

## **HUMÁN INNOVÁCIÓS SZEMLE**

Munkaerőpiac – foglalkoztatás – képzés – humán kutatás-fejlesztés és innováció – humán erőforrás- és szervezetfejlesztés – regionális, térség-, terület- és település-, valamint szolgáltatásfejlesztés

**Szerkesztőbizottság**

ALBERT LŐRINCZ Csanád (PhD; Partiumi Keresztény Egyetem, Románia)  
ALBERT LŐRINCZ Enikő (Prof., PhD; Babes-Bolyai Tudományegyetem, Románia)  
BIRHER Nándor (PhD, Dr. habil.; Veszprémi Érseki Hittudományi Főiskola, Károli  
Gáspár Református Egyetem, Magyarország)  
BORDA Viktória (MSc; Pécsi Tudományegyetem, Magyarország)  
BORST, Joan (PhD; Grand Valley State University, USA)  
DOBAY Kata (MSc; Pécsi Tudományegyetem, Magyarország)  
FLÓRA Gábor (Prof., PhD; Partiumi Keresztény Egyetem, Románia)  
GARAI Péter (PhD; Pécsi Tudományegyetem, Magyarország)  
GÁBRITY Molnár Irén (Prof. Dr.; Újvidéki Egyetem, Szerbia)  
JUHÁSZ Gábor (PhD, Dr. habil.; Pécsi Tudományegyetem, Magyarország)  
MOLNÁR Dániel (PhD; Pécsi Tudományegyetem, Magyarország)  
SZEDLÁRNÉ GÁLL Ibolya (MSc; Emberi Erőforrás-gazdálkodási Tanácsadók Országos  
Szövetsége, Magyarország)  
VOJTEK Éva (MSc; Pécsi Tudományegyetem, Magyarország)

**Főszerkesztő/felelős kiadó**

DÓZSA ZSÓFIA

**Borító**

JUHÁSZ Balázs

**Tördelés, szerkesztés**

KAPITÁNY Zoltán

**Szerkesztőség**

Human Exchange Emberi Erőforrás Fejlesztő és Tanácsadó Alapítvány  
e-mail: [hisz@humanexchange.hu](mailto:hisz@humanexchange.hu);  
web: <http://humanexchange.hu/human-innovacios-szemle>

ISSN 2062 - 0292

## TARTALOM

Dr. Gábor Juhász: THE MAGIC SPHERE MODEL OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT	4
Dr. Gábor Juhász: THE IMPORTANCE OF COACHING COMPETENCIES IN THE COACHING PROCESS	11
Kunos István: A COACHING SZEREPE A MAGYAR GAZDASÁGFEJLESZTÉSBN – KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A VEZETÉSFEJLESZTÉSRE ÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉSRE	23
Dr. habil. Czakó Kálmán: KERESZTÉNY INNOVÁCIÓK A TÁRSADALMI SZOLGÁLTATÁSOK TERÉN	47
Dr. Sóréné dr. Batka Eszter – Dr. Sőre Zoltán: A BÍRÓSÁGI VÉGREHAJTÁS ÉS A BÜNTETŐJOG KAPCSOLATA - AZ ÖNÁLLÓ BÍRÓSÁGI VÉGREHAJTÓK TEVÉKENYSÉGE SORÁN A LEGGYAKRABBAN ELŐFORDULÓ BÜNTETŐJOGI KATEGÓRIÁK, GYAKORLATI PÉLDÁK ALAPJÁN	58
Dr. Forman Balázs – Knoll-Csete Edit: A NÉMET REGIONÁLIS POLITIKA SAJÁTOSSÁGAI, INTÉZMÉNYI HÁTTERE – A NÉMET EGYSÉG TANULSÁGAI	85
Dr. Durugy András: PRÓBAVÁSÁRLÁS KERETÉBEN VÉGZETT MEGFIGYELÉSES MAGATARTÁSVIZSGÁLAT, MINT A KÉPZÉSI ÉS FEJLESZTÉSI PRGRAMOK EREDMÉNYESSÉGÉNEK MÉRÉSI LEHETŐSÉGE	110

## THE MAGIC SPHERE MODEL OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

DR. GÁBOR JUHÁSZ

### Abstract

Organizations with different interests, goals and functions can be viewed as systems that can be characterized by a differentiated structure and mode of operation. Economic and social actors operating within an organizational framework are constantly forced to adapt to the challenges they face from the external environment. In the following, in addition to presenting the relationship between organizations and their environment, as well as the principles of organizational operation, I will elaborate on organizational change and organizational development, and in connection with this, the Organizational Development Magic Sphere Model.

**Keywords:** organizations, systems, organizational structure and operation, organizational change, organizational development, Organizational Development Magic Sphere Model

### Organizations as systems

Organizations as systems are the totality of all the individuals, activities, organizational units and processes they encompass, as well as the interrelationships between them.

Different authors present organizational subsystems in varying structures. These usually include the technical subsystem that ensures the operation, the social subsystem represented by the members of the organization, which show mainly informal characteristics, and the organizational scheme, which defines the formal dimension and includes the division of labour and the organizational structure.

Organizational subsystems can be separated along certain main functions or resources. The subsystems participate together in the organizational processes, complementing each other to create different products and to ensure the success, effectiveness and survival of the organization. The main subsystems in the organization can generally be the following, according to Csepeli. By technical subsystem we mean the system of technical conditions that ensure the operation of the organization. The IT system of the organization is an example. A formal subsystem is a set of roles and tasks that ensure the operation of an organization and are formally defined and performed by the members of the organization. The informal subsystem is the informal sphere that affects the behaviour of persons acting in the organization, influencing the emotions, temperaments and attitudes of the actors (Csepeli, 2003).

Subsystems can also be distinguished from each other according to their function in the organization, as can be seen from the list of Katz and Kahn. The subsystems they refer to are: the first subsystem is production, which, when organized into processes, ensures the production of specific goods. The second subsystem is the supply, which provides the conditions for production through the resources taken from the environment. The third subsystem is the operation, the

primary condition of which is a well-trained, well-motivated workforce, so this subsystem represents the human resource management system within the organization. The fourth subsystem is the adaptability of the organization, which ensures the responsiveness of the organization to the effects of the environment, and which includes measures within the concept of change management and organizational development. Fifth is the management, which ensures the optimal allocation of resources required for the production processes and the coherence of the individual subsystems by performing management functions (organization, leadership, management, coordination, control) (Csepeli, 2003).

Organizations are in constant interaction with their environment. On the part of the external environment, organizations face various influences and challenges, to which they need to formulate an appropriate response. Organizations take in various resources from their environment, which they use and transform in purposefully defined activities. For example, in order to secure production processes, organizations “procure” labour from the labour market or purchase various raw materials, which are transformed by tools, machines, equipment, during certain technological processes. Information from the environment is also essential in the planning and decision-making processes. In the course of their operations, businesses produce a variety of goods (products and services) that they offer to their environment through sales.

Continuous environmental influences keep organizations in constant change, which creates a kind of dynamism. Organizations have to adapt to this dynamic by changing their internal environment and way of operating, performing various activities and measures, solving problems and certain situations, and answering questions. In doing so, they themselves induce effects on their environment (Csepeli, 2003). Organizations can be seen as an open system in this way.

### **Principles of organizational operation**

It is essential for the functioning of the organization that those who are founded on the basis of similar interests set themselves mutually agreed goals, which they want to achieve together within an organizational framework. The definition of the goal must be clear and comprehensible, as this also plays a role in deepening the members' identification with the goals.

Goal setting also has a role in defining the activities, the tasks undertaken by the organization, and in choosing the appropriate organizational and operational form. The same goals provide an opportunity to check the extent to which the organization has fulfilled the previously declared goals in the light of the performed tasks, examining their results and effects in different periods of operation. The target system includes both strategic and operational goals.

In addition to the goals, the organizational operation means a series of purposeful, planned activities, which complement each other and integrate into a process to produce different products. The activities are carried out within an appropriate organizational framework, with the support of a complex leadership, organization, management function.

Based on all this, the principles of organizational operation according to Csepel can be the following. On the one hand, there is a need to ensure an appropriate organizational framework (choice of organizational form and development of the necessary infrastructure to carry out activities), on the other

hand, it is necessary to coordinate the elements of organizational action (goal setting, provision of resources, planning, organization, management and control functions to ensure 'normal' operation) and the control function must be present separately from the other activities (Csepeli, 2003).

### **Changes in the organization**

Organizations are ever changing systems. Adapting to the expectations of the constantly changing external environment also induces continuous modifications in the internal environment of organizations. The goal is to survive, maintain and increase competitiveness and market efficiency. Adaptation to change depends on the manager, who controls the change in the organization.

Based on Poór et al., we can classify these changes into two major groups according to their scope: we can distinguish between changes at the individual (personal) level and at the organizational level. Further examining changes at the organizational level, we can see that the dimensions that represent them are divided into three additional parts: changes affecting tasks, structures, and systems. These levels interact with each other, the changes are flexibly connected and follow from each other, while they are gradually penetrating into the mentioned levels and dimensions (Poór, Karoliny, 1999).

In the case of organizational change, we must make a direct distinction between the inevitable changes and the changes planned by the members of the organization. Inevitable changes usually occur due to external influencing factors and have some impact on the functioning of organizations. In contrast, changes consciously planned and implemented by members of an organization are the result of deliberate, purposeful processes by which the organization seeks to respond to the challenges generated by the environment and its own internal operations. Planned organizational change is a series of conscious activities that are usually assisted by external consultants. We are talking about a carefully prepared, structured process in which individuals, groups, organizational structures, and processes change simultaneously. Organizational change therefore affects each organizational level from one to the other, usually from top to bottom.

Naturally, we are all afraid of the unknown, of situations, expectations that are unpredictable to us. Therefore, prior to deliberately planned organizational changes, special emphasis should be placed on identifying the factors that counteract the change. The origin of these factors can be fundamentally individual or organizational. Reasons of individual origin include: fear of the new and the unknown; adherence to customary habits; or dependence on others. Continuing the list, we should also mention the role of misunderstanding and lack of trust, economic reasons, the different assessments and compliance with them, and the attitude to change.

When organizational change begins, it must also be taken into account that it takes place as a process, in which case the different phases of the relationship to change (paralysation, denial, depression, acceptance, attempt, awareness, integration) can be identified. During these phases, individuals need to be assisted through counselling interventions in order to persuade members of the organization to implement change.

Among the organizational causes of resistance to change, we can identify the factors arising from the organizational structure and the previous way of operating, which

have characterized the organization for a relatively long time (even years), so their change does not take place overnight (Poór, Karoliny, 1999).

Among the organizational causes of resistance to change, we can identify the position of power and the supposed loss of influence by change, the preserving power of the organizational structure (jobs, regulated processes, established information system), resource limitations (organizational units compete for resources, the one that lost may oppose the change), the effects of previous investments (e.g. previous contractual agreements, agreements with external partners), as well as internal agreements (e.g. agreements with the trade union) and their effects and consequences.

Starting from the concept of the organization as a constantly changing, dynamic system, the “Force Field Analysis Model” developed by Kurt Lewin illustrates the factors that result in changes in the internal environment. The model, which uses systems theory as a basic starting point, assesses the opposing forces. In the “Force Field Analysis Model,” we distinguish between driving forces that act in the direction of change and restraining forces that tend to counteract change. Another regularity of the model based on system theory is that the organization (as a system) is in equilibrium as long as the driving and restraining forces balance each other, however, as the driving forces intensify, the change begins (Lewin, 1972).

Organizational change is a multi-level, complex process assisted by external consultants, the main steps of which include recognizing the need for change, setting goals for change, analysing relevant options, selecting a suitable change strategy, planning for change implementation, and putting it into practice, as well as evaluation and monitoring.

## **Organization development - The Magic Sphere Model of Organizational Development**

The discipline, which functions as the science of Organizational Behaviour (OB), aims to examine, describe, and interpret individual, group and organizational behaviour to map organizational existence and improve the effectiveness of organizational functioning.

A significant amount of dynamic variable must be taken into account during the organizational development process, accordingly, the organizational development model can be considered as a probabilistic model.

The Magic Sphere Model of Organizational Development (Titkos, 2019) is a matrix with columns representing the personal dimension of organizational development, the actors of organizational development - the Customer, the Participant and the Consultant. The rows of the matrix represent the process dimension of organizational development: Driver, Diagnosis, Intervention and Feedback.

For the actors of organizational development, it is important to clarify what interests, emotions, beliefs and possible previous experiences of the Customer are related to organizational development, and what qualification and knowledge the Customer has. In the case of the Participant, it can be observed that several times he or she can experience the process as a victim of the intervention. In his case, it is expedient to examine the interests, goals and intentions, as we did for the Customer, since it matters whether their attitude promotes or restrains the process of organizational development. The third actor is the Consultant, who can come from “outside” but can also be an internal staff member. It is important that the Consultant plans and implements the organizational development intervention with the appropriate qualification, experience, expertise and from an objective, independent perspective.

Facilitation, inspiration, coaching, and the questioning attitude should be the attributes of his or her behaviour, rather than one-sided, “recipe-like” revelations (Titkos, 2019).

Looking at the phases of the organizational development process, the first “drive” can be the need for development. After identifying the stakeholders, it is useful to thoroughly define the symptoms that may result from dysfunction in different organizational areas (production, finance, HR, sales, etc.). A detailed, in-depth situation analysis should be based on specific, factual information that can be used to develop an organizational diagnosis. The intervention must be planned in advance in such a way that it can be divided into stages, but at the same time it takes place as a complete, complex process in terms of content and logic. Feedback must include self-reflection, and it must be suitable for answering the question of where the intervention was directed, what its results and effects were.

Each phase can be characterized by different focuses. In the Driver phase it is important to take into account that those affected by the organization experience each situation in a different way. They react not primarily to the other person's behaviour, but much more to the image created by them, that is, to themselves, and they blame others for errors, anomalies, dysfunctions, and their harmful effects. The behaviour that acts as a defence mechanism distorts reality in order to maintain one's own balance (Titkos, 2019).

The relationship between the actors and the organization is fundamentally influenced by the ownership, interest and emotional relations within the organization, which should be mapped in detail in order to get a “clear vision”. In the Diagnosis phase, the focus is on discovering the level of development of the organization, which is essential for the proper preparation of organizational development intervention. Another important research dimension is the organizational culture characterized by conceptual, interpretive and behavioural diversity, which is protected by strong counter effects, as well as the ability of the organization to change, which depends, among other things, on the adaptability of its members.

Consistency of management can also be a crucial factor in the effectiveness, efficiency and success of organizational development interventions. The contradictions that can be experienced here can create significant uncertainty, which can be intensified by dangerous individual attitudes (such as prejudices), which are sometimes extremely difficult to change.

The focuses of the Intervention phase can be different on the basis of time factor. Getting from an initial state to an intentional situation raises a vision of focusing on the future, which is an idealized vision. During the organizational development intervention, the application of the vision to organizational actors, areas and individuals can be realized in measurable behaviours.

In the organizational development process, it is important to provide opportunities for development and learning for participants. Organizational development itself can be defined as a learning process, as a result of which new structures and modes of operation are created, and the competence of the participants develops (Titkos, 2019).

Organizational development processes take place with a significant expenditure requirement, between lower and upper limits, with a project-like mode of operation, for which it is always important to see exactly where the actors are in progress, and what are the milestones and partial results that provide additional motivation. To clarify all this, it is essential to use continuous feedback.



## Summary

Environmental changes generate continuous challenges for organizations, to which they must respond appropriately by changing their internal environment, the way they operate, performing various activities and measures, and solving problems and situations. It is important that both managers and subordinates understand the need to respond to change and thus benefit from organizational development interventions designed to manage the various changes. Organizational development interventions are planned, complex, project-like processes consisting of different phases, the aim of which is to increase the adaptability of the organization and its members, thereby increasing the organizational efficiency, facilitating the effectiveness and ensuring the survival of the organization.

## References

BAKACSI GY. – BALATON K. – DOBÁK M. – MÁRIÁS A. (eds., 1991.): Vezetés – szervezés I.-II (*Leadership, management I-II.*) Budapest: Aula Kiadó Kft. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.

BARAKONYI K. (2000): Stratégiai menedzsment. (*Strategic management*) Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

BARNARD, R. (1974): A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. (Strategy and models of organizational development) Budapest: KJK.

CSEPELI GY. (2003): A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája. (*The organizing man. Social psychology of organizational life*) Budapest: Osiris Kiadó.

ELBERT, N. F. – KAROLINY M.-NÉ – FARKAS F. – POÓR J. (eds., 1993): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. (*Personnel/human resource management*) Pécs: Janus Pannonius Egyetemi Kiadó

LEWIN, K. (1972): A mezőelmélet a társadalomtudományban. (*Field theory in the social sciences*) Budapest: Gondolat.

POÓR J. - KAROLINY M. (eds., 1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (*Personnel / Human Resource Management Manual*) Budapest: KJK.

TITKOS CS. (2019): Az a baj. Szinkronicitás, avagy a szervezetfejlesztés és a művészet találkozása: egy modell – egy zeneszám. (*That is the problem. Synchronicity, or the meeting of organizational development and art: a model - a song*) in.: I. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia Kötet, Pécs: PTE KTK

## A SZERVEZETFEJLESZTÉSI VARÁZSGÖMB MODELL

DR. JUHÁSZ GÁBOR

A különböző érdekekkel, célokkal, funkciókkal jellemezhető szervezeteket, mint rendszereket szemlélhetjük, amelyek differenciált struktúrával és működésmóddal jellemezhetők. A szervezeti keretek között tevékenykedő gazdasági és társadalmi szereplők folyamatosan alkalmazkodni kénytelenek azokhoz a kihívásokhoz, amelyek a külső környezet részéről érik őket. A szervezetek és környezetük kapcsolatának, valamint a szervezeti működés alapelveinek bemutatása mellett a szervezeti változásokról, a szervezetfejlesztésről, ehhez kapcsolódóan pedig a Szervezetfejlesztési Varázsgömb Modellről adok számot tanulmányomban Titkos Csaba *Az a baj. Szinkronicitás, avagy a szervezetfejlesztés és a művészet találkozása: egy modell – egy zeneszám. (That is the problem. Synchronicity, or the meeting of organizational development and art: a model - a song)* című munkája alapján.

**Kulcsszavak:** szervezetek, rendszerek, szervezeti struktúra és működés, szervezeti változások, szervezetfejlesztés, Szervezetfejlesztési Varázsgömb Modell.

## THE IMPORTANCE OF COACHING COMPETENCIES IN THE COACHING PROCESS

DR. GÁBOR JUHÁSZ

### Abstract

The successful, efficient and effective implementation of coaching as a process is significantly influenced by the coach's theoretical and practical preparation, and the application of coaching competencies. In terms of coaching and mentoring competencies, the requirements set by both the EMCC (European Mentoring & Coaching Council) and the ICF (International Coach Federation) frameworks provide adequate reference point. The two competency models include similar elements that change and supplement from time to time.

The aim of the European Mentoring & Coaching Council (EMCC) is to continuously develop coaching and mentoring activities, professions and their experts, and to increase the quality of their activities. The Hungarian member organization of the EMCC has been active since 2008 under the name of Hungarian Association of the European Mentoring and Coaching Council. The expectations declared by the EMCC include the application of coach/mentor competencies under strict quality requirements. We also find competence as an element of the EMCC Code of Ethics.

By applying the elements of the EMCC Competency Framework, the coach is able to provide a service that meets the needs of the client as well as the requirements of the Code of Ethics and professional standards based on its high level of theoretical and practical training. The development of coaching competencies requires continuous professional activity and the participation of professionals in further training, as well as in other projects ensuring personal professional development (e.g. supervision, "competence laboratory" workshop, professional conferences) in accordance with the Code of Ethics. The confident application of coach(ing) competencies in practice by the coach is essential to make the coaching process successful, efficient and effective.

In this publication I elaborate on the role and significance of the competencies used in the coaching process.

**Keywords:** coaching, competencies, coaching process, 7 C framework, effectiveness

### The EMCC Competence Framework

The EMCC Competence Framework includes the following categories: self-awareness, commitment to self-improvement, contract management, networking, enabling insight and learning, results and action orientation, application of models and techniques, and evaluation. The content of the eight competency categories is described below.

The first is the category of self-awareness, self-knowledge. Above all, the coach must obviously know himself, be aware of his own values, attitudes, beliefs, sources and characteristics of his behaviour and way of thinking. The coach must be sure that he is able to help others through his self-awareness and self-knowledge.

Coaching, as an applied intervention, presupposes the formation and operation of a relationship between the coach and his client that helps in the process. The ability to help others and the related beliefs, faith and commitments could not be established and strengthened in the helping professional without being aware of the availability of one's own knowledge, skills and competencies to help others, together with the consequences of properly processed and embedded theoretical and practical experience.

If the coach, who presents himself as a helping professional, really has sufficient self-awareness and self-knowledge, he must recognize and at the same time accept the necessity of the fact that he must constantly improve himself. Without a commitment to self-improvement and continuous work, the coach would not be able to further develop his own work or maintain and strengthen the recognition and esteem of the coaching profession.

After exploring the situation and the first clarifying discussion, if the parties decide so, a contractual relationship can be established between the coach and his client. Collaboration based on a contract puts the goals, conditions and expectations of the planned coaching process on a common platform, to which the parties try to adapt.

Following the agreement, the coach builds a relationship with his/her client in accordance with professional and ethical requirements, based on his/her theoretical and practical knowledge and experience, during which the goals declared in the initial situation can be continuously redefined. If the cooperation progresses successfully and the trust in each other is sufficiently strengthened, honest and open communication provides the client with the opportunity to reveal deeper content related to the originally raised topic or problem.

All this is essential for the coach to be able to create insight and, as a result, generate learning for the coachee and himself during the process of successive sessions and encounters.

Achieving this insight is a milestone in the coaching process: it raises and reinforces the need for change and, in this context, it develops a willingness and ability to learn. The manifestation of results and action orientation during the process provides different opportunities for the client to achieve the expected change.

During a results-oriented and action-oriented process to achieve change, the coach uses a variety of models, methods and tools and techniques for insight and learning.

In addition to the application of models and techniques, there is also a need for an evaluation phase in the coaching process, which includes summarizing and evaluating the results achieved during coaching.

The eight competency categories identified by the EMCC for the proper functioning of coaching are supported by ability indicators that can be interpreted at different levels (foundation, practitioner, senior practitioner, master practitioner). The indicators related to each category, characteristic for different levels of development, define specific expectations from coaching/mentoring professionals with different qualifications and experience during the coaching/mentoring process.

## **Demonstration of the coaching process by presenting EMCC competencies**

Coaching is a consciously managed, structured process in which the coach uses competencies based on his or her theoretical knowledge and practical experience to develop and maintain a supportive relationship with his or her client in order to personally prepare the coachee to solve his or her own tasks and to deal with problems, and also to accept the changes (based on Vogelauaer, 2002).

According to Cope's shorter definition, "the coach's main goal is to help his client help himself" (Cope, 2007). Thus, in accordance with the theoretical and methodological foundations of facilitative relationships, the coach "enables" his client to be able to manage and solve his own problems on his own.

As defined by W. Vogelauaer, the coaching process can be divided into five basic phases: the initial or contact phase; the agreement phase; a work phase that includes situation analysis and diagnosis, and the problem-solving and planning phases; the closure phase and the evaluation phase (Vogelauaer, 2002).

In the following, we will see which competencies become particularly important in each phase of the coaching process.

In the initial and contact phase, the coach and his/her client try to get to know each other, and on the other hand, the coach tries to find out about the nature and content of the topic, problem, related conditions, possibilities and circumstances raised by the client. Familiarization and pre-exploration can be successful if the coach approaches his client with sufficient openness, acceptance and empathy. At this stage, the coach must make sure that the topic "brought in" by the client can be processed by the models, methods and tools of the coaching process. He needs to be certain that the client shows a real willingness to participate in discussing the topic together and dealing with the problem, and it is not a matter of simply wanting to transfer all of this or responsibility to the facilitator (Vogelauaer, 2002). Both the coach and the client must declare their willingness to meet several times, if necessary and agreed upon, and to work together for a longer period of time to resolve the problem. In order for the client to decide to work with the professional, the trust, empathy, and positive acceptance of the coach is needed, and also the client must be convinced that he or she is less likely to be able to deal with the given problem alone, and that the professional is suitable, both personally and professionally, to help him or her (i.e., "he or she should feel in good hands") (Vogelauaer, 2002). Based on his well-developed self-knowledge, the coach must be able to establish a relationship with his client and deal with the client's problem in this context, and he must convince his client of this, i.e. he must show that he is credible. In this first stage, the parties tend to have only initial, superficial impressions of each other, and it is very important for the development of trust that they both try to be as open and accepting of each other as possible. From the very first moments, the coachee should feel that the coach is striving to build a partnership, an equal relationship when working with him. If the first personal experience and impressions are favourable, if they both show a sufficient commitment to cooperate with each other, and the topic or problem raised is suitable for development within the framework of coaching, an agreement between the parties can be made.

In the agreement phase, on the basis of a contract, the decision on the coaching process itself is made between the parties: according to what goals, how

many times and under what conditions the coach meets with the client, which party enjoys what rights and also what responsibilities do the parties take during the cooperation. By concluding the agreement, the client receives a detailed, factual picture from the coach in writing about what the coaching process means, what expectations the parties must meet in order to achieve their declared goals. In order for the client to undertake this, the specific written information detailed in the agreement must take the form of a feasible, realistic plan that provides the client with a real opportunity to explore and understand the origin and substance of the problem under the conditions provided by the professional for processing. The signing of the contract confirms the coachee that his or her problem will be dealt with seriously, professionally and within a fair framework. In addition to managing the contract, the coach at the same time will start to build a partnership based on the agreement, enabling insight and learning, by presenting the cooperation between the parties to his client as a plan built in advance, prepared consciously, professionally and ethically. The coach also convinces the client that he provides the right conditions, methods and tools to implement the plan.

The third phase, as I mentioned, is a work phase that can be basically divided into two stages: first the situation analysis and the diagnosis, followed by the problem solving and the development of the plan. In the next stage, the coach will start implementing the provisions of the contract, and during his planned process management, he will ensure the establishment of the partnership and the strengthening of trust between the parties.

After the preliminary situation analysis, after the signing of the agreement, a more detailed, in-depth situation analysis will be needed, the aim of which is to define the existing situation and the causes and influencing factors of the problem, and to outline the connections between them. Even multiple sessions should be scheduled to work out a good starting point for the diagnosis process. A diagnosis based on a sufficiently detailed situation analysis, which also explores connections, helps the client to look at their own situation and problem from an external, objective point of view, to assess and recognize the situation and the nature of its own problem and its effects. For the situation analysis to be truly in-depth and sufficiently detailed, the client needs to feel the supportive attitude on the part of the coach that brings with them a new, deeper level of trust. The opening and self-revelation of the coachee and thus the completion of the situation exploration and diagnosis depend on the cooperation of the parties, the quality and effectiveness of the communication between them. As a result of the unconditional positive acceptance, empathy and credible stance shown by the coach, the coachee must be confident in the positive, helpful attitude of the coach, trust in the success of the intervention and accept the conditions, methods and tools previously set out in the agreement. The client will only be able to actually get involved in the coaching process, to recognize, accept and contribute to the success and effectiveness of the change with his or her active, personal participation, through the fulfilment of the above.

Raising the attention of the coachee, achieving and maintaining his or her interest and open, inclusive attitude, integrating him or her into the process takes place in a structured process, led by the coach, and leads from situation analysis and diagnosis to the problem-solving and plan-making phase. This second stage of the work phase includes several sessions and opportunities, the longest among the phases of the coaching process (Vogelauer, 2002). The sequence of conversations during each session provides an opportunity to reconnect, clarify various previous

and current experiences, personal experiences and impressions, formulate and redefine goals related to the coaching process, to define and process the situation as a context and the problem within it, to work out intentions and plans, to provide “retrospection and outlooks”, transfers, as well as insight and learning. Throughout, the coach must successfully and effectively apply methodological regularities, models and techniques that meet professional and ethical requirements, such as questioning techniques, and ensure that the discussions and the resulting process are results-oriented and action-oriented.

The closure phase can follow when, using the methods and tools applied at different stages of the previous work phase by the coach, the collaborators have been able to process and manage previously declared problems and achieve the jointly set goals as a result of the client’s continuous, active, personal involvement. It is then advisable for the partners to look back at the coaching process, its stages and milestones before the collaboration is concluded. Looking back is important for both parties to be able to draw the experiences of the intervention, to make clear to themselves and to each other the successes and results of the intervention. To do this, the coachee must make sure that he has had real support during the coaching process, which has given him a real and effective opportunity to learn and develop, enabling him to deal with his own problems in a more effective way. The relationship of trust that has developed and strengthened between the parties in the meantime provides an opportunity for open, honest revelations, which is a prerequisite for effective evaluation.

Following the work and completion phases, which can be built on the key categories of learning, development, insight and change, the Evaluation phase is the next, the purpose of which is providing the client with the appropriate encouragement and motivation to continue working independently on his or her own problems. Usually, after a certain interval (a few months), there is usually a conversation between the coach and his client, during which, based on the results achieved together and the acquired personal knowledge and experience, the client gets to know how to apply them in practice (Vogelauaer, 2002).

In the following, I present the process of coaching conversation through a brief description of the 7C framework. In connection with each phase, I try to display the general questions that the coach can ask the client, as well as the possible answers, and I also mention the tools, methods and techniques that can be used during each phase.

### **The process of a coaching conversation in the light of the 7C framework**

According to Cope, “collaborative coaching” can be defined as a partnership in which the coach and his or her client work together to achieve jointly defined goals and outcomes during the coaching process as a guided assistance process (Cope, 2007).

In a series of steps that require a strong relationship of trust between the collaborators, it is very important for the coach to show enough openness, positive acceptance, empathy, and credible appearance already during the introduction and acquaintance so that its client can respond in a similar way. The coach usually does not know the person who is consulting him or her and is not aware of the problem he or she represents at the first meeting. During the first contact, the coach's request that the client should tell something about himself/herself and tell him/her about the topic or area in which he/she would like to use a supportive intervention is not just about getting to know the client. The coach also aims to assess the actual needs

of the person in need of help and whether the topic he/she raises may be suitable for discussion in the framework of the coaching process.

At the request of the coach, the client usually gives some important information about himself/herself, including his/her marital status, current situation, circumstances, work activities, position, leisure time, his/her views on different things, desires, worldview, attitudes, fears, and, in connection with these, the ideas and needs of change. The context described by the client provides an opportunity for the coach to ask, in connection with the client's intention to change, how the client would articulate his or her goals, which he or she considers realistically achievable.

In his/her answer, the client can draw attention to a dimension that is different from the areas and activities he/she currently represents, which means new perspectives for him/her, which can really bring change, a new path and orientation in his/her life. The coach will then begin to recognize and distinguish between the existing "old" and the "new" "path" that will bring about change, but he or she will also need to clarify which decisions the client needs external help for. The coach must be aware of the forces acting on these paths, and how strong the client's "orientations" in the force field are (Cope, 2007). During the conversation with the client, the coach must therefore explore the motivations and incentives that will push the client in the direction he or she has set as a new goal, and what are the factors and forces that restrain, limit or delay him on his way to change.

In the force field emerging from the client's responses, both the factors that cause and support change and the factors that hinder and limit it must be identified. In general, the need for freedom, creativity and self-fulfilment may be mentioned among the factors facilitating the change, while the obstructive factors include commitments, habits, traditions and strong respect for the rules. As the desire for change, new things or an inexperienced path is a more unknown, unidentified, not yet experienced dimension, the need for security can also counteract change. The coach talks to his client about the forces acting on each other, the influencing factors, the possible outcomes of the decision, and the foreseeable consequences that can put significant pressure on the client. In this situation, it is also necessary to clarify what the client wants to achieve with the envisaged change and what he/she specifically expects from the helping professional (Cope, 2007). In addition to all this, it is worthwhile to explain at the beginning of the process why the client is turning to a support professional right now and why he or she has contacted the support professional with whom the contact and the first conversation took place.

Based on the possible answers, the coach must examine the three pillars of the coaching process - invitation, intention and independence - together, in connection with each other, so that he or she can make an appropriate decision about his or her own role (Cope, 2007). Based on the client's answers, the coach must make sure that his client chooses to participate in the process of his own free will, he actually wants the change that he is committed to and that his commitment is not momentary but permanent. It is important that the coachee is able and willing to face his problem persistently so that his "expenses" bring real benefits to him and the cooperation with his helper creates actual values. The coach does not act on behalf of his client or solves problems, but helps his client to help himself. Accordingly, the coach should allow his client to act freely, giving the client the opportunity to make a decision and take responsibility at the same time. The previously mentioned triple pillar allows the coach to consider whether to



undertake to work with his client, which the coach will properly articulate during their conversation (Cope, 2007).

In addition to the above, it is useful for the coach to clarify the following questions with his/her client before starting the coaching process: What made the client to take action? Why is it important for the client to participate in the coaching process achieve the intended change? What exactly does the client expect to change as a result of the coaching process? What benefits and results can be expected from completing the change? How long does the client think the intentional change and its results can be sustained? Has the client ever tried to get similar help in the past? If so, how much more successful can the helping process be in the current situation and why? What are the client's anticipations about the coaching process? Does the client expect the results of the collaboration will be maintained in the long run after the completion of the coaching process? What ideas does the client have about the role of the coach, what specific expectations does he or she have towards the coach and the process? How much time and at what intervals is the client willing to sacrifice to participate in the helping process? (Cope, 2007)

After considering these aspects, the coach can therefore decide, based on the answers to the questions listed above, whether or not he or she is willing to establish an acceptable coaching relationship with the client based on building and strengthening a strong trust. The development and implementation of a coaching process based on a relationship of trust can be considered as a kind of investment in order to achieve the common benefits and results that can be realized by the parties, to which there are expectations of savings and returns from the collaborators. (Cope, 2007).

The trust that provides an essential starting point for the management of the investment can be represented with the TRUST model: by guaranteeing its aspects (Truthful, Responsive, Uniform, Safe, Trained) the coaching relationship can be built on appropriate trust. These trust factors can show both deficits and surpluses throughout the relationship, to varying degrees. In the course of the discussions that determine their relation, the parties shall endeavour to eliminate the deficit in respect of all components. If they can both be honest with each other in their collaboration and the coach is able to properly identify with their client, realizing their actual needs and requirements, they will have the opportunity to build an increasingly trusting relationship during which the client can feel more secure. An important precondition for this is that the coach is sufficiently trained and experienced and is also able to properly articulate and transform his knowledge and experience towards his client. It is also essential that the coach should take full responsibility for the partnership with his client with the right insight, as the more the client trusts his helper, the more he relies on him. Coaching questions from the professional to the client to build and strengthen trust during subsequent sessions may include: How do you feel about your last coaching session? Have there been any recent questions or content that may be of concern to you that you are afraid of and that you would like us to return to? Can you mention a circumstance, factor, peculiarity that you do not understand or is there anything that might be bothering you about my language or vocabulary? Can I do anything to make you feel more comfortable during the sessions? What should be the subject of today's session? Would you like me to talk about my past experience, my beliefs about the coaching process? (Cope, 2007)

Once the parties have made their decision based on their information, experience and impressions gained after the relationship has been established,

clarifying the role and importance of trust based on an open attitude and honesty in the coaching relationship, they may enter into an agreement in the form of a coaching contract. However, before they start working together, the coach teaches his client the coaching framework, that is, he gives an account of the process they will go through together during their conversation. In this way, the customer is informed in advance about the conditions and mutual expectations, which also has a positive effect on trust.

Based on the coach's information about the 7C framework, the parties can compile a program plan that contains what stages the coach and coachee will deal with and when, i.e. at what intervals, specifically when they will meet and what they will focus on in the next period to achieve the desired goals and results.

According to Cope's definition, a framework is a process consisting of seven stages (client, clarify, create, change, confirm, continue, close) with different methods, tools and techniques (fourteen in total) associated with their phases. The seven sections and fourteen instruments (two per section) include the following.

In the "Client" phase, the emphasis is on getting to know the motivations and needs of the coachee, as well as the personality and then the topic area indicated by the client. During the conversations of the coach and his client, past and present events come to life, reflecting the needs and ideas of the coachee and the factors influencing them. At this stage, the three-dimensional personality model (3D) and the "MPH" situational awareness tool can be used to assist the coach in talking to his client. To get to know the client's thinking, the coach can ask his client the following questions: What proves the correctness of your idea in relation to the raised topic or problem? What facts contradict your idea? What is the worst thing that can happen and what you fear the most, how would you handle such a situation? What is the best thing that can happen? What is most likely to actually happen? What do you think others would think of what you said? What advice would you give to someone who thinks similarly? Questions that a coach might ask at this stage to clarify a client's emotions and behaviour include, for example: What are you feeling right now? Why do you think you feel this? Do you want to change your feeling(s)? What do you want to feel? How are you behaving now? How do you want to behave? How do your emotions affect your behaviour? How does your behaviour affect your emotions and thoughts? In the conversation between the coach and his client, we can find the following among the issues of situation exploration: Could you talk in more detail about the topic? Would you mention some examples of the situation or the problem? How did you get into this situation? Can you describe what is happening now? What are you currently doing to cause or prevent the problem? What do you think will change when the coaching process ends? How will you feel when the collaboration ends? What will you do differently at the end of the coaching relationship? More specific information and data on the client's thoughts, feelings and behaviour will be revealed during the discussion between the parties, which relate to the situation and the topic or problem in it, as well as the client who puts them in context. For the time being, however, this is only the tip of the iceberg, compared to which more detailed and in-depth information is needed to move the process forward. (Cope, 2007)

To get a more detailed and thorough understanding of the situation outlined by the client, the coach may ask the client or himself/herself the following questions in the "Clarify" phase: What limitations does the client have to cope with that can prevent a complete, detailed and extensive picture of the situation? What are the issues and topics that cannot be discussed in relation to the two of them? To

what extent can the hidden topics and questions affect the coaching process? Both the “Fantasy Ladder” and the “Shadow Map” can play a role in clarifying the issues listed. Questions that the coach should ask from his client in this phase include: Are you sure it always happens? How did we get from the facts to the current situation? What makes you think that...? Where do you think this thinking could lead? How do you think others would describe the situation? What facts and perspectives do you think are related to this situation? What do you think is the right point of view? Who are you willing to talk to about the situation and who are you not willing to talk to? Are there any topics you don't want to talk about? Do you think there are any issues or topics in our relationship that we should deal with? What are you most afraid of about change? With the answers to the questions, the client agrees during the coaching conversation that the coach can map the situation related to the topic and problem raised by his client, and also the factors that cause and influence it in sufficient detail. (Cope, 2007)

In the “Create” phase, the actual role of the coach is to give his client the opportunity to develop and try innovative solutions by approaching and rethinking his “old” problems from other aspects in order to get an optimal solution that is tested and proven in the long run. Both the CREATE and CHOICE models can be effective in finding and selecting this optimal solution. *Creativity and problem solving in a conversation between a coach and his client can be structured according to two basic questions: What can I do? What should I do?* The coach's primary role is to play an active role in dispelling the client's self-limiting beliefs, helping him or her expand his or her options. Related coaching questions include: *What could be the criteria for a successful solution? When should the solution be ready? How can you recognize a good solution? What are the limitations on the way to a solution? What can you do and what can't you do? What resources, tools, and responsibilities do you need to reach a solution? Do you have the necessary resources and responsibilities? Are you sure you have thought of every possible solution? Do you take the consequences and responsibility for your actions related to the solution? Is the decision in line with the desired results? When the client who answers the coach's questions is already aware of the possible solutions, during their conversation they will also discuss the ways and possibilities of trying and testing each alternative.* (Cope, 2007)

“Change” follows the diagnosis and the selection of the solution as the next stage so that the client can *work out what to do to improve his or her own situation, deal with problems and achieve the desired result based on the coach's questions.* The empathic encouragement of the coach can help the client through the change process, during which both the Y-curve and the CHANGE framework can be used. Coaching questions related to these tools may include: *What will you do specifically and when? When you think you are doing what you are determined to do, what is going on inside of you? What are you willing and able to give up, what do you think you can't let go? What do you need to learn or acquire to do what you have decided to do? How can I help you learn what you need to take the step you planned? What have you learnt? How do you feel about the change? Is there anything to worry about moving forward? During a coaching conversation, it is important for the coach to reassure the client that he or she will back up and support him or her in making decisions and actions to change.* (Cope, 2007)

“Confirm” is the phase that supports coping with the challenges generated by change, the determination to change, in which the client's decision and actions can be made effective and successful by applying the “cockpit reinforcement” and “bypass games” models. *During the conversation between the coach and the client,*

*the coach expects answers for the following questions: What result do you want to achieve? How could the desired result be measured? When and how can measurements be taken? What will be measured? How will you know that your measurement system is working successfully? How do you know we have achieved the desired result? (Cope, 2007)*

In the “Continue” phase, the coach and his client must work to ensure that the drivers of change triumph over the retrograde forces of change, which can be enhanced by applying the “buckets and balloons” model and the “miracle mountain” metaphor. In order to ensure that the partial results of the coaching conversation process are sustained and that the collaboration does not stop, at this stage *the coach should convince the client that he or she will be able to act and cope with the situation even after the end of their collaboration.* Related questions include: *What emotions can cause you to give up? What can help you get rid of your negative emotions and thoughts? How did you get rid of these before? What would happen if nothing changed? What does the change mean? Why is change important to you now? To overcome the factors that hinder the implementation of change and to complete the process, it is essential to evaluate the experience of the attempts made to bring about change. (Cope, 2007)*

Most of the learning opportunities come up in the “Close” phase, as in the course of the coaching process it is this phase when *the results and values of the joint collaboration become apparent based on the conversation between the coach and his client. The coach helps the client to be able to look back at the stages and milestones of the joint process, to be able to recognize the results they have achieved during their collaboration and to ensure their long-term sustainability (Cope, 2007).* General and typical questions during the Close phase can be: *What are the results of the cooperation? What values were successfully created in the coaching conversation process? What helped create results and values, and what hindered the process? What lessons and conclusions can be drawn? Can the lessons learned be used in other life situations and if so, how? What would you do differently? Did you achieve the planned tasks and goals? Have you acquired the key lessons? Will you be able to prosper in the future? Do you still need support? Are you really sure you were expecting what you got? Now that you are able to get on your own, what knowledge and skills will help you decide and act? What additional knowledge and skills do you want to acquire and how? (Cope, 2007)*

## **Summary**

As a first step in practicing coaching, it is advisable to clarify the competencies that are essential for building trust between the coach and the client. It is also clear from the distinct competence groups that coaching is a structured, consciously managed process within an interval that assumes boundaries. Each coaching session and the sequence of sessions can be described as a structured and managed process that includes specific goals, tools, and methods.

Different competencies need to be used to complete the phases of building the foundations, establishing the relationship and goal-oriented communication between the parties, and promoting learning, development, and effectiveness together, which complement each other to form a coaching process. In the following, I briefly outline each phase and the competencies associated with it.

In order to build the foundation, the coach must first and foremost be aware of the ethical guidelines and professional standards of coaching as a supportive

counselling intervention, the basic expectations to which he or she must adhere throughout his or her relationship with the client. The coaching contract is not only based on the above-mentioned basic principles, but also includes the practical conditions of the cooperation between the parties: the general objectives of the intervention, the obligation of confidentiality to strengthen trust, as well as the number, frequency, time, location of the sessions and payment conditions. The “personal presence” demonstrated by the coach plays a significant role in building trust and personal “closeness”, which is essential for establishing a relationship between the parties involved in the coaching process. With this personal presence, the facilitator provides active attention and support to his or her client, which is a result of, as Carl Rogers pointed out, the presence of empathy, congruence and unconditional positive acceptance. The coach should strive to assess the real needs of his client, for which it is necessary to provide appropriate conditions. If a relationship of trust is established between the parties, goal-oriented communication can take place, in which the coach must successfully apply the competencies needed to listen actively, make the interrogation technique effective, and establish and maintain a direct relationship. Without these steps, it is not possible to make the client aware of the real problem and the causes of it, the factors that must be taken into account in order to create an action plan to move towards problem solving. In addition to the aforementioned competencies, the phase of promoting learning and effectiveness is also strongly related to planning and setting the objective, as well as to the method of measuring progress and clarifying the issue of responsibility.

The framework of these phases and tools presupposes a dynamic process that supports rather than controls the progress of joint cooperation. Accordingly, we cannot talk about a fixed sequence and methodology for each stage and the tools used, but based on the preparedness, creativity and responsibility of the coach, the participants in the coaching process can try several alternatives and choose the course of their cooperation together.

To illustrate the process model and its stages, I used Mick Cope’s 7C framework. According to Cope, “collaborative coaching” through these stages can bring about long-term, sustainable change that creates new values. A change in this approach means that during the coaching process, by the end of the collaboration between the coach and his client, a jointly intentional change must emerge. According to Cope, however, it is important that the parties in the process do not focus primarily on change, but on the resulting values, benefits and sustainability (Cope, 2007).

## References

COPE, M. (2007): A coaching módszertana. (*Coaching methodology*) Budapest: Manager Könyvkiadó

GOLEMAN, D. (2003): Érzelmi intelligencia. (*Emotional intelligence*) Budapest: Háttér Kiadó

VOGELAUER, W. (2002): A coaching módszertani ABC-je. A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve. (*The methodological alphabet of coaching. A Practical Guide to a Successful Consultant*) Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó

[http://emcchu.org/wp-content/uploads/2017/03/emcc\\_etikai\\_kodex.pdf](http://emcchu.org/wp-content/uploads/2017/03/emcc_etikai_kodex.pdf)

[http://emcchu.org/wp-content/uploads/2017/03/emcc\\_kompetencia\\_keretrendszer\\_v2.pdf](http://emcchu.org/wp-content/uploads/2017/03/emcc_kompetencia_keretrendszer_v2.pdf)

<https://www.coachfederation.hu/icf-coach-kompetenciak/>

<http://www.coachszovetseg.hu/files/European-Mentoring-and-Coaching-Council-min%C5%91s%C3%ADt%C3%A9si-k%C3%B6vetelm%C3%A9nyek-rendszere.pdf>

## A COACHING KOMPETENCIÁK JELENTŐSÉGE A COACHING FOLYAMATÁBAN

DR. JUHÁSZ GÁBOR

A coaching, mint folyamat eredményes, hatékony és hatásos megvalósulását jelentős mértékben befolyásolja a coach elméleti és gyakorlati felkészültsége, ehhez kapcsolódóan a coaching kompetenciák alkalmazása. A coaching és mentoring kompetenciák tekintetében mind az EMCC (European Mentoring & Coaching Council), mind pedig az ICF (International Coach Federation) keretrendszerek által meghatározott elvárások megfelelő támpontot jelentenek. A két kompetencia modell hasonló elemeket foglal magába, amelyek időről időre változnak, kiegészülnek.

A European Mentoring & Coaching Council (EMCC) célja a coaching és mentoring tevékenységek, szakmák és gyakorlóik folyamatos fejlesztése, működésük minőségi szintjének növelése. Az EMCC magyarországi tagszervezete 2008 óta fejti ki tevékenységét Európai Mentoring és Coaching Szervezet Magyarországi Egyesülete néven. Az EMCC által deklarált elvárások között szerepel a coach/mentor kompetenciák, szigorú minőségi követelmények szerinti működés. Az EMCC Etikai kódexének egyik elemeként is megtaláljuk a kompetenciát.

Az EMCC kompetencia keretrendszer elemeinek alkalmazásával a coach az ügyfél igényeinek, valamint az Etikai kódex és a szakmai normák elvárásainak egyaránt megfelelő szolgáltatást képes biztosítani magas szintű elméleti és gyakorlati felkészültsége alapján. A coach(ing) kompetenciák fejlesztése folyamatos szakmai működést és továbbképzéseken, illetve egyéb, a személyes szakmai fejlődést biztosító tevékenységekben (pl. szupervízió, „kompetencia labor” workshop, szakmai konferenciák) való részvételt igényel a szakemberek részéről az Etikai kódex szerint. A coach(ing) kompetenciák gyakorlatban való, a coach részéről történő magabiztos alkalmazása nélkülözhetetlen a coaching folyamatának eredményesség, hatékonyság és hatásosságát eléréséhez.

Dolgozatomban a coaching folyamatában alkalmazásra kerülő kompetenciák szerepével, jelentőségével foglalkozom.

**Kulcsszavak:** coaching, kompetenciák, coaching folyamat, 7 C keretrendszer, eredményesség.

## A COACHING SZEREPE A MAGYAR GAZDASÁGFEJLESZTÉSBEN – KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A VEZETÉSFEJLESZTÉSRE ÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉSRE

KUNOS ISTVÁN<sup>1</sup>

### Összefoglaló

Az emberiség ősi vágya, hogy elérje céljait. Olykor ez nem könnyű... Társas lények lévén már régóta „rá vagyunk kényszerítve” arra, hogy dilemmáinkat, problémáinkat abban a természetes közegben oldjuk meg, melyet úgy hívunk, hogy emberi társadalom. Ahhoz, hogy törekvéseink eredményesek legyenek, nem árt tisztában lenni emberi lényünkől eredő tulajdonságainkkal, a rendelkezésre álló erőforrásainkkal, és egyáltalán azzal a közeggel, melyben élünk. Közösségi létünk és természetünk tálcán kínálja az együttes gondolkodás és problémamegoldás lehetőségét, mely az embert középpontba állító tudományágakban, illetve azok szűkebb területein, így például az emberi erőforrás menedzsmentnél, a személyiségfejlesztésnél, a konfliktuskezelésnél, a vezetéslelektannál, vagy a coachingnál markánsan meg is jelenik. A coaching mára jól kiforrott módszertanával, a jelen kor társadalmi igényeihez igazodó lehetőségeivel úgy tud hatásos támogatást nyújtani – egyéneknek, csoportoknak, és még szélesebb köröknek is – problémáink megoldásához az élet szinte minden területén, hogy közben számos „járulékos” előnyt is hordoz. Egy megfelelően végigvitt coaching folyamat minden esetben az önismeret mélyítésével is jár, mely az életünk minőségét leginkább befolyásoló tényezők kulcseleme. Tulajdonképpen egy – a földi létünk során nem kipipálható – élethosszig tartó folyamat, amin az utolsó pillanatig dolgozhatunk. Szintén fontos tényező, hogy a folyamat képes „önjáróvá” válni, vagyis a támogatott személy, csoport stb. idővel elsajátítja a coaching filozófiáját, szemléletmódját és mindazon ismereteket, mely képessé teszi arra, hogy később önállóan is sikeresen alkalmazza a módszert, valamint az abban megismert és begyakorolt eszközöket.

A továbbiakban mindezek bemutatására törekszem, kiemelt figyelmet szentelve a coaching eszmerendszerének több nézőpontból történő, történelmi mérföldköveket bemutató átadására, hatásmechanizmusának szemléltetésére, az összefüggésekből levonható következtetések megalkotására, valamint a jövő kihívásaira. Jelen tanulmány további célja, hogy rávilágítson a coaching vezetőkön keresztül történő, a szervezetek belső kontrollrendszerének működtetését támogató lehetőségeire is.

**Kulcsszavak:** coaching, coaching típusú vezetés, vezetésstudomány

JEL-KÓDOK: I29, M12, M50, M53, M59

---

<sup>1</sup> Miskolci Egyetem, szvkunos@uni-miskolc.hu

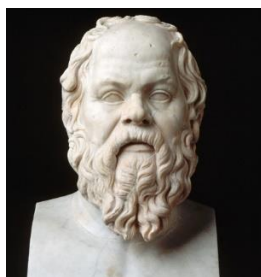
*„Hitünk és gondolkodásunk hatnak viselkedésünkre, befolyásolják tetteinket.*

*Tetteink könnyen szokássá válhatnak.*

*Céljainkat többnyire szokásaink megváltoztatásával érhetjük el, miközben jellemünket is formáljuk, meghatározva sorsunkat.”<sup>2</sup>*

A coaching eszmerendszerének, módszertani alapjainak gyökerei egészen az ókorig nyúlnak vissza. Beszélgetőpartnere támogatására már Szókratész (i.e. 469 – i.e. 399.) görög filozófus is alkalmazta a mai coachingban is használatos kérdezőtechnikát, mellőzve a konkrét problémára adott válaszokat, szóba jöhető megoldásokat. Ahelyett, hogy ő mondta volna meg az adott helyzetben szóba jöhető megoldást, a dialógusai során kérdéseivel vezette rá a „problémagazdát” (a problémával bíró, arra megoldást kereső személyt) egy vagy több lehetséges megoldásra.

1. ábra. Szókratész



Forrás: internet<sup>3</sup>

Szókratész így vélekedett:

*„Képtelen vagyok bárkinek bármit megtanítani.*

*Csupán elgondolkodtatni tudom az embereket.”*

Ebben a megközelítésben már egyértelműen tetten érhető a jelenkori coaching hatásmechanizmusának egyik központi eleme – az ügyfél „finom” támogatása –, ami élesen elkülöníti a coachingot a tanácsadástól *(részletesebben lásd később, az 1.3. fejezetben)*.

A hangsúly már Szókratésznél is az ügyfél felé irányuló „tükörtartáson”, a tanítás tanításán volt, mely a kritika bármely formáját és eszközét nélkülözte.

„Szókratész nem előadásokat tartott, hanem párbeszédnek keretében rendítette meg beszélgetőpartnerei magabiztosságát, és ezek során fejtette velük együtt ki azt, hogy valójában miről is vannak ők meggyőződve, még abban az esetben is, amikor első közelítésben ennek épp az ellenkezője mellett akartak érvelni. A szókratészi irónia azt az eljárást jelenti, amikor Szókratész úgy állítja be, hogy érdeklődik beszélgetőpartnereinél valami iránt, hiszen ő nem tud semmit, de persze a beszélgetés során hamar világossá válik, hogy sokkal alaposabban átlátja a beszélgetés tárgykörét, mint azok, akikkel szóba elegyedik. A Theaitétoszban említett bábáskodás művészete (gör.: maieutiké tekhné) arra utal, hogy Szókratész kérdései segítségével képes a

---

<sup>2</sup> Kunos István – a szerző gondolatai

<sup>3</sup> <http://kids.britannica.com/elementary/art-189075/Socrates-was-a-philosopher-in-ancient-Greece>



beszélgetőpartnerben rejtőző véleményt napvilágra hozni, majd az így napvilágra hozott álláspont életképességét is tüzetesen megvizsgálja beszélgetőpartnerével együtt.

Szókratész nagyon gyakran fordul beszélgető partnereihez azzal a kérdéssel, hogy egy bizonyos erény vagy etikailag releváns tulajdonság micsoda. Ezek a kérdések könnyen félreérthetők – és valóban, Szókratész beszélgetőpartnerei gyakran félre is értik Szókratész kérdését. Ha azt akarjuk például tudni, mi a méltánytalanság, nem elegendő példákat (rászedés, leigázás, sértés) felsorolni, mert nem azt kérdeztük, hogy mi minden méltánytalanság, hanem azt kell szabatosan megfogalmaznunk, hogy mi az, ami mindezeket egyaránt méltánytalansággá teszi, miben is áll az, hogy ezek egyaránt méltánytalanságok.”<sup>4</sup>

Szókratész javaslatai között fellelhető a coach és az ügyfél közötti bizalom-erősítés, hatékony párbeszéd alapjainak megteremtésére irányuló útmutatás is:

*„Amikor valakivel beszélsz, sose azzal kezd, amiben eltér a véleményetek. Kezdd azzal, hogy kiemeled és hangsúlyozod azokat a dolgokat, amiben megegyeztek.”<sup>5</sup>*

Az ókori görög filozófus megközelítésén túlmenően, a keleti vallások egy részében is (pl. buddhizmus) megtaláljuk a kérdések útján történő kommunikáció formáját, mely ott is leginkább „tükörtartás” céljával szolgál a beszélgetőpartner felé.

*„A buddhista Tanítás különböző formákat ölthet, de elsősorban magában az emberben van jelen, és a felébredés belső útjának járása során ismerhető meg.”<sup>6</sup>*

Ebben az idézetben a coaching egy másik alapvető jellegzetessége kerül reflektorfénybe, nevezetesen az ügyfélben rejlő belső potenciál felszínre törésének elősegítése, támogatása, az azt gátló tényezők feloldása által.

## 2. ábra Buddhizmus



*Forrás: internet<sup>7</sup>*

Buddha „ügyes eszköz”-nek nevezi azt a módszert, melynek során a „mester” csak kérdésekkel operál, mégpedig úgy, hogy azok megfogalmazásukat tekintve a lehető

---

<sup>4</sup> <https://hu.wikipedia.org/wiki/Sz%C3%B3krat%C3%A9sz>

<sup>5</sup> <http://martonm.5mp.eu/web.php?a=martonm>

<sup>6</sup> <http://www.tarrdaniel.com/documents/Buddhizmus/donate.html>

<sup>7</sup> <http://www.tkbh.hu/oktatas/tantargyleirasok/a-e-d-ze405>

legjobban igazodjanak a befogadó (beszélgetőpartner) érzés- és gondolatvilágához. Hasonlóan a coaching-hoz, a megoldás itt is csak akkor lesz elfogadható, ha az illeszkedik a partner személyiségéhez, annak erkölcsi és morális szempontrendszeréhez. Mindkét esetben konkrét, személyre szabott megoldásokról beszélünk, amely éppen a coaching egyik fő jellemzője. A kérdésre kijelentő mondattal válaszoló partner újabb kérdést kap, melyet újabb válasz követ, és így tovább. Ez egészen addig folytatódik, amíg a válaszadó ráébred a viselkedésével kapcsolatos – a célja elérését addig megnehezítő, vagy lehetetlenné tevő – összefüggésekre, hatásmechanizmusokra, esetleges téveszméire, negatív automatikus gondolataira. Tudatosítva a korábban nem tudatosított tartalmakat, a beszélgetőtárs „megvilágosodik”, ezáltal oldódnak belső feszültségei, leomlanak a fejlődés útjában álló gátak.

„Zen dialógus” formájában ez a technika még a vallási tanok oktatásán belül is megjelenik. A zen tanítási módszerek közül, ez a párbeszéd, dialógusokra épülő oktatási módszer a legáltalánosabban használt és ismert, mely sokszor más tanítási módszereket egészíti ki. A zen gyakorlatának megismertetésében – a meditáción kívül – ez a legfontosabb technika. A zen tanító és a tanítvány dialógusa (japán: mondó) hozzátartozik a hagyományos kolostori élethez és a modern zen gyakorlathoz is.

Később, a 18-19. század fordulóján a pszichológia önálló tudományággá vált a társadalomtudományokon belül, mely az emberi társadalom és az egyéni interakciók vizsgálatában teljesedett ki.

A tudományos életben a „coaching” kifejezés 1830-ban jelent meg először az Oxfordi Egyetemen, ahol szleng-ként használták annak a tanárnak a jellemzésére, aki „átsegítette” a hallgatót a vizsgán. A sportban csak az 1860-as évektől kezdték el használni a kifejezést, szintén Angliában.

A coaching alapszciplinái az 1920-1930-as évek intenzív műszaki fejlődésével egyidőben születtek meg. A vezetéstudományi és pszichológiai elméleteket, modelleket egyre több sikerrel ültették át a gyakorlatba, az üzleti életbe, lendületet vett a „Human Relations” irányzat.

A pszichológián belül már korábban létező Behaviourizmuson és Pszichoanalitikus mélylélektani irányzatokon<sup>8</sup> túlmutatva, 1930 és 1950 között - a Freud-i tanokra válaszul - megjelent Maslow és Rogers emberközpontú megközelítései „harmadik erő”-ként váltak ismertté. A Gestalt irányzat és a kognitív pszichológia formálódóban volt.

A 60-as években az alkalmazottakra - mint érző, emberi lényekre - való odafigyelést kezdték hangsúlyozni. Először a HR, majd a tréning és a menedzsment szakirodalomban is megjelent a coaching.

A ma is használt módszer alapjait – mely a sportpszichológián alapul – W. Timothy Gallway tenisz és golfedző, a Harvard egyetem egykori tenisz csapatának kapitánya dolgozta ki a 70-es években. Megfigyelte, hogy ha az edző („coach”) segít a sportoló fejében lévő, a teljesítmény útjában álló akadályokat legyőzni – vagy legalábbis csökkenteni –, akkor felszínre törhetnek azok a természetes képességek, melyek kiváló teljesítményt eredményezhetnek. Rátapintott a coaching lényegére, az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatására, ezáltal a teljesítményének fokozására. Ez nem a tanítást, hanem a tanuláshoz való hozzásegítést jelenti. Gallway egy idő után már több előadást tartott üzletembereknek, mint sportolóknak, így a 70-es évekre a coaching a menedzsment könyvek egyik fő szakterületévé vált, leginkább abban a kontextusban,

<sup>8</sup> [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_pszichologia\\_es\\_szemelyisegfejlesztes\\_i/tananyag/JEGYZET-05-1.2\\_A\\_pszichologia\\_iranyzata.scorml](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_pszichologia_es_szemelyisegfejlesztes_i/tananyag/JEGYZET-05-1.2_A_pszichologia_iranyzata.scorml)

hogy a menedzserek hogyan használhatják azt a teljesítmény növelésére. A módszer hamarosan a cégvezetők fejlesztésének stratégiai elemévé vált.

Az 1980-as évekre az USA felismerte a coaching folyamatokban rejlő, az üzleti életben is kamatoztatható erőt. Kijelentették, hogy a coaching elengedhetetlen a menedzserek támogatásához, teljesítménycéljaik elérésének segítéséhez. Angliában a coaching jelentése új értelmet nyert, ahol a folyamat eredményeként például közvetlenebb megbeszéléseket folytathatunk kollégáinkkal, ezáltal hatékonyabban oldva meg problémáinkat, végezve el feladatainkat. Ebben az időben a coaching és a tanácsadás fogalmát szinonimaként használták. Az üzleti szakirodalom mértékadó művei „hangosak” voltak a coachingtól.

A 90-es évek a coaching progresszív terjedését eredményezték. A coaching iparban történt alkalmazása hihetetlen méreteket öltött, halmozódott a coaching-tapasztalat, több területen nőtt a képzett coachok száma, melynek eredményeként a menedzsment és HR szakemberek kifinomult tudásra tettek szert.

2000-re a különféle – coachinggal kapcsolatos – publikációk szinte elárasztották a szakirodalmat, ami tovább gyorsította a coaching fejlődését. Erre az időszakra tehető a coaching magyarországi megjelenése is, melyben úttörő szerepet vállaltak a leginkább angolszász területen képesítést szerzett coach-ok. Mindez egyfajta új kultúrát, a fejlődés, tanulás, változás kultúráját hozta el az országba. Pár év múlva hazai coach képzések indultak, egyre ismertebbé vált a „coach” kifejezés, s nem is oly sokára már a személyiség- és vezetésfejlesztés egyik leghatékonyabb eszközeként könyvelték el. A coaching iránti kereslet növekedésével a képzési helyek száma, és ezzel együtt a piacon megjelenő coach-ok száma is szaporodott, akik szakmai háttere meglehetősen vegyes képet mutatott (korábbi tanácsadók, trénerek, pszichológusok, tanárok, szupervizorok, és terapeuták). A profitorientált szervezetek meghódítása után a coaching beszivárgott a non-profit szervezetek világába is. Az előbb említett folyamatok magukkal hozták az első hazai szakmai szervezetek megalakulását, melyek vagy magyar coaching iskolák különféle szervezeteiből jöttek létre, vagy már régóta működő nemzetközi szervezetek magyar tagozataként kezdtek funkcionálni (pl. az ICF Magyar Tagozata). A legjelentősebb hat magyar szakmai szervezet 2011-ben aláírta Coaching Szakmai Kódex-et, mely a keretek, és az irányelvek meghatározásán túl minőségbiztosítási szerepet is betölt. Az önszabályozásra épülő szakmai és etikai követelményrendszer meghatározza a szakmai képzéssel kapcsolatos elvárásokat, a minőségi coaching-szolgáltatásnyújtás irányelveit, az ehhez szükséges szakmai kompetenciákat, és azok folyamatos fejlesztésének igényét, valamint azokat az etikai követelményeket, melyek a szakma szempontjából meghatározó jelentőséggel bírnak. 2012-ben megalakult a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége (MCSZ). Törekvéseik között szerepel egy olyan átfogó minősítési/minőségbiztosítási rendszer kiépítése és működtetése, mellyel a szakma hitelességének megerősítése hosszútávon biztosítható.

Szerencsére mondhatjuk, hogy a fejlődés – nem csak hazánkban, hanem a világ különböző pontjain is – folyamatos és töretlen. A coaching szakma egyre kifinomultabbá válásával már se szeri, se száma a coaching különböző fajtáinak, mára a specializáció ezen a téren is – más tudományterületekhez hasonlóan – soha nem látott méreteket öltött.

A többi tudományterülethez hasonlóan a coaching definícióival is Dunát lehetne rekeszteni. A következőkben egy pár népszerű meghatározást ismertetek, szemléltetve a diszciplína – már itt is jelentkező – sokféleségét, majd bemutatom az általam alkotott definíciót. A definíciók sokféleségének alapvető oka, hogy az egyes szerzők más és más érték-súlypontokat jelenítenek meg, különböző elemeket tartanak fontosnak

hangsúlyozni a coaching elméleti, gyakorlati, vagy kombinált alapjaira támaszkodva. Így természetesnek vélem, hogy a coachingot leíró meghatározások ennyire sokfélék és színesek. Kezdjünk először a két talán legautentikusabbal:

*„Partnerség az ügyfelekkel egy elgondolkodtató és kreatív folyamatban, amely személyes és szakmai potenciáljuk maximalizálására inspirál.”<sup>9</sup>*

*„A coaching felszabadítja egy személy lehetőségeit a teljesítmény maximalizálása érdekében. A coaching inkább segíti őket a tanulásban, mintsem tanítja őket.”<sup>10</sup>*

A fenti tudományos definíciók alaposabb megértéséhez nem árt egy pár példát megnéznünk arra vonatkozóan, hogy milyen elvi és módszertani rokonságok fűzik a coaching-ot más, akár vallási, vagy egyéb bölcséleti megközelítésekhez.

*„Életünk legfontosabb dolgai nem rendkívüliek vagy grandiózusak. A legfontosabbak azok a pillanatok, melyekben úgy érezzük, hogy valaki megérintett.”<sup>11</sup>*

Az idézet szó szerint, és átvitt értelemben is jól példázza azt a felismerést, hogy céljaink elérését hatásosan támogathatja egy másik, „kívülálló” személy, akit tudása és „függetlensége” segít áldásos munkájában.

*„Érzelminkhez való viszonyunk az, ami leláncol, vagy felszabadít bennünket.”<sup>12</sup>*

Gyönyörű példája a coach ügyfélre gyakorolt hatásának, egyúttal annak az örömmek, amit coach érezhet, mikor ügyfele szemében meglátja a remény, a felismerés, az öröm mosolyát.

*„Hibás kérdést fel nem tenni annyit tesz, mint ébernek maradni. Mindez feltételezi többek között a kellő visszafogottságot, valamint, hogy észrevegyük, mit mondjunk és tegyünk.”<sup>13</sup>*

Erről az idézetről több minden is eszembe jut. Az egyik, és legfontosabb – a ma oly divatos kognitív irányzathoz igazodva –, hogy életünk számos tényezőjét illetően igenis van ráhatásunk saját boldogulásunkra, tehát tudunk tenni, változtatni annak érdekében, hogy elérjük kitűzött céljainkat. A másik gondolatom pedig a coaching-módszertan azon elemeit juttatja eszembe, melyek a pszichológiából átvett kognitív terápia eszközei (pl. három-, öt-, és hétoszlopos gondolatnapló) révén alkalmassá válnak például az ügyfél negatív automatikus gondolatainak (NAG) feltérképezésére, azok negatív hatásainak csökkentésére, a NAG-hoz kapcsolódó esemény, és az általa kiváltott érzelmek különválasztása által.

*Minél inkább összefüggéseiben figyeljük érzelmi reakcióinkat és megismerjük működésüket, annál könnyebb tartózkodnunk tőlük. Így az éberség, a lassítás és annak felismerése, hogy mi történik körülöttünk, életmóddá válik.”<sup>13</sup>*

---

<sup>9</sup> Nemzetközi Coaching Szövetség <https://menslab.com/en/icf-definition-of-coaching>

<sup>10</sup> Nemzetközi Coaching Közösség <https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching>

<sup>11,12</sup> Kornfield, J. (2003): in Bölcsességek, Alexandra, Budapest

<sup>13</sup> Chödron, P. (2003): in Bölcsességek, Alexandra, Budapest

Az idézet a coach-ok számára is követendő magatartásformákat sugall, melyben fellelhetjük az aktív hallgatás, és a megfelelő kérdezőtechnika csírát is.

*„Mindenki maga irányítja a sorsát;  
Mi magunknak kell megteremtünk boldogságunk okait.  
Csak mi tartozunk ezért felelősséggel, senki más.”<sup>14</sup>*

A Dalai Láma is akaratom erejét, az önmagunkba vetett hit fontosságát, a bátorságot, és a szabad cselekvőképesség értékeit hangsúlyozza.

*„A valódi boldogság eléréséhez szükség van a világra vetett tekintetünk és gondolkodásmódunk megváltoztatására.”<sup>15</sup>*

A szerző itt a coaching egyik alapvető hatásmechanizmusára hívja fel a figyelmet, mi szerint csak önmagunk (gondolkodásmódunk és viselkedésünk) megváltoztatásával érhetjük el céljainkat.

Weöres Sándor tulajdonképpen a coaching lényegét feszegeti, amikor a „Szembe fordított tükrök” című versében így ír:

*„Alattad a föld, feletted az ég, benned a létra.”, vagy „Az ős tudás”-ban:  
„Az egyetlen igazi tanulás: a lényünkben szunnyadó tudásnak tevékeny ébresztése.”<sup>16</sup>*

Értékes gondolatok a coaching alapvető működési mechanizmusáról, nevezetesen arról, hogy ha valamit szeretnénk elérni, ami jelenleg nem adatik a meg a számunkra, akkor szinte biztos, hogy változtatnunk kell a gondolkodásunkon, hozzáállásunkon, viselkedésünkön.

Az előző idézetekben a coaching mélyebb gyökereit vélhetjük felfedezni, amely úgy szemléletben, mint módszertanban visszaköszön – sőt mondhatni épp a gerincét képezi – a mai coaching-gyakorlatnak.

A coaching tartalmának körülírására néhány frappáns hasonlat is született: André Louf szerint

*„A kulcs, amely belső életünket nyitja bennünk van, és nem valaki másnál. Kell azonban egy külső személy, egy szó, egy gesztus, a kapcsolat sűrűsége, hogy érintésre felcsendüljön bennünk a mélyen a mélyen megbúvó harmónia.”<sup>17</sup>*

Most pedig nézzünk egy bevezető mottót, majd pár coaching-definíciót, melyek véleményem szerint alkalmasak arra, hogy megragadják a szakma lényegét.

*„Néha a coach-é az egyetlen őszinte visszajelzés.”<sup>18</sup>*

Az osztrák szakember mottója – a tőle megszokott gyakorlatias megközelítés révén – az egyén felé irányuló, érdekektől mentes visszajelzés fontosságát hangsúlyozza, utalva a személyiségfejlesztés egyik legfontosabb alappilléreire.

---

<sup>13</sup> Chödrön, P. (2003): in Bölcsességek, Alexandra, Budapest

<sup>14</sup> XIV. Dalai Láma (2003): in Bölcsességek, Alexandra, Budapest

<sup>15</sup> XIV. Dalai Láma (2003): in Bölcsességek, Alexandra, Budapest

<sup>16</sup> Weöres, S. (1945): A teljesség felé

<sup>17</sup> Louf, A. (2006): A spirituális kísérés, Bencés Kiadó, Budapest

<sup>18</sup> W. Voglauer (2002): A coaching módszertani ABC-je, KJK-Kerszöv, Budapest

A coachingra vonatkozó általános definíciók:

*„Segíteni valakinek, hogy adott (jelenlegi) állapotából eljusson oda, ahova szeretne, sokkal gyorsabban, mintha azt egyedül tenné.”<sup>19</sup>*

A definíció a kompetens segítség erejét hangsúlyozza, arra buzdítva, hogy céljaink mielőbbi eléréséhez bátran fogjuk meg a felénk segítő szándékkal nyúló kezeket.

*„Az adott személy potenciáljainak felszabadítása annak érdekében, hogy maximalizáljuk növekedését (fejlődését).”<sup>20</sup>*

A sportpszichológiából eredő megközelítés lényege a bennünk rejlő potenciál minél nagyobb fokú felszínre segítését üdvözli.

*„Interaktív, gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely segíti az egyént (és a szervezetet) hogy gyorsan fejlődjön és sokkal kielégítőbb eredményeket érjen el.”<sup>21</sup>*

A Nemzetközi Coaching Szövetség egy másik meghatározása Whitmore definíciójának alapjairól, kissé részletesebben „üzen”.

Három hazai definíció:

*„A coaching személyre szabott fejlesztési folyamat ... A coaching célja az emberben levő belső erőforrások feltárása, mozgósítása. A coach abban támogatja az ügyfelét, hogy a munkájában, vagy magánéletében aktuálisan felmerülő kérdéseire, elakadásaira megtalálja a saját megoldását, miközben fokozza tudatosságát és felelősségvállalását saját életének alakítása iránt.”<sup>22</sup>*

A széleskörű átfogásra törekvő meghatározás – a terjedősség visszafogása mellett – igyekszik a coaching több területére is kitérni.

*„A coaching egyfajta „szelíd motorozás nagyvárosi forgatagban”<sup>23</sup>*

A szellemesen absztrakt meghatározás személy szerint már csak a témája miatt is tetszik (a szerző megjegyzése), mely metaforaként bízza az olvasóra a fogalom mélyebb értelmezését.

Az előzőekben bemutatott definíciók közös eleme a tanulás, a fejlődés, melyben benne van a cél elérését lehetővé tevő változtatás szükségessége, valamint annak a segítő szándéknak a kiemelése, ahol coach és ügyfele szimbiózisban fejlődik.

A meghatározások ugyanakkor leginkább a szerint különböznek egymástól, hogy a szerzők mit látnak fontosabbnak ebben a meglehetősen komplex fejlődési, fejlesztési folyamatban. A képletesen megfogalmazott definíciók mellett léteznek a segítségnyújtást, a fejlődést hangsúlyozók, vannak olyanok, melyek a fejlődéshez, a céleléréshez szükséges idő lerövidítését emelik ki, és találunk olyat is, amelyik az ügyfélben rejlő lehetőségeket húzza alá.

---

<sup>19</sup> The Coaching Academy - <https://www.the-coaching-academy.com/blog/2014/02/566>

<sup>20</sup> John Whitmore - [https://www.goodreads.com/author/quotes/121298.John\\_Whitmore](https://www.goodreads.com/author/quotes/121298.John_Whitmore)

<sup>21</sup> International Coach Federation - <https://coachingfederation.org/about>

<sup>22</sup> Noble Manhattan Budai Coaching Támogató Csoport

<sup>23</sup> Dr. Kollár Coaching, Budapest

Végül a saját meghatározásom:

*„Saját élményen alapuló, hosszútávon önjáróvá váló – több dimenziójú – fejlődési folyamat, mely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol.”<sup>24</sup>*

Definícióm szerint fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy minden coaching egy olyan tanulási, fejlődési folyamatként értelmezhető, ahol tanúi lehetünk az ügyfél bizonyos területe(ke)n bekövetkező teljesítménynövekedésének, mely a számára további erőt adó örömmel párosul. Megközelítésemben alá szeretném húzni azt a „saját élmény”-faktort, mely mindazt az élményanyagot foglalja magában, amit az ügyfél a coaching folyamat során személyesen átél, megtapasztal. Az ilyen módon megszerzett tudás és tapasztalat mélyen beépül, ügyfelünk sajátjává válik. A több dimenzióban lezajló fejlődés által ügyfelünk a későbbiekben (egy-két coaching folyamat sikeres lebonyolítása után) képessé válhat problémái, dilemmái önálló megoldására. Konkrét problémáinak hatékony megoldása mellett, általános értelemben is folyamatosan fejlődik a személyisége. A belső igénnyé transzformálódó, töretlen fejlődés iránti vágy jó esetben halálíg tartó törekvéssé válhat. Ennek során a coaching-szemlélet ügyfelünk mindennapi tevékenységét is átszövi. Meggyőződésem, hogy ez a látásmód nem csak a munkahelyén (akár vezetőként, akár beosztottként), hanem gyakran családi, baráti körben is alkalmazásra talál, mi által az egykori ügyfelünk környezetében élők is megtapasztalhatják a coaching-filozófia áldásos, életminőséget javító, személyiségfejlesztő hatásait. Arról már nem is beszélve, hogy széleskörű penetráció esetén a folyamat társadalmi hatása is érezhető lesz.

A definíciók számossága és különbözősége véleményem szerint jól példázza azt a coachingban rejlő sajátos sokszínűséget – s ezen keresztül a szubjektív azon fokát –, mely a társadalomtudományokat természetüknél fogva jellemzi.

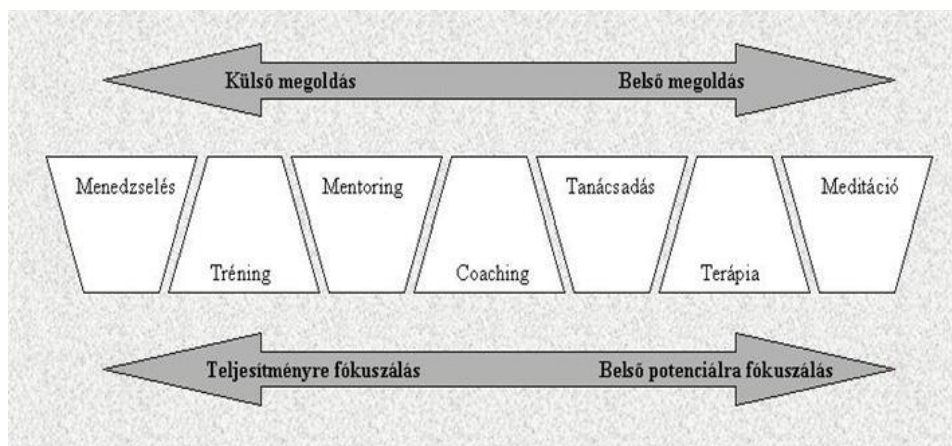
A menedzsment-tudományok területén már a múlt században (Peters, T., Waterman R. H. Jr., 1982) megfigyelhettük a „kemény”, illetve a „puha” – az emberi tényező fontosságát hangsúlyozó – irányzatok párharcát. A coaching megjelenése és intenzív térnyerése jól példázza az utóbbi időben felerősödő „puha” megközelítés létjogosultságát. A személy, a képességek, készségek és kompetenciák reflektorfénybe kerülése, a „Leadership” irányzatokban megjelenő, személyek változására fókuszáló, az azon keresztül megvalósuló hatékony változás-kezelés mind-mind a „puha” eszközök érdemét harsogják. Ez a tendencia a kutatási módszerek reformjában is észrevehető. Az egyre bonyolultabbá, komplexebbé váló szervezeti és vezetési környezet új módszertanok után kiált. A megismerés nehézsége, az „oksági homályosság”, a történések mögötti láthatatlan mozgatóerők feltérképezhetősége életre hívta az interpretatív metodika, az akciókutatás világát. Az értelmező társadalomtudomány – és az ahhoz szervesen kapcsolódó coaching – lehetővé teszi a rejtett cselekvésekben való olvasást (pl. a változással szembeni ellenállás gyökerének feltárását). Az emberi viselkedés gyökér-okainak kiderítésével és megértésével konkrét akciótervek készíthetők, melyek a gyakorlat nyelvére könnyen lefordítható, a vezetéstudomány szinte minden területén komoly hozzáadott értéket képviselő ajándékot jelentenek számunkra.

A coaching szerepének általános áttekintéséhez – véleményem szerint – először érdemes megvizsgálni a coaching helyzetét és viszonyulását a többi segítő tudományhoz:

---

<sup>24</sup> Kunos István – a szerző definíciója

3. ábra. A coaching elhelyezkedése a többi segítő tudomány között



Forrás: Cope, M.: *A coaching módszertana*, Manager Könyvkiadó, 2007

A 3. ábrából látható, hogy a coaching a többi segítő tudomány között – mind irányát, mind fókuszát tekintve – középen helyezkedik el. Mondhatjuk, hogy összekapcsolja a külső és belső megoldásra építő tudományokat csakúgy, mint a teljesítményre fókuszáló, és a belső potenciálra koncentrálókat. A coaching rugalmasságát jól jellemzi, hogy a tudományterület – a konkrét szituációtól függően – lehetőséget ad a coachnak vagy az egyik, vagy a másik irányba történő elmozdulásra. Meg kell jegyezni, hogy olykor éppen ez a jellegzetesség okozza a coaching fogalma körüli bizonytalanságokat. Ennek elosztatása érdekében célszerű összefoglalni azokat a jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a coaching-ot a vele rokon tudományterületektől.

A coaching olyan személyre szabott fejlesztés, mely nem tréning, nem tanácsadás, nem pszichoterápia, és nem is pusztán baráti beszélgetés.

A tréningtől az különbözteti meg, hogy a coach – a trénerrel eltérően – nem mindig ugyanazokat a „diákat” mondja el, tevékenységét mindig testre kell szabnia, ahány eset, annyi féle. Véleményem szerint pont ebben a változatosságban rejlik egyik fő szépsége. Általában nem 10-12 fő vesz részt a folyamatban, hanem csak 2 (legalábbis a „klasszikus” coachingnál).

A coaching nem tanácsadás, mert egy valamire való coach sosem ad tanácsot. Erre egyszerűen nincs szüksége, ha a szakmáját megfelelően végzi. Ebben a vonatkozásban jómagam is a „keményvonalasok” azon népes táborába tartozom, akik éles határvonalat húznak coaching és tanácsadás közé. Úgy gondolom, hogy ez még vita tárgya sem lehet. A tanácsadástól eltérően, a coaching során az ügyfél folyamatosan fejlődik, ezáltal képessé válik a legközelebb előálló, hasonló dilemma egyedüli megoldására, és nem lesz rá szüksége, hogy újra tanácsadót hívjon. A coach nem tanácsokat, kész megoldásokat ad, hanem kérdéseivel és a coaching módszertani eszköztárának felhasználásával segít alternatív megoldási lehetőségek feltárásában, majd megvalósításában. Ha úgy tetszik, a kiválasztott út bejárásához segít megtalálni az egyéni, testre szabott utat. A folyamat során minden döntést az ügyfél hoz, miközben a coach támogat, motivál, visszajelez és katalizál.

A pszichoterápiától leginkább az különbözteti meg, hogy elsősorban nem a múltbeli hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre koncentrál. Ehhez azonban nyilvánvalóan fontos szerepe van a múltat feltáró diagnózis fázisnak, és a jelen



(kialakult) helyzet elemzésének, de a hangsúly a kitűzött cél elérésén, a jövőre irányuló fejlesztésen van.

A coaching alapvető jellegzetességei közé tartozik időtartama, mely egyetlen találkozástól (amit például a nemzetközileg is elismert, Svájcban élő Peter Szabo preferál – a szerző megjegyzése) pár hónaptól akár egy évig is terjedhet. Ez általában 5-10 alkalmat jelent. A jól működő coaching szoros, bizalomra épülő kapcsolatot feltételez coach és ügyfele között. A coaching tulajdonképpen egy olyan támogató tevékenység, mely segít megtanulni az ügyfélnek, hogy hogyan fejlődjön. A folyamat során az ügyfél a coach által olyan fontos visszajelzésekhez jut, melyekben egyébként sosem részesülnének. Ezek vonatkozhatnak az ügyfél személyére, teljesítményére, hivatására, kompetenciáira, és még sok mindenre. Mindezek fő célja három szóban foglalható össze: tanulás, fejlődés, változás.

Fontosnak tartom aláhúzni a „segítség” és „támogatás” szavak közötti tartalmi különbséget. A coaching-hoz sokkal inkább a „támogatás” szót párosítanám, ellentétben a „segítség” szóval. Ennek okát abban látom, hogy a coachtól jövő „támogatás” során az ügyfél tanul, miközben sikerélmények érik (mindeközben a felelősség is többnyire nála van), ezzel szemben „segítség” esetén a felelősség a segítő személynél van (*direkt nem a coach szót használtam*), emiatt az ügyfél keveset tanul, kevés sikerélménnyel kísérvé.

A coachingnak számos célja lehet, így például a teljesítmény növeléséhez szükséges viselkedésváltozás elérése, üzleti problémák kezelése, személyes és szakmai fejlődés, folyamatos tanulás stb. A folyamat elején coach és ügyfele közösen meghatározzák a coaching-együttműködés irányát, amely mentén később megvalósítják a kívánt elmozdulást. Ennek a meghatározása több találkozást is igényelhet, de akár evidens is lehet már a kezdetektől. A coaching irányultsága, fókusza leggyakrabban a kompetenciák fejlesztésére (konkrét, világos, konszenzuson alapul, és erősen kézben tartott folyamat), teljesítménynövelésre (például segíti a vezetőt saját teljesítményének értékelésében, valamint visszacsatolást biztosít erősségei és gyengeségei vonatkozásában), fejlesztésre (a későbbi munkavégzésre vonatkozik, például segíti a vezetőt erősségeinek és gyengeségeinek a feltárásában, a szükséges fejlődési területek kijelölésében, valamint a hiányosságok pótlási lehetőségeinek felkutatásában) irányul. A coaching ugyanakkor kapcsolódhat egy szervezet prioritásaihoz is, így például a gyakorlatot szem előtt tartva segíthet bevezetni bizonyos változtatásokat.

A coaching-folyamat lehetséges kimenetei között tartjuk számon a magasabb szintű önismeret elérését, a kívánt viselkedésváltozást, teljesítménynövekedést, a szociális kapcsolatok fejlődését, nagyobb mértékű kitartást, a rugalmasság növekedését, nagyobb toleranciát és érzelmi kontrollt. A coachingnak támogatnia kell az ügyfél nagyobb felelősségvállalási készségét, és autonómiáját, tágabb értelemben véve a fejlődésre kell koncentrálnia.

A coachingot úgy elméletileg, mint gyakorlatilag sok irányból közelítik. Ennek legfőbb oka hamar nyilvánvalóvá válik, ha figyelmünket azokra a pszichológiai irányzatokra szegezzük, melyekből – többek között – a coaching eszköztársa kifejlődött. Még mélyebbre ásva két alappillérre lelhetünk. Az ezeken támaszkodó felépítmény egyik lábát azok a – korábban élsportolók trenírozására használt – mentális technikák képezik, melyeket később az önismeret-fejlesztő programokba építettek be, míg a másik vonal azoknak a pszichoterapeutáknak köszönhető, akik felismerték, hogy nem csak a krízishelyzetben lévő személyeknek lehet szükségük segítségre, támogatásra, hanem azoknak is, akik egyszerűen szeretnék többet felszínre hozni adottságaikból, elégedettségük fokozása érdekében.

A coachingban ma jelenlévő irányzatok többnyire hazánkban is jelen vannak, igaz olykor „kevert” formában. A „tisztának” mondható főbb irányzatok (ABC-sorrendben) a következők<sup>25</sup>:

- Akcióközpontú coaching (a pszichodráma szemléletével):

A pszichodráma csoport-pszichoterápiás módszer. Lényege, hogy a csoporttagok a számukra fontos élethelyzeteket jelenítenek meg, amelyben helyzetüket újraélhetik, alkalmazhatják a szerepcserét. Ennek révén más perspektívából is ráláthatnak az adott helyzetre. A módszer akcióorientált, hiszen nem csak megbeszélik az adott helyzetre vonatkozó teendőket, hanem el is játszatják azt az ügyféllel, aki így biztonságos közegben próbálhatja ki az egyes megoldási lehetőségeket.

- Érték-alapú coaching:

Az érték alapú coaching lényege, hogy először az értékeinkkel jövünk tisztába, majd abból vezetjük le a mások számára is képviselhető és inspiráló stratégiánkat.

- Gestalt-alapú coaching:

Ez az irányzat arra a jelenségre épül, hogy ha egy helyzetet többen megélnék, mindenki másra fog emlékezni, mindenki mást emel ki belőle. Mindannyian megélnünk egyfajta valóságot, amely egy szubjektív valóság, amit befolyásolnak korábbi élményeink, tapasztalásaink. A gestalt-alapú coaching során az ügyfélben tudatosulnak a helyzetek kezelésre eddig alkalmazott magatartásminták, és/vagy megtörténik az eddigieken túlmutató lehetőségek feltárása is. Eszközük a támogatás és a szelíd konfrontáció.

- Megoldásközpontú brief-coaching:

Az egy ülésen belüli előrelépés maximalizálását szolgálja az előrevivő lehetőségekre és az erőforrásokra fókuszáló beszélgetésvezetési eszköztára, melynek során tudatosan nem kérdezzük a problémáról, annak okairól, részleteiről. Valami mást csinálunk: az ügyfelünk hétköznapi valóságában kívánatos változások konkrét, pontos mikro-leírására, a már működő erőforrások tudatosítására, az előrelépések jeleinek kidolgozására helyezük a fókuszot, maximálisan az ügyfél önszerveződését támogatjuk – így érünk el gyors és tartós elmozdulást.

- NLP-alapú coaching:

Az NLP Intézet szerint a coaching olyan folyamat, amelyben a kliens a coach segítségével hidat épít a jelenlegi állapot és a vágyott célok közé. Ehhez a coach támogatásával azonosítja és eltávolítja az akadályokat. Megtalálja és erősíti meglévő erőforrásait, új erőforrásokat fejleszt ki magában a „híd”

---

<sup>25</sup> Kelló Éva (2014): Coaching alapok és irányzatok, Akadémia Kiadó, Budapest, valamint <http://businesscoach.hu/coaching-iranyzatok-tovabbkepzes-coachoknak-2017tavasz/> és <http://www.convictus.hu/wingwave-coaching-alapjan>

elkészítéséhez, és az azon való átkeléshez. Az NLP-coaching specialitása, hogy ehhez a munkához mindig a kliens saját tapasztalatát, belső jelentésrendszerét használja. Ezáltal a folyamat gyors, erőteljes és maradandó.

- **Ontológiai coaching:**

Az ontológiai coaching célja, hogy megváltoztassa a bennünk élő „megfigyelőt” és azt, ahogyan észleljük a világot a saját értékészleteinken, hiedelmeinken, kulturális párbeszédeinken keresztül. Lehet, hogy ezek most még korlátozzák a lehetőségeinket, de megtanulható, hogyan teremtünk koherenciát a testünk, az érzelmeink és a beszédünk között. Hogyan hangolódjunk rá a testünk intuitív bölcsességére. Hogyan gondoljuk újra azt, ahogy az életünket éljük.

- **Rendszerszemléletű coaching:**

E szemlélet alapja, hogy a legkisebb rész is egy egész-rendszer. A rendszereknek tudása, céljai, és ereje van. A coaching feladata, hogy segítsen ezeket felfedezni, mozgósítani. A konstruktív rendszerszemlélet erősíti az egyén felelősségtudatát, öntevékenységre ösztönzi őt. A coaching folyamatban a felek felelősséget vállalnak magukért, fő feladatuknak a tudatosulást tekintik.

- **„Story Processing Coaching” - a tudattalan tudatosítása:**

A Story Processing Coaching (SPC) a freudi szabad asszociáció módszerének modern eszköze, amely abban segít, hogy megkülönböztetés nélkül felszínre juttassuk tudatalatti történéseinket, megismerjük és megértjük belső mozgatórugóinkat. Az SPC elfogadja, sőt, alapul veszi a pszichoanalízis megállapítását, miszerint az, ami eszünkbe jut egyáltalán nem véletlenszerű, hanem a tudattalanban zajló folyamatok eredménye.

- **Szupervízió-alapú coaching:**

Az irányzat coachingban való alkalmazásakor egyfajta tapasztalati tanulásról beszélhetünk. Aktuális problémákból, konkrét helyzetekből indulnak ki. A coach kérdések sorozatával segíti az ügyfelet saját problémájának felismerésében, a megoldások megtalálásában. A folyamat során állandó visszajelzéseket ad az ügyfelének arra vonatkozóan, hogy rá hogyan hatnak, benne milyen érzéseket keltenek azok a dolgok, melyekről alanya beszámol.

- **Tranzakció-alapú coaching:**

A tranzakció-alapú coaching célja az ügyfél tevékenységére való fókuszálás. A coach feladata, hogy segítse ügyfele érzéseit, gondolatait, kommunikációját tisztán kezelni. Nem a coach dönt az ügyfél helyett, nem a megmentés a feladata, hanem az ügyfél önmagáért vállalt felelősségében és szabadságában bízva végzi munkáját. Az irányzat alapelvei: a szerződéses módszer és a nyílt kommunikáció. A tranzakció-analízis fogalmi értelmezési keretet adnak az egyén számára nehézségeket, elakadásokat jelentő helyzetben, lehetőséget teremtenek a változásra, változtatásra. A tranzakció-analitikus megközelítés szerint az emberek általában véve „rendben vannak” és fejlődőképeseek,

mindenki rendelkezik a gondolkodásra való képességgel. A döntéseiért mindenki felelősséggel tartozik és képes a nyílt kommunikációra.

- Wingwave coaching:

A wingwave egy szójáték, eredetileg a wing vagyis szárny, és a brainwave, agyi hullámok szóösszetételből származik. A német Cora Besser-Siegmund klinikai pszichológus három külön-külön is sikeres módszer (izomteszt, NLP, két agyfélteke stimulációja) összehangolásával különösen hatásos módszer-együttest dolgozott ki az érzelmi blokkok oldására és az érzelmi beállítódások formálására. Lényege, hogy ha pontosan megtaláljuk azt a problémát, érzelmi feldolgozatlanágban rejlő elakadást, ami a teljesítmény csökkenését okozza, a viselkedést blokkolja, akkor az egyszerű, pontosan célzott beavatkozásokkal jelentős változást lehet elérni a viselkedésben.

Véleményem szerint, a tizenegy bemutatott irányzat jellemzőinek strukturált formában történő szemléltetése nem csak a befogadhatóságot segítené, hanem kellő alapot teremtene azok összehasonlításához is. Ennek érdekében megalkottam egy általam a gyakorlat szempontjából fontosnak tartott, hat szempontot magába foglaló összefoglaló táblázatot, mely az előbb kifejtett irányzatok főbb jellemzőit hivatott csokorba szedni.

Az 1. táblázat első oszlopa a tizenegy irányzat jól ismert elnevezését tartalmazza. A második oszlopban az adott irányzat megközelítési elvét tüntettem fel, mely sok esetben azonos, vagy legalábbis nagyon hasonló az irányzat nevéhez. A harmadik oszlopban az irányzat jellegét, az annak keretet adó halmazt jelöltem meg. A negyedik oszlop az irányzatra hangsúlyosan jellemző módszertant, az ötödik annak hatásmechanizmusát, míg a hatodik a már konkrétabb, vonatkozó tartalmi elemeket tartalmazza. Az utolsó oszlopban pedig igyekeztem megragadni a szóban forgó irányzat komparatív erősségeit.

Fontosnak tartom hangsúlyozni azt a hozzáállást, nyitottságot és rugalmasságot, amellyel egy coachnak illik közelednie a különféle irányzatokhoz, attól függetlenül, hogy azok közül esetleg az egyik, vagy éppen a másik szimpatikus a számára. Mint ahogy más emberekhez való viszonyulásainkban, itt is el kell fogadnunk a sokféleségben rejlő építő erőt, szépséget. Bizonyos coaching-helyzetek, coach és ügyfél személyiségek más-más megközelítések alkalmazását tehetik indokolttá a tökéletességre törekvő coach-ügyfél szimbiózisban.

Mindebből következően nem is vállalkozom arra, hogy szubjektív véleménnyel méltassam a fenti irányzatokat. Célom csupán az volt, hogy a coachingon belüli irányzatokon keresztül is bemutassam a szakma változatosságát, sokszínűségét. A coaching irányzatok eme sokfélesége, sikeres alkalmazhatóságuk bizonyítékai mind a szakma létjogosultságát, hatékonyságát, összetettségét, alkalmazkodóképességét, és számomra egyúttal szépségét is tükrözik.

1. táblázat. Coaching-irányzatok strukturált jellemzői

	Megközelítés	Jelleg	Módszertan	Hatásmechanizmus	Tartalom	Erősség
<b>Akcióközpontú coaching</b>	pszichodráma	akcióorientált	csoportos szerepjáték	nézőpontváltás szerepcserékkel	élethelyzetek megjelenítése	biztonságos közegben való kipróbálás lehetősége
<b>Értékalapú coaching</b>	értékrendszer	felismerő, értékelő	értékalapú transzformáció	kognitív feldolgozás	értékek tudatosítása és illesztése	kongruencia-növekedés
<b>Gestalt-alapú coaching</b>	gestalt-pszichológia	belátáson alapuló	támogatás és szelíd konfrontáció	magatartásminták értékelése	szubjektív élmények tudatosítása, lehetőségek feltárása	múlt-jelen-jövő összekapcsolása
<b>Megoldás-központú brief-coaching</b>	megoldás-központúság	segítő, katalizáló	célratörő beszélgetés-vezetés	önszerveződés fejlesztése	erőforrások és lehetőségek koncentrált feltérképezése	gyors előrelépés
<b>NLP-alapú coaching</b>	neuro-lingvisztikus programozás	eredmény-központú	feltáró, „hídépítő” interakció	saját tapasztalat, belső jelentésrendszer használata	„hídépítés” a jelenlegi állapot és a vágyott cél közé	gyors, erőteljes, maradandó
<b>Ontológiai coaching</b>	ontológia	hozzáállás-változtató	ontológiai tanulás	új szemléletmód kialakítása	a létezés sajátosságainak figyelembevétele	természetes harmónia, mély és tartós változások

	<b>Megközelítés</b>	<b>Jelleg</b>	<b>Módszertan</b>	<b>Hatásmechanizmus</b>	<b>Tartalom</b>	<b>Erősség</b>
<b>Rendszer-szemléletű coaching</b>	rendszerelmélet	komplexitás-fókuszú	rendszer-szemléletű kérdező-technika	magasabb nézőpontból való rálátás	összefüggések, hatás-mechanismusok feltárása	módszertani eszköz-gazdagság
<b>„Story Processing Coaching”</b>	freudi szabad asszociáció	asszociatív	szabad asszociáció	belső mozgatórugók megértése	tudat alatti történések felszínre hozatala	a tudattalan tudatosítása
<b>Szupervízió-alapú coaching</b>	szupervízió	személyiség-fejlesztő	kérdező-, és visszajelzés-fókuszú	tapasztalati tanulás	reflexió, önreflexió	fejlődés-orientált
<b>Tranzakció-alapú coaching</b>	tranzakció-analízis	összefüggés-feltáró	pszichológiai struktúra-elemzés	információs és érzelmi cserefolyamatok felismerése	„Én-állapot” és interakció elemzés	hatékony
<b>Wingwave coaching</b>	káoszelmélet	érzelem-feldolgozó	kineziológia, NLP, és bilaterális stimuláció együttese	érzelmi rugalmasság fejlesztése	viselkedést blokkoló érzelmi elakadások oldása	test és lélek egysége

*Forrás: Saját szerkesztés*

Napjainkra, a coaching egyre népszerűbbé válásával, nagyszámú coach-képzőszerv működését figyelhetjük meg. Egyre több a képzett, és jól képzett coach, mindemellett – szerencsére – szaporodik a coachingot igénybe vevők száma is. Ugyanakkor a coaching nagymértékű specializációjának is szemtanúi lehetünk. Csakúgy, mint az orvostudományban, a coachingban is lezajlott specializáció számtalan coaching-fajtát eredményezett. Sokszor talán már túlzott, indokolatlan mértékben van jelen a specializáció, melyet csupán marketing, illetve anyagi célok fűtenek. A kezdeti időszakban meghonosodott életvezetési, üzleti, és felsővezetői coaching mellett ma olyanokra is rábukkanhatunk, mint a konfliktus-coaching, pénzügyi-coaching, házasság előtti-coaching, terhességi-coaching, házasság-coaching, szülő-coaching, család-coaching, kapcsolati-coaching, önbecsülés-coaching, spirituális-coaching, és így tovább. Amíg ez eladható, és a megtévesztés működőképes, addig ez a tendencia még egy ideig folytatódhat. Ennek a trendnek kedvez, hogy azokban az országokban, ahol már „megvetette lábát” a coaching, egyre többen élnek tudatosabb, értékevezérelt életet.

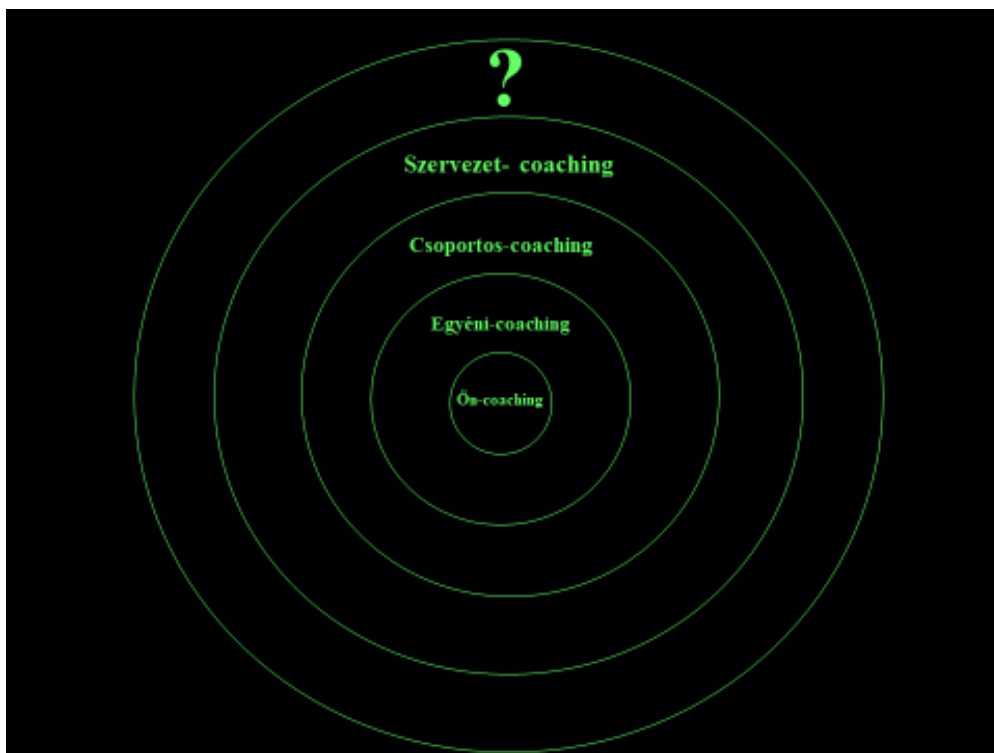
A coachingban egyre több felfogás és irányzat jelenik meg, ami inkább előnyösnek mondható, hiszen emberi teremtmények lévén mindnyájunknak különbözik nem csak az ujjlenyomata, az írisze, hanem a személyisége is. E miatt meggyőződéssel vallom, hogy amíg egy adott megközelítés képes betölteni a coachinggal kapcsolatos fő küldetését, addig helye van ebben a nagyon is emberi szakmában.

A coaching kialakulásának történetére visszatekintve láthatjuk, hogy az amerikai hatás már a kezdetektől fogva jelentős befolyást gyakorolt a szakmára. Alaposabban szétnézve nem nehéz észrevenni, hogy ez mindmáig meghatározó. Ez nem azt jelenti, hogy például Európában nem születnek figyelemre méltó újdonságok, de az USA-ban sok tekintetben előttünk járnak. Rögtön az első említendő dolog az elterjedtség, a coaching ismerete úgy a cégvezetők, mint az átlagember szintjén. Úgy tűnik, hogy például hazánkban nem csak az ismertség terjedésének üteme, hanem a hasznos szakmai újdonságok „átvétele” is lassabban megy, bár az utóbbi években már látni előrelépést. Például jómagam is sokat gondolkodtam már a coaching kiterjeszhetőségén. Ez alatt azt értem, hogy ha végigtekintünk a klasszikus coaching kialakulásától napjainkig „berapult” íven, azt tapasztalhatjuk, hogy az „ősidőkben” – a pszichoterápiához hasonlóan – általában négy szemközt zajlottak a coaching-ülések. Később megjelent a team-coaching, hasonló problémával küzdő, közös célt kitűzni tudó, egy csoportba sorolható ügyfelek formájában. Az utóbbi időben az USA-ból arról hallhatunk híreket, hogy egyszerre több coach-csal – megfelelő, speciális módszertannal – több száz dolgozó coacholása zajlik, melyek a visszajelzések alapján sikeresek lehetnek.

Mindezt továbbgondolva felmerülhet bennünk a kérdés: Merre tovább?

Visszatekintve az eddig bejárt úton és teret engedve a képzelőerőnek úgy gondolom, hogy érdemes lenne megvizsgálni a coaching társadalmi szintű alkalmazásának lehetőségét és létjogosultságát, még ha nem is az egész társadalom, de bizonyos, kisebb társadalmi csoportok egyidőben, széles körűen történő coacholásának esélyeit, alapfeltételeit, módszertanát és kivitelezési lehetőségeit.

4. ábra. A coaching eddigi típusai a résztvevők száma szerint



*Forrás: Saját szerkesztés*

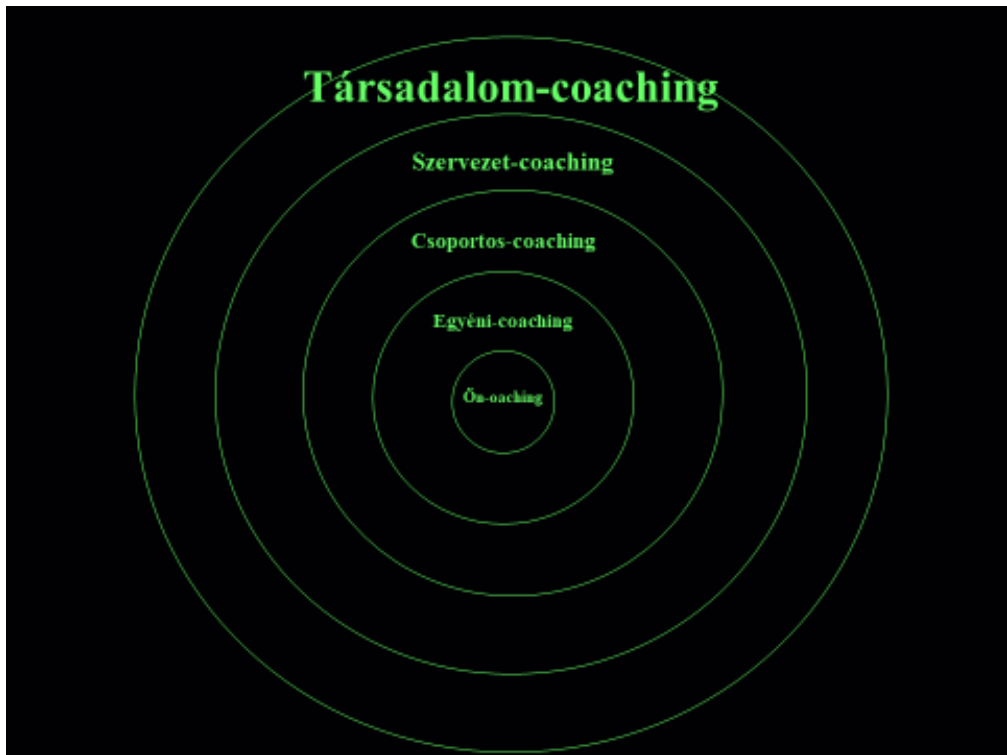
Az 5. ábra gondolati íve persze rengeteg izgalmas kérdést, problémát is felvet, mint például:

0. Egyáltalán lehetséges-e?
1. Milyen célok jöhetnek szóba?
2. Kik határoznák ezeket meg?
3. Mit kellene előzetesen megteremteni hozzá?
4. Milyen formában kerülhetne lebonyolításra?
5. Mi lenne az alkalmazott módszertan?
6. Hogyan történne a párbeszéd?
7. Kik lennének a coach-ok?
8. Hogyan történne a visszajelzés?
9. Mi alapján és hogyan mérnénk a folyamat sikerét? ...

Úgy gondolom, hogy ez a jövő egyik nagy kihívása, ami véleményem szerint – az eddigi fejlődéstörténet sajátos útját látva – a fokozatosság elvét betartva, előbb-utóbb valóvá válhat. Ilyen irányú optimizmusomat erősíti az a „nemzeti konzultáció”, amely hazánkban már működő gyakorlat a kormányzati szervek és az állampolgárok között.



5. ábra. A coaching egy új típusa, a Társadalom-coaching



*Forrás: Saját szerkesztés*

## Összegzés

Coach Akadémiát végzett kvalifikált coach-ként, több mint egy évtizedes gyakorlattal a hátam mögött úgy gondolom, hogy egy szakember csakis úgy lehet hiteles és sikeres ezen a területen (is), ha elmélet és gyakorlat egyszerre van jelen az életében. Ez mindkét irányból beigazolódik. A minőségi praktizáláshoz – a személyes kompetenciákon túlmenően – komoly elméleti alapok szükségesek, ugyanakkor a szakma magas színvonalú oktatása, kutatása sem képzelhető el gyakorlati tapasztalatszerzés nélkül. A kettő összekapcsolódik, egymásba simul, karöltve fejlődik igazán. Jelen tanulmány elsősorban a „kezdő lépés” megtételét, a coaching filozófiájának, eszmerendszerének bemutatását, a későbbiekben termékeny alkotómunkává váló gondolatok felébresztését szolgálta – főként vezetők számára – azzal a nem titkolt céllal, hogy akár általános vezetői gyakorlatként, akár egy szervezet belső ellenőrzését támogatva tudja annak hatékonyságát növelni. A történelmi áttekintés során megismert mérföldkövek, a sportból a gazdaságba átdiffundáló, majd a vezetésfejlesztésben is bizonyított koncepció gyakorlati alkalmazása mára megkülönböztető minőséggé vált. A vezetők a coachingot többféleképpen is beépíthetik mindennapi vezetési gyakorlatukba. Ennek kezdeti lépése, egyben legegyszerűbb módja, a coaching előzőekben bemutatott eszmerendszerének, megközelítésének, logikájának operatív felhasználása. Ebből táplálkozhat később a vezető által a korábbiakban már elsajátított kérdezéstechnika,

valamint az az akár több száz eszközből álló módszertani repertoár, melyet a vezető akár egy belső ellenőrzés során is „bevethet”. Sikeres példaként említhető az Állami Számvevőszék vezetőinek lebonyolított „Coaching típusú vezetés”, „Komplex problémamegoldás” és „Személyes kompetenciák fejlesztése” kurzusok sorozata, mely a résztvevők visszajelzései alapján beváltotta a fenti célok elérése iránt táplált reményeket. Mindezek a gyakorlatban is megvalósuló, és egyre szélesebb körben terjedő – remélhetően – „jó gyakorlat”-tá váló vezetői próbálkozások idővel a gazdaság egészét támogató ambíciókká fejlődhetnek.

Írásommal szerettem volna rámutatni arra, hogy a coaching, mint hatékony, komoly történelmi gyökerekkel rendelkező eszmerendszer, és a hozzá kidolgozott módszertani repertoár, valamint az ezekhez szervesen kapcsolódó gyakorlati megvalósítás, miként szolgálhatja azt az egyénből kiinduló, de akár a társadalom egészére kiterjedő nemes célt és tovagyűrűző jótékony hatást, mely tágabb értelemben az egész emberiség javát szolgálja.

## Irodalom

- Auerbach, J.E. (2006): Cognitive coaching, in: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Balogh, L., Barta, T., Dominik, Gy., Koncz, I. (2000): Vezetépszichológiai sarokpontok, Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia,
- Beattie, R.S. (2006): HRD in the public sector: The case of health and social care. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), Human resource development in the health and social care context, London: Routledge.
- Besser-Siegmund, C., Siegmund, H. (2011): Wingwave coaching – készségfejlesztés és stresszkezelés szelíd ráhatással, Miskolc: Z-Press.
- Beth O’Neill, M. (2007): Executive Coaching with Backbone and Heart Hoboken: John Wiley & Sons.
- Chödrön, P. (2003): Bölcsességek, Budapest: Alexandra.
- Cope, M. (2007): A coaching módszertana, Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Cope, M. (2004): The Seven Cs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching, London: Prentice Hall.
- Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (2010): The Complete Handbook of Coaching, London: Sage.
- Easterby, M., Thorpe, S. R., Jackson, P. R. (2011): Management Research, London: Sage.
- Gordon, T. (2003): Vezetői eredményesség tréning, Budapest: Assertiv Kiadó.
- Grant, A.M. (2006): Solution-focused coaching. In J. Passmore (Ed.), Excellence in coaching: The industry guide, pp. 73-90. London: Kogan Press.

- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., & Beattie, R.S. (2006): Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-study of managerial behaviours, *Human Resource Development International*, 9 (3): 305-331.
- Hawkins, P. (2007): Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development, Maidenhead: Open University Press.
- Hunt, J.M., & Weintraub, J.R. (2002): How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21 (2): 39-44.
- Johnes, T., Brinkert, R. (2008): Conflict Coaching, London: Sage.
- Juhász, M. (2000): Munka és Személyiség/ Az FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre, *Alkalmazott pszichológia*, 2 (4): 43-57.
- Kelló, É. (2014): Coaching alapok és irányzatok, Budapest: Akadémia Kiadó.
- Komócsin, L. (2009): Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I., Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Kornfield, J. (2003): Bölcsességek, Budapest: Alexandra.
- Kunos, I. (2005): A vezetéstudomány viselkedés-centrikus megközelítése - a humánológia tükrében, *Vezetéstudomány*, 36 (4).
- Kunos, I. (2009): Személyiségfejlesztés, Miskolc: Miskolci Egyetem Kiadó. ISBN 978-963-661-862-9
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2009): Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban, II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében, *Humánpolitikai Szemle*, 21 (1): 34-52. old.
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Coaching related findings of a comparative personality survey. Társszerző: Komócsin Laura, in: *European Integration Studies*, Volume 8, Number 1, Miskolc: Miskolc University Press. pp 81-106.
- Kunos, I. (2010): A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra, Kvalifikációs szakdolgozat, Budapest: Business Coach Akadémia.
- Kunos, I. (2010): Vaslady, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.: Komócsin Laura, 117-118. old., Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Kunos, I. (2011): Önbizalom növelés, in: Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II., szerk.: Komócsin Laura, 45-63. old., Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Kunos, I. (2012): Coaching a magyar HRM-ben, in: Átalakuló emberi erőforrás

menedzsment. szerk.: Poór-Karoliny-Berde-Takács, Budapest: Complex Kiadó, pp. 266-277.

Kunos, I. (2012): Coaching, mint a személy és szervezet összeillesztésének eszköze, in: Veresné Somosi Mariann (szerk.): Tudásmenedzsment rendszer fejlesztése a vállalati versenyképesség javítására. Miskolc: Miskolci Egyetem Kiadó, pp. 63-77., 1. köt.

Kunos, I. (2016): Personality Development, Saarbrücken: Globe Edit. ISBN 978-3-639-73439-3

Kunos, I. (2018): Coaching a társadalom és a gazdaság szolgálatában, *Észak-Magyarországi stratégiai füzetek* 15 (1): pp. 92-97.

Kunos, I. (2018): Coaching-style Leadership, *International Journal of Social Science and Business* 3 (1): pp.56-62.

Kunos, I. (2021): Sikeres szervezet-coaching egy multinacionális vállalatnál, in: Nemzetközi menedzsment, Szerk.: Blahó András, Czákó Erzsébet, Poór József, Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 347-354.

Lee, G. (2003): Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance. London: Chartered Institute of Personnel & Development.

Peters, T., Waterman R. H. Jr. (1982): In Search of Excellence. New York: HarperCollins Publishers.

Noer, D.M., Leupold, C.R., & Valle, M. (2007): An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors, *Journal of Managerial Issues*, 19 (2): 271-87.

Palmer, S., Whybrow, A. (2008): Handbook of Coaching Psychology, Hove: Routledge.

Passmore, J. (2006): Excellence in Coaching, London: Kogan Page.

Peterson, D.B. (2006): People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching, in: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook, pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Vogelauer, W. (2002): A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.

Vogelauer, W. (2002): Coaching a gyakorlatban – Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.

### **Internetes források:**

<http://kids.britannica.com/elementary/art-189075/Socrates-was-a-philosopher-in-ancient-Greece>

<https://hu.wikipedia.org/wiki/Sz%C3%B3krat%C3%A9sz>

<http://martonm.5mp.eu/web.php?a=martonm>

<http://www.tarrdaniel.com/documents/Buddhizmus/donate.html>

<http://www.tkbf.hu/oktatas/tantargyleirasok/a-e-d-ze405>

[https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_pszichologia\\_es\\_szemelyisegfejlesztés\\_i/tananyag/JEGYZET-05-1.2.\\_A\\_pszichologia\\_iranyzata.scorml](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_pszichologia_es_szemelyisegfejlesztés_i/tananyag/JEGYZET-05-1.2._A_pszichologia_iranyzata.scorml)

<https://menslab.com/en/icf-definition-of-coaching/>

<https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching/>

<http://businesscoach.hu/coaching-iranyzatok-tovabbkepzes-coachoknak-2017tavasz/>

<http://www.convictus.hu/wingwave-coaching>

## **THE ROLE OF COACHING IN HUNGARIAN ECONOMIC DEVELOPMENT - WITH SPECIAL REFERENCE TO MANAGEMENT DEVELOPMENT AND INTERNAL AUDIT**

ISTVÁN KUNOS

As a qualified coach (Coach Academy, Budapest), with more than a decade of practice behind, I believe that a professional coach can only be credible and successful in this field, if theory and practice are intertwined. This is confirmed from both directions. In addition to personal competencies, high-quality practice requires a serious theoretical foundation, but at the same time, high-quality education and research in the profession cannot be imagined without gaining practical experience. The two are connected, intertwined, and really develop hand in hand ... either as a general management practice or by supporting an organization's internal control, it can increase its effectiveness. The milestones learned during the historical review, the practical application of a concept that diffuses from sport to the economy and then proved in leadership development, has now become a distinctive quality. Leaders can incorporate coaching into their daily leadership practices in different ways. The initial step and also the simplest way, is the daily use of the coaching approach and logic presented above. The questioning technique, which the manager has previously mastered, as well as the methodological repertoire of up to hundreds of tools, that the manager can "use" even during an internal audit, can be built on this. A good example is the successful series of "Coaching-type leadership", "Complex problem solving" and "Personal competency development" courses conducted for the managers of the State Audit Office, which, based on the feedback from the participants, fulfilled the hopes for achieving the goals above. All of these leadership efforts, which are being put into practice and are becoming more widespread, are hopefully becoming 'good practice' and can evolve over time into ambitions that support the economy as a whole.

Coaching is an effective system of ideas with serious historical roots. In my article, I wanted to point out how coaching and the methodological repertoire developed for it, as well as the practical implementation that is integral to them, can serve the worthy goal of the individual but even society as a whole, for the benefit of humanity in a broader sense.

**Keywords:** coaching, coaching leadership style, leadership science

## KERESZTÉNY INNOVÁCIÓK A TÁRSADALMI SZOLGÁLTATÁSOK TERÉN

DR. HABIL. CZAKÓ KÁLMÁN<sup>1</sup>

### Absztrakt

Az emberi méltóságnak megfelelő szolgáltatások a szükségletektől a transzcendens kapcsolat építéséig terjednek. A keresztény kultúrában az emberi erőfeszítéseket kiegészíti Isten folyamatos támogatása. A szentírás az evangéliumokban Krisztus mintáját közvetíti. Az emberi energia Isten segítségével kiegészülve létrehozhatja azokat a szolgáltatási formákat, amelyben egymás számára közösségi támogatást tudunk nyújtani a rendezetlen állapottól a rend kialakítása irányában életminőségünk növelésére. Olyan személyek képzésére van szükség, akik a közösség szervezése és a közösség fejlesztése érdekében kompetens szervezőként tudnak dolgozni.

**Kulcsszavak:** szükségletek, társadalmi szolgáltatás, egyházi tevékenység, felkészítés, kompetens szolgáltatás, innováció.

### 1. Szükségletektől a szolgáltatásokig

#### 1.a. Az egész társadalom

Minden kultúrában megtaláljuk az ember szükségleteire adott válaszokat, amelyeknek 'elfogadása vagy elutasítása' minden kulturális eseménnyel kapcsolatban lehetséges. A hozzáállás, a véleményalkotás, az eltérő törekvések eredményeként alakulnak ki a társadalomban a felkínált szolgáltatások. - Választhatunk a már felhasználható lehetőségek közül, és ha kell, mellettük új lehetőségeket hozhatunk létre. Folyamatos döntés tárgya a régi vagy az új lehetőség közötti választás. – Ugyan vannak a döntésekhez kiindulópontokat jelentő adataink, de a humán szféra fejlesztéséhez szolgáló adatok mellé további, humán minőséget értékelő megállapításokra is szükség van. – A szociológiai praxisterületek mindegyikén új szükségletek, innovatív megoldások jelennek meg folyamatosan. Minden változással új döntési helyzet áll elő.

Az ember értelmes természete szerint törekszik az ésszerű megoldások létrehozására. Például minél okosabb a takarító robot, ami a képes a szemetet összegyűjteni, vagy képes a lakásban 'körbe nézni' és a látható képet skype-szoftverrel továbbítani, vagy képes utasításokat fogadni és tájékoztatást adni irányítójának, annál inkább hasznos és igényeljük 'szolgáltatásait'. Eszközeink, lakásunk, városaink 'okosodnak', egyre több új technológiát alkalmazunk. A társadalom jelentős része azonban nem birtokolja az okos eszközök használatához szükséges kellő tudást, a generációk közötti digitális szakadék is jelen van életünkben. – A tárgy-személy kapcsolat 'okosságánál' bonyolultabb a személy-személy kapcsolat 'okossága', ami a tapasztalatok felhasználásával, az előrelátással van felvértezve és az életminőséget szolgáló humán folyamatok fejlesztésére irányul. Ráadásul van még az okosságon túl további szempontunk is, legfőképpen a

---

<sup>1</sup> Email: czakokal@gmail.com

bölcsesség, ami a belátást, az ésszerű extrapolációt és a transzcendens lehetőségeket is szem előtt tartja.

A szolgáltatás legfőbb jellemzője kell hogy legyen 'az ember javának szolgálata', ami az ember szabad, értelmes, lelkiismeretes természetének megfelel. Minden kultúrában van kiemelt írás, hagyomány, gyakorlat a konkrét formákra. - Az innovációk közül azokra irányul figyelmünk, amelyek közvetlenül az emberre irányulnak, tehát ember-ember, azaz személy-személy vonatkozásban érvényesülnek. A közösségek, az ország javára bevezetett innovációk a közösségszervezés és a közösségfejlesztés, az igazgatás révén valósulnak meg. Azok, akik lehetővé teszik az innovatív szolgáltatások létrehozásának folyamatát, a társadalom egészében az összefogás és az együttműködés terét nyitják meg a feladatvállalók számára. Minden területen. - Intézmények hálózatának, országos szakszolgálatoknak, az egyházi feladatvállalás innovációinak nyitott a társadalmi tér. A személyre szabott szolgáltatások létrehozható formáinak normakristályosodási folyamata valósul meg a társadalmi folyamatok szerveződésekor, amelyekben a helyi kezdeményezések jelentősége felerősödik. Önkormányzatok, intézmények, csoportok, egyéni vállalkozók, start-up-ok ragadhatják meg a lehetőségeket. A szolgáltatásokat nyújtó társadalmi szolgáltatók körében az egyház – különös tekintettel a hívők közösségére, de mindenkire kiterjedően – részt vesz abban a tevékenységben, amely a közösség szükségleteinek, igényeinek felel meg.

### *1.b. Az egyházi tevékenység indítékai*

Az ember hitre épülő viselkedése és a vallással együtt járó jellegzetességek nagy mértékben meghatározzák magatartásunkat, kultúránkat. A szolgáltatások teljes rendszerében a gazdaságon és valamennyi kultúrán túl figyelembe kell venni az ember transzcendens irányultságát.

A keresztény kultúrában a 'nyolc boldogság' kijelentései azok emberi méltóságát szolgálják, akik éheznek, szomjaznak, ruhátlanok, betegek, üldözést szenvednek, börtönben vannak, magukra maradtak stb. A közösségben, a társadalom egészében nyújtható szolgáltatások jellemzői mellett az egyéni személy-személy kapcsolatban hatékony szolgáló szeretet jellemzői vannak kifejtve a keresztény magatartást megalapozó Újszövetségi Szentírás lapjain, példabeszédekben láttatva az önzetlen, irgalmasság szerint megvalósuló tettek ismérveit. Ehhez 'Krisztus Filozófiája' és az 'Evangéliumi Gondolkodásmód'<sup>2</sup> ad támpontot. A hitből élő ember számára a Lélek ajándékai olyan erőforrások, amelyek a kezdeményezésekhez bátorságot és kellő szavakat adnak az érveléshez szükség idején. - Az egyház innovatív kezdeményezésében azt az esélyt tudja megadni intézményeiben az 'elkötelezett, bátor feladatvállalóknak', amely által lehetővé teszi a szolgáltatások végzéséhez szükséges kompetencia megszerzését. Ez a munkaterületek megismertetését, kezdeti tapasztalathoz juttatást és azt követő képzést jelent. A kompetenciaszerzés esélyét eredménnyel felhasználók a képzés végén diplomát szereznek. Az egyház által innoválható képzésmenet összhangban van a társadalom más feladatainak elvégzésére feljogosító, máshol szerzett diplomával, és tartalmazza az evangéliumi lelkület fejlesztését. - A közösségi

---

<sup>2</sup> ERASMUS, Rotterdamus (1516), Novum Instrumentum. A görög szövegekből készített Újszövetség-fordítás előszava. - In: VIDA István (szerk. Czákó Kálmán) (2021): A keresztény Erasmus, Erasmus kereszténysége. Vida, Kucsák Nyomda, Vác, 40.



küldetést és a szolgáltatást a sokféle foglalkozással való kapcsolatban is értelmezzük. A hivatásbeli többlet legfőképpen az ember-ember kapcsolatban végzett tevékenységben láthatóan jelenik meg, amennyiben a szolgálatvégzés, elhivatottság, feladattudat nagyobb foka jellemzi azt. - A közösségben végzett tevékenység szolgáltatásokban megjelenített formája minden intézményesült cselekvésben kiemelt jelentőségű. Meghaladja az egyéni erőfeszítéseket abban az értelemben is, hogy a közösség erejével nagyobb feladatok vállalására ad lehetőséget. Ami nem lehetséges egy embernek, lehetséges a közösségnek. Bármely közösségi cselekvési forma alakul ki, abban a személyes hatásgyakorlás optimális tartalma, terjedelme és minősége lesz a meghatározó a fennmaradás szempontjából. Az újra és újra létrehozott tudatos vállalat határozza meg a generációk láncolatában végzett tevékenység társadalmi hatását. A jézusi minta nyomán megvalósuló irgalmasság cselekedetei így folytatódnak nemzedékről nemzedékre, a nyolc boldogság cselekedetei így válhatnak jellemzőjévé egy közösségnek, a mindennapi tevékenységben helyet kapó szolgáltatások így válnak a közösségben hasznos eszközökké. - A szolgáltatás korszerű kifejezésként hat, jelentése szerint szükségleteknek és igényeknek megfelelő tevékenységeket foglal magában. Minden szolgáltatás kínálat, megfelelés, többlet nyújtása, kiegészítés, hiánypótlás, javítás, rendezés, intézés, helyreállítás stb. Nem véletlen, hogy az emberi törekvések motiválásakor a marketing, a kereskedelem, a gazdaság nagy teret nyer. - A szolgáltatások területei valójában hatásgyakorló területek, melyek kapcsolatban állnak az elérendő eredménnyel, bármilyen természetű is legyen az. Kritériumoknak kell eleget tennie azoknak, akik személyes kapcsolatban fejtik ki hatásukat, akik a szolgáltatásokat a személy érdekében végzik. A hatás minden szociológiai praxisterületen kifejezhető. Kiemelten kezeljük esetünkben azokat a területeket, melyeket az evangéliumi gondolkodásmóddal közérthetően kapcsolhatunk össze. Az egyház tevékenységében kompetenciájának megfelelően a személy-személy, egyed-közösség, közösség-közösség kapcsolatban prioritást kap például a hitéleti, kulturális, szociális megelőző tevékenység, az ellátással, gondozással stb. összefüggő korrekciós folyamatokban való részvétel, vagy a vállalható rehabilitációs folyamatok sok területe.

A megváltás eseményéből, Isten kezdeményező szeretetének viszonzásából, az irgalmasság gyakorlásából eredeztethető végső soron a minden ember javára való szolgálat és szolgáltatás. A kereszténységben első helyen állnak a szentségkiszolgáltatások. Ugyanakkor a papi hivatásból fakadó tevékenység mellett az egyház a társadalom valamennyi területén kapcsolatban áll a hívekkel, és a közösségi életterekben kapcsolatban áll a hívőközösségen kívül állókkal. A szolgálatok három koncentrikus köre rajzolódik ki: az egyházzolgálat, az egyházhoz tartozókra irányuló szolgáló tevékenység és a minden ember számára végzett szolgálat és szolgáltatás. - A plébániák és a hívőközösségek szellemi színvonalának leromlása vagy emelkedése nem azonos a megváltás művének megvalósulásával. Történelmi távlatokban azonban az egyház kulturális életben betöltött szerepéből mégis veszhet, ha a hívők közösségével és mindenkivel, akikkel találkozunk kevésbé tartunk kapcsolatot, az élet dolgaiból visszavonulóban hivatallá válunk, vagy elveszítjük a kapcsolattartási képességünket. Nem csupán a papok számbeli fogyatkozása, hanem a kapcsolattartás technológiájának elutasító szemlélete is gyengíti a hivatásbeli munkát, miközben tudjuk, hogy az új lehetőségek felhasználása komoly segítséget jelent teendőink elvégzéséhez. Hála Istennek, vannak, akik eredményesen hasznosítják a lehetőségeket. Ahogyan az oltás a testi épség megóvásában központi szerepet kapott, a 'digitális írástudás' a műveltség

megszerzésében és a szellemi életben csaknem a legfontosabb helyet foglalja el a technológiák alkalmazásának világában. Az egyház saját feladatát a szentírás alapján felismert célok elérésében fogalmazza meg, melyben a szolgáltatások is helyet kapnak, amelyekhez a kommunikáció új technológiájának használata is szükséges, jóllehet önmagában nem elégséges.

## **2. Változás a szolgáltatás hatására**

### *2.a. Minden akciót illetően*

Milyen területen hoz létre változást, miben erősíti meg az embert a szolgáltatás? Ennek a kérdésnek a megválaszolásában annak megítélése az irányadó, hogy a szolgáltatás az ember méltóságának megfelelően hasznosítjuk-e az emberi energiát. Az integráció minden szintjén döntések szabják meg, hogy a kaotikus, rendezetlen állapot felé, vagy a rendezettség, épség állapota irányába történik-e változás a szolgáltatások befogadásának hatására. A szolgáltató felelőssége annak a lehetőségnek a létrehozásában nyilvánul meg, hogy melyik irányban tesz valamit elérhetővé.

Az emberi szükségletek fontos kiindulópontok. A rend mint végső állapot jelenik meg a teljes értékű szolgáltatásokban. Maguk a szolgáltatások sokféle értékhez igazodhatnak, sokféle tevékenységet, kapcsolatot hozhatnak létre, a teljes népeességben a tevékenységek küzdőterében változnak, fennmaradnak vagy megszűnnek. - Minden szolgáltatás fejleszthető kezdeti állapotától a legteljesebb értékű megvalósításáig. Jelek, információk, értelmezések, következtetések alapján indulnak, attitűdök, döntések révén formálódnak, alakulnak életszakaszainkhoz igazodva, szituációkat előtérbe állítva, a teljes hatásrendszer részeként megvalósulva. Hatásuk köre, terjedelme, a működések egymáshoz illeszkedése révén képesek állandósulni, növekedni, minőségüket tovább fejleszteni.

Láncolatba illeszthetők a szolgáltatások a rend létrehozása szempontjából. Születésünktől magunkban hordott lehetőségeinket kell felhasználnunk a lehető legjobb állapot eléréséig. A személyiség fejlődése a biológiai adottságok lehetőségeire épül elsősorban, másodsorban a közösségi hatásokra és – hitünk szerint – az Örökkévaló végtelen szeretetéből kapott lehetőségeinkre, képességeinkre. – A hitből élő embernek a biológiai, pszichológiai, társadalmi adottságok szem előtt tartásán túl a transzcendens kapcsolatokra irányul figyelme. Lépcsőhöz hasonlatos a bejárható állapotváltozások útja, az elmozdulásokból kialakuló változássor. A változás iránya metaforikusan fogalmazva vagy 'lefelé haladva a kaotikus állapot', vagy 'felfelé haladva a rend'. A 'lefelé' haladó elmozdulás az entrópikus elmozdulás, a 'felfelé' haladó elmozdulás a negentrópikus elmozdulás. Tagolásunk szerint 1-11 lépcsőn az individuumban, 12-16. lépcsőn a közösségben történő elmozdulásokat emeljük ki.

1. táblázat. Elmozdulások lehetősége a negentrópikus lépcsőn 16-os tagolásban

Ssz.	Lépcsők	Változás lefelé, kaotikus irányban, energiát pazarol <b>entrópikus irány</b>	Változás felfelé, a rend irányában, energia-befektetést igényel <b>negentrópikus irány</b>	
16.	Működés transzcendens kapcsolatban	működés csak az emberi erőforrásokkal	<b>működés a transzcendens erőforrással együtt</b>	transzcendens kapcsolat → fejlődés
15.	Működés a populációban	működés öncélú hálózatban	mindenkivel együttműködés	hálózat ← teljes populáció → transzcendens kapcsolat
14.	Hálózat	hálózat csak részközösségben	a teljes populációt alapul vevő hálózat	tömeg ← hálózat → az egész populáció
13.	Tömeg	tömeg akciók nélkül	hálózat alakítása a tömegből	akció ← tömeg → hálózat
12.	Akció	akciók cél nélkül	akciók a tömeg figyelembevételével	cél ← akciók → tömeg
11.	Cél	cél nélküli döntés	célnek megfelelő akciók	döntés ← cél → akció
10.	Döntés	döntéstől motiváció nélkül	döntés célszerűen	motiváció ← döntés → cél
9.	Motiváció	motivációtól független kapcsolat	motivációra épülő döntés	értékek ← motiváció → döntés
8.	Kapcsolat (érték)	kapcsolattól független érdek	motivációba épülő érték	érdek ← érték → motiváció
7.	Érdek	érdektől függetlenített attitűd	értékeknek megfelelő érdek	attitűd ← érdek → kapcsolat
6.	Attitűd	attitűdtől függetlenített igény	érdeknek megfelelő attitűd	igény ← attitűd → érdek
5.	Igény	igénytől függetlenített érzelem	az attitűd és az igény összhangja	érzelem ← igények → attitűd
4.	Érzelem	érzelemtől független vágy	érzelem és igény összhangja	vágy ← érzelem → igény
3.	Vágy	ösztöntől független vágy	vágyak és érzelmek összhangja	ösztön ← vágy → érzelem
2.	Ösztön	szükséglettől független ösztön	ösztönök és vágyak összhangja	szükséglet ← ösztön → vágy
1.	Szükséglet	<b>természettől idegen szükséglet</b>	természetes szükséglet és ösztön összhangja	természetidegen ← természetes szükséglet → ösztön

Forrás: saját szerkesztés

## 2.b. Egy példa: a segítő szolgáltatás

A közösségi lépcsők belső tartalma az akciók típusa szerint igen változatos. Az **akciók** között sorolhatjuk fel például a rokonszenv és az ellenszenv kinyilvánítását, az együttműködést és a versengést, az adást és az elvételt, a segítséget és az akadályozást, a serkentést és a késleltetést, a védelmet és a támadást, a szolidaritást és az agressziót. A szolgáltatások, azaz az igényeknek megfelelő kínálatok formái, a változás létrehozó hatások a lépcsőnek megfeleltethető módon telnek meg tartalommal.

A **segítő** tevékenység megválasztás annak megjelenése, hogy a személyben bekövetkeztek a segítséget célként eredményező változások. Ez adott esetben nagy eredmény az emberi energia hasznos felhasználásának folyamatát illetően. A segítség módszerei, formái, eszközei további differenciálódást hoznak a lehetséges megvalósítás folyamatába. – A személy felismeri és értékékként kezeli a segítő szolgáltatást, és a közösségben egyre jobban bevonódik a segítő tevékenységbe. Ennek fokozatai vannak, pl. alkalmanként segít, részt vesz ügyek intézésében, közösen cselekszik a feladat elvégzésében másokkal, érdeket érvényesít, érdeket véd, értelmes tevékenység lehetőségét biztosítja a segített személy számára, állapotnak megfelelően gondoz, ellát, támogat, szolgálatként vállal, a tennivalóban a segített személy helyére lép szükség idején.

Az akcióban a mérlegelés lehetősége, a szolgáltatásba való személyes bevonódás mértékének eldöntése mindig az ember kezében van. Az ember mindig azért felelős, amiért tehet valamit. A keresztény ember a saját erejét a kegyelem, Isten támogatásának befogadása által teheti igazán hatékonyá.

Ha a bevonódás konkrét formát ölt, a közösségben új szolgáltatások létrehozását eredményezi, pl. például önkéntes munka végzése, segélyakciók szervezése, tájékoztató irodák működtetése, jogszolgáltatás, munkaerő-közvetítés, beteggondozás, stb.

## 3. Felkészítés és a kompetens hatásgyakorlás

### 3.1. A felkészítés eszköze a képzés

A szolgáltatások hatásgyakorló eszközök. - A hatalomgyakorlás az akciókat az egyének és a közösségek változását eredményező hatásgyakorláshoz rendeli hozzá kimondatlanul is. A hatalomgyakorlás ágairól szokás beszélni, amelyek között felsoroljuk a tudás birtoklását, a szerzett jogok gyakorlását, a politikai hatalmat, a médiát és a szakmai tudás alkalmazását. Az akciók és a hatalmi ágak kombinációi csoportosíthatóvá teszik a szolgáltatásokat. Az egyénekre és közösségekre gyakorolt hatás mindig személyes, és a rendeződést vagy a kaotikus irányban való változást támogatja.

Eszerint beszélünk a végletekről:

- a tudomány jó célokra való hasznosításáról, vagy ellenkezőleg,
- a megszerzett jogosultságokkal való helyes felhasználásról, vagy a visszaélésről,
- a politikai hatalom közösséget szolgáló helyes vagy nem helyes gyakorlásáról,
- a média építő vagy romboló hatásáról és
- a szakmai működés túlszabályozásáról vagy elhanyagolásáról, ha vagy a determinált vagy a szabadjára engedett tevékenység válik kizárólagossá.

A személyes cél megválasztása szoros kapcsolatban áll a szocializációs folyamat eseményeivel. Egyéni szükségletektől, az igényeken, érdekeken értékválasztáson át a döntések után kialakulnak azok a célok, amelyek elérésére törekszik az ember és akciókba kezd. – A individuum egyéni törekvése nem független a környezettől, a társadalomtól. Akkor van esélye mindenkinek a kitűzött cél elérésére, ha közösségben, a cél elérését biztosító közegben tevékeny. Mérnök, orvos, zenész, festő stb. olyan környezetben lehet valaki, amelyben célja elérésben egyetértő közösségben használja fel lehetőségeit. A közös cél közös akcióban valósítható meg. A közösségek közös célja nem véletlenül alakul ki. Ahhoz vezető folyamatban a közös igényeken túl a közös érdekeknek, azután a közös értékeknek, a közös döntéseknek is megvan a maga folyamata. Ha egy akció csak közös érdekekre alapul, és nincs megalapozva érdekekre alapozott közös értékekkel, vagy bár közös értékekre építik, de a megvalósítás nincs közös döntésre, vagy közös célra törekvéssel kiegészítve, hamarosan megszűnik, amikor az addig együttműködőkben más döntések, vagy még inkább más értékek, vagy teljesen eltérő érdekek jelennek meg. A szolgáltatásoknak tehát akkor van esélye a fennmaradásra, ha a személyek közös akciói közös célra, azok közös döntésre, azok közös értékre, azok közös érdekekre, azok közös igényre épülnek. A szolgáltatások stabilitása növekszik, ha a közös igény közös érdeket hoz létre, ha a közös érdek közös értékkel egészül ki, ha a közös érték közös döntéshozatallal és közös célmegjelöléssel lesz megalapozója az akcióknak, amelyek szolgáltatásokban fejeződnek ki.

Az azonos értékeket vallók számára az eltérő érdekeknek megfelelő marketing nem felel meg, ha azok az értékeket támadják, ha olyan szolgáltatásokat reklámoznak, amelyek egyes érdekcsoportokban csupán a kaotikus folyamatokat erősítik, ha csupán nyereszkeskednek vagy például a gyógyító szerek helyett diabolikus portékát tesznek elérhetővé, stb. Ezért a szolgáltatások tartalmának értékére, minőségére, rendelkezésre állására nagy figyelmet kell fordítani. Önmagukban a szolgáltatások formái nem értéktartalmúak, eszközei és módszerei sem, de aszerint már értéket hordoznak, hogy milyen irányban változtatják meg az ember útját.

Akik a közösségek, a társadalom egésze javára akarnak dolgozni, létrehozhatnak érdekközösségre alapozott akciókat, melyek érdek-szolgáltatások lesznek. Létrehozhatnak érték-közösségre alapozott akciókat, amelyek érték-szolgáltatások lesznek, vagyis olyan kapcsolatok létrehozását erősítik, amelyek valamely tartalom és a személy között maradandó kapcsolatot hoznak létre. Ennél többet jelent az embereknek nyújtott szolgáltatás, ha közös célokra épül. A cél-szolgáltatások akciók nagyon differenciáltak lehetnek attól függően, hogy milyen életkorú, milyen életszakaszban lévő, milyen műveltségű, milyen egészségű személyeknek szólnak, milyen a település ellátottsága, milyen szükségletek, milyen igények vannak jelen a közösségben.

A képzés tehát elsőként azt a kompetenciát alakítja ki, amely képessé teszi a személyt a közösség javát szolgáló célok megjelölésére, és arra, hogy célja elérésére hogyan, milyen eszközökkel, milyen formában törekedjen. Ennek érdekében a közösségben a közös igényen és érdeken túl a közös értékek mentén, közös döntések alapján kell eljárnia, ha a közösség-szervezésben és a közösségfejlesztésben eredményes akar lenni.

Az önkéntes, a diplomát szerző közösség-szervező és közösségfejlesztő tevékenysége csoportokhoz, közösségekben, intézményhez, településhez, országrészhez, országos folyamatokhoz illeszkedik. Az integrációs folyamatokban jelentős szerepet kap.

A szolgáltatásokra való *alkalmasság megállapítása és a kompetencia létrehozása* egymást követi. A képzésre jelentkezők HR szempontokhoz igazodó felvétele után a cél eléréséhez vezető, fő szempontokhoz igazodó képzés következik.

*A szolgáltatások létrehozásának HR követelményei:*

feladatteljesítésre való alkalmasság, képesség, egyéni törekvés, helyzethez illeszkedő megértés- vagy teljesítményorientált kommunikáció, célorientált cselekvés, közösségi kapcsolattartás, szakmai ismeretek megszerzésének igénye, önálló feladatvállalás a közösségben, küzdőképesség, társadalmi feladatvállalás szándéka a közösség javára.

*Képzések alkalmazott típusai:*

- szolgáltatás szakmai *anyagára* vonatkozó képzés,
- szolgáltatásban résztvevő *személy* képességére szabott képzés,
- *szolgáltatási folyamatra* vonatkozó képzés,
- a szolgáltatás közösségi megvalósítására, *közösségi akciókra* alapozott képzés.

*A képzések során figyelembe vett legfőbb szempontok:*

- a szolgáltatásban résztvevő személyek *életszakaszának* figyelembevétele,
- a szolgáltatás megvalósításának helye, a *település sajátosságaihoz* igazodás,
- a hatásgyakorlásnak megfelelő *szolgáltatási kapcsolatok hálózata*,
- esettípusok, esetcsoportok köre és *tartalma szerint differenciáltak a szolgáltatások.*

2. táblázat. Graduális és posztgraduális képzési utak a szolgáltatási kompetencia megszerzésére

<b>Képzési rendszer megnevezése</b>	graduális	posztgraduális
<b>Kezdés</b>	középfokot követően	felsőfokot követően
<b>Belépési feltétel</b>	18. életévtől bármikor	más felsőfokú diploma után
<b>Képzési cél</b>	alapképzés és további vállalással azt követő mesterképzés	mesterképzés
<b>Végzettség és fokozat</b>	közösségszervező <i>asszisztens</i> közösségszervező <i>mester</i>	közösségfejlesztő <i>mester</i>

*Forrás: saját szerkesztés*

A képzés arra irányul, hogy az önszerveződés lehetőségei szerint, a jogi normáknak megfelelően kompetens közösségszervezők és közösségfejlesztők dolgozzanak az együttműködéssel.

A képzés tudásanyagának összeállításában jelentős szerepet kap a kompartment- és menedzsment-szemlélet, a kommunikáció, az értékválasztás, a szocializációs elméletek, a technológiák hasznosítása, a vallásgyakorlás tudatosítása, a hitéleti foglalkozások, a plébániai tevékenység támogatása, események

feldolgozásának módszertana, közösségszervezés és közösségfejlesztés általános és speciális tudásanyaga.

### 3.2. *Kompetens szolgáltatás*

A hatalomgyakorlás valamennyi ágazatában nagyrendszerek valósulnak meg, a szociológiai praxisterületek mindegyikén számtalan szolgáltatás alakult ki a teljes populáció igényeinek megfelelően. A nagyrendszerek mindegyikében szükség van a kisebb csoportigények mellett az egyes személyek eltérő igényeit állapotuktól függően kompenzálni. Erre kisebb mértékben van szükség a nagyobb településeken kialakított szolgáltatásoknál az egyes személyek esetében. Az önkormányzatok, helyi intézmények ezt a feladatot ellátják. A kisebb településeken van a legnagyobb lehetőség a közösség szerveződésére és fejlesztésére. Ez az a szubszidiaritást leginkább megjelenítő szint, amelyben az önkéntesség, a kezdeményezések a helyben lévő feladatellátást stb. a legnagyobb hatékonysággal kialakíthatják. Az önkormányzatok országos hálózata, vagy az hívők településeken kialakult közösségei számára óriási lehetőség nyílik meg a képzés által. Pl. eredményes lesz az a startup-os vállalkozó, aki jól méri fel a helyi közösség szükségleteit, igényeit, érdekeit, sőt értékközösségre alapuló, közös döntésekre épülő akciók eredményeként hoz létre vállalkozást. A hívők közösségében létrehozott pl. kistelepülési szociális gondozó ház, időseket ellátó csoport munkája az egész település számára hasznos, azoknak is javát szolgálja, akik nem hívőként igénylik a szolgáltatást szükség idején.

A társadalmi működés egészében vállalható szolgáltatási *területeket* meg kell nevezni, a bekapcsolódás *módját*, a felhasználható *eszközöket* és a szolgáltatás *formáját* meg kell határozni. Az emberi méltóságnak megfelelő működést biztosítani kell. Szükséges a szolgáltatók működési *elveinek* megjelölése, működési *szabályainak* kifejtése, *eljárások változatosságának biztosítása*. *Forrásokat* kell mindenhez hozzárendelni a működés fenntarthatósága érdekében. Források pl.: személyek, anyagiak, idő, adat, információ, kompetencia. A szolgáltatások *társadalmi szabályozásának megfelelően* egyének, start-up-ok, kkv-k, munkacsoportok, alapítványok, kft-k, intézmények *jöjjenek létre* a szükségleteknek, igényeknek, attitűdöknek, érdekeknek, motivációknak, céloknak, döntéseknek, csoporttevékenységnek, társadalmi mozgalomnak megfelelően.

*Néhány szolgáltatási területet gondolatébresztőként* felsorolhatunk, amelyek formája nagyon változatos lehet. Például: beszerzések informatikai támogatása, bevásárlások, börtönben lévők családjának meglátogatása, címek gyűjteményének naprakész gondozása, családi óvodában felügyelet biztosítása, digitális ismeretek elsajátítása, elektronikus eszközök ismertetése, eltérő felekezetűek találkozása, közös imája, eltérő vallásúak találkozása és közös imája, eszközhasználati tanácsadás, élelmiszer, ruha, gyógyszer rendelkezésre állásának segítése, énekcsoport, ételhordás, éves rendezvények jeles napokon, felügyelet, félelmek és stressz kezelése szemben a hiedelmekkel, generációk találkozásának programjai, gondnoki munka létesítményeknél és temetőben, gyermekprogramok, gyógyszerellátásban segítség, gyűjtemény gondozása, gyűjtések önkénteseinek megszervezése, hagyatékok, hagyományörzés, házi ellátásban besegítés, házikönyvtár gondozása, helyi értéktár gondozása, hirdetőfelületek gondozása, honlap működtetése, idegenek és látogatók fogadása, idegenvezetés, ismeretátadó csoportok vezetése, ismeretterjesztő körök működtetése, jogi, egészségügyi stb. segítség elérésének megszervezése, kapcsolattartás más hívő közösséggel,

énekcsoportokkal, kertápolók megszervezése, kérések és kérdések megfogalmazása a közösség javára, kézművesek rendezvényei, kirándulások, kismamáknak programszervezés, költözésben nyújtott segítség, közösségek története, kulturális műsorok rendezése, magukra maradt idősök meglátogatása, nemi, helyi, települési, tájegységi, nemzeti identitás erősítése, nyelvi csoportok, papi, lelkesi tevékenységekre fordítható idő közösségi megszervezése, pályázatkészítők köre, plébániatörténet ismertetése, plébániai ügyintézés megszervezése, selejtezés, sportesemények, szabadidő biztosítása fogyatékos gyermekek szüleinek, szakemberek együttműködéséhez kapcsolatépítő tevékenység, szakemberekhez irányítás megszervezésében segítségnyújtás, szállítások, seniorfoglalkozások, takarítók, tárgyak cseréje, tea-délutánok, területrendezők, tanácsadók, traumák feldolgozásában segítségnyújtás, ügyeletek, utazás, útbeszámolók, ünnepek szervezése, vállalkozások bátorítása, vásárlásban segítség, tanácsadás, védelem biztosítása kitettséggel szemben, vendégfogadás, zárandokutak

Esetünkben nem a mesterséges intelligencia (AI) által működtetett szolgáltatásokról van szó elsősorban, de azok hasznosítását – ahol lehet – nem tekinthetjük elhanyagolhatónak. – Minthogy a mesterséges intelligencia adatokból indul ki, következtetésekre jut, 'dönt' valamely folyamat engedélyezéséről vagy letiltásáról, jelentős mértékben képes a humán szféra eseményeit befolyásolni. A gépek emberi szabadságot, racionalitást, lelkiismeretességet érintő döntései embertől függetlenül, az ember beleszólása és döntése nélkül érvényesülhetnek, ami nemcsak előnyt, hanem veszélyt is jelenthet. Az AI előnyeinek és hátrányainak megjelenését személynek, valakinek tudatosan, lelkiismeretesen kell engedélyezni, korlátozni vagy lehetetlenné tenni, különben a humánus sérül, kárt szenved.

Várható, hogy az innovációk több változata jelenik meg a szolgáltatások spektrumában. Például az egyházmegyék területén a plébániákon és a filiákon helyi megoldások jöhetnek létre. A kompetens személyek által végzett munka lehetővé teszi, hogy a plébános több idővel gazdálkodva lássa el lelkipásztori szolgálatát, hogy templomi szolgálathoz további segítséget kapjon és a hívek közösségében szervezhető tevékenységekkel és a fejlesztésekkel javuljon a lakosság közérzete, könnyebb legyen az élete.

Nem véletlen, hogy a falvak élhetőbbé válásának egyik következménye a falvakba település növekedése. A települések életminőségének javulását több demográfiai, települési fejlesztő program eredményezte. Ahhoz azonban, hogy a kedvező fordulat stabilizálódjon, a tudatos szervezésre és fejlesztésre van szükség, amire a képzés eredményeként felkészült munkatársak jelentik a szakmai támaszt. – Minthogy személyekkel kapcsolt tevékenységként értelmezzük azokat a szolgáltatásokat, amelyeket a hitből fakadó élet szerint szeretnénk létrehozni, azokat a feltételeket kell megteremtünk, amelyek az egyéni szükséglettől a közösségi szükségleteken át a teljes népesség integrációs folyamatainak döntéseit lehetővé teszi. Ebben az alkotó innovatív folyamatban az elérendő eredmény érdekében folyamatokról, személyekről, összefüggésekről, rendelkezésre álló időtartamokról kell közösen gondolkoznunk annak figyelembevételével, hogy az esetlegességet, a váratlant nem tudjuk kiküszöbölni minden határon túl. A fejlesztő beavatkozások innovatív tartalmát csak akkor tudjuk létrehozni, ha az egyház és a felekezetek, katolikusok és más vallásúak egymást is támogatva kapcsolatot tartanak a társadalom valamennyi részével, ha a kölcsönös kezdeményezést vállalják, ha a kellő időben tevékenyek, ha tudásuk hiteles és ha felkészültek a munkára. – A marketing igényeknek akar megfelelni, motivál, a gazdaság a keresletnek megfelelően eladásra kínálja termékeit. Ezeket ismerve, felhasználva és



meghaladva a személyre gyakorolt fejlesztő, testi-lelki-szellemi-spirituális egészséget szolgáló elveknek kell megfelelnünk. Túlmutat ez a haszon, az élvezet és a felhalmozás sokszor hangoztatott egyéni és közösségi mozgatórugóin. A motivációk sorában az Istennel való élő kapcsolat kialakításának segítése, a kegyelem működésének teret adó szándék támogatása, a bűn legyőzésében nyújtott bátorítás, az evangélium szellemében fogant irgalmasság gyakorlása, az Isten szeretetének viszonzására való buzdítás elérése érdekében való tevékenység a szolgálat miéértjére ad választ. Az emberi energia célirányos felhasználásában mindig a teljesebb rendezettség irányában való haladást hivatott szolgálni minden törekvésünk. Tudatában vagyunk annak, hogy a 'keskeny út', az egyéni és közösségi tanúságtétel, a helytállás, a megváltás műve energiát igényel.

## **CHRISTIAN INNOVATIONS IN SOCIAL SERVICES**

DR. HABIL. KÁLMÁN CZAKÓ

Services related to human dignity range from needs to building a transcendent relationship. In Christian culture, human efforts are enhanced by the constant support of God. The Scripture conveys the pattern of Christ in the Gospels. Human energy, strengthened by God's help, can create forms of service in which we can provide each other with community support from the disordered state toward building order to improve our quality of life. There is a need to educate individuals who can work as competent professionals to organize and develop the community.

**Keywords:** needs, social service, church activity, proficiency, competent service, innovation

## A BÍRÓSÁGI VÉGREHAJTÁS ÉS A BÜNTETŐJOG KAPCSOLATA - AZ ÖNÁLLÓ BÍRÓSÁGI VÉGREHAJTÓK TEVÉKENYSÉGE SORÁN A LEGGYAKRABBAN ELŐFORDULÓ BÜNTETŐJOGI KATEGÓRIÁK, GYAKORLATI PÉLDÁK ALAPJÁN

DR. SÖRÉNÉ DR. BATKA ESZTER - DR. SÖRE ZOLTÁN<sup>1</sup>

### Absztrakt

Manapság túl nagy az individualizmus iránti vágy és kihal a közösségért a közösségben végzett munka tisztelete. A mai elidegenedett társadalmakban az egyedüli megoldást a letről felfelé való építkezés jelentheti. Vissza kellene állítani azt a világot, amelyben az erkölcsi, valamint a jogi normák az egyén tudatában olyan korlátot jelentenek, mint a városfalak: *muri sancti*.<sup>2</sup> Ebből adódóan, úgy véljük, kizárólag azért, mert a jogi normák áthágása nem jelent az emberek számára testi korlátot, még nem kell - némely esetben - semmibe venni azokat. Kant erkölcsstana alapján, a törvény szerint valaki akkor bűnös, ha megsérti mások jogait. Az etika szerint akkor, ha fontolgatja, hogy ezt megteszi.<sup>3</sup>

Tanulmányunkban igyekeztünk egy átfogó, de általános képet adni arról, hogy a bírósági végrehajtás során melyek azok a büntetőjogi kategóriák, melyek az önálló bírósági végrehajtók tevékenysége során a leggyakrabban előfordulhatnak, befolyásolva ezáltal az eljárások sikerességét is. Rá kívánunk mutatni továbbá arra is, hogy a rendszerek összehangolt működésével, esetleg csökkenthető volna a társadalmi normáktól való eltérés.

**Kulcsszavak:** végrehajtás, zártörés, rendőri közreműködés, büntetőjogi kategória, Szerződések Tára

### I. Bevezetés

Bár a végrehajtás, ha fogalmazhatunk így, manapság a népszerű szakmák közé tartozik, maguk a végrehajtók azonban nem örvendenek nagy népszerűségnek, mondhatni nevezhetnénk őket a jog „fekete bárányainak”<sup>4</sup> is.

A bírósági végrehajtás az elmúlt években rendkívüli módon a figyelem középpontjába került. A kedvezőtlen gazdasági folyamatok, a gazdasági környezet megváltozása, az elhúzódó járványhelyzet kialakulása sokakat hátrányosan érintett. A gazdasági válság a 2008-as válságot is felülmúlta, így, ha a végrehajtási eljárásokra gondolunk, nem feltétlenül a büntetőjog lesz az első dolog, ami ennek kapcsán az eszünkbe jut.

---

<sup>1</sup> Konzulensünk: Dr. habil Birher Nándor tanszékvezető, Jogtörténeti Jogelméleti és Egyházjogi Tanszék Károlyi Gáspár Református Egyetem

<sup>2</sup> Domokos Andrea: A büntetőjogi felelősség erkölcsi vonatkozásairól, KRE-DIT 2019/1. <<http://www.kre-dit.hu/tanulmanyok/domokos-andrea-a-buntetozogi-felelosseg-erkolcsi-vonatkozasairol/>> letöltve: 2021. 10. 18.

<sup>3</sup> Kant, Immanuel: The Metaphysical Elements of Ethics, EBook#5684, 2004 <<https://www.gutenberg.org/files/5684/5684.txt>> letöltve: 2021. 10. 18.

<sup>4</sup> [https://nepszava.hu/1014425\\_a-jog-fekete-baranya](https://nepszava.hu/1014425_a-jog-fekete-baranya), letöltve: 2021. 04. 17.

A tanulmány célja tehát egy átfogó, de általános kép szemléltetése arról, hogy a bírósági végrehajtás során melyek azok a büntetőjogi kategóriák, amik az önálló bírósági végrehajtók tevékenysége során a leggyakrabban előfordulhatnak, befolyásolva ezáltal az eljárások sikerességét is. Rá kívánunk továbbá arra is mutatni, hogy a rendszerek összehangolt működésével, a társadalmi normáktól való eltérés talán csökkenthető volna.

## II. A végrehajtási eljárás

Magyarországon a bírósági végrehajtás olyan önálló, törvényileg szabályozott eljárás, – a nemperes eljárások keretében - amelyben állami vagy meghatározott szempontból azzal azonosnak minősülő szerv, elsősorban vagyoni kényszer alkalmazása révén juttatja érvényre az állam által a konkrét egyedi ügyben fennállónak elismert és kikényszeríthető alanyi jogot, vagy előzetesen biztosítja a konkrét egyedi ügyben történő elismerés vagy kikényszeríthetőség előtt védelemben részesített alanyi jog későbbi érvényre juttatását.<sup>5</sup>

A jogszabályok érvényre juttatását, az önkéntes jogkövetés hiányában, az állam kényszerítő ereje biztosítja. A jogi szankciók realizálása, egy sajátos jogintézmény, a végrehajtás útján történik.<sup>6</sup> A cél tehát az igazságszolgáltatás működése, mely elsősorban a kötelezett vagyona ellen irányul.

A bírósági végrehajtást külön törvény, a bírósági végrehajtásról szóló 1994. évi LIII. törvény (továbbiakban: Vht.) szabályozza. Azokra az eljárási kérdésekre pedig, melyeket a Vht. nem szabályoz, a polgári perrendtartásról szóló 2016. évi CXXX. törvény (továbbiakban: Pp.) rendelkezéseit kell alkalmazni.<sup>7</sup>

Bírósági végrehajtás útján kell tehát végrehajtani a bíróságok és a jogvitát eldöntő más szervek határozatait, továbbá az egyes okiratokon alapuló követeléseket.<sup>8</sup>

A nemperes eljárási jelleg hangsúlyozása amiatt sem elhanyagolható, mivel vannak olyan államok, ahol a bírósági végrehajtást a peres eljárás részének tekintik, és annak szabályait a Polgári Perrendtartás kódexe tartalmazza<sup>9</sup>, úgy, mint például Románia vonatkozásában.

A bírósági végrehajtás a magánjog (civilisztika) területén realizált igazságszolgáltatás.<sup>10</sup>

## III. A büntetőjog kialakulása, szerepe, rendeltetése

A büntetőjog, mint önálló jogág, - szabályozási rendszerét tekintve - alapvetően különbözik a többi jogágtól. Feladata alapján, a szabályozott jogviszonyok megsértése esetén gondoskodik a jogsértő személy megbüntetéséről. Alapvető fontosságú az emberi társadalmi kapcsolatok rendjének megőrzése szempontjából.

<sup>5</sup> KAPA Mátyás: *A közjegyző szerepe a bírósági végrehajtásban. Közjegyzők közlönye*, 2010/4. 21.

<sup>6</sup> Dr. BALOGH Olga-Dr. B. KÖREK Ilona-Dr. CSÁSZTI Ferenc-Dr. JUHÁSZ Edit, *A bírósági végrehajtás*, Budapest, HvgOrac, 2009. 15.

<sup>7</sup> Vht. törvény 9. §.

<sup>8</sup> <https://birosag.hu/birosagi-vegrehajtas>, letöltve: 2021. 03. 17.

<sup>9</sup> UDVARY Sándor: *A bírósági végrehajtási eljárás*; In: WOPERA Zsuzsa (szerk.): *Polgári eljárásjog II.* Budapest, HVG-ORAC Kiadó, 2013. 218.

<sup>10</sup> POKOL Béla: *Jogi alaptan.* Budapest: Rejtjel Kiadó, 2000

Elsőrendű feladata az emberek közösségi együttélésének a védelme.<sup>11</sup> Tekintve, hogy speciális feladatokkal rendelkezik, ebből adódóan a többi jogágtól eltérően, sokkal erőteljesebb eszközökkel is bír, melyek által a jogalanyok életébe sokkal nagyobb mértékben beavatkozhat.<sup>12</sup> A magyar büntetőjog történetének négy szakaszát különböztethetjük meg.

1. kodifikáció előtti szakasz – Államalapítástól 1878-ig
2. Csemegi-Kódex időszaka – 1948-1945.
3. a szocialista büntetőjog szakasza – 1945-1990.
4. az alkotmányos büntetőjog szakasza – 1990-től napjainkig

Az ősi magyar társadalom büntetőjogi normáiról, konkrét szabályairól nincsenek hiteles, konkrét és részletes adataink. A római jog ugyan tartalmazott büntetőjogi elemeket, azonban ezek hatása a középkori jogéletre nem fejtett ki szinte semmiféle hatást.<sup>13</sup>

Bár az államalapítástól kezdődően, számos dekrétum, statútum és szabályzat rendelkezett bűncselekményekről és büntetésükről, azonban a büntetőjog egészét átfogó törvénykönyv nem készült, így egészen a rendi korszak végéig meghatározó szerepe volt hazánkban a szokásjognak.<sup>14</sup>

Az első írott jogforrások az Árpád – házi királyokhoz köthetők. Szent István második dekrétuma már meglehetősen szigorú büntetésekről rendelkezik a gyilkosokra, leányrablókra, boszorkányokra, tolvajokra vonatkozóan. Szent László törvényeiben a vérbosszú és a kompozíció<sup>15</sup> már eltűnni látszik, és a büntetés fokozatosan közjogivá válik. Elődjeihez képest, Kálmán kevésbé bizonyult szigorúnak, még a boszorkányság büntetése is megszűnt uralkodása alatt. Őt követte Mátyás, aki két törvényben rendelkezett a hűtlenségről, valamint a nagyobb hatalmaskodás egyes eseteiről.

A szokásjogot aztán a végrehajtási törvény fejlődése kapcsán, 1514-től a már Werbőczy Hármaskönyve és a Praxis Criminalis<sup>16</sup> foglalta össze.

100 évvel később, II. József, az Ausztria számára készülő büntető törvénykönyvét (Josephina) egy pátenssel léptette hatályba, melynek nagy érdemei közé tartozott a halálbüntetés és a kínzás eltörlése.<sup>17</sup>

---

<sup>11</sup> Belovics-Gellér-Nagy-Tóth: Büntetőjog I. Általános rész; A 2012. évi C. törvény alapján, HVG-Orac Lap és Könyvkiadó Kft., Budapest, 2012. 18. o.

<sup>12</sup> <https://buntetojog.info/>, letöltve: 2021. 10. 03.

<sup>13</sup> Balogh Elemér: A magyar büntetőjogi dogmatika kezdetei, Jogtörténeti Szemle, 2008./4., 1. o.

<sup>14</sup> Balogh Ágnes, Tóth Mihály: Magyar büntetőjog, általános rész, Osiris Kiadó, Budapest, 2010.

<sup>15</sup> valamely szolga megölése esetén, a másik szolgát kellett átengedni a kár megtérítése érdekében.

<sup>16</sup> A Praxis Criminalis eredetileg a III. Ferdinánd által Alsó-Ausztria számára 1656-ban kiadott büntető perrendtartás volt, amelyet Kollonics Lipót esztergomi érsek fordítottatott le latinra. Szokásjoggá azt követően vált, hogy 1687-ben bekerült a Corpus Juris Hungaricibe. A Praxis Criminalis két részből állt. Az első rész túlnyomórészt az eljárási szabályokat rögzítette, az egyes bűncselekményekkel a második rész foglalkozott. A kódex nemcsak az egyébként igen szigorú büntetéseket tartalmazta, hanem felsorolta a büntetés enyhítésére vagy súlyosítására alapot adó körülményeket is.

[https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_520\\_magyar\\_buntetojog/ch01s07.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_520_magyar_buntetojog/ch01s07.html), letöltve: 2021. 10. 04.

<sup>17</sup> Balogh – Tóth, 2010.

1975-ben az Országgyűlés, gróf Zichy Károly elnökletével, kísérletet tett egy büntető törvénykönyv megalkotására, mely megmaradt a javaslat szintjén. A következő kodifikációs kísérletre, egészen 1830-ig kellett várni, mely tervezet az osztrák Btk-vette alapul, és ismét különbséget tett a nemes és nem nemes között. Bár ebből a javaslatból sem lett semmi, azonban a kodifikáció már nem várathatott tovább magára, mely folyamatot végül Deák Ferenc indította el. A tervezet, mely feldolgozta a kor összes addigi törvénykönyvét, valamint számos külföldi szakirodalmat is, szintén csak, ahogyan Mittermayer<sup>18</sup> fogalmazott, törvényhozási kísérlet maradt.

A büntetőjog kodifikálása jóval később történt, mint az első végrehajtási törvény megjelenése, hiszen – bár a büntetőjog tudománya 1764-ben született meg, Cesare Baccaria *Dei delitti e delle pene* című munkája megjelenésekor<sup>19</sup> - az első kodifikált büntetőjogi törvény az 1878. évi V. törvénycikk, azaz a Cemeji Károly államtitkárról elnevezett Csemegi - Kódex volt mely a magyar jogalkotás kiemelkedő művének, biztos mérföldkövének tekinthető. A magyar büntetőjog jogfejlődésének csúcának tekinthető a mű, mely minden megelőző jogalkotást háttérbe szorít.<sup>20</sup> Általános része az 1950-es Btá., Különös részének számos rendelkezése pedig az 1961-es új Btk. hatálybalépéséig volt érvényben.

A kódex azonban nem tartalmazott külön rendelkezéseket a fiatalkorúakra vonatkozóan, nem ismerte a büntetés végrehajtásának feltételes felfüggesztését és nem szabályozta a büntetett előlethez fűződő hátrányok alóli mentesítést sem. A hiányosságokat a törvényhozás a büntetőnovellákkal küszöbölte ki.<sup>21</sup>

„A büntetőjog a jogi felelősségi rendszerben az ultima ratio. Társadalmi rendeltetése, hogy a jogrendszer egészének szankciós zárköve legyen. A büntetőjogi szankció, a büntetés szerepe és rendeltetése a jogi és erkölcsi normák épségének fenntartása akkor, amikor már más jogágak szankciói nem segítenek. [...] Valamely magatartás büntetendővé nyilvánításának szükségességét szigorú mércével kell megítélni: a különböző életviszonyok, erkölcsi és jogi normák védelmében az emberi jogokat és szabadságokat szükségképpen korlátozó büntetőjogi eszközrendszert csak a feltétlenül szükséges esetben és arányos mértékben indokolt igénybe venni, akkor, ha az alkotmányos vagy az Alkotmányra visszavezethető állami, társadalmi, gazdasági célok, értékek megóvása más módon nem lehetséges.”<sup>22</sup>

A büntetőjog az a jogág, amely az egyes országok társadalmi különbözősége miatt rendkívül eltérő.<sup>23</sup> A büntetőjog szerepe elsődlegesen védelmi jellegű, mely kényszercelekmények foganatosításával érhető el. Nagy Ferencet idézve: „(...) a büntetőjog nyújt lehetőséget és keretet a szabadságnak, pontosabban a büntetőjog

<sup>18</sup> az akkori kodifikációs mozgalom heidelbergi apostola

<sup>19</sup> Gál István László A gazdasági válságok, a gazdasági bűnözés és a gazdasági büntetőjog egyes összefüggései <[http://www.okri.hu/images/stories/OKRISzemle2009/OKRISzemle\\_2011/010\\_gal.pdf](http://www.okri.hu/images/stories/OKRISzemle2009/OKRISzemle_2011/010_gal.pdf)> letöltve: 2021. 10. 04.

<sup>20</sup> Pallo József: A Csemegi-Kódex formálódása a korabeli büntetőpolitika változásainak tükrében (1908-1948) <<http://real.mtak.hu/107759/1/Csemegikodex-48-63.pdf>>, letöltve: 2021. 10. 04.

<sup>21</sup> Balogh – Tóth, 2010.

<sup>22</sup> 30/1992. (V. 26.) AB határozat

<sup>23</sup> Dr. Czine Ágnes: Az emberkereskedelem, mint a szervezett bűnözés egyik megjelenési formája, PhD értekezés, 5. o. <<https://ajk.pte.hu/sites/ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/czine-agnes/czine-agnes-vedes-tezisek.pdf>> letöltve: 2021. 10. 06.

határt szab az egyéni szabadságnak mások szabadságának védelmében, és biztosítja az egyéni szabadság (és nem szabadosság) megfelelő érvényesíthetőségét.”<sup>24</sup>

#### IV. A végrehajtó, mint hivatalos személy az eljárásban

A Büntető Törvénykönyv (továbbiakban: Btk.) taxative felsorolja a hivatalos személyek körét, mely felsorolásba beletartozik az önálló bírósági végrehajtó, az önálló bírósági végrehajtó-helyettes és a végrehajtói kézbesítésre felhatalmazott önálló bírósági végrehajtó jelölt is.<sup>25</sup>

A büntetőjog fokozott védelemben részesíti a jogszerű eljárásokban eljáró hivatalos személyeket. Ennek jelentősége abból adódik, hogy a hivatalos személyek tevékenysége, működése jellemzően az állam hatalmi funkcióit megvalósító egyes hatósági tevékenységekhez, eljárásokhoz kapcsolódik.<sup>26</sup> A hivatalos személyek ellen irányuló magatartások azért kiemelkedően társadalomra veszélyesek, mert ezen magatartások az állami apparátus zavartalan, szabályos működését sértik vagy veszélyeztetik. Hangsúlyozni kell azonban, hogy a büntetőjogi védelem a hivatalos személyeket nem személyükre, hanem eljárásukra, hivatalos működésükre tekintettel illeti meg.<sup>27</sup>

Felvetődhet a kérdés, hogy a büntetőjog miképpen kapcsolódik egy, a nemperes eljárások keretében foganatosított, végrehajtási eljáráshoz? Milyen szerepet tölthet be, milyen eszközök alkalmazásával tud eleget tenni, mi alapján tud védelmi funkciót betölteni a végrehajtási eljárások során?

A teljesség igénye nélkül soroljuk fel azokat az eseteket, melyek során a büntetőjog különös szereppel bír a végrehajtás során. Tanulmányunkban az 1., illetve a 2. pontban felsorolt kategóriákra kívánunk részletesebben kitérni, a többi kategóriát csak érintőlegesen taglaljuk.

##### 1. A bírósági végrehajtás törvényes lefolyását célzó büntetőjogi eszközök Zártörés

A bírósági végrehajtás akadályozása

##### 2. A bírósági végrehajtót védő büntetőjogi eszközök

Hivatalos személy elleni erőszak

Hivatalos személy vagy közfeladatot ellátó személy támogatója elleni erőszak

##### 3. A bírósági végrehajtó büntetőjogi felelőssége

Hivatali visszaélés

Közokirat hamisítás

Bántalmazás hivatalos eljárásban; kényszervallatás

##### 4. A korrupciós bűncselekmények a végrehajtási eljárásban

Vesztegetés

Vesztegetés elfogadása

Hivatali vesztegetés

<sup>24</sup> NAGY Ferenc: *A magyar büntetőjog általános részre*, Korona Kiadó, Budapest, 2001, 21.o.

<sup>25</sup> 2012. évi C. törvény a büntető törvénykönyvről (Btk.)

<sup>26</sup> [https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne\\_mikes\\_eszter\\_vegrehejtasi\\_eljaras\\_sal\\_felmerulo\\_buntetojogi\\_kerdesek%5bjogi\\_forum%5d.pdf](https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne_mikes_eszter_vegrehejtasi_eljaras_sal_felmerulo_buntetojogi_kerdesek%5bjogi_forum%5d.pdf), letöltve: 2021. 04. 18.

<sup>27</sup> HORVÁTH Tibor - KERESZTY Béla - MARÁZ Vilmosné - NAGY Ferenc - VIDA Mihály: *A magyar büntetőjog különös része*, Korona Kiadó, Budapest, 2000, 340. o.

Hivatali vesztegetés elfogadása

## **1. A bírósági végrehajtás törvényes lefolyását célzó büntetőjogi eszközök**

### *a. A bírósági végrehajtás akadályozása:*

A végrehajtást foganatosító bíróság 500.000 Ft-ig terjedő rendbírással sújtja az adóst vagy a végrehajtási eljárásban közreműködésre kötelezett személyt, szervezetet, ha a végrehajtásból eredő, jogszabályban foglalt kötelezettségének nem tesz eleget, vagy a végrehajtást végző hatóság intézkedésének eredményességét akadályozó magatartást tanúsít. Fontos kitétel, hogy a kiszabott rendbíróság összege nem haladhatja meg a végrehajtási ügyértéket. Az adóssal szemben nem lehet rendbírással kiszabni kizárólag abból az okból, hogy a végrehajtható okiratban foglalt kötelezettségét nem teljesíti.<sup>28</sup>

Figyelemmel a Covid-19 okozta rendkívüli jogrend ideje alatt hozott intézkedésekre, már a 112/2021 (III.6.) Kormányrendelet 10. § (1) bekezdése, kötelezettek részére további kedvezményeket biztosított. A rendelet szerint, nem sújtható rendbírással az a személy, aki a szigorított védekezés fennállása alatt a járványügyi intézkedések miatt nem tudott eleget tenni a jogszabályban foglalt kötelezettségének.

Ha a végrehajtó a bírságolás alapjául szolgáló körülményről szerez tudomást, a bírságolás kilátásba helyezésével, jegyzőkönyvbe foglalva, haladéktalanul felhívja a jogsértőt kötelezettségeinek teljesítésére, illetve a magatartás abbahagyására. Tegyük fel, hogy adós gépjárművel rendelkezik, azonban a gépjárművet, annak lefoglalása után, nem szállítja be a végrehajtó telephelyére, akadályozva ezzel az elektronikus árverés<sup>29</sup> kitűzését. Ebben az esetben a végrehajtó jegyzőkönyvben felhívja adóst, hogy jelölje meg a gépjármű fellelhetőségét, amennyiben a beszállítás felől nem tud gondoskodni. Ha adós ennek eleget tesz, és végrehajtást kérő a beszállítás költségét megelőlegezi, a gépjármű behozatala után annak kitűzése az elektronikus árverési felületen megvalósítható. Abban az esetben, ha a felhívás nem vezet eredményre, tehát az adós nem reagál, az eljáró végrehajtó a szükséges iratok megküldésével indítványt tesz a bíróságnál a rendbíróság kiszabására. A bíróság az indítvány tárgyában haladéktalanul végzést hoz.<sup>30</sup>

Amennyiben a bírságolás nem jár eredménnyel, a végrehajtó jelzi ezt a bíróságnak, amely intézkedik a megbírságolt büntetőjogi felelősségre vonásának kezdeményezése iránt. Ugyanígy kell eljárnia a bíróságnak, ha saját hatáskörben észleli a feljelentésre okot adó körülményt. A bíróságot tehát, feljelentési kötelezettség terheli, amennyiben azt észleli, hogy az adós határidőben nem tett eleget a bíróság jogerős rendbírásból kiszabó végzésében foglalt kötelezettségének. Ebből adódóan, a bíróság, hivatalból köteles büntetőeljárást kezdeményezni kötelezettel szemben. A büntethetőségi feltétel, hogy a bíróság a végrehajtás kikényszerítése érdekében egy alkalommal jogerős végzéssel rendbírásról szabjon ki az adóssal szemben.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Vht. 45/A. § (1)

<sup>29</sup> Vht. 132/B. § (1) a)

<sup>30</sup> Vht. 45/A. § (2)

<sup>31</sup> Btk. 288. § (1)

A rendbírság kiszabása, a gyakorlati tapasztalataim alapján, nem jelentős számban fordul elő (a saját végrehajtói irodánknál legalábbis), vagy ha elő is fordul, nem jelent akkora anyagi megterhelést (leggyakoribb bírság összege 10 000 Ft) a kötelezett részére, hogy az visszatartó erővel bírjon. Számos esetben előfordult, hogy a Bíróság a munkáltató mulasztását a letiltás foganatosításának elmaradása tekintetében nem tekintette akkora súlyú jogszabálysértésnek, hogy rendbírságot szabjon ki ellene. Véleményünk alapján egy-egy ilyen intézkedésnek visszatartó erővel kellene bírnia ahhoz, hogy a célját betöltse, különben az intézkedés jelentéktelenné válik. Hangsúlyozni kívánjuk, hogy a rendbírságok megfelelő időben és összegben történő kiszabásával, az eljárások felgyorsíthatóak válhatnak<sup>32</sup>, továbbá az Államnak járó összeg bizonyos százalékát szintén vissza lehetne forgatni egy kidolgozás alatt álló szociális alapba.<sup>33</sup> Az előzőekben említettek az állami szerepvállalás, az igazságszolgáltatásba vetett közbizalom megerősítését is szolgálhatnák.

Érdekeséggé említenék meg, hogy a polgári eljárásjog kézbesítési szabályai alapján - nem kereste jelzés - a bíróság a kötelezettségét elmulasztó adóssal szemben a rendbírságot jogerős végzésében jogszerűen szabta ki. A bírságolás eredménytelenségére tekintettel a bíróságot feljelentési kötelezettség terheli. Ugyanakkor a bírságolás ellenére a büntetőeljárásban az adós marasztalása nem valósulhat meg, figyelemmel arra a gyakorlatra, hogy a végrehajtási eljárás akadályozása csak szándékosan valósítható meg. Ebből adódóan a „nem kereste” jelzéssel visszaérkezett levél csupán gondatlanságot jelelhet, mivel annak tartalmát adós nem ismerheti. Úgy véljük, a két jogszabály eltérő nézőpontja az igazságszolgáltatás tekintélyét nagy mértékben rombolja és nem ösztönöz jogkövető magatartásra.

A bűncselekmény védett jogi tárgya a bírósági végrehajtás rendje, illetve az annak működéséhez fűződő társadalmi érdek. A bűncselekmény megvalósítható mind tevéssel (a rendbírságra okot adó magatartás tovább folytatása), mind mulasztással (a végrehajtásból eredő, jogszabályban foglalt kötelezettség teljesítésének hiánya). A tényállás - a zártöréshez hasonlóan - eredményt nem tartalmaz, azaz immateriális deliktum. A bűncselekmény második fordulata tiszta

---

<sup>32</sup> szintén gyakori probléma, hogy a végrehajtást kérők nem tesznek eleget a jogszabályban foglalt kötelezettségüknek, és nem jelentik be a végrehajtónak a hozzájuk befolyt összeget. Ez szintén az eljárás elhúzódását eredményezi, holott a Vht. 40. §-a egyértelmű kötelezést tartalmaz.

<sup>33</sup> Doktori disszertációm (Dr. Sőréné dr. Batka Eszter) fő célkitűzése a bírósági végrehajtási eljárás és a Magyarországon működő szociális hálózat (mintegy szolidaritáson alapuló rendszer) összekapcsolása volna, tekintettel arra, hogy ennek semmiféle kezdeményezése a mai napig nem fordítottak különösebb figyelmet. A végrehajtással összekapcsolt szociális rendszer célja az lenne, hogy orvosolja a csak *egy lakóingatlanral rendelkező, valamint az egyedülálló szülők lakhatási problémáit*, továbbá elősegítse megélhetésüket, amennyiben az eljárás során elvesztenék lakóingatlanukat. A koncepció alapján mind az Állam, mind a Magyar Bírósági Végrehajtói Kar, az Igazságügyi Minisztérium, a Bíróság, a Közjegyzők, a Munkaadók, a Bírósági Tisztviselők, sőt még maguk az Adósok is hozzájárulhatnának egy valódi szociális ellátórendszer működéséhez, mely mintegy szolidaritási alapon működhetne. A rendelkezésünkre álló források kiaknázásával, egy szolidaritáson alapuló finanszírozási rendszer kialakításával létrehozott szociális alappal segítség nyújtható, a ténylegesen rászoruló és együttműködő egyének részére, még a jelen helyzetben is. A rendszer megvalósítása - előreláthatóan - a Magyarországi Kritisz, továbbá a Máltai Szeretetszolgálat bevonásával történik.



mulasztásos deliktum – tehát eredményre való tekintet nélkül büntetendő, – ebből adódóan annak kísérlete fogalmilag kizárt. A cselekmény az elkövetési magatartás teljes kifejtésével befejezetté válik. Az első fordulat esetében lehetséges a kísérlet megállapítása. A bűncselekményt tettesként csak az adós, vagy a végrehajtási eljárásban egyéb közreműködésre köteles személy követheti el, a felbujtás és a bűnsegédlet az általános szabályok szerint lehetséges. A törvényalkotó az említett bűncselekmény esetében is lehetőséget látott arra, hogy a vádirat benyújtásáig a végrehajtási eljárásból eredő kötelezettségét teljesítő adós elkerülhesse a büntetőjogi felelőssége megállapítását.<sup>34</sup> Nem büntetendő az elkövető, ha a vádemelés előtt, a jogszabályban foglalt kötelezettségének eleget tesz.<sup>35</sup>

*b. A rendőri közreműködés a végrehajtási eljárásban, vagyis a bírósági végrehajtás akadályozása, mint büntetőjogi kategória*

A végrehajtási eljárás lényege, ahogyan azt már kifejtettük, hogy az önkéntes teljesítés hiányában, állami kényszer útján az adóst - a pénzkövetelés térvétele érdekében - a végrehajtó teljesítésre bírja. A kényszer azonban, nem minden esetben irányul kizárólagosan pénzkövetelés behajtására. A végrehajtási okirat, más magatartás megtételére irányuló kötelezettség teljesítését is előírhatja. Az állami kényszer elsősorban az adós vagyona ellen irányul, azonban kivételes esetekben lehetőség van arra, hogy az adós személye ellen is kényszercselekmények kerüljenek foganatosításra. Az adós személye elleni kényszercselekményt a bírósági végrehajtó intézkedése alapján a rendőrség foganatosítja, különösen akkor, amikor például egy helyszíni eljárás keretében a kötelezett vagy egyéb személyek a végrehajtást akadályozzák. A rendőrség jogosult és köteles mindazokat a kényszerítő intézkedéseket megtenni és kényszerítő eszközöket alkalmazni, amelyek a rendőrségről szóló jogszabályok szerint megtehetőek, illetőleg alkalmazhatóak, és az adott esetben a végrehajtás eredményes befejezéséhez szükségesek.<sup>36</sup>

Vannak olyan végrehajtási cselekmények, melyek lefolytatása során a jogszabály előírja a rendőri közreműködést<sup>37</sup>, azonban ellenszegülés esetén a végrehajtó közvetlenül a végrehajtási cselekmény helyéhez legközelebbi, általános feladatokat ellátó rendőri szervhez fordulhat,<sup>38</sup> mely köteles a végrehajtási eljárásban haladéktalanul közreműködni, hogy az ellenszegülést megszüntesse. Amennyiben a helyszíni cselekmény elvégzése során a személyazonosság felől a végrehajtónak meg kell győződnie, azonban a jelen levő személyek ezt nem

<sup>34</sup> DR. KLIMÁSZNÉ DR. MIKES Eszter, A végrehajtási eljárással kapcsolatban felmerülő büntetőjogi kérdések, *Jogi Fórum*, 2014, [https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne\\_mikes\\_eszter\\_vegrehejtasi\\_eljarass\\_al\\_felmerulo\\_buntetozogi\\_kerdesek%5bjogi\\_forum%5d.pdf](https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne_mikes_eszter_vegrehejtasi_eljarass_al_felmerulo_buntetozogi_kerdesek%5bjogi_forum%5d.pdf), letöltve: 2021. 04. 24.

<sup>35</sup> Btk. 288. § (2)

<sup>36</sup> Vht. 5. § (3)

<sup>37</sup> Vht. 183. § (3)

<sup>38</sup> érdekességként említem, - egy gyermek-átadásra vonatkozó eljárás során – hogy abban az esetben, amennyiben ellenszegülés van, és kötelezett nem adja át önként a gyermeket annak a félnek, akinek a bíróság ítélte, ki az a személy a jelenlévő hatóságok közül, aki a gyermeket megfogja és átadja. Főszabály szerint az átadásnál a kérelmezőnek jelen kell lennie (Vht. 180/B. § (1)). A végrehajtó az eljárást a gyámhatóság és a rendőrség közreműködésével folytatja le. A jogszabály szövege arra enged következtetni, hogy mindez a gyámhatóság feladata, azonban ez konkrétan nem került megfogalmazásra.

biztosítják, az akadályoztatás miatt, ennek elvégzésére úgyszintén kérhető a rendőrség közreműködése.<sup>39</sup> A végrehajtó a rendőrségi közreműködést feljegyzi a végrehajtási cselekményről készült jegyzőkönyvbe.<sup>40</sup> Ellenszegülés alatt az eljáró végrehajtó intézkedésével szemben tanúsított ellenállást értjük. Az ellenszegülésnek számos formája lehet. A személy elleni erőszakos cselekmény tanúsításától egészen az olyan passzív magatartásig, amely megakadályozza az eljáró végrehajtót abban, hogy az intézkedését elvégezze (pl. felnyissa az ingatlant, belépjen az ingatlanba; vagy megvizsgálja adós vagyontárgyait, ingóságait, helyszíni foglalatot végezzen stb.).<sup>41</sup> Saját tapasztalatunkkal élve, előfordult már öngyilkossággal fenyegető adós is, így egy kilakoltatási eljárás során, szintén a rendőrség közreműködésére volt szükség, hogy a kötelezett megkapja a megfelelő ellátást, mely az adott szituációban a mentők kihívása, a kötelezett elszállíttatása volt.

A végrehajtási eljárás során történő rendőri közreműködés eljárási kérdéseit, a rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény (Rtv.), valamint a rendőrség szolgálati szabályzatáról szóló 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet szabályozza.

A rendőrséget – mint bűnmegelőzési, bűnüldözési, államigazgatási és rendészeti feladatokat ellátó állami, fegyveres rendvédelmi szervet, a helyi önkormányzati szervekkel együtt, együttműködési kötelezettség terheli.<sup>42</sup> Ennek keretében segítséget nyújt a közigazgatási szervek hivatalos eljárásának zavartalan lefolytatásához. A rendőrség feladata alapvetően két irányból közelíthető meg. Szükség esetén a végrehajtó személyes biztonságát hivatott a rendőrség jelenléte garantálni, hiszen előfordult már olyan kilakoltatás is Magyarországon, ahol lőttek a végrehajtóra, vagy a kötelezett az ingatlanba való bejutást egy nagytestű kutya hátra hagyásával hiúsította meg. Bizonyos esetekben (gyermekátadás,<sup>43</sup> önkényesen elfoglalt lakás kiürítése<sup>44</sup>) pedig a rendőrség – számos esetben a gyámhivatallal egyetemben - köteles tevékenyen közreműködni abban, hogy az adós - a meghatározott cselekmény foganatosítására kiállított okiratban foglalt - kötelezettségét teljesítse.

Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv az állami és a helyi önkormányzati szervek által foganatosított végrehajtási eljárásban részt vevő személyek biztonsága megóvásához a rendőrség, a végrehajtási eljárások során, segítséget nyújt, valamint a végrehajtási eljárásban alkalmazható helyszíni kényszercselekmények során tanúsított ellenszegülést megszünteti. Amennyiben a végrehajtási kényszercselekményre feljogosított végrehajtó, az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv közreműködését kéri – a rendőrség, a közreműködés során, végrehajtja a bíróság intézkedésében meghatározott adós személye elleni kényszercselekményt.<sup>45</sup>

<sup>39</sup> Vht. 5. § (4)

<sup>40</sup> Vht. 45. § (1)-(2)

<sup>41</sup> DR. KLIMÁSZNÉ DR. MIKES Eszter, A végrehajtási eljárással kapcsolatban felmerülő büntetőjogi kérdések, *Jogi Fórum*, 2014, [https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne\\_mikes\\_eszter\\_vegrehejtasi\\_eljarassal\\_felmerulo\\_buntetojogi\\_kerdesek%5bjogi\\_forum%5d.pdf](https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne_mikes_eszter_vegrehejtasi_eljarassal_felmerulo_buntetojogi_kerdesek%5bjogi_forum%5d.pdf), letöltve: 2021. 04. 17.

<sup>42</sup> Rtv.2. § (2)

<sup>43</sup> Vht. 180. § (1)

<sup>44</sup> Vht. 183. § (3)

<sup>45</sup> 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet 29. pontja 37. § (1)-(4)

A rendőrök feladatai közé tartozik ezen felül az is, hogy a jogszabály által megengedett kényszerítő eszközök megfelelő alkalmazása mellett gondoskodjanak arról is, hogy az illetéktelen személyeket távol tartsák a végrehajtás helyszínétől.<sup>46</sup> Főszabály szerint a rendőr magánlakásba bebocsátás vagy hatósági határozat nélkül nem léphet, illetve nem hatolhat be, mely szabályt a végrehajtással összefüggésben foganatosított eljárás felülírja.<sup>47</sup> A főszabály alóli kivétel alapján, a végrehajtási eljárás lefolytatásának biztosítása céljából – ha az abban való közreműködés jogszabály alapján a rendőrség számára kötelező – a rendőr beléphet, illetve behatolhat a magánlakásba azzal, hogy a magánlakásban történő tartózkodás csak a feladat végrehajtásához szükséges ideig tarthat. A végrehajtási eljárásban való közreműködés esetében a rendőrségnek a birtokost a behatolásról tájékoztatni nem kell.<sup>48</sup>

Az arányosság elve alapján, a rendőri intézkedés nem okozhat olyan hátrányt, amely nyilvánvalóan nem áll arányban az intézkedés törvényes céljával.<sup>49</sup> A szabályozás előírja azt is, hogy több lehetséges és alkalmas rendőri intézkedés, illetőleg kényszerítő eszköz közül azt kell választani, amely az eredményesség biztosítása mellett az intézkedéssel érintettre a legkisebb korlátozással, sérüléssel vagy károkozással jár.<sup>50</sup> A gyakorlatban az eljáró bírósági végrehajtó a helyszíni eljárás előtt jegyzőkönyvben megkeresi az adós lakóhelye (illetőleg a helyszíni cselekmény helye) szerint illetékes rendőrkapitányság vezetőjét. A jegyzőkönyvben meg kell jelölni az eljárás helyét, idejét, illetve azt a jogszabályi hivatkozást, mely a rendőri közreműködést előírja. A gyakorlat a saját illetékességi helyen azt mutatja, hogy a rendőrök, az eljárások kitűzött ideje előtt pár nappal a megadott helyszínen megjelennek abból a célból, hogy felmérjék, az adott napon előreláthatóan mivel kell majd szembenéznükhöz. A végrehajtói irodával előzetes megbeszélés alapján egyeztetnek a közreműködés szükségességét illetően, melyet egy megelőző helyszíni eljárás lefolytatásával mérlegelni tudnak. Nem utolsó sorban a kötelezettel is számos esetben lehetőségük adódik konzultálni, a közelgő eseményre való felkészülés érdekében. Sajnálatos módon adósok, a végrehajtó megjelenéséig gyakran nem hiszik el, hogy egy birtokba-adás, kilakoltatás valóban be fog következni, hiába veszik át a cselekményt megelőzően a kilakoltatásról szóló jegyzőkönyvet.

A rendőr az eljárás során végrehajtási cselekményeket nem végezhet, a végrehajtót kizárólagosan megillető kényszercselekményt nem foganatosíthat, rakodási, szállítási munkában nem vehet részt.<sup>51</sup> A rendőri közreműködéssel felmerült költségek mértékéről, azok viseléséről rendelet határoz.<sup>52</sup>

<sup>46</sup> 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet 37. § (3)

<sup>47</sup> Rtv. 39. § (1) e)

<sup>48</sup> Rtv. 39. § (3)

<sup>49</sup> Rtv. 15. § (1)

<sup>50</sup> Rtv. 15. § (2)

<sup>51</sup> 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet 37. § (3)

<sup>52</sup> 10/2012. (III. 14.) BM rendelet a végrehajtási eljárásban ellenszegülés megszüntetése érdekében történő rendőri közreműködéssel, valamint a gyermek átadására irányuló bírósági végrehajtás során szükséges előállítással kapcsolatban felmerült költségek mértékéről, valamint megtérítésének részletes szabályairól

### c. Zártörés

A zártörés a Btk. XXVI. fejezetében került rögzítésre.<sup>53</sup>

Az igazságszolgáltatás elleni bűncselekményekhez a leglazábban kapcsolódó bűncselekmény a zártörés. A zár alá vételre többnyire a végrehajtási eljárások során kerül sor. A múlt században már kialakult az a felfogás, mely szerint a zártörés sérti az államhatalom tekintélyét. A zártörés megvalósíthat vagyoni jellegű kárt is, a társadalomra való veszélyessége azonban abban rejlik, hogy a megvalósítók semmibe veszik az igazságszolgáltatási szervek határozatait. Ebből adódóan az esetlegesen keletkező vagyoni kár, csak másodlagos jelentőséggel bír. A törvény a zártörés két alakzatát különbözteti meg, mely megvalósulhat egy lezárt helyiség felnyitásával, súlyosabb esetben, egy meghatározott vagyontárgy végrehajtás alóli elvonásával.

A zártörés tárgya tehát a hatóság tekintélye, a hatósági intézkedés tiszteletben tartása, melyet az elkövető a zár alá vett vagyontárgy esetén a pecsét feltörésével, eltávolításával, így a lezárt helyiségbe való bejutással valósít meg. Tekintve, hogy a pecsétet hivatalos személy helyezte el, annak eltávolítására is csak ő, vagy az általa felhatalmazott személy jogosult. A bűncselekmény alany bárki lehet, elkövetni pedig csak szándékosan lehet. A zártörés vétsége ugyan csak szándékosan valósítható meg, azonban az elkövető tudatának nem csupán arra kell kiterjednie, hogy a dolgot lefoglalták, hanem ismernie kell a végrehajtás időpontját is, vagyis az is szükséges, hogy a végrehajtás megghiúsításával kapcsolatos szándéka is kétséget kizáróan megállapítható legyen.<sup>54</sup>

Az elvonás – zárolt, vagy zár alá vett dolog tekintetében – megvalósulhat azáltal, hogy az elkövető a dolgot megsemmisíti, elrejt, elidegeníti, feldolgozza stb. Ezzel nemcsak a hatóság tekintélyét sérti, hanem egyben anyagi jellegű sérelmet is okoz. A szándékosság ez esetben attól függ, hogy a dolog előzetesen már foglalásra kerül-e vagy sem.<sup>55</sup>

Ha az adós a végrehajtható okiratban foglalt kötelezettségét nem teljesítette, a végrehajtó az adós ingóságait foglalási jegyzőkönyvben összeírja, és ilyen módon lefoglalja.<sup>56</sup> Az eljárás során előfordulhat az, hogy a végrehajtó harmadik személyek tulajdonában lévő vagyontárgyakat is lefoglal. Az ebből származó sérelem orvoslására szolgál az igényper, amely a tulajdon védelmének az egyik eszköze. Az igényper tárgya lehet a lefoglalt ingóság vagy ingatlan, a Vht. alapján lefoglalt követelés, sőt a lefoglalt pénzösszeg is. Aki a lefoglalt vagyontárgyra a tulajdonjoga vagy más olyan joga alapján tart igényt, amely a végrehajtás során történő értékesítésnek akadálya, a végrehajtást kérő ellen igénypert indíthat.<sup>57</sup> A kereseti kérelem arra irányul, hogy a bíróság oldja fel a foglalás alól az igényelt vagyontárgyat.<sup>58</sup>

A foglalás során előtérbe kerül a fokozatosság és az arányosság elve,<sup>59</sup> melyet a Felek meglehetősen sokszor félreértelmeznek. A fokozatosság elvének

<sup>53</sup> Btk. 287. §

<sup>54</sup> BH.2004.496

<sup>55</sup> ERDŐSY Emil – FÖLDVÁRI József – TÓTH Mihály, *Magyar büntetőjog, különös rész*, Budapest, Osiris, 2007, 290-292. o.

<sup>56</sup> Vht. 84. § (1)

<sup>57</sup> Pp. 538. § (1)

<sup>58</sup> KENGYEL Miklós, *Magyar Polgári eljárásjog*, Budapest, Osiris, 2013

<sup>59</sup> Vht. 7. §.

ugyanis az értékesítés, és nem a foglalás elvégzésekor kell megvalósulnia az eljárások során. Az arányosság elve azt jelenti, hogy a végrehajtási módnak igazodnia kell a követelés nagyságához, a fokozatosság elve pedig elsődlegesen azt, hogy a végrehajtási eljárás során elsősorban az adós vagyoni jogai korlátozhatók, és csak kivételesen kerülhet sor az adós személyiségi jogainak korlátozására.<sup>60</sup>

A jogszabály értelmében ugyanis, a végrehajtó a végrehajtási költség előlegezését és az ingatlan adatainak beszerzését, valamint az ingatlan-nyilvántartási eljárás igazgatási szolgáltatási díjának megfizetését követő 3 munkanapon belül intézkedik az ingatlan lefoglalása iránt.<sup>61</sup> A végrehajtónak tehát a fenti határidő elteltét követően, törvényben foglalt kötelezettsége az ingatlan lefoglalása iránti intézkedés. A fokozatosság elve tehát, nem a foglalásoknál kell, hogy megjelenjen. Erre utal a jogszabályban az a rendelkezés is, amikor a végrehajtó kötelezett részére részletfizetést biztosít.<sup>62</sup> A részletfizetés egyik feltétele az, hogy adós vagyontárgyai foglalás alá kerüljenek! Gondoljunk csak bele ennek az ellenkezőjébe. A részlettel adós ügye szünetelésre kerül, a szünetelés időtartama alatt pedig végrehajtási cselekmény nem végezhető. Abban az esetben, ha adós egyszer csak úgy gondolja, hogy nem fizeti tovább a részletet, de a szünetelés időtartama alatt, foglalás hiányában, az ingó, - és ingatlan vagyona átruházásra került, mire tudja a végrehajtó a továbbiakban az eljárást folytatni? Előzőekben említett jogszabályi rendelkezés célja tehát az, hogy az adós tulajdonában álló ingó, - és ingatlan vagyon, mintegy biztosítékként szolgáljon arra az esetre, ha a tartozást adós bankszámlájára kibocsátott hatósági átutalási megbízással, vagy a munkabérére kiadott letiltással behajtani nem lehet, sőt még a részletfizetés sem biztosított.

Az ingatlan lefoglalása pedig nem sérti sem az arányosság, sem a fokozatosság elvét tekintve, hogy a végrehajtó az ingatlan értékesítése felől, kizárólag végrehajtást kérő kérelmére intézkedhet,<sup>63</sup> melyre akkor kerül sor, ha adós tartozása nem, vagy belátható időn belül nem fog megtérülni.

A Vht. főszabályként rendelkezik arról, hogy a lefoglalt dolgot az adós őrizetében kell hagyni. A lefoglalt ingósággal azonban adós nem rendelkezhet szabadon. Köteles azokat megőrizni, és rendeltetésének megfelelően használni, anélkül, hogy az ingóság állaga sérülne. A foglalással egyidejűleg elidegenítési és terhelési tilalom áll be a lefoglalt ingóságra nézve (ellentétben az eljárások során lefoglalt ingatlanokkal), annak elhasználása, elidegenítése, a végrehajtás alól más módon történő elvonása bűncselekmény.<sup>64</sup>

Amennyiben a végrehajtó úgy ítéli meg, hogy a lefoglalt ingóságokat, nem lehet adós őrizetében hagyni, rendelkezhet úgy is, hogy azokat tárolásra alkalmas helyiségben elzárja, vagy az ingóságok őrizetére zárgondnokot<sup>65</sup> rendel ki. Amennyiben az elzárás célravezető az állagmegóvás érdekében, úgy a helyiséget a végrehajtó lezárja, ajtaját lepecsételi (zár alá vétel), mely felnyitása zártörésnek, azaz bűncselekménynek minősül!<sup>66</sup>

<sup>60</sup> Dr. ZSIGMOND Diána: A végrehajtási eljárás alapelvei: arányosság és fokozatosság, *Executio*, VIII/1., 2019

<sup>61</sup> Vht. 138. § (1)

<sup>62</sup> Vht 52/A. § (1)

<sup>63</sup> Vht. 139. § (1)

<sup>64</sup> Btk. 287. §

<sup>65</sup> Vht. 106. § (1)

<sup>66</sup> Vht. 105. § (1) – (2)

Számos esetben előfordul a végrehajtás során, hogy bár adósok tudnak arról, hogy gépjárművük foglalás alá került, azonban az ingóságot terhelten értékesítik, megvalósítva ezáltal a zártörés tényállását. Vannak azonban olyan adósok is, akik „okosabbak” társaiknál, és az ingóságot - vélhetően - visszadátumozott adás-vételi szerződéssel értékesítik. Bár a szerződés keltének valódisága nem bizonyítható, a gyakorlat mégis erre enged következtetni.

A zártörés csak akkor állapítható meg, ha a foglalás törvényes volt. Amennyiben kötelezett még az előtt adta el a gépjárművét, mielőtt az még foglalásra kerülhetett volna, nem követett el zártörést. Számos esetben tapasztalható azonban az eljárások során, hogy adós gépjárműve foglalás alá kerül, majd, amikor a végrehajtó kiküldi a jegyzőkönyvet, hogy adós szállítsa be az iroda telephelyére, hirtelen előkerül egy adásvételi szerződés, mely dátuma éppen a foglalás körüli napokra esik. Amennyiben kötelezett a foglalásról szóló iratot a szerződésben foglalt dátum előtt már átvette, úgy joggal felmerülhet a zártörés. Ha azonban a szerződés dátuma azt megelőzi, úgy nincs mit tenni, adós nem vonta el az ingóságot a végrehajtás alól, tekintve, hogy a szerződés megkötésekor az még nem került foglalásra.

Sok esetben a szerződések „tisztasága” nem állapítható meg, és számos esetben a dátumok is gyanúsán egybeesnek a végrehajtási cselekmény dátumával.

Úgy véljük, fontos néhány szót ejteni a foglalás alól mentes gépjárművekről is. A bírósági végrehajtás során ugyanis, mentes az a gépjármű a foglalás alól, mely természetes személy foglalkozásához nélkülözhetetlen, ha a becsértéke nem éri el, személygépjármű esetén az 1,2 millió forintot.<sup>67</sup> Ebből kifolyólag, amennyiben kötelezett igazolja, hogy a gépjárműve a foglalkozásához nélkülözhetetlen, és a becsértéke 1,2 millió forint alatt van, a bíróság végzéssel megállapíthatja a mentességet, így az eljárás során azt lefoglalni nem lehet. Amennyiben az értéke az 1,2 millió forintot meghaladja, úgy a bíróság engedélyezheti az árverésig történő használatot, azonban a mentes rész a kötelezettnek, a befolyó vételárból az esetleges értékesítés után visszajár. Megjegyeznénk, a mentesség megállapítása az eltérő bírósági gyakorlat tükrében nem egységes, ugyanis némely bíróság valóban végzéssel állapítja meg a mentes gépjármű tényét, míg egyes bíróságok ezt a feladatot a végrehajtó hatáskörébe utalják.

Véleményünk alapján, ez a szabályozás némiképp revízióra szorulna, tekintve, hogy a mentes, 1,2 millió forint becsérték alatti gépjárművet lefoglalni nem lehet, ebből adódóan, amennyiben a mentesség megállapítást nyert, adós szabadon eladhatja, anélkül, hogy zártörést követne el.

Példaként említenénk egy megtörtént esetet. Kötelezett orvosként dolgozik, a gépjárműve foglalkozásához nélkülözhetetlen<sup>68</sup>, melyet a Bíróság az általa megjelölt gépjárműre<sup>69</sup> végzéssel megállapított. A gépjármű nem került lefoglalásra, tekintve, hogy az értéke 1,2 millió forint alatti. Kötelezett élt a lehetőséggel, majd a gépjárművet értékesítette. Ezt követően a másik gépjárművére is kérte a Bíróságtól, hogy hozzanak az előző végzéshez hasonlót, így az a gépjármű is kikerült a végrehajtás alól, anélkül, hogy a zártörés ténye megvalósult volna.

<sup>67</sup>13/2001 (X.10) IM rendelet 1. § b) Az adós foglalkozásához nélkülözhetetlen gépjármű lefoglalás alóli mentességéről)

<sup>68</sup> Vht. 90. § (1) a)

<sup>69</sup> Vht. 89. § (2).

## **2. A bírósági végrehajtót védő büntetőjogi eszközök**

### **a. Hivatalos személy elleni erőszak**

Hivatalos személynek minősül a hatályos jogi szabályozás alapján a teljesség igénye nélkül például a bíró, az ügyész, a rendőr, a közjegyző és a közjegyző-helyettes, a helyi önkormányzati és a nemzetiségi önkormányzati képviselő-testület tagja, az önálló bírósági végrehajtó és a kormányhivatalnál, önkormányzati igazgatási szervnél közhatalmi feladatot ellátó vagy szolgálatot teljesítő személyek is, illetve a közterület-felügyelő.

A hivatalos személy elleni erőszak büntette közvetlenül a jogszerű eljárást teljesítő hivatalos személyt sérti, továbbá rajta keresztül az államapparátus működését zavarja meg. A büntetőjog tehát fokozott védelemben részesíti a fent említett személyeket, amely védelem azonban nem a személyükhöz, hanem az általuk végzett tevékenységhez, a hivatalukhoz kapcsolódik.<sup>70</sup> A bűncselekmény sértettje a hivatalos személy, illetőleg a külföldi hivatalos személy. A hivatalos személy fogalmát a jogszabályi rendelkezés Záró Része tartalmazza. A cselekmény megállapítása szempontjából jelentőséggel nem bír, hogy a hivatalos személy, vagy külföldi hivatalos személy ezen minősége fennáll-e akkor, ha a bántalmazásra a passzív alany eljárása miatt kerül sor.

A bűncselekmény megvalósulhat, ha a hivatalos személyt akadályozzák, intézkedésre kényszerítik, vagy őt eljárása alatt, illetőleg emiatt bántalmazzák. A büntetőjogi védelem a hivatalos személyt csak a jogszerű eljárása során illeti meg, amelyhez minden olyan cselekménye hozzátartozik, melyet feladatai teljesítése során kifejt. Lényeges azonban, hogy az elkövető a hivatalos személy eljárását, a hivatalos személyi minőségét ténylegesen felismerhesse.

A hivatalos személy akadályozásának az olyan magatartás tekinthető, amely gátolja, nehezíti, késlelteti a hivatalos személy jogszerű eljárásának a végrehajtását, mint például egy ingatlan birtokba-adása, esetleg egy gyermekátadás végrehajtása esetén. A hivatalos személy intézkedésre kényszerítése akkor merül fel, ha az erőszak vagy fenyegetés alkalmas arra, hogy a sértett eljárásával összefüggésben olyan tevékenységet fejtessen ki, amelyre egyébként is jogosult volna.

Hivatalos személy elleni erőszak büntetést valósítja meg az is, aki a hivatalos személyt eljárása alatt, illetve emiatt bántalmazza. Bántalmazás alatt a sértett testét érintő erőszakos magatartást értjük.

A hivatalos személy elleni erőszak bűncselekménye csak erőszak vagy fenyegetés, mint elkövetési mód alkalmazása esetén tényállásszerű. Az erőszaknak vagy a fenyegetésnek mindenképpen személy ellen kell irányulnia. A fokozott büntetőjogi védelmet mutatja az is, hogy a bűncselekmény előkészülete is büntetendő. A bűncselekmény csak szándékosan követhető el, annak elkövetője bárki lehet.

A törvény továbbra is fenntartja a csoport résztvevője vonatkozásában a büntethetőséget megszüntető okot arra az esetre, ha a csoportot önként vagy a hatóság felhívására – függetlenül ennek az indítékától – elhagyja.

---

<sup>70</sup> <https://drkiralyeniko.com/buntetojog/egyeb-szakteruletek-buncselekmenyek/a-hivatalos-szemely-elleni-buncselekmenyek/>, letöltve: 2021. 10. 03.

*b. Hivatalos személy vagy közfeladatot ellátó személy támogatója elleni erőszak*

Büntetendő, aki az ott meghatározott bűncselekményt hivatalos személy, külföldi hivatalos személy vagy közfeladatot ellátó személy támogatására vagy védelmére kelt személy ellen követi el.<sup>71</sup>

A bűncselekmény passzív alanya tehát a hivatalos, illetve közfeladatot ellátó személy támogatására vagy védelmére kelt személy. Ilyennek minősül a nem hivatalos, vagy közfeladatot ellátó személy, vagy aki az említett eljárásokban segítőleg közreműködik, támogat, vagy fellép a megtámadott hivatalos, illetve közfeladatot ellátó személy oldalán.

A támogatás vagy védelem alapulhat jogszabályon (pl. hatósági tanúk alkalmazása az eljárás során), polgári jogi jogviszonyon (pl. a bírósági végrehajtó megbízta a lakatost a lezárt ajtó felnyitásával) vagy akár saját kezdeményezésen, minden előzetes megállapodás nélkül (pl. egy közlekedési balesetnél a mentőszolgálatnak segít).

Az elkövető közvetlenül a támogatásra kelt személy tevékenységét akadályozza (pl. lefogja azt, aki a megtámadott rendőrnek segíteni próbál).

Nincs halmazat, ha egy magatartással a hivatalos, illetve a közfeladatot ellátó személy, valamint ezek támogatója elleni erőszak is megvalósul; ilyenkor a nagyobb veszélyességű és tárgyi súlyú bűncselekményt kell megállapítani.<sup>72</sup>

A szolgálatban lévő rendőr kérésére a helyszínt biztosító személy elleni erőszakos magatartás nem a közfeladatot ellátó személy elleni erőszak büntettét, hanem a hivatalos személy támogatója elleni erőszak büntettét valósítja meg.<sup>73</sup>

### **3. A bírósági végrehajtó büntetőjogi felelőssége**

*a. Hivatali visszaélés*

A bíróságok előtt legnagyobb számban két sajátképi hivatali bűncselekmény, a hivatali visszaélés és a hivatalos személy által elkövetett vesztegetés fordul elő. Amellett, hogy számarányuk jelentős a hivatali bűncselekmények között, leginkább ezek veszélyeztetik az állam zavartalan, pártatlan működéséhez fűződő közérdeket.<sup>74</sup>

A hivatali visszaélés a Btk. XXVIII. Fejezetében szabályozott hivatali bűncselekmények közé tartozik.

A hivatali visszaélés büntettének védett jogi tárgya a hivatalos személy működésének törvényes rendje és az ehhez fűződő közbizalom.

A hivatali kötelesség megszegése megnyilvánulhat aktív magatartásban, de megalapozhatja azt a hivatalos személy mulasztása is. A hivatali visszaélés tettét tehát az a személy valósítja meg, aki kötelességét megszegi, hatáskörét túllépi, vagy hivatali helyzetével visszaél.

---

<sup>71</sup> Btk. 312. §.

<sup>72</sup> [http://projektjeink.birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/elearning/btk/buntetojog3/lecke4\\_lap1.html#hiv13](http://projektjeink.birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/elearning/btk/buntetojog3/lecke4_lap1.html#hiv13), letöltve: 2021. 10. 03.

<sup>73</sup> BH 1996. 135.

<sup>74</sup> Török Zsolt: Hivatali és korrupciós bűncselekmények bírói gyakorlatának aktuális kérdései 3. rész, In: Ügyészek Lapja, 2010/5., 21-32. oldal, <<https://adoc.pub/tartalom-trk-zsolt-5-hivatali-es-korrupcios-bncselekmények-b.html>> letöltve: 2021. 10. 03.



Amennyiben a hivatalos személy, hivatali helyzetével visszaél, abban az esetben a hivatali jogosítványait azok társadalmi rendeltetésével ellentétesen gyakorolja.<sup>75</sup>

A hivatali visszaélés immateriális bűncselekmény, kísérlete ritkán valósul meg. Az elkövetési magatartások kifejtésével a bűncselekmény befejezetté válik.

A bűncselekmény célzatos, azaz jogtalan előny szerzése vagy jogtalan hátrány okozása, tehát az adott helyzetben valaki kedvezőbb vagy éppen kedvezőtlenebb helyzetbe kerül. A hátrány és az előny egyaránt lehet személyes vagy vagyoni jellegű. Hátrány csakis akkor valósul meg, ha azt a tettes más személynek okozta, előny azonban nem kizárólag az elkövetőnél következhet be, hanem más személy oldalán is. Célzat hiányában nem valósul meg bűncselekmény, csak fejelemmi vétségnek, azaz kötelezettségzegésnek minősülhet.<sup>76</sup>

Jó példa a hivatali visszaélésre, amikor a végrehajtó olyan ügy vonatkozásában végez végrehajtási cselekményeket, melyre még nem, vagy egyáltalán nem jogosult. A büntetőjogi kategória a behajtott összegek elszámolásával rögtön meg is valósul.<sup>77</sup>

Fontos kitétel, hogy csakis akkor jön létre bűncselekmény, ha az elkövető ezt a magatartást a hivatali működése során valósítja meg.<sup>78</sup>

### *b. Közokirat hamisítás*

A közokirat hamisítás a büntetőjogban nagyon gyakori.

A közokirat az olyan papír alapú vagy elektronikus okirat, amelyet bíróság, közjegyző vagy más hatóság (ide tartozik az önálló bírósági végrehajtó is), illetve közigazgatási szerv ügykörén belül, a megszabott alakban állított ki, mint közokirat teljesen bizonyítja a benne foglalt intézkedést vagy határozatot, továbbá az okirattal tanúsított adatok és tények valóságát, úgyszintén az okiratban foglalt nyilatkozat megtételét, valamint annak idejét és módját.<sup>79</sup> A közokiratban foglaltakat annak ellenkezője bizonyításáig valódinak kell tekinteni.

A bűncselekmény tárgya a közokirat hitelességébe és valódiságába vetett közbizalomhoz fűződő társadalmi érdek.

A Btk. külön szabályozza a közokirat-hamisítás azon eseteit, amelyeket bárki elkövethet, és külön azokat az eseteket, melyek speciális alannyal bírnak, azaz a hivatalos személyek által elkövetettek. Tekintve, hogy a végrehajtók hivatalos személynek minősülnek, így a dolgozat szempontjából az általuk elkövetett bűncselekmények bírnak relevanciával.

A hivatalos személy által elkövetett közokirat-hamisítás azonban csak arra a közokiratra követhető el, amelynek kiállítása az adott hivatalos személy jogkörébe tartozik.

A hivatalos személy által hivatalos eljárása során elkövethető közokirat-hamisítás lényegében igazodik a bárki által elkövethető közokirat-hamisítás szerinti esetekhez. Az ilyen közokirat-hamisítást elkövethető hamis közokirat készítésével, a

---

<sup>75</sup> Török 24. o.

<sup>76</sup>[https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne\\_mikes\\_eszter\\_vegrehejtasi\\_eljaras\\_sal\\_felmerulo\\_buntetojogi\\_kerdeseke\[jogi\\_forum\].pdf](https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne_mikes_eszter_vegrehejtasi_eljaras_sal_felmerulo_buntetojogi_kerdeseke[jogi_forum].pdf), letöltve: 2021. 10. 03.

<sup>77</sup> Bfv.I.822/2015.

<sup>78</sup> Deres Petronella-Domokos Andrea: Büntető anyagi jog IV. az új Btk. alapján, Patrocinium Kiadó, Budapest, 2015, 36. o

<sup>79</sup>Pp. 323. §.

közokirat tartalmának meghamisításával, vagy lényeges tény hamisan történő közokiratba foglalásával.<sup>80</sup>

Számos esetben előfordul egy végrehajtó, vagy helyettese munkája során, hogy helyszíni eljárást végez. Az eljárásról jegyzőkönyvet készít, mely elkészítése során minden esetben fel kell hívni a jelenlévők figyelmét arra, hogy közokirat készül, ebből adódóan, amennyiben abban valótlan tartalmú nyilatkozatot tesznek, bűncselekményt követhetnek el.

### *c. Bántalmazás hivatalos eljárásban; kényszervallatás*

Tanulmányunk szempontjából a fenti büntetőjogi kategória jelentőséggel nem bír, ezért nem kívánunk részletes elemzésükbe bocsátkozni, mindössze pár mondat erejéig foglalkoznánk a bántalmazás, továbbá a kényszervallatás büntetőjogi kategóriájával.

A bántalmazás bűncselekmény csak akkor nyerhet megállapítást, ha a tetteges bántalmazás a hivatalos személy „eljárása során” valósul meg. Az adott hivatalos eljárás, a személy szolgálatba lépésétől kezdetétől az utolsó hivatali aktus befejezéséig tart.

Fontos kiemelni, hogy a hivatalos személy eljárása *jogszerűen* kezdődik, csak a bántalmazás jogszerűtlen. Amennyiben a hivatalos személy munkába állása jogszerűtlen, úgy a hivatali visszaélés tényállását valósítja meg bántalmazás esetén.

A kényszervallatás jogi tárgya az államapparátus jogszerű működésébe vetett bizalom, az igazságszolgáltatás rendjének sérthetlenségéhez fűződő társadalmi érdek. A kényszervallatás csak abban az esetben valósulhat meg, ha a hivatalos személy eljárásában jogosult valakit vallomás, vagy nyilatkozat tételére felhívni. A bűncselekmény megállapításához az szükséges, hogy a hivatalos személy az eljárása során erőszakot, fenyegetést, vagy más hasonló módszert azért alkalmazzon, hogy ezen személy vallomást vagy nyilatkozatot tegyen, illetőleg ne tegyen. A magatartásának tehát az a célja, hogy mást – akaratával ellentétesen – vallomás vagy nyilatkozat megtételére vagy meg nem tételére készítessen.

A végrehajtó munkája során a törvényi tényállás megvalósulása irreleváns, tekintve, hogy a végrehajtó, mint hivatalos személy, nem tartozik a törvény hatálya alá. A bűncselekményt tettesként csak speciális alany követheti el, olyan hivatalos személy, akinek vallomás- vagy nyilatkozattételre történő felhívási joga, illetve kihallgatási joga van.<sup>81</sup>

## **4. A korrupciós bűncselekmények a végrehajtási eljárásban**

### *Korrupció fogalma*

A korrupció, mondhatnánk, az emberi társadalom kialakulásával egyidős jelenség. Már a Bibliában is megjelenik: „Ne kerüld meg a törvényt, ne légy személyválogató, és ne fogadj el vesztegetést, mert a vesztegetés elvakítja a bölcseket is, és félreviszi azoknak az ügyét, akiknek igaza van.”<sup>82</sup> Mert az Úr, a ti Istenetek [...] aki nem

---

<sup>80</sup>[http://projektjeink.birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/elearning/btk/buntetojog3/lecke6\\_lap1.html#hiv4](http://projektjeink.birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/elearning/btk/buntetojog3/lecke6_lap1.html#hiv4), letöltve: 2021. 10. 03.

<sup>81</sup> Btk. 303. §.

<sup>82</sup> 5Móz 16,18-21,9

személyválogató, sem ajándékot el nem fogad.”<sup>83</sup> A megvesztegethetetlenség ebből adódóan tehát nem emberi, hanem Isteni tulajdonság.

A korrupció sokféleképpen definiálható. A latin nyelvben a corruptio romlottságot jelent, mely a corrumpo igéből származik (kárt tesz valamiben, elront, elcsúfít). Leggyakrabban a Transparency International „raruházott hatalommal való visszaélés egyéni haszonszerzés céljából (”abuse of entrusted power for private gain”) általános definíciót használják a jelenség meghatározásához. Hangsúlyozandó ugyanakkor, hogy a társadalom elfogadott működési, erkölcsi és jogi normáitól függ az, hogy mi a korrupció és mennyire ítéli el azt az adott társadalom. Egyes társadalmakban a szociális-kulturális tradíció része a korrupció, amely átöröklődött az egymást váltó rendszerek során.<sup>84</sup>

A korrupció szociológiai fogalmát illetően Gombár Csaba a korrupciót közrosszként<sup>85</sup> definiálja. Azt állítja, hogy a „... korrupció politikai természetű jelenség, s valamiként politikailag mindig formált társadalomban, mint a közérdeknek, a közjónak az ellentétje mindig és mindenhol fellelhető. Ennek megfelelően a korrupció nem köthető valamely történelmi korszakhoz, sajátos kultúrához vagy különösen konkrét uralmi szerkezethez.”<sup>86</sup>

Az új büntetőjogi kódex 2013. július elsején lépett hatályba, mely egy új, egységes fejezetet, „Korrupciós bűncselekmények” fejezetét hozta létre. A jogalkotó ezáltal anyagi büntetőjogi fogalomként emelte a korábban csak a kriminológiában használatos terminológiát.<sup>87</sup>

A közélet tisztasága az állami, társadalmi szervek, a hivatalos és más fontos, közfeladatot ellátó személyek törvényes, elfogulatlan és befolyástól mentes működését jelenti. Valamennyi korrupciós bűncselekmény közös jogi tárgya a közélet, illetve nemzetközi közélet tisztasága.<sup>88</sup>

A korrupciós bűncselekményekre jellemző a felek közötti érdekközösség, titkosság és konspiráció, mely tulajdonságok miatt a korrupció óriási latenciával bír.<sup>89</sup>

<sup>83</sup> 5Móz 10,17

<sup>84</sup> Inzelt Éva – Kerezi Klára – Lévy Miklós Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében 11. o. <<https://www.ajk.elte.hu/media/39/1e/d6420ce846d0a6b5a8541f7a319c16208f834ee00073679fe8f2a0433ed7/Inzelt-%C3%89va-Kerezi-Kl%C3%A1ra-L%C3%A9vy-Mikl%C3%B3s-Korrupci%C3%B3s-b%C5%B1ncselekm%C3%A9nyek-a-b%C3%BCntet%C5%91-igazs%C3%A1gszol%C3%A1ttat%C3%A1s-t%C3%BCkr%C3%A9ben.pdf>>, letöltve: 2021. 10. 04.

<sup>85</sup> Gombár Csaba: A korrupció, mint közrossz. Írások a korrupcióról, szerk.: Gombár Csaba és társai, Korridor-Helikon, 1998. 69. o.

<sup>86</sup> Gombár (1998) im. 72. o.

<sup>87</sup> Gál István László: A korrupciós bűncselekmények. In: Polt Péter (szerk.) Új Btk. kommentár: 5. kötet: Különös rész. Nemzeti Közzolgálati és Tankönyvkiadó Zrt., Budapest 2013. 183. o.

<sup>88</sup> Sinku Pál: A korrupciós bűncselekmények. In: Belovics Ervin–Molnár Gábor Miklós–Sinku Pál: Büntetőjog II. – Különös Rész. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft. Budapest 2013. 449. o.

<sup>89</sup> Inzelt Éva XVIII. Korrupciós bűncselekmények <[https://jog.tk.hu/uploads/files/21\\_InzeltE.pdf](https://jog.tk.hu/uploads/files/21_InzeltE.pdf)>, letöltve: 2021. 10. 04.

### *a. Vesztegetés*

A vesztegetés minden formája esetén vizsgálni kell a kapott előny értékét, és azt, hogy a konkrét személy esetében ez az előny alkalmas lehetett-e arra, hogy őt motiválja.<sup>90</sup>

A vesztegetés jogi tárgya a jogtalan előny, amely lehet vagyoni, személyes vagy akár erkölcsi jellegű is. A bírói gyakorlat rendkívül tágan határozza meg az előny fogalmát, így előnynek minősül mindaz, ami valamely emberi szükségletet elégít ki, amely jobb helyzetbe hozza az előny elfogadját a korábbi helyzetéhez képest (pl. ügyintézőnek adott pénz, ajándék)<sup>91</sup>

A legtipikusabb formája a vagyoni előny, ezen belül is a készpénz. Vagyoni előnyként értékelhető tehát mindenféle pénzfizetés, minden olyan dolog, mely értéke pénzben mérhető, továbbá az elengedés is.<sup>92</sup>

Amennyiben kamatmentes egyoldalú juttatás, így ide tartozik a kölcsön is. A bűncselekmény alanya tettesként bárki lehet. Célzatos bűncselekmény. A célzat a kötelezettségzegés és emiatt csak szándékosan és kizárólag egyenes szándékkal követhető el.

### *b. A vesztegetés elfogadása*

A cselekmény passzív alanya bárki lehet, aki kapcsolatba kerül a gazdasági szervezettel. Szándékos bűncselekmény, de a magatartás nem célzatos. A bűncselekmény az előny kérésével befejezetté válik. Verbálisan elkövethető, azaz nem szükséges az előny tényleges átadása.<sup>93</sup> Leggyakrabban előforduló példája a borraivaló és az orvosi hálapénz.

### *c. Hivatali vesztegetés*

A bűncselekmény alanya 293. § (1)–(3) bekezdés esetén bárki lehet és szándékosan követhető el. A 293. § (4) bekezdés alanya speciális, csak a gazdálkodó szervezet vezetője, illetve ellenőrzésre vagy felügyeletre feljogosított, a gazdálkodó szervezet részére vagy érdekében tevékenységet végző személy lehet és gondatlan alakzata is megjelenik a 293. § (5) bekezdésben.<sup>94</sup>

A bűncselekmény elkövetési magatartása a jogtalan előny adása vagy ígérese. A bűncselekmény megvalósulásához elegendő, hogy az jogtalan előny vagy annak ígérete eljusson a címzetthez és a jogtalan előny vagy ígéretének visszautasítása nem zárja ki ezt. Az alapeset megvalósulásához pedig nem szükséges, hogy a hivatalos személy passzív hivatali vesztegetést valósítson meg. A jogtalan előnyt pedig nem csak a hivatalos személynek lehet adni, hanem rá tekintettel másnak is, azonban ennek a harmadik személynek nem szükséges, hogy

---

<sup>90</sup> Gál István László (2014) „XXVII. fejezet. Korrupciós bűncselekmények” In: Magyar Büntetőjog – Különös Rész (szerk. Tóth Mihály – Nagy Zoltán). Osiris Kiadó, Budapest, 2014 292. o.

<sup>91</sup> Schubauer László: A korrupciós bűncselekmények. In: Blaskó Béla – Miklós Irén – Pallagi Anikó – Polt Péter – Schubauer László: Büntetőjog Különös Rész I. Rejtjel Kiadó, Budapest 2013. 375. o.

<sup>92</sup> Gál: i. m. 2013. 186. o.

<sup>93</sup> Gál: i. m. 2013. 191–192. o

<sup>94</sup> Gál: i. m. 2014. 299. o.

tényleges kapcsolata legyen a hivatalos személlyel, hanem elegendő, ha az aktív vesztegető mindezt feltételezi.<sup>95</sup>

#### *d. Hivatali vesztegetés elfogadása*

Célzatos bűncselekmény, mely kizárólag szándékos elkövetés esetén büntetendő. A bűncselekmény elkövetési magatartásaihoz tartozik a jogtalan előny kérése, az előny, illetve annak ígéretének elfogadása, rá tekintettel harmadik személynek adott vagy ígért jogtalan előny kérésével, vagy elfogadójával egyetértés. Feltétele az, hogy a hivatalos személynek a hivatali működésével összefüggésben kell elkövetnie.

Az elkövetési magatartás pedig a jogtalan előny kérés vagy a jogtalan előny, illetve annak ígéretének az elfogadása, az elkövetési szituációhoz kapcsolódó tényállási elemek az aktív alakzathoz hasonlóan alakulnak.<sup>96</sup>

### **IV. „Szerződések Tára”**

Nézőpontunk szerint - mint ahogyan azt a tanulmány korábbi szakaszában már megemlítettük - az esetleges visszaélések elkerülése érdekében szükség volna egy új szabályozás és nyilvántartás bevezetésére. Célszerű lenne egy olyan – online - rendszert létrehozni, mely, mint egy adattár, a Magyarországon kötött szerződések (akár ingó, akár ingatlan) tárolására alkalmas volna. Csakúgy, mint a közjegyzői szerződések országos nyilvántartása, vagy a zálogjogi és hitelbiztosítéki nyilvántartás.<sup>97</sup> A „Szerződések Tárába”, a szerződések megkötésekor, a szerződést készítő feleknek (üggyvédek, közjegyzők, magánszemélyek) - kötelező jelleggel - a szerződés megkötése napján, be kellene jelentkezniük, mintegy online rendszerbe.

Tekintve, hogy a Szerződések Tára megalkotásának a célja, a gazdaság fehéritésén túl az Adósok ingóságainak végrehajtás alóli elvonásának megakadályozása volna. Úgy véljük, hogy az ingóságokra vonatkozó szerződések megkötése előtt lenne célszerű, hogy a szerződést készítő, egy közhiteles nyilvántartásként működő rendszerből, adatokhoz jusson a tekintetben, hogy az eladó fél rendelkezik e tartozással. Nem ritka eset, hogy adós a gépjárművét eladja a vevő pedig mit sem tudva a tartozás tényéről a vételárat kifizeti, majd a tulajdonjog bejegyzése az elidegenítési és terhelési tilalomra tekintettel meghiúsul. Hasonló a helyzet amikor autókereskedés veszi át értékesítésre a lefoglalt gépjárművet, vagy épp azt bontásra adja át adós. Az önálló bírósági végrehajtók vonatkozásában a Magyar Bírósági Végrehajtói Kar rendelkezik közhiteles nyilvántartással a végrehajtóknál kezelt ügyekről, amelyből adatok igényelhetők.

A szerződések, hasonlóan a NAV számlázási rendszeréhez, az adott rendszer felületén talált információk alapján lenne szükséges elkészíteni, a rendszerbe való – határidőhöz kötött - feltöltési kötelezettséggel, így nem fordulhatna elő olyan eset, hogy egy szerződés esetlegesen előre megírva, dátum nélkül készüljön el, amit a dátummal aztán aktualizálni lehet, pont arra a napra, amelyen „szükség” van rá. A feltöltést, valamint a szerződő felek adatainak

<sup>95</sup> Dr. Mezei Kitti: Néhány észrevétel a korrupciós deliktumok hatályos szabályozásával kapcsolatban  
<[https://ujbtk.hu/wp-content/uploads/2016/04/BJSZ\\_201503\\_MezeiKitti.pdf](https://ujbtk.hu/wp-content/uploads/2016/04/BJSZ_201503_MezeiKitti.pdf)>, letöltve: 2021. 10. 04.

<sup>96</sup> Mezei: i.m. 2015. 99. o.

<sup>97</sup> A közjegyzőkről szóló 1991. évi XLI. törvény

lekérdezését (esetleges tartozások miatt) indokolt volna regisztrációhoz kötni, mely díjköteles, illetve a - szerződést kötő felek - szerződésenként is további meghatározott díj megfizetésére lennének kötelezve. A díjak megfizetésével a rendszer működtetése megvalósítható lenne, bizonyos százalékka pedig, visszafordítható volna a szolidaritási alapba.<sup>98</sup> A díj mértékét a szerződésbe foglalt összeghez lehetne igazítani, csakúgy, mint peres eljárások esetén az illeték megfizetését, a pertárgy értékéhez. A szerződésbe foglalt összeg értéke alapján tehát, a díj, azaz a számlázott összeg „valódisága” megállapítható és az értékhez igazodó vagyonszerzési illeték is kiszabható. Figyelembe véve az elektronikus és automatikus ügyintézésnek rohamos terjedését, még akár az is megvalósítható lehetne, hogy a Szerződések Tára az illetékes, vagyontárgyakat nyilvántartó hatóságokkal, állami adóhatósággal kommunikáljon. Ennek eredményeként nem fordulhatna elő az, hogy gépjármű átruházás átírás- és vagyonszerzési illeték megfizetési nélkül megvalósuljon, illetve az a gyakori eset sem, hogy az eladó kapjon gyorsajátás miatt fizetési felszólítást. A végrehajtási joggal terhelt ingóságok átruházása – ebből adódóan a zártörés -a rendszer által meg sem valósulhatna, megvédve adósokat az esetleges kísértés lehetőségétől is. Ugyanakkor maga a rendszer alkalmas lehet arra is, hogy olyan vagyontárgyakból befolyó összegeket az eljáró végrehajtó lefoglaljon, amely vagyontárgyaknak egyelőre nyilvántartása nem volt, vagy nincs, növelve a hitelezővédelmet és a végrehajtási eljárás eredményességét.

Lehetőség volna az adattárban való keresésre, mely ingatlanok esetében helyrajzi számra való kereséssel, gépjárműveknél a rendszám, vagy akár az alvázszámra való kereséssel lenne megvalósítható. Egyéb ingóra, gondolok itt például egy értékes, törzskönyvel rendelkező tenyész ebre, vagy egyéb haszonállatra (marha, ló, stb.) az egyedi azonosítójuk, vagy chipszámuk alapján lenne lehetőség rákeresni. A rendszer kidolgozásával és bevezetésével, elkerülhetőek volnának a végrehajtási eljárás során a „hamis” szerződések okozta károk, a fedezetelvonások nyomán követhetővé válnának. Nem utolsó sorban, tovább felerősödne a gazdaság, jelentősen növelve az állam bevételeit is.

Arra való tekintettel, hogy a szerződések az egyes hatóságok számára láthatóvá válnának, bizonyosan az okiratokat szerkesztők számlakibocsátásában is jelentős mennyiség változás állhatna be. A szerződések szerkesztése vélelmezhetően eddig sem volt ingyenes ügylet, leggyakrabban azonban csak „méltányos módon kiállított” számlákról, vagy szívességi szerződésekről beszélhetünk. A szerződésbe foglalt vételárból azonban tisztán kirajzolódna, hogy a kiállított számla arányos-e az átruházásra kerülő vagyontárgy értékével, vagy annak csak egy töredéke van számlával lefedve. A megfelelő összegre kiállított számlák növelik az állam áfabevételét, csakúgy, mint az online számlázási rendszer bevezetése. Az online rendszerek egymáshoz kapcsolásával (pl.: Takarnet, JÜB, cégjegyzék, kormányablakok, NAV) csökkennének az adminisztratív terhek, növekedne ezáltal a munka hatékonysága.

A Covid-19 rámutatott arra, hogy a digitális tér, ugyan sok mindent személytelenné tesz, de megfelelően fejlesztve, hatékony működésre képes. Használatával időt, energiát költségeket takaríthatunk meg. Hangsúlyozni szeretnénk, hogy a „Szerződések Tára” megvalósítását, már meglévő rendszerek bővítésével, azokhoz bizonyos funkciók hozzárendelésével, működtetni lehetne,

<sup>98</sup> Dr. Sőréné dr. Batka Eszter: Szolidaritás és végrehajtás, Humán Innovációs szemle 2020/1, 86-89. o.

továbbá a fedezetelvonás az ingóságok vonatkozásában bír nagyobb jelentőséggel, hiszen az ingatlanok vonatkozásában a végrehajtási jog bejegyzése nem okoz terhelési- és elidegenítési tilalmat, a lefoglalt ingatlannal adós rendelkezhet, azonban értékesítés esetén az új tulajdonos túrni köteles az ingatlan esetleges értékesítését. Ellenben ingatlanok vonatkozásában is figyelemre méltó az ingatlan-nyilvántartáson kívüli tulajdonos léte. Kérdésként merül fel, mi történhet akkor, ha az ingatlan-átruházási szerződést az okiratot szerkesztő „elfelejti” az irányadó jogszabályban megadott határidőn belül az illetékes földhivatalhoz megküldeni, majd pedig végrehajtási jog kerül az ingatlan tulajdoni lapjára. Mi történik akkor, ha bízva az ingatlan-nyilvántartás közhitelességébe, árverés során derül arra fény, hogy az árverezett ingatlanra ráépítettek? Bár a hatályos jogi norma az adós ingatlana feletti rendelkezési jogot meghagyta, úgy véljük, a hitelezők és közvetve adós érdekét nem szolgálhatja az, hogy a lefoglalt ingatlan elidegenítési- és terhelési tilalomtól mentes legyen akkor, ha azt végrehajtási joggal megterhelték. Mivel jogszabály nem tiltja és büntetőjogi szempontból is irreleváns egyelőre az, hogy adós a végrehajtási joggal terhelt ingatlanát, vagy ingatlanait eladja, a leleményes és feltételezett notárius, több adóssággal is rendelkező adós megteheti azt, hogy tudva tartozásairól már az első végrehajtási jog bejegyzését követően az ingatlanát elidegeníti, meghíúsítva a további végrehajtást kérő kielégítésének alapját. Figyelembe véve továbbá a Vht. egyes ingatlanra vonatkozó rendelkezéseit is, adós élhet azzal a lehetőséggel is, hogy a végrehajtás alatt valójában már csak egy lakóingatlana maradjon, ezáltal a becsérték leszállíthatóságának mértékét befolyásolja. Előzőekben leírtak alapján indokolatlannak véljük adós rendelkezési jogának biztosítását, holott nyilvánvaló, hogy az említett esetekben sem adósok, sem a képviselőjükben esetlegesen eljáró ügyvédek sem a jóhiszemű joggyakorlás keretein belül tevékenykednek.

## V. Összefoglalás

„A büntetőjog nem képes arra, hogy társadalmi problémákat oldjon meg. [...] A büntetőjog önmagában arra sem alkalmas, hogy a büntetőjogi problémákat megoldja.” A gyakran hangoztatott ultima ratio jellegét a büntetőjog csak akkor teljesíti be, ha – ahogy Szabó András fogalmazott – a „jogrendszer egészének szankciós záróköve” szerepet betölti. A büntetőjog önmagában tehát nem elégséges ahhoz, hogy a bűncselekményeket megelőzze.<sup>99</sup> A büntetőjoghoz hasonlóan a végrehajtási jog sem alkalmas arra, hogy megfelelő eszközök hiányában a jogerős döntéseknek érvényt szerezzen és a jogkövető magatartást elősegítse. A büntetőjog büntetés végrehajtási jog hiányában, míg a magán, vagy közjog végrehajtási jog hiányában értelmezhetetlen. Lehet bármilyen magas színvonalú, bármennyire igazságos is egy döntés, végrehajtási jog hiányában - idézve Osztovcics professzor Úr egy doktori műhelyvitán elhangzott szavait – a legjobb határozat is csak egy papírfecni.

---

<sup>99</sup>Prof. Dr. GÁL István László: *A büntetőjog szerepe a gazdaságban, avagy megelőzhető-e a brókerbotrányok büntetőjogi eszközökkel?* <<https://ujbtk.hu/prof-dr-gal-istvan-laszlo-a-buntetojog-szerepe-a-gazdasagban-avagy-megelőzhető-e-a-brókerbotrányok-buntetojogi-eszközökkel/>> letöltve: 2021. 04. 25.

A jog egyrészt olyan magatartások tanúsítását várja el, amelyek az erkölcs értékrendje szerint is követendők, másrészt olyan viselkedést tilt, amelyet nem tekintünk etikusnak.<sup>100</sup>

Az idő múlásával a normák a társadalmi szereplőkkel együtt változnak. Ahhoz azonban, hogy egy kisebb társadalmi közösség vagy egy nemzeti társadalom, sőt az egész emberiséget átfogó világtársadalom működőképes legyen, tagjainak követniük kell bizonyos viselkedési szabályokat, a **normákat**, máskülönbön viselkedésük a társadalom többi tagja számára kiszámíthatatlanná válik, és ezáltal lehetetlenné válik az együttműködés. A norma megszegését mindig valamilyen szankció bünteti.<sup>101</sup>

Manapság túl nagy az individualizmus iránti vágy és kihal a közösségért a közösségben végzett munka tisztelete. A mai elidegenedett társadalmakban az egyedüli megoldást a lentől felfelé való építkezés jelentheti. Vissza kellene állítani azt a világot, amelyben az erkölcsi, valamint a jogi normák az egyén tudatában olyan korlátot jelentenek, mint a városfalak: muri sancti.<sup>102</sup> Ebből adódóan, úgy vélem, kizárólag azért, mert a jogi normák áthágása nem jelent az emberek számára testi korlátot, még nem kell - némely esetben - semmibe venni azokat. Kant erkölcstana alapján, a törvény szerint valaki akkor bűnös, ha megsérti mások jogait. Az etika szerint akkor, ha fontolgatja, hogy ezt megteszi.<sup>103</sup>

Egy adott társadalomban azonban mindig vannak olyan emberek, akik a társadalom normakövető magatartásától eltérnek, azaz nem követik azokat. Az ilyen eseteket devianciának nevezzük, mely viselkedési normákat igyekszünk háttérbe szorítani. Fontosnak tartom tehát, a különböző rendszerek egymásra épülő üzemeltetését, annak érdekében, hogy a rendszer összehangolt működése a társadalom bizonyos rétegeit a megfelelő mederbe sodorja vissza. A dolgozat gyakorlati példákat is felölve igyekszik a büntetőjog végrehajtási eljárással kapcsolatba hozható tényállásait szemléltetni, továbbá javaslatot tesz egy olyan új és lehetséges rendszer kialakítására, amely nem csak a végrehajtás eredményességét és végrehajtást kérők megelégedését, de a gazdaság fehérítésén túl az állami bevételeket is jelentősen növelheti.

## Rövidítések jegyzéke

Btk.: 2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyv  
 Rtv.:1994. évi XXXIV törvény a Rendőrségről  
 Pp.:2016. évi CXXX. törvény a polgári perrendtartásról  
 Vht.: 1994. évi LIII. törvény a bírósági végrehajtásról

<sup>100</sup> MISKOLCZI BODNÁR Péter, Az erkölcs és a jog szoros kapcsolata, *Polgári Szemle*, 2015december, 11. évfolyam 4-6. szám, < <https://polgariszemle.hu/archivum/99-2015-december-11-evfolyam-4-6-szam/a-karoli-gaspar-reformatus-egyetem-tudomanyos-muhelyebol/688-az-erkoelcs-es-a-jog-szoros-kapcsolatay> letöltve: 2021. 04. 25.

<sup>101</sup> ANDORKA Rudolf, *Bevezetés a szociológiába*, Budapest, Osiris kiadó, 2006.

<sup>102</sup> DOMOKOS Andrea: A büntetőjogi felelősség erkölcsi vonatkozásairól, *KRE-DIT* 2019/1. < <http://www.kre-dit.hu/tanulmanyok/domokos-andrea-a-buntetojogi-felelosseg-erkolcsi-vonatkozasairol/> > letöltve: 2021. 10. 18.

<sup>103</sup> Kant, IMMANUEL: *The Metaphysical Elements of Ethics*, EBook#5684, 2004 < <https://www.gutenberg.org/files/5684/5684.txt>> letöltve: 2021. 10. 18.



## Irodalomjegyzék

- ANDORKA Rudolf (2006): *Bevezetés a szociológiába*, Budapest: Osiris kiadó.
- BALOGH Olga, B. KOREK Ilona, CSÁSZTI Ferenc, JUHÁSZ Edit (2009): *A bírósági végrehajtás*, Budapest: HvgOrac Lap- és Könyvkiadó Kft. 15. o.
- BELOVICS Ervin, GELLÉR Balázsm, NAGY Ferenc, TÓTH Mihály (2012): *Büntetőjog I. Általános rész; A 2012. évi C. törvény alapján*, Budapest: HVG-Orac Lap- és Könyvkiadó Kft. 18. o.
- CZINE Ágnes (2011): *Az emberkereskedelem, mint a szervezett bűnözés egyik megjelenési formája*, PhD értekezés, 5. o.
- DERES Petronella, DOMOKOS Andrea (2015): *Büntető anyagi jog IV. az új Btk. alapján*, Budapest: Patrocinium Kiadó. 36. o
- DOMOKOS Andrea (2019): *A büntetőjogi felelősség erkölcsi vonatkozásairól, KRE-DIT: A KRE-DOK online tudományos folyóirat.* <<http://www.kredit.hu/tanulmányok/domokos-andrea-a-buntetojogi-felelosseg-erkolcsi-vonatkozasairol/>> letöltve: 2021. 10. 18.
- ERDŐSY Emil, FÖLDVÁRI József, TÓTH Mihály (2007): *Magyar büntetőjog, különös rész*. Budapest: Osiris.
- GÁL István László (2013): *A korrupciós bűncselekmények*. In: Polt Péter (szerk.) *Új Btk. kommentár: 5. kötet: Különös rész*. Budapest: Nemzeti Közszerzői és Tankönyvkiadó Zrt. 183. o.
- GÁL István László (2014): „XXVII. fejezet. *Korrupciós bűncselekmények*” In: *Magyar Büntetőjog – Különös Rész* (szerk. Tóth Mihály – Nagy Zoltán). Budapest: Osiris Kiadó. 292. o.
- GÁL István László (2017): *A büntetőjog szerepe a gazdaságban, avagy megelőzhető-e a brókerbotrányok büntetőjogi eszközökkel? Az új BTK. (online)* <https://ujbtk.hu/prof-dr-gal-istvan-laszlo-a-buntetojog-szerepe-a-gazdasagban-avagy-megelőzhető-e-a-brókerbotrányok-buntetojogi-eszközökkel/>
- GOMBÁR Csaba (1998): *A korrupció, mint közrossz. Írások a korrupcióról*, szerk.: Gombár Csaba és társai, Budapest: Korridor-Helikon Kiadó, 69. o.
- HORVÁTH Tibor, KERESZTY Béla, MARÁZ Vilmosné, NAGY Ferenc, VIDA Mihály (2000): *A magyar büntetőjog különös része*, Budapest: Korona Kiadó, 340. o.
- INZELT Éva, KEREZSI Klára, LÉVAY Miklós (2014): *Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében*. Budapest: ELTE ÁJK. 11. o.
- KANT, Immanuel (2004): *The Metaphysical Elements of Ethics*, EBook#5684,
- KAPA Mátyás (2010): *A közjegyző szerepe a bírósági végrehajtásban. Közjegyzők közlönye*, 57(4). 21. o.

KENGYEL Miklós (2013): *Magyar Polgári eljárásjog*, Budapest: Osiris,

KLIMÁSZNÉ MIKES Eszter (2014): A végrehajtási eljárással kapcsolatban felmerülő büntetőjogi kérdések, *Jogi Fórum (online)*, [https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne\\_mikes\\_eszter\\_vegrehejtasi\\_eljarassal\\_felmerulo\\_buntetojogi\\_kerdesek\[jogi\\_forum\].pdf](https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne_mikes_eszter_vegrehejtasi_eljarassal_felmerulo_buntetojogi_kerdesek[jogi_forum].pdf)

MISKOLCZI BODNÁR Péter (2015): Az erkölcs és a jog szoros kapcsolata, *Polgári Szemle*. 11(4-6).

NAGY Ferenc (2001): *A magyar büntetőjog általános részre*, Budapest: Korona Kiadó. 21. o.

POKOL Béla (2000): *Jogi alaptan*. Budapest: Rejtjel Kiadó,

SCHUBAUER László (2013): *A korrupciós bűncselekmények*. In: Blaskó Béla – Miklós Irén – Pallagi Anikó – Polt Péter – Schubauer László: *Büntetőjog Különös Rész I*. Budapest: Rejtjel Kiadó. 375. o.

SINKU Pál (2013): *A korrupciós bűncselekmények*. In: BELOVICS Ervin–MOLNÁR Gábor Miklós–Sinku Pál: *Büntetőjog II. – Különös Rész*. Budapest: HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft. 449. o.

SŐRÉNÉ BATKA Eszter (2020): Szolidaritás és végrehajtás, *Humán Innovációs szemle* 11(1), 86-89. o.

TÖRÖK Zsolt (2010): Hivatali és korrupciós bűncselekmények bírói gyakorlatának aktuális kérdései 3. rész. *Ügyészek Lapja*, 17(5). 21-32. o.

UDVARY Sándor (2013): *A bírósági végrehajtási eljárás*; In: WOPERA Zsuzsa (szerk.): *Polgári eljárásjog II*. Budapest: HVG-ORAC Kiadó. 218. o.

ZSIGMOND Diána (2019): A végrehajtási eljárás alapelvei: arányosság és fokozatosság, *Executio*, 8(1).

### **Linkjegyzék**

<https://birosag.hu/birosagi-vegrehajtias>, letöltve: 2021. 03. 17.

<https://drkiralyeniko.com/buntetojog/egyeb-szakteruletek-buncselekmények/a-hivatalos-szemely-elleni-buncselekmények/>, letöltve: 2021. 10. 03.

[https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne\\_mikes\\_eszter\\_vegrehejtasi\\_eljarassal\\_felmerulo\\_buntetojogi\\_kerdesek%5bjogi\\_forum%5d.pdf](https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne_mikes_eszter_vegrehejtasi_eljarassal_felmerulo_buntetojogi_kerdesek%5bjogi_forum%5d.pdf), letöltve: 2021. 04. 18.

[https://jog.tk.hu/uploads/files/21\\_InzeltE.pdf](https://jog.tk.hu/uploads/files/21_InzeltE.pdf), letöltve: 2021. 10. 04.

[https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne\\_mikes\\_eszter\\_vegrehejtasi\\_eljarassal\\_felmerulo\\_buntetojogi\\_kerdesek\[jogi\\_forum\].pdf](https://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/klimaszne_mikes_eszter_vegrehejtasi_eljarassal_felmerulo_buntetojogi_kerdesek[jogi_forum].pdf), letöltve: 2021. 10. 03.

[https://nepszava.hu/1014425\\_a-jog-fekete-baranya](https://nepszava.hu/1014425_a-jog-fekete-baranya), letöltve: 2021. 04. 17.

<https://polgariszemle.hu/archivum/99-2015-december-11-evfolyam-4-6-szam/a-karoli-gaspar-reformatus-egyetem-tudomanyos-muhelyebol/688-az-erkoelcs-es-a-jog-szoros-kapcsolatay> letöltve: 2021. 04. 25.

[http://projektjeink.birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/elearning/btk/buntetojog3/lecke6\\_lap1.html#hiv4](http://projektjeink.birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/elearning/btk/buntetojog3/lecke6_lap1.html#hiv4), letöltve: 2021. 10. 03.

[http://projektjeink.birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/elearning/btk/buntetojog3/lecke4\\_lap1.html#hiv13](http://projektjeink.birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/elearning/btk/buntetojog3/lecke4_lap1.html#hiv13), letöltve: 2021. 10. 03.

<https://ujbtk.hu/prof-dr-gal-istvan-laszlo-a-buntetojog-szerepe-a-gazdasagban-avagy-megelozhetok-e-a-brokerbotranynok-buntetojogi-eszkozokkal/>>letöltve: 2021. 04. 25.

[https://ujbtk.hu/wp-content/uploads/2016/04/BJSZ\\_201503\\_MezeiKitti.pdf](https://ujbtk.hu/wp-content/uploads/2016/04/BJSZ_201503_MezeiKitti.pdf)>, letöltve: 2021. 10. 04.

### **Jogszabályjegyzék, bírósági határozatok jegyzéke**

30/2011. (IX. 22.) BM rendelet  
1994. évi LIII. törvény a bírósági végrehajtásról  
2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyv  
1991. évi XLI. törvény a közjegyzőkről  
2016. évi CXXX. törvény a polgári perrendtartásról  
1994. évi XXXIV törvény a Rendőrségről  
BH 1996. 135.  
Bfv.I.822/2015.

### **RELATIONSHIP BETWEEN JUDICIAL ENFORCEMENT AND CRIMINAL LAW - THE MOST COMMON CATEGORIES OF CRIMINAL LAW IN THE ACTIVITIES OF BAILIFFS, BASED ON PRACTICAL EXAMPLES**

DR ESZTER. SÓRÉNÉ. BATKA - DR. ZOLTÁN SÓRE

Today the respect of community work seems to disappear, while the desire for individualism is getting stronger. In today's alienated societies, the only solution is to build from bottom to top. We should restore a world, in which moral and legal norms are such a barrier to the individual's consciousness as city walls (muri sancti). Consequently, we believe that just because breaking legal norms does not constitute a physical barrier for people it does not mean that in some cases they can be ignored. According to Kant's morality, by law, someone is guilty when he or she violates the rights of others. According to ethics, you are guilty if you consider doing so. In our study, we tried to give a comprehensive but general picture of the criminal categories that are most common in the activities of bailiffs in the course of judicial enforcement, thus affecting the success of proceedings. We would also like to point out that the coordinated operation of the systems could possibly reduce the deviation from social norms.

**Keywords:** judicial enforcement, breach of seal, police action, criminal category, Collection of Template Agreements

## A NÉMET REGIONÁLIS POLITIKA SAJÁTOSSÁGAI, INTÉZMÉNYI HÁTTERE – A NÉMET EGYSÉG TANULSÁGAI

DR. FORMAN BALAZS<sup>1</sup> - KNOLL-CSETE EDIT<sup>2</sup>

### Absztrakt

A regionális politika az Európai Unióban és annak tagállamaiban a társadalmi, gazdasági és területi kohézió erősítésének legfontosabb eszköze. Így van ez az EU vezető gazdaságában, Németországban is. A cikk azt mutatja be, milyen sajátos nehézségeket kellett áthidalnia, és milyen kohéziós utat járt be ez a föderális berendezkedésű ország, amelyet negyven évig egy egyedülálló kettéosztottság sújtott. Az áttekintés időszerűségét az adja, hogy 2020. január 1. óta a német regionális támogatási rendszer átalakult, harminc évvel az egységes Németország létrejöttét követően egységessé vált: az addigi összes támogatási formát egységes keretbe foglalták, s a felzárkóztatási politika a keleti tartományok mellett immár átfogja az elmaradottabb nyugati régiókat is. Megszűnt a Szolidaritási Paktum, és a korábbi prioritásokat (a határ menti régiók, az infrastruktúra fejlesztésének és a vállalatok letelepedésének támogatását, valamint a gazdaságilag gyengébb keletnémet tartományok felzárkóztatását) új célok váltották fel. Előtérbe került a szénbányákat tartalmazó régiók gazdaságszerkezetének korszerűsítése, a zöld energiaforrások kiépítése, a digitalizáció és a modernizáció. A pandémia következtében az állami támogatások mértéke Németországban 2020 végén elérte a 206 milliárd eurót. A legutóbbi parlamenti választások (2021. szeptember 26.) felhívták a figyelmet arra, hogy nemcsak a gazdasági fejlettségben és a munkalehetőségek terén térnek el a régi és új tartományok, a társadalom továbbra is megosztott, azaz politikailag is nagy különbségek vannak az egyes országrészek között.

**Kulcsszavak:** regionális politika, német egység, iparpolitika, Európai Unió, szolidaritás

### Bevezetés

A strukturális nehézségekkel küzdő régiók támogatását Németországban az Alaptörvény 91a cikke mondja ki, a volt keletnémet tartományok állami segélyezéséhez pedig az Európai Unió működéséről szóló szerződés (EUMSZ) 107.

---

<sup>1</sup> Egyetemi oktató a Corvinus Egyetemen.

<sup>2</sup> A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen szerzett közgazdász diplomát Nemzetközi Kapcsolatok és Szociológia szakirányokból. 2019 szeptembere óta PhD Hallgató a Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Karán. Témavezetője: Dr. Becsey Zsolt László tudományos főkutatás.

\* A publikáció témájának feldolgozásában segítségünkre voltak: Dr. Eckart Cuntz nagykövet, a német külügyminisztérium nyugalmazott európai igazgatója, Dr. Franz Neueder, a német kancellári hivatal volt európai igazgató-helyettese, továbbá Dr. Gerhard Sabathil, az Európai Bizottság volt berlini Nagykövete és Dr. Roger Mackeldey szászországi miniszteri tanácsos. Szakmai iránymutatásukért ezúton is köszönetet szeretnénk mondani.

cikkének 2.c. pontja ad jogi alapot.<sup>3</sup> A támogatások elosztása a belső föderális szabályozás, valamint az európai uniós normák alapján történik. A támogatáspolitikát kidolgozó és megvalósító állami, valamint tartományi közigazgatási háttér<sup>4</sup> folyamatosan változik, kielégítve az időről időre módosuló uniós jogszabályok igényeit. Átalakultak a tartományi Európa-ügyi minisztériumok, összevontak kapcsolódó munkaterületeket, új minisztériumok, vegyes bizottságok, hivatalok jöttek létre mind tartományi, mind szövetségi szinten, erősítve ezzel a támogatási szinergiát.

A regionális politikai döntésekben kiemelkedő szerepet kap az úgynevezett miniszterelnöki konferencia.<sup>5</sup> A német föderalizmusra ugyanis a világ országai közül a legjellemzőbb a politikai egymásrautaltság fogalma (*Scharpf* [2009]), a politikai szintek egymásra épülése. A közfinanszírozású feladatokról ugyanis többnyire nem a központi politikai-adminisztratív szereplők döntenek, hanem valamennyi (azaz szövetségi, tartományi/regionális és települési) szint együttműködik. A német törvényalkotásban a tartományoknak is fontos szerepük van, azaz egy úgynevezett konkurens jogalkotás figyelhető meg. A párhuzamosságot elkerülendő, az Alaptörvény 72. cikke kimondja, hogy amely témakörben a szövetségi szint illetékes, ott elvileg nem alkotható meg tartományi törvény, a már meglévő tartományi törvények pedig hatályon kívül kerülnek (31. cikk). Bár a föderalizmus hatékony eszköze a szubszidiaritásnak,<sup>6</sup> a települések már többször felvetették, hogy

<sup>3</sup> (2) A belső paccal összeegyeztethető:

...

c) a Németországi Szövetségi Köztársaság Németország felosztása által érintett egyes területei gazdaságának nyújtott támogatás, amennyiben a támogatásra a felosztásból eredő gazdasági hátrányok ellensúlyozásához szükség van. Öt évvel a Lisszaboni Szerződés hatálybalépését követően a pontot a Tanács a Bizottság javaslata alapján elfogadott határozattal hatályon kívül helyezheti.

<sup>4</sup> *Az EU többéves pénzügyi kereterről folytatott tárgyalásokon a német szövetségi külügyminisztérium vesz részt, a Németországba érkező uniós kohéziós politikai támogatások felhasználását viszont a német szövetségi gazdasági és energetikai minisztérium koordinálja. A szociális alapból érkező forrásokért a munkaügyi és szociális kapcsolatok szövetségi minisztériuma a felelős. A mezőgazdasági és vidékfejlesztési, valamint a halászati alapot a német szövetségi mezőgazdasági minisztérium koordinálja, együttműködve a tartományok illetékes minisztériumaival. A projektek végrehajtásáért azonban az illetékes tartományi minisztériumok felelnek. A német szövetségi miniszterek rendszeresen konzultálnak tartományi kollegáikkal minden fontos európai uniós kérdésben.*

<sup>5</sup> A miniszterelnöki konferencia (MPK) a 16 német tartomány olyan önmagát koordináló grémiuma, amely a tartományok közös pozíciójának összehangolására jött létre szövetségi szinten. A konferencián olyan tartományi jellegű témák kerülnek napirendre, amelyek esetében szövetségi összehangolás szükséges. Klasszikus feladati közé tartozik az állami szerződések és megállapodások véglegesítése, a tartományok finanszírozásának pénzügyi kiegyenlítése, valamint a szövetségi műsorszórási szerződések. Jelenlegi elnöke Hendrik Wüst (CDU/NRW). A miniszterelnöki konferencia dönt például a járvány miatti lezárások bevezetéséről is. Alacsonyabb szintjei például a tartományi miniszteri konferenciák.

<sup>6</sup> Amely feladatot egy személy vagy közösség konkrét érintettség okán helyi szinten meg tud oldani, arról nem szabad magasabb szinten (esetleg az érintettek kihagyásával) dönteni. „Amit az egyes egyének saját erejükből és képességeik révén meg tudnak valósítani, azt hatáskörükből kivonni és a közösségre bízni tilos; épp így mindazt, amit egy kisebb és alacsonyabb szinten szerveződött közösség képes végrehajtani és ellátni, azt egy nagyobb és magasabb szinten szerveződött társulásra áthárítani jogszerűtlenség, és egyúttal súlyos bűn a társadalom helyes rendjének a felforgatása, mivel minden társadalmi tevékenység

közvetlenül Brüsszeltől szeretnének támogatást kapni, nem pedig a sokszor átláthatatlan és hosszú nemzeti csatornákon át. Az Európai Bizottságnak viszont nincs meg az ehhez szükséges apparátusa, sem a közvetlen támogatások körének bővítésére, sem az ilyen jellegű segélyek koordinálására és folyósítására, de még a felhasználásuk ellenőrzésére sem.<sup>7</sup>

## 1. A strukturálisan elmaradott német régiók állami támogatása

A Német Szövetségi Köztársaságban igen hosszú múltra tekint vissza a regionális politika: először 1959-ben fogadtak el területileg lehatárolt gazdaságélénkítési intézkedéseket. A Szövetségi Gazdasági Minisztérium 1968-ban javasolta a regionális gazdaságpolitika korszerűsítését, amelynek útját egy regionális gazdaságélénkítő törvény (Gemeinschaftsaufgabe – Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur – GRW) megalkotásában és a hozzá kapcsolódó strukturális politika megvalósításában látta. Ezt „közösségi feladatok” elnevezéssel a német Alaptörvényben is rögzítették. A GRW központjában a regionális gazdaság támogatása áll, olyan beruházások elősegítése, amelyek közvetlenül növelik a régióban tevékenykedő vállalatok versenyképességét, javítják a gazdasági infrastruktúrát, továbbá támogatják a regionális gazdasági kezdeményezéseket, valamint az ezekhez szükséges regionális politikai kutatásokat. A mai tervezési keretek futamideje 3–4 év.

A gazdasági és strukturális nehézségekkel küszködő német régiók számára az Alaptörvény módosítását követően megalkotott német szövetségi támogatási program<sup>8</sup> 1969-ben indult. A Német Szövetségi Köztársaság Alaptörvényének<sup>9</sup> 91. cikke ugyanis kimondja, hogy a strukturálisan gyenge, gazdasági, demográfiai és infrastrukturális problémákkal küzdő régiók<sup>10</sup> támogatásban részesülnek. A cél az volt, hogy gazdasági növekedést generáló és helyi munkaerőt foglalkoztató vállalatok telepedjenek meg kevésbé vonzó régiókban. (Az akkor kijelölt 96 régióból jelenleg 16 tartozik ebbe a kategóriába; mind keletnémet, mind pedig nyugatnémet régiók és nemcsak rurális területek, hanem városok is.) A támogatott régiók száma egyre növekedett. A fejlődésnek indult régiók sem kerültek ki a „Gemeinschaftsaufgabe” köréből, így a hátrányos regionális besorolás miatt sokszor olyan támogatásokat is kifizettek, amelyek gazdaságösztönzési szempontból egyébként nem voltak indokoltak.

---

lényegénél és benne rejlő erejénél fogva segíteni - szubszidiálni - köteles a társadalmi egész egyes részeit, ellenben soha nem szabad bomlasztania vagy bekebeleznie azokat.” (QA 79.) XI. Piusz *Quadragesimo anno* kezdetű körlevele (1931)

<sup>7</sup> A források mintegy 80 százalékát az EU tagállamai maguk kezelik, az uniós tagállamok saját belső kontrollrendszerrel működtetnek. Az uniós források felhasználását a Bizottság mellett két erre szakosodott intézmény is ellenőrzi, az OLAF: az Európai Csalás Elleni Hivatal és a nemzeti csalás elleni irodák (OLAF-irodák), valamint az ECA: az Európai Számvevőszék.

<sup>8</sup> Az 1969. október 6-án elfogadott Alkotmánymódosítást (BGB1. I S. 1861) a 2015. augusztus 31-i 269-es rendelet módosította (BGB1. I S. 1471). A támogatásra kijelölt területek a „Koordinierungsausschuss der Gemeinschaftsaufgabe” körébe tartoznak.

<sup>9</sup> Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Art 91a, b [www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR00010949.html](http://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR00010949.html)

<sup>10</sup> [www.innovation-strukturwandel.de/files/Karte\\_Strukturschwache-Regionen.pdf](http://www.innovation-strukturwandel.de/files/Karte_Strukturschwache-Regionen.pdf)

## 2. A német egység motorja a sikeres nyugatnémet gazdaság

Ha a nyugatnémet gazdasági csoda fő magyarázatait keressük, akkor a következő közelítésmódokat érdemes végiggondolni:

- Az újjáépítés elmélete azt mondja, írja, hogy az újjáépítés (csak) visszatérés a Németországra jellemző hosszú távú növekedési pályához, amit a belső erőforrások, az alkalmazott gazdaságpolitika és az intézményrendszer határoz meg hosszú távon.
- A szociális piacgazdaság elmélete azt mondja ki, hogy az 1940-es évek végén és az 1950-es években végrehajtott intézményi reformok erősítették a piaci erőket. Az addig lényegében szabályozatlan társasági formában, de családi tulajdonban lévő nagyvállalatokat kötelezték az átláthatóság, a tulajdonosi és a menedzsment felelősségek, feladatok tiszta elhatárolása érdekében a törvény által meghatározott társasági formák – részvénytársaság, kft. bt. – szerinti átalakulásra. Ez javította a tőkepiac hatékonyságát, a vállalatok számára a külső tőke bevonás, a vállalatfinanszírozás lehetőségeit. Ez az intézményi, szabályozási átalakítás javította az erőforrások elosztását, még a társadalmi mobilitást is növelte és ennek az eredménye a magas gazdasági növekedés.
- A felzárkózás lehetőségének elmélete arra fókuszál, hogy a „felzárkózási folyamat fejlesztései” során az elmaradott, vagy csak hátrányban lévő országok, amelyek az élenjáró országok innovációit alkalmazzák, azok megtakarítják az útkeresés idejét, ráfordításait és esetleges veszteségeit. A második világháború után Nyugat-Európa számára nagy lehetősége volt a felzárkózásra az Amerikai Egyesült Államok gazdasági rendszerének az átvétele.
- A szervezett világgazdaság elmélete azt mondja, hogy a Bretton Woods-i rendszer és az európai integráció csökkentette a tranzakciós költségeket a nemzetközi kereskedelemben. Ez egy olyan exportorientált gazdaság, mint amilyen Németországé - számára lehetővé tette, hogy a nemzetközi munkamegosztás, a specializáció keresletteremtő és jóléti hatásait kihasználja.
- A külső és belső pénzügyi stabilitás révén bizalmat teremtettek a vállalatok, a befektetők körében, ami elősegítette a tőkefelhalmozást.

Az újjáépítési elmélet szerint egy ország gazdasága hosszú távon egy gazdaság növekedési trend alapján, mentén fejlődik. A növekedés a munkavállalók műszaki képzettségének, a technika, a technológiai iránti érdeklődésének a függvénye. Minél magasabb egy ország lakóinak, munkavállalóinak műszaki végzettsége, annál magasabb hozzáadott értéket képesek előállítani, annál termelékenyebbek. A műszaki fejlődést az innováció határozza meg. A dolgozók műszaki ismereteit olyan magas szintre kell emelni, hogy az innovációkat, az új ismereteket, technológiákat azonnal alkalmazni tudják.

A második világháborúban a fizikai tőke állománya, főleg a közlekedési hálózatok, a gazdaság infrastruktúrája, az ipari épületei a háborús pusztítások révén jelentősen csökkent. De az emberi tőke nem csökkent. A Német Szövetségi Köztársaság fogadta be a Közép-Európából elűldözött németeket, így a háborús embervesztesége nagyjából pótlódott. Az újonnan érkezettek nem, életkor, iskolai végzettség szerinti összetétele más volt, más lehetett, mint a háborúban



odaveszetteké. De a felhalmozott műszaki tudás összességében megmaradt. Emiatt a háború utáni gazdaság újjáépítése azért lett gyors, mert

- az ország működőképességének helyreállítása érdekében nagyon gyorsan felszámolták az infrastruktúra szűk keresztmetszeit,
- a munkavállalók számára elsődleges lakáskérdést és az élelmiszerhiányt gyorsan megoldották,
- majd ezt követően a képzettségük szerint alkalmazhatók voltak az iparban,
- a munkavállalók azon képességei, amiket a hadi gazdaság keretei között fejlesztettek ki: innovációs készségek, anyag és energia takarékoság, a béke idején is használható lett, és így a lehetséges technológiai lemaradás gyorsan csökkenthető volt.

A gazdasági csoda ebben az értelmezésben csak annyit jelentett, hogy a nyugatnémet gazdaság visszatért a hosszú távú növekedési pályájához. Ez a tézis volt az egyik, amire az 1990-ben megvalósított német újraegyesítést alapozták. A szociális gazdaságpolitika alapját a monetáris, illetve a vagyonpolitikai, továbbá a szociálpolitikai célok ötvözete jelentette.

A monetáris politika legfontosabb célja, hogy a stabil valutának, alacsony inflációnak meg kell könnyítene a piaci mechanizmusok működését, a kiszámítható üzleti környezettel, tervezhetőséggel és az alacsony tranzakciós költségekkel.

A vagyon politika célja, hogy a hatékony erőforrás-elosztás érdekében a gazdasági szereplőknek, a vállalkozásoknak maguknak kell meg kell hozniuk a felelős döntéseiket a társaságok, szervezetek, intézmények alapításáról, működtetéséről. A tulajdonosi jogokat mindenki gyakorolja önállóan, de azért cserébe viselje maga a következményeket. A szociális piacgazdaságban az állam, pontosabban a központi kormányzat nem kíván beleavatkozni a vállalatok tulajdonosi szerkezetébe, a postán és vasúton kívül nem akar állami vállalatokat létrehozni és birtokolni vagy tulajdonrészt szerezni profitorientált vállalkozásokban.

A szociálpolitika célja, hogy minden állampolgárnak, háztartásnak, gazdasági egységnek hozzáférést kell biztosítani a piachoz. A cél, hogy minden állampolgár be tudjon kapcsolódni a munkaerőpiacra. Legyen megfelelő végzettsége, lakhelye, egészségügyi ellátása, anyagi biztosítása öregkorára, hogy teljes értékű munkát tudjon végezni. A szociálpolitika legitimitását az adja, hogy a gazdasági és társadalmi rendet védeni kell. A német szociálpolitika intézményei közé tartozik ezért, az oktatási politika, lakhatási támogatások biztosítása, a munkahelyi biztonság megteremtése és a társadalombiztosítás.

A szociális piacgazdaság létrehozása során a következők voltak a legfontosabb lépések:

- Devizareform 1948-ban, aminek célja az erős márka megteremtése és az árstabilitás biztosítása.
- Árreform még szintén 1948-ban, hogy eltörljék azokat a hatósági árakat, amiket még az 1930-as években hoztak létre. Szabad árképzés bevezetése legalább a késztermékek területén.
- Versenytörvény 1957-ben. Azt viszont a német szerzők nem teszik hozzá, hogy ennek a bevezetése a Római Szerződésben foglalt versenyszabályozás miatt vált szükségessé. Viszont Németország volt az, aki a legkövetkezetesebben alkalmazta és valóban korlátozta a monopóliumok hatalmát.

- 1951-ben fogadták el a lakhatási törvényt a lakásépítés támogatására. A cél a szociális biztonság megteremtése különösen azok számára, akiket a háború súlyosan érintett vagy, azok a népesség csoportok számára, akiket elűdöztek eredeti lakóhelyükről és a háború után érkeztek Németországba.

A befogadott németek majd a később érkezett vendégmunkások számár fogadták el az ellátási törvényt 1950-ben, ami megkönnyítette a szociális célú bérlakásokhoz való jutást, a terhek megosztásáról és a kártérítésekről, a szülőföldön hagyott, vagy a háborúban megsérült ingatlanok utáni kompenzációról szóló törvényt 1952-ben, a háborúban súlyosan sérültek ellátásáról szóló törvényt 1953-ban. 1957-ban bevezették a dinamikus nyugdíjat, hogy a Németországba érkezetteknek az előző lakhelyük szerinti országban teljesített munkájuk töltött éveiket beszámítsák a Németországban szerzett nyugdíjba. Németország itt szinte főúri gesztusként nagyvonalúan beszámolta a nyugdíjjogosultsághoz szükséges éveket a külföldön ledolgozott éveket, ha az illető közben német állampolgár lett és életvitelszerűen ott élt.

A gazdasági csoda megalapozóinak tartott intézkedések csak gyengén kapcsolódnak egymáshoz. Emiatt az egyes intézkedéseknek a gazdasági fejlődésre gyakorolt hatását nehéz empirikusan meghatározni. Konkrétan a szociálpolitikával kapcsolatos intézkedések egy része sokkal inkább a háború után más országokból elűdözött németek befogadásáról, egyenjogúsításáról és egyenlő esélyeinek megteremtéséről szólt. A szociális piacgazdaság lakhatási, valamint a dinamikus nyugdíjról szóló törvényei ugyanakkor úgy is értelmezhetők, mint felkészülés a német Alaptörvényben megfogalmazott egyik legfontosabb cél, Németország újraegyesítése, megvalósulása esetén szükséges szabályozások. Az NSZK a saját belső törvényei között gyakorlatilag 1953-ra meghatározta az esetleges újraegyesítés belső törvényi és a társadalmi szolidaritásra vonatkozó szabályait. 1953-ra eldőlt, hogy újraegyesítés esetén a szociális piacgazdaság szociális intézkedéseit, hogyan milyen módon terjesztik ki az ismét Németország polgáraivá váló emberekre. Az 1948-ban végrehajtott pénzreform, pedig arra is sikeres példát mutatott, hogyan lehet majd az esetleges valutauniót, valuta cserét lebonyolítani. 1953-ra a német újraegyesítés modellje kész volt. Az NSZK csak arra a történelmi pillanatra várt, hogy a külső hatalmak elfogadják az újraegyesítés tényét és az NDK-ban legyen olyan politikai erő, parlament és kormány, amelyik elfogadja ezeket a szabályokat. A történelem azonban bebizonyította, hogy a második világháború utáni újjáépítés és gazdasági fellendülés nem biztosított egyértelmű receptet a keleti országrészek 1990 utáni felzárkózásához, és az előkészített egységesítési modell sem volt egy az egyben átültethető.

### 3. Németország újraegyesítése

A Német Egység napja, október harmadika annak az 1990-es történelmi lépésnek állít emléket, amikor a Német Demokratikus Köztársaság 5 tartománya és Kelet-Berlin hivatalosan beléptek a Német Szövetségi Köztársaságba. Nyugat-Berlin különleges státusza ezzel az aktussal megszűnt. A német egységre való törekvések a 19 századra nyúlnak vissza, az 20. század végi elképzelések szerint egy teljesen új állam is létrejöhetett volna, azonban végérvényes lezárásukat a Német Egység Szerződés életbe lépése jelentette, amely tulajdonképpen az NSZK fennmaradását, s ezzel egy időben az NDK megszűnését jelentette. Az 1990-es német újraegyesülési dokumentum többek között rendelkezett a német valutaunió bevezetéséről is. Az

1990. július elsejétől életbe lépő valutaunió létrejöttének formális intézkedései a következők voltak.

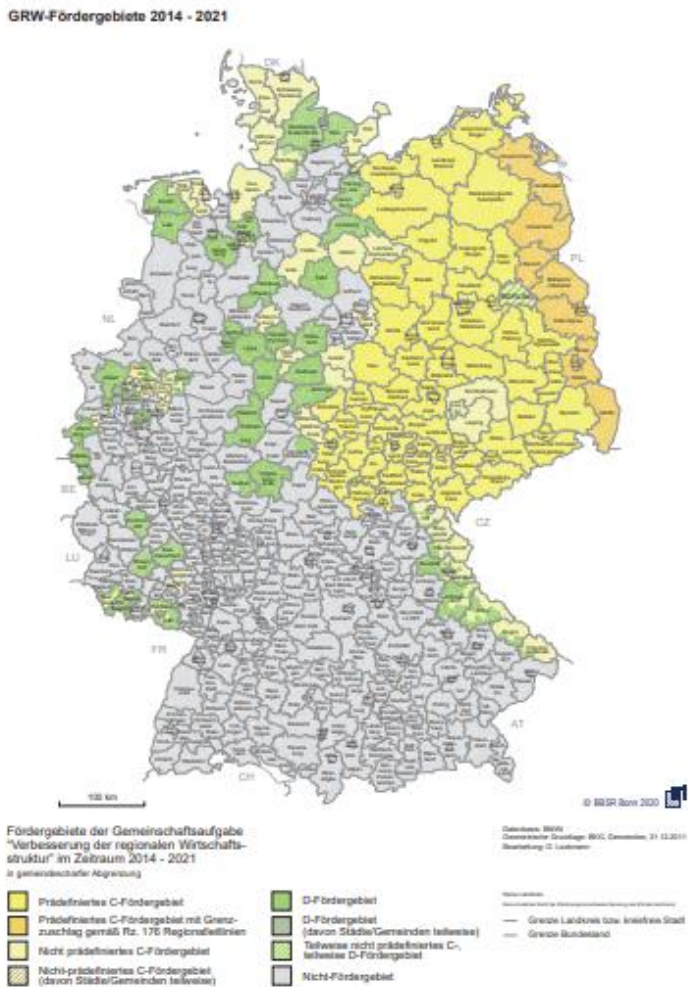
A bankbetéteket 6000 keletnémet márka összegig 1:1 árfolyamon váltották át nyugatnémet márkára. 6000 keletnémet márka feletti összegeket 2:1 árfolyamon. Az összes bankbetét esetében ez együttesen 1:0,68 arányú átváltást jelentett.

A jövedelmeket és más pénzbeli juttatásokat, béreket, nyugdíjakat, bérleti díjakat, társadalombiztosítási ellátásokat 1: 1 arányban váltották át nyugatnémet márkára. Ezt kétféleképpen lehet értékelni. Ez az NSZK-ban szokásos, az ugyanolyan munkakörben foglalkoztatottak átlagos munkabérének kb. 1/3-a. Tehát, ha az életszínvonal kiegyenlítése a cél, akkor még hosszú folyamatot jelent a bérfelzárkóztatás az egyesült Németország keleti tartományaiban. A NDK külkereskedelmében 1989-ben alkalmazott árfolyamok alapján az 1: 4 árfolyam lett volna a reális. Így viszont az NDK áruai jelentősen felértékelődtek a belföldi és a külföldi piacokon a túlzottan magas árfolyam miatt. A magas munkabér és az alacsony termelékenység hozzájárultak ahhoz, hogy a keletnémet vállalatok a valutauniót követően még emelni akartak a most már D Mark-ban megjelenő áraikon. A piac ezt viszont már végképp nem fogadta el. Az alacsony hatékonysággal működő szocialista nagyvállalatok számára már az újra egyesülés gyorsasága is sokkhatással ért fel. 1989. szeptember 1-én még egy működő szocialista ország és a biztos piacot jelentő KGST részei voltak. 10 hónap múlva egy nagyon igényes fogyasztókkal és tőkeerős versenytársakkal teli német és európai uniós részei lettek. Ha egy vállalat ez alatt a 10 hónap alatt, teljességgel bizonytalan és előre nem látható környezetben, új innovációival be tudja hozni évtizedek lemaradását, miközben a tulajdonos állam támogatására és külső tőke bevonására nincs esélye: az maga csoda. De a csoda elmaradt.

Az életszínvonal biztosítását célozta a keletnémet márka bankbetét állomány és a munkabérek 1:1 árfolyamon történő átváltása. Ennek az egyik célja a keleti tartományokból a nyugati országrészbe irányuló erős belföldi migráció megállítása lett volna. Ez csak részben sikerült. Nagyon sok fiatal az iskolai elvégzését követően azonnal a nyugati tartományokba költözött.

Másrészt nem, vagy csak nagyon késleltetéssel érvényesül az újjáépítési hipotézis, ami Németország természetes növekedési pályájához való visszatérést várta a keleti tartományok esetében is. Nem számoltak azzal, hogy az NDK negyven évének lemaradását követően nem egy újabb gazdasági csoda részeként emelkednek vissza arra a pályára, ahonnan 50 évvel korábban letértek. Nem számoltak azzal, hogy az egykori keletnémet ipar a nyugati versenytársak által támasztott versenyben szinte atomjaira hullik szét. Így az újjáépítési hipotézis, ami a németek nagyon alapos és széleskörű műszaki képzettségére épült, csak egy szinte újabb háborús pusztítással felérő visszaesés után érvényesülhet.

1.ábra. Térkép a gazdaságilag elmaradottabb német régiókról



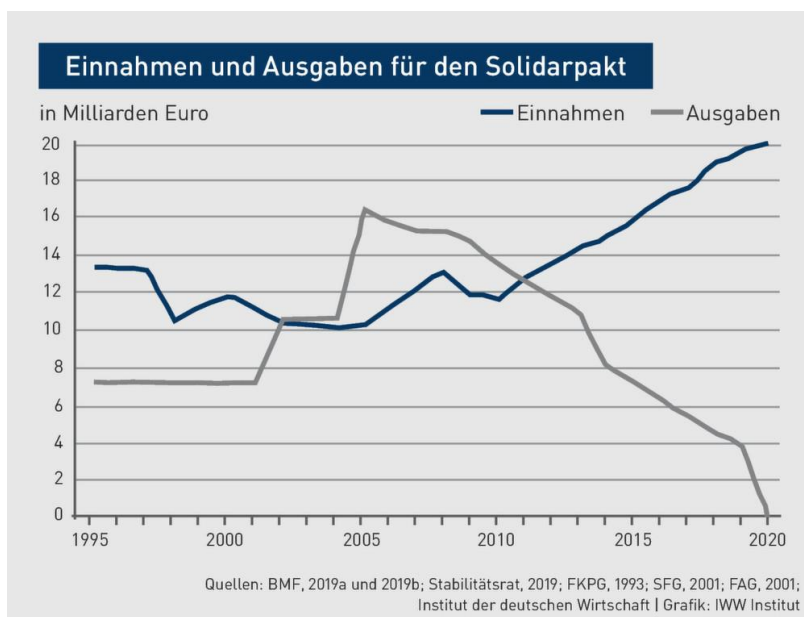
Forrás: BMWI (GRW)

#### 4. A volt keletnémet tartományok támogatását szolgáló szövetségi alapok

Az NDK felbomlásakor számos keletnémet cég nem volt képes helytállni a hirtelen „rájuk szakadt” versenyben, és csődbe ment, megsemmisült. A Deutsche Mark bevezetésével a vállalatok már tudták a munkavállalóikat "értéktelen" valutával kifizetni. Már nem lehetett arra számítani, hogy az alacsony termelékenységet a pénz leértékelődésével ellensúlyozzák. A kemény, alacsony inflációjú pénzben kifizetett munkabérek fedezetét a munkatermelékenység növekedése adta. Az egy munkaóra jutó termelés értéke 30% -kal nőtt. A termelékenység növelésének kulcsa a jobb munkaszervezés, a vállalatokon belüli és vállalatok közötti munkamegosztás javítása és az időigényes önellátás megszüntetése lett. Ez

lehetőséget adott arra, hogy a nagyvállalatok a korábbi feladataik egy részét kis- és közép vállalkozásokra bízzák. Bár ez még nem a később megismert klasszikus kiszervezési folyamat. Sajnos az állami vagyonkezelő társaság, a Treuhandanstalt ahelyett, hogy segítette volna a privatizációt, inkább hagyta csődbe menni a keleti vállalatokat (pl. Interflug), illetve szétszabdalta és nagyon nyomott áron nyugatnémet befektetőknek adta el őket. Ennek következtében a keleti tartományokban a munkanélküliség rohamosan növekedett. E gondok kezelésére külön programot alkottak az új (volt keletnémet) tartományok támogatására.<sup>11</sup> A két német állam régiói között meglévő egyenlőtlenségek felszámolására hozták létre a Német Egység Alapot, majd 1995-től az úgynevezett Szolidaritási Paktumot. Az egyesülés óta eltelt harminc év során a Szolidaritási Paktum keretében összesen 251 milliárd eurónyi szövetségi támogatás folyt a keletnémet tartományokba. Az egyes számúból 106 milliárd euró, a kettes számúból pedig további 156 milliárd euró került a volt NDK területére, elsősorban infrastrukturális beruházásokat finanszírozva.

2. ábra. A Szolidaritási Paktum bevételei és kiadásai



*Forrás: Szövetségi Pénzügyminisztérium*

A Német Demokratikus Köztársaság és a Német Szövetségi Köztársaság közötti államszerződés<sup>12</sup> 28. cikke kimondta, hogy a keletnémet tartományok támogatást kapnak a szövetségi köztársaság központi költségvetéséből. Az ott meghatározott viszonylag szerény – nem egészen 70 milliárd márkányi – összeget jóval meghaladta

<sup>11</sup> Az Európai Unió működéséről szóló szerződés már idézett 107. cikkének 2.c. pontja, de ez a kitétel már az Európai Gazdasági Közösséget létrehozó szerződés Maastrichtban elfogadott módosított változatába bekerült.

<sup>12</sup> Gesetz zu dem Vertrag vom 18. Mai 1990 über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik [www.gesetze-im-internet.de/wwsug/BJNR205189990.html](http://www.gesetze-im-internet.de/wwsug/BJNR205189990.html)

a *Német Egység Alap*<sup>13</sup> (1990–1994) nagyságrendje: ennek keretéből ugyanis Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Előpomeránia, Szászország, Szász-Anhalt és Tübingia tartományok összesen 160,705 milliárd márka támogatásban részesültek.

Az alapot felváltó *I. Szolidaritási Paktum*<sup>14</sup> (1995–2004) célja az volt, hogy tovább segítse a régi és az új tartományok közötti életszínvonal-különbségek kiegyenlítését. Jogi alapját az 1993-ban elfogadott szövetségi konszolidációs program<sup>15</sup> (FKPG) szolgáltatta. A forgalmi adókból származó bevételnek a szövetségi és a tartományi szintek közötti – az utóbbi javára történő – átcsoportosítását, a tartományok finanszírozásának kiegyenlítését (6,8 milliárd euró értékben) tartalmazta, de emellett egy szövetségi kiegészítési juttatásról is rendelkezett (82 milliárd euró nagyságrendben). Tartalmazott továbbá – a keleti országrészek felépítését támogatni hivatott befektetési törvény alapján – 24 milliárd euró juttatást a 1998 és 2001 közötti évekre. Az I. Szolidaritási Paktum finanszírozásához Hessen, Baden-Württemberg, Bajorország, Észak-Rajna-Vesztfália és Hamburg járultak hozzá, kedvezményezettjei – az új tartományok mellett – Bréma, Alsó-Szászország, Rajna-vidék-Pfalz, Schleswig-Holstein és a Saar-vidék voltak. A támogatásokat a gazdasági infrastruktúra korszerűsítésére és lakóépületek szanálására költötték.

*A II. Szolidaritási Paktum* (2005–2019) nevű támogatási keret közvetlenül kapcsolódott az elődjéhez, és hosszú távú, kiszámítható finanszírozást biztosított a keletnémet tartományok számára. Az új tartományok összesen 156 milliárd eurót kaptak, évenként csökkenő összeggel.

*A szolidaritási járulékot*, ezt a sajátos szolidaritási adót 1991-ben vezették be. Célja infrastrukturális fejlesztések és projektek finanszírozása a keletnémet tartományokban. Ennek mértéke jelenleg a jövedelemadó és a társasági, illetve a nyereségadó 5,5 (korábban 7,5) százaléka. 2018-ban 18,9 milliárd euró folyt be ezen a jogcímen a szövetségi költségvetésbe.<sup>16</sup> 2019-ben pedig 19,4 milliárd eurós, 2020-ra 20 milliárd eurós bevételt terveztek. A szolidaritási járulék azonban nemcsak a kelet-németországi területek újjáépítését finanszírozta, hanem pótlólagos játéktérrel is adott a szövetségi költségvetésnek, hiszen 1995 és 2019 között a szövetségi kormány 87 milliárd euróval több bevételhez jutott, mint amennyit kiadott a Szolidaritási Paktum keretében finanszírozott projektekre. 2019 novemberében a német kormány a szolidaritási járulék csökkentéséről döntött az évi 109 ezer eurónál kevesebbet keresők esetében.<sup>17</sup> A szolidaritási járulék 2021-ig tervezett fokozatos megszüntetését a koronavírus által okozott gazdasági válság miatt későbbre halasztották.<sup>18</sup>

### 3. ábra Az egy főre jutó GDP alakulása a német tartományokban

<sup>13</sup> Gesetz über die Errichtung eines Fonds „Deutsche Einheit“. [www.gesetze-im-internet.de/defg/DEFG.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/defg/DEFG.pdf)

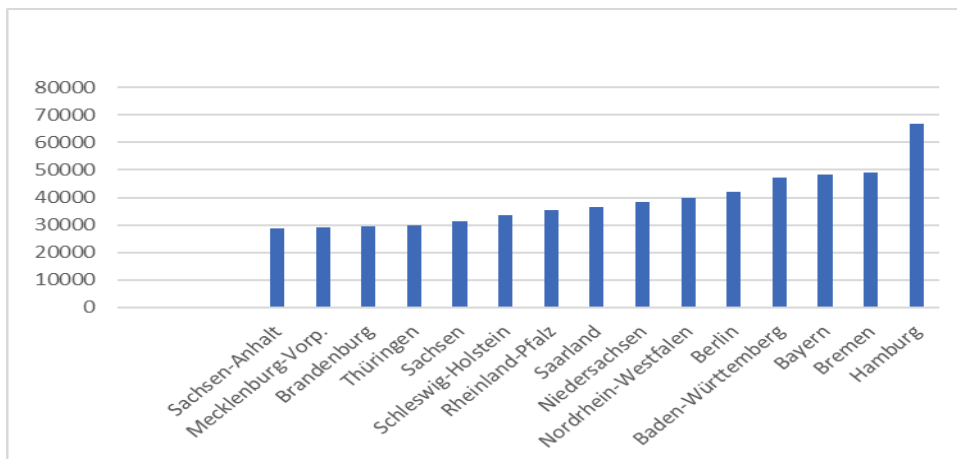
<sup>14</sup> Solidarity Pact I: 1995-2004 Federal Supplementary Allocation (SoBEZ) and Financial Compensation Act (Finanzausgleichgesetz) 1998-2001 Investment Promotion Act /Investitionsförderungsgesetz Aufbau Ost)

<sup>15</sup> [www.dejure.org/BGBI/1993/BGBI\\_I\\_S\\_944](http://www.dejure.org/BGBI/1993/BGBI_I_S_944)

<sup>16</sup> A helyzet visszasságát jelzi, hogy 2011 óta minden évben kevesebb támogatást fizettek ki, mint amennyi bevétel ebből a szövetségi költségvetésbe befolyt (*Beznoska-Hentze [2020]*).

<sup>17</sup> [www.focus.de/finanzen/steuern/soli-wird-abgeschafft-so-viel-geld-haben-sie-ab-2021-mehr-in-der-tasche\\_id\\_11023230.html](http://www.focus.de/finanzen/steuern/soli-wird-abgeschafft-so-viel-geld-haben-sie-ab-2021-mehr-in-der-tasche_id_11023230.html)

<sup>18</sup> Ezen döntés ellen a Szabad Demokraták Pártja (FDP) alkotmányossági panaszt nyújtott be, mondván, a Szolidaritási Paktum megszűnésével nincs jogalapja a szolidaritási járulék beszedésének.



Forrás: BMWi [2020] 74. o.

A szolidaritási járulék a legtöbbet kereső 2,2 milliós réteg (az adófizetők 3,7 százaléka), valamint több mint félmillió vállalat számára továbbra is változatlanul fennmarad. Csaknem hatmillió további állampolgárnak pedig továbbra is fizetni kell járulékot, igaz, csökkentett mértékben. A járulék ellenzői szerint a járulék megszüntetése erőteljesebb gazdasági dinamikához vezetne (Beznoska-Hentze [2020]).

A 2010-es évek végére már nem a kelet-nyugati határvonal választotta el a fejlett és a fejletlen régiók: az ország minden részén vannak kevésbé fejlett és gazdaságilag erős körzetek is. Azaz némely nyugatnémet területeknek is szükségük van támogatásra, míg egyes keletnémet területek a legfejlettebb német régiókkal is felvehetik a versenyt. Emiatt 2019. december 31-i hatállyal a német parlament megszüntette a Szolidaritási Paktumot, és minden német régiót egységesen a „közösségi feladatok” hatálya alá sorolt. A regionális gazdaság struktúrájának javításáról szóló törvényt (1969/2015/GRW) ennek megfelelően módosították.

Ennek köszönhetően 2020. január 1-jétől a vállalkozások és a strukturálisan gyenge régiók egységesen pályázhatnak a több mint 20 szövetségi szintű programra, amelyekre évente összesen 2,5 milliárd euró (ebből az elmaradott régiók számára 1,3 milliárd euró) áll rendelkezésre. A támogatási program súlypontjai a szénfelhasználás kivezetése, a digitalizáció és a szélessávú internet kiépítése, kutatás és fejlesztés, az infrastruktúra és a közellátás javítása, a demográfiai változásokhoz való alkalmazkodás, vállalkozások támogatása és a szakemberképzés lettek (Bundesregierung [2020]).

## 5. Szénkiszállási törvény

2019-ben és 2020 elején Németországban az egyik legfontosabb belpolitikai téma a szénbányászat leállítása volt, amelyben Észak-Rajna-Vesztfália, Szászország, Szász-Anhalt és Brandenburg tartományok az érintettek. Annak ellenére, hogy a megújuló erőforrásokból nyert villamos energia nem fedezi a németországi vállalatok energia igényeit, az atom és szén erőművek bezárása Németországban eldöntött tény. A szén alapú energiatermelés kivezetéséről szóló törvény (Gesetz zum Kohleausstieg)<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Drucksache 19/17342 (bundestag.de)

elfogadását 2020 januárjáról elhalasztották, arra hivatkozva, hogy még nincs egységes kormányzati álláspont. A döntést valószínűleg az is befolyásolta, hogy egy új széntüzelésű erőművet terveztek üzembe helyezni 2020 májusában, a Dortmund-Ems-csatorna mellett elterülő Datteln városban. A Datteln 4 elvezetésű blokk Nyugat-Európa egyetlen új szénerőműve, amely – a széles körű társadalmi tiltakozás ellenére – 2020. május 30-án megkezdte a működését. Mi sem bizonyítja jobban, hogy az engedélyezésében nem a gazdasági, hanem a politikai megfontolások játszották a főszerepet, mint hogy az energiaellátás szempontjából nem is volt rá szükség. Ráadásul az erőmű nagyfokú automatizálása miatt kevés dolgozót alkalmaznak.<sup>20</sup>

A szén alapú energiatermelés kivezetéséről szóló törvényt végül 2020. július 3-án fogadta a parlament. A jogszabály zöld utat ad a szén erőművek fokozatos – 2038-ban befejeződő – leállításához, és előírja, hogy a német alkotmánybíróság dönt majd a kártérítési igényekről. A barnaszénről a szövetségi kormány az érintettekkel 2020 augusztus végén tárgyalta.<sup>21</sup> Az augusztus 27-i megállapodás értelmében környezetvédelmi célokra 90 millió eurót különítenek el. A 60 darab, elsősorban strukturális átalakulást szolgáló projekt megvalósítására eredetileg 2038 végéig 40 milliárd eurót kívántak fordítani. Ebből 26 milliárd euró konkrét projektekre használható fel, 14 milliárd pedig pénzügyi segélyek keretében kerül kifizetésre.<sup>22</sup> A 2021 decemberében megalakult új AMPEL koalíció ezt a dátumot 2030-ra módosította.

## 6. Európai uniós források. Az európai strukturális és beruházási alapok koordinálása

A három évtizeddel ezelőtti újraegyesítést követően az új német tartományok is az Európai Unió tagjává váltak anélkül, hogy teljesíteniük kellett volna a szigorú felvételi követelményeket. Az uniós jog hazai átültetését és minden Európai Uniót érintő jogalkotási folyamatot a német Alaptörvény (Grundgesetz) 23. cikke („Europaartikel”<sup>23</sup>) szabályoz, amely utal a szubszidiaritás elvére (1. pont), valamint előírja a kormány tájékoztatási kötelezettségét a szövetségi parlament (Bundestag) és a szövetségi gyűlés (Bundesrat) felé (2. pont), biztosítja a szövetségi parlament állásfoglalási jogát (3. pont), és a szövetségi gyűlés véleményformálási, illetve állásfoglalási jogát a tartományok illetékességébe tartozó kérdésekben (4.-5. pont). A képzést, kultúrát és a műsorszolgáltatást érintő kérdésekben a törvényhozást a szövetségi gyűlés által kijelölt tartományi képviselőkre ruházza át a kormány „együttdöntésének” megtartásával (6 pont).

### *Nemzeti koordináció/szövetségi szintű közigazgatási rendszer*

*Szövetségi Gazdasági és Energiaügyi Minisztérium (BMWI): Hatáskörébe tartozik az*

[dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/173/1917342.pdf](https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/173/1917342.pdf)

<sup>20</sup> [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/klima-energie-und-umwelt/trotz-kohleausstiegs-kraftwerk-datteln-4-geht-in-den-regelbetrieb-16793114.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/klima-energie-und-umwelt/trotz-kohleausstiegs-kraftwerk-datteln-4-geht-in-den-regelbetrieb-16793114.html)

<sup>21</sup> [www.bmu.de/pressemitteilung/bmu-foerdert-neue-kompetenzzentren-in-ostdeutschen-kohleregionen/](http://www.bmu.de/pressemitteilung/bmu-foerdert-neue-kompetenzzentren-in-ostdeutschen-kohleregionen/), [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/kohleausstieg-und-strukturwandel.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/kohleausstieg-und-strukturwandel.html), [www.rbb24.de/studiocottbus/politik/2020/08/bund-laender-vereinbarung-strukturwandel.html](http://www.rbb24.de/studiocottbus/politik/2020/08/bund-laender-vereinbarung-strukturwandel.html)

<sup>22</sup> [www.zeit.de/news/2020-08/27/marathonlauf-fuer-strukturwandel-in-kohleregionen-gestartet](http://www.zeit.de/news/2020-08/27/marathonlauf-fuer-strukturwandel-in-kohleregionen-gestartet)

<sup>23</sup> Art 23 GG - Einzelnorm ([gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de))



EU strukturális politikájának nemzeti szintű koordinációja (EFRE – EB2 igazgatóság), a Németország és az Európai Bizottság közötti partnerségi megállapodások előkészítése, az európai strukturális és beruházási alapok 2021-2027-es finanszírozási időszakban történő végrehajtásáról, az elért eredményekről szóló (2019-ben releváns) jelentések, a 2021-2027 közötti időszakra vonatkozó új operatív programok előkészítése, illetve megvalósítása.

*Szövetségi Munkaügyi és Szociális Minisztérium (BMAS):* Az ESZA nemzeti programjának előkészítése és koordinációja.

*Szövetségi Élelmiszerügyi és Mezőgazdasági Minisztérium (BMEL):* EMVA, ETHA alapokra vonatkozó német pozíció kidolgozása és lebonyolításának koordinációja.

*Szövetségi Pénzügyminisztérium (BMF):* finanszírozási ellenőrzés, Ecofin, Stabilitási Paktum

*Szövetségi Kancellária (BKA):* Európai Tanács, Ifjúsági Foglalkoztatási Kezdeményezés (YEI)

*Szövetségi Külügyminisztérium (AA):* A többéves pénzügyi keret előkészítése, a német pozíció kidolgozása és koordinálása (célok, feltételek, tárgyalások, költségvetés, képviselő), a tárgyalásokon való részvétel.

*Szövetségi Környezetvédelmi, Természetvédelmi és Nukleáris Biztonsági Minisztérium (BMU):* éghajlatvédelem, fenntartható fejlődés témakörei.

*Szövetségi Belügyminisztérium, Épület és Településfejlesztés (BMI):* integrált városfejlesztés.

*Szövetségi Családügyi, Idősügyi, Nőügyi és Ifjúsági Minisztérium (BMFSFJ):* nemek közötti egyenlőség, egyenlő bánásmód, esélyegyenlőségi kérdések.

*Szövetségi Oktatási és Kutatási Minisztérium (BMBF):* kutatás és fejlesztés

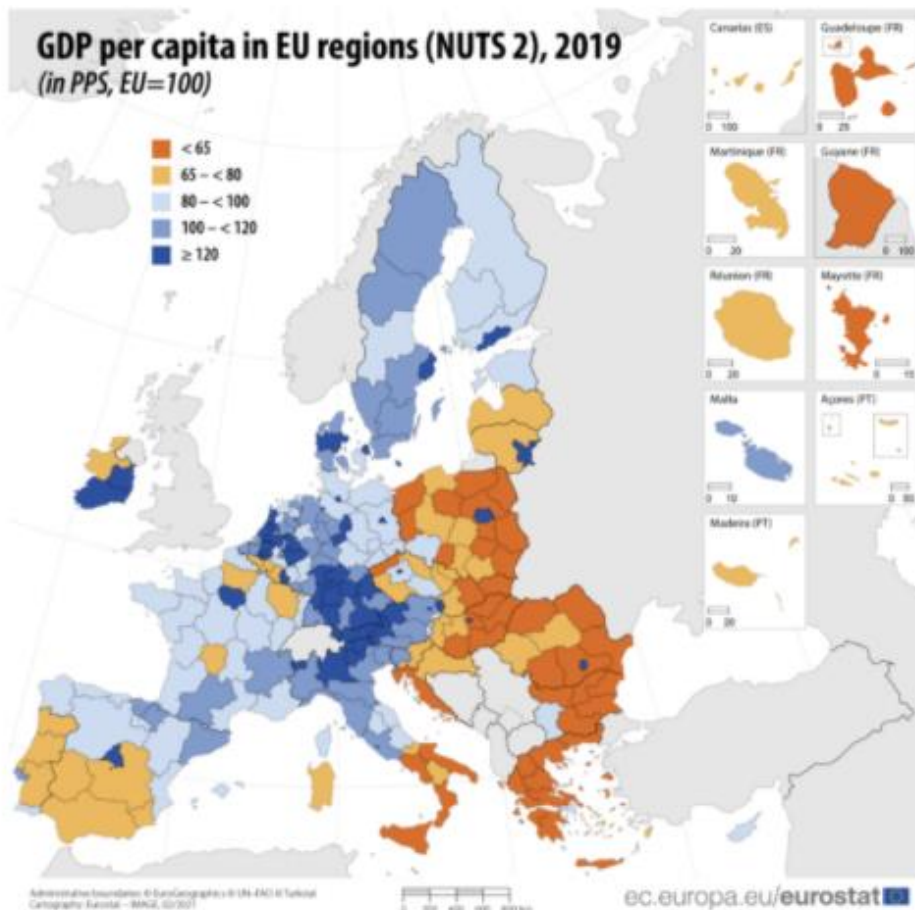
#### *Regionális/tartományi szintű koordináció:*

A regionális koordinációt a szövetségi gazdasági minisztérium illetékes egysége, az EB2-es referatúra (BMWI) fogja össze. Hozzá tartozik a strukturális alapok stratégiai tervezése, az EFRE koordinálása és végrehajtása, Németország uniós szintű képviselője a DG-Régió, illetve az Európai Bizottság szakértői ülésein, továbbá a német álláspont kidolgozása és előkészítése. Az EA3 (BMWI) főosztályhoz tartozik az Európai Területi Együttműködés.

*Szövetségi államok/régiók:* az operatív programok megvalósításáért felelnek, ők az irányító és ellenőrző hatóságok, ők felelnek az EU-s alapokból finanszírozott programok (ESZA kivételével) végrehajtásáért és ellenőrzéséért (monitoring). A pénzeszközök felhasználásért és a regionális programok végrehajtásáért felelős vidéki/nemzeti kapcsolattartó pontokat a tartományok illetékes minisztériumai vagy szakosított hatóságai működtetik.

Az Európai Unió által használt NUTs (Statisztikai Területi Egységek Nomenklatúrája) alá az egyes tartományok tartoznak, ezen statisztikai régiók (Bundesländer) besorolása 2013 óta nem változott. A német régiók ugyan remélték, hogy ez megváltozik, és megkezdték a tárgyalásokat a kormánnyal a diverzifikációról és a megosztott régióról, de a német álláspont a következő hétéves finanszírozási időszakban sem változott, a NUTs méretek nem kerültek átalakításra.

*4.ábra.* Térkép az európai régiókról az egy főre jutó GDP alapján



*Forrás: Eurostat*

Németország sem egyesítése előtt, sem utána nem kapott támogatást az EU Kohéziós Alapjából, hiszen az ország az Európai Unió vezető gazdasága, és bruttó nemzeti jövedelme mindig is magasan meghaladta az EU átlagát,<sup>24</sup> a regionális alap nyújtotta lehetőségeket viszont maximálisan kihasználta. Az uniós pénzügyi alapokból Németország a 2014–2020-as költségvetési időszakban összesen 27,9 milliárd eurót kapott, amely magában foglalja a kohéziós és szociális támogatásokat, a mezőgazdasági és a területfejlesztési pénzügyi forrásokat, valamint a tengeri és halászati juttatásokat. (Ezeket kívül Németország évi kb. 5 milliárd euró agrártámogatásra volt jogosult a közelmúltban lezárult programozási időszakban.) A támogatások elosztása decentralizált, fontos szerepet kapnak benne az illetékes tartományi minisztériumok, ahol jelentős szakembergárda áll rendelkezésre. A versenyképesség területi különbségeinek csökkentését, a megújítható energiaforrások minél szélesebb körű alkalmazását, a képzési és kutatás-fejlesztést, a munkaerőpiaci potenciálok hasznosítását célzó programokat túlnyomó részben tartományi szinteken dolgozzák ki és valósítják meg (*Partnerségi Megállapodás*

<sup>24</sup> A támogatás alapfeltétele, hogy a tagállamban az egy főre jutó GNI ne érje el az EU átlagának 90 százalékát.

[2014]).

Az új, 2021–2027-es pénzügyi keretterv összeállításakor a szociális alap újragondolása, a munkanélküliség elleni küzdelem, a munkahelyek más kontinensekre való áttelepülésének lassítása és a vállalatok versenyképességének elősegítése, az innováció támogatása, az intelligens és zöld Európa kiépítése játszott kiemelkedő szerepet, ami kiegészült a Covid-19 pandémia által okozott gazdasági, egészségügyi és társadalmi nehézségek kezelésére irányuló célokkal. A megújítható energiaforrásokra való átállás európai szintű összefogást és támogatást igényel, ezért volt fontos az Európai Bizottság elnökének, Ursula von der Leyennek a javaslata egy „Méltányos Átállást Támogató Alap” (Just Transition Fund)<sup>25</sup> létrehozásáról, amelyet az Európai Tanács 2020. júliusi rendkívüli ülésén fogadtak el, az EU közös költségvetéséből származó 10 milliárd eurós keretösszeggel.

Az Európai Tanács ugyanezen ülésén döntöttek a tagállamok állam- és kormányfői a következő hétéves pénzügyi keretköltségvetésről, valamint a „Next Generation EU” -nak elkeresztelt uniós helyreállítási programról, amely segíti a koronavírus-járvány nyomán kialakult gazdasági válság kezelését, illetve a gazdasági élet újraindítását a tagállamokban. Átmenetileg lehetővé tették a tagállamoknak a hazai gazdasági szereplők saját (tagállami) segélyezését. Németország eddig maximálisan kihasználta ezt a lehetőséget: az összes tagállam közül a legaktívabb szerepet játszotta, a 2020-ban jóváhagyott támogatások felét<sup>26</sup> a válság sújtotta német gazdasági szereplők kapják kormányuktól.

Az Európai Bizottság 2020 áprilisában hagyta jóvá a kis- és közepes vállalkozásoknak nyújtandó német segélycsomagot (Bundesregelung Kleinbeihilfen 2020)<sup>27</sup> és a hitelekre vonatkozó szabályozást (Bundesregelung Darlehen 2020),<sup>28</sup> amelynek alapján alacsony kamatozású rövid távú hitelek nyújthatók mind szövetségi, mind pedig regionális és kommunális szinten az erre a célra alapított speciális bankokon keresztül (Förderbanken). A Kreditanstalt für Wiederaufbau<sup>29</sup> kedvezményes kamatozású hiteleket kínál<sup>30</sup> a koronavírus-járvány miatt pénzügyi nehézségekbe került vállalatoknak likviditásuk javításra, a folyó költségeik fedezésére. A támogatások elsősorban válság sújtotta szektorok talpraállítását célozta, függetlenül attól, hogy keleti vagy nyugati régiókban találhatóak, ezért kiemelkedő tényezőnek számít a régiók válság okozta nehézségeinek kezelésében is.

##### 5.. ábra: Német állami támogatások mértéke 2005-2020 között

<sup>25</sup>

[www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/646180/EPRS\\_BRI\(2020\)646180\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/646180/EPRS_BRI(2020)646180_EN.pdf)

<sup>26</sup> Dr. Werner Hoyer elnök, Európai Beruházási Bank, EBD Briefing: EU direkt mit Dr. Werner Hoyer, Präsident der EIB | 09.09.2020

<sup>27</sup>

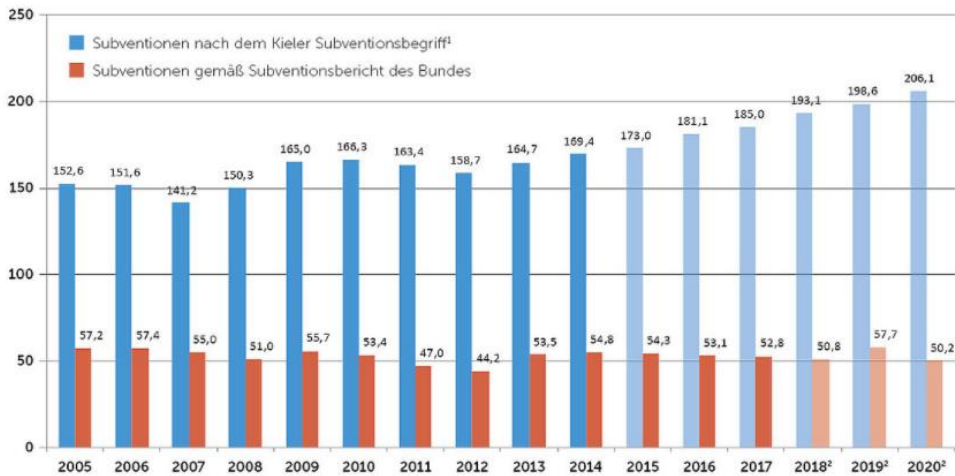
[www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/2020\\_03\\_24\\_kleinbeihilfenregelung\\_2020.pdf](http://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/2020_03_24_kleinbeihilfenregelung_2020.pdf)

<sup>28</sup> [www.gebs.info/regelung-zur-voruebergehenden-gewaehrung-von-beihilfen-fuer-niedrigverzinsliche-darlehen-im-zusammenhang-mit-dem-covid-19-ausbruch](http://www.gebs.info/regelung-zur-voruebergehenden-gewaehrung-von-beihilfen-fuer-niedrigverzinsliche-darlehen-im-zusammenhang-mit-dem-covid-19-ausbruch)

<sup>29</sup> [www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/KfW-Corona-Hilfe-Unternehmen.html](http://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/KfW-Corona-Hilfe-Unternehmen.html)

<sup>30</sup> [www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/KfW-Corona-Hilfe-Unternehmen.html?kfwmc=vt.sea.bing.SEA\\_VT\\_Erweitern\\_Corona-Hilfe\\_GC.Corona\\_Darlehen\\_GC\\_exact.corona%20kredit%20unternehmen&wt\\_cc1=erweitern&wt\\_cc2=kon%7Cnewsroom&wt\\_cc3=79165219918171\\_79164959682345\\_bb\\_c](http://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/KfW-Corona-Hilfe-Unternehmen.html?kfwmc=vt.sea.bing.SEA_VT_Erweitern_Corona-Hilfe_GC.Corona_Darlehen_GC_exact.corona%20kredit%20unternehmen&wt_cc1=erweitern&wt_cc2=kon%7Cnewsroom&wt_cc3=79165219918171_79164959682345_bb_c)

## Subventionen in Deutschland 2005 – 2020 in Mrd. Euro



<sup>1</sup>IFW: Einschließlich Marktordnungsausgaben der EU, Finanzhilfen der Bundesagentur für Arbeit und Einnahmeausfälle durch kostenlos abgegebene CO2-Zertifikate. Finanzhilfen des Bundes einschließlich Sonderhaushalte. 2005-2018: Ist-Werte, 2019-2020: Soll-Werte; Finanzhilfen der Länder 2015-2020 geschätzt gemäß Szenario Anstieg Länder-FH wie Gesamtausgaben. <sup>2</sup> Bund: 2020 ohne Länderfinanzhilfen; 2018-2020 ohne ERP-Finanzhilfen und EU Marktordnungsausgaben.

Quelle: Kieler Beiträge zur Wirtschaftspolitik, 29  
Claus-Friedrich Lasser und Astrid Rosenschon

Kieler Subventionsbericht

*Forrás: IFW Kiel*

Az elmúlt években az állami szubvenciók mértéke jelentősen megemelkedett Németországban, sőt, meghaladta az állami költségvetés növekedését is, ezzel rekord mennyiséget elérve a tavalyi év végén 206 milliárd euróra nőtt, ami közel 8 milliárddal több, mint 2019-ben.

A koronavírus válság következtében 72,6 milliárd euró többlet támogatás keletkezett ezen összegben felül. Szakmai kutatóintézetek a támogatások lefaragását követelik, illetve azt, hogy a pandémia okozta károkat a már meglévő kereten belül próbálják meg kezelni. 2020-ban a legtöbb állami támogatást a kórházak kapták, második helyen a tartományi közvetlen szubvenciók formájában nyújtott regionális támogatások helyezkedtek el.

6. ábra: Az öt legnagyobb állami támogatás 2020-ban

**Die fünf größten Finanzhilfen  
des Bundes 2020** in Mrd. Euro



Quelle: Kieler Beiträge zur Wirtschaftspolitik, 29  
Claus-Friedrich Laaser und Astrid Rosenschön

Kieler Subventionsbericht

Forrás: IFW Kiel

## 7. Az Európai Unió Tanácsának német elnöksége és a koronavírus-járvány

Németország 2020 július 1-jétől vette át az Európai Unió Tanácsának soros elnökségét. Az Európai Tanács 2020. július 17–21-i rendkívüli ülésén az európai állam- és kormányfők megegyeztek<sup>31</sup> a következő hétéves (2021–2027) pénzügyi keretről (MFF) és a helyreállítási alapról (Next Generation EU). A meghozott döntések célja egyik fő célja a pandémia okozta válság utáni helyreállítás, egy környezetbarát és digitális átalakulás támogatásával. Az egyezséggel mind a 27 tagállam nyert, de egyúttal engedményekre is kényszerült. A következő hét év keretösszege 1074,3 milliárd euró, a helyreállítást és az ellenálló-képességet erősítő alap (NGEU) 750 milliárd euróval a pénzügyi csomag összesen 1824,3 milliárd eurót tesz ki.

Az Európai Tanács pénzügyi döntéseiből a német régiók is jelentősen profitálhatnak. A munkahelyteremtés (többek között a „Kurzarbeit”) finanszírozására 1,3 milliárd euró került elkülönítésre. A szükséghelyzetek és katasztrófák esetére létrehozott szolidaritási és azonnali segélyezési tartalékra 1,2 milliárd eurót, a brexit által érintett tagállamok és gazdasági ágazatok támogatásra 5 milliárd eurót terveztek be. Az összeg nagy részének (672,5 Mrd euró) elköltésére a

<sup>31</sup> [www.consilium.europa.eu/media/45136/210720-euco-final-conclusions-de.pdf](http://www.consilium.europa.eu/media/45136/210720-euco-final-conclusions-de.pdf),  
[www.consilium.europa.eu/media/45139/210720-euco-final-conclusions-hu.pdf](http://www.consilium.europa.eu/media/45139/210720-euco-final-conclusions-hu.pdf)

tagállamok újjáépítési és ellenálló-képességet erősítő tervei alapján kerül sor. A terveket 2021–2023 között kell kidolgozni, értékelésüket a Tanács a Bizottság javaslata alapján minősített többséggel fogadja el. A támogatásokat akkor kapják meg a tagállamok, ha időarányosan teljesítik a tervekben vázolt célokat. A középtávú költségvetés, valamint a NGEU 30 százalékát környezetvédelemmel kapcsolatos projektekre kell fordítani, hogy a párizsi klímaegyezménnyel összhangban elérjék az EU által kijelölt időközi célokat, azaz az EU 2050-re klímasemlegessé váljék. Számos német régió az atom, valamint a szén alapú energiatermelés kivezetését előíró törvény alapján hazai forrásokból is támogatásokat kapnak környezetvédelmi projektjeikre, amelyek jól kiegészíthetők uniós támogatásokkal.

A finanszírozási prioritások koronavírus következtében bekövetkezett eltolódása miatt a harmadik országoknak nyújtandó állami segélyek összege zsugorodott. A fejlődő országok támogatásának csökkenése és a klímaváltozás negatív hatásai, továbbá a kedvezőbb európai kilátások ígérete erősíti az EU-ra nehezedő migrációs nyomást. A német tartományok nagy többsége, főleg a nyugatnémet tartományok üdvözölték az új munkaerő megjelenését<sup>32</sup> és a demográfiai problémákkal küszködő német társadalom nagyobb reprodukciós rátájú, fiatal, munkaképes polgárokkal való kiegészítését.<sup>33</sup>

A 2020-ban meghozott európai uniós pénzügyi döntések, a tagállamok költségvetéséből fizetett állami támogatások engedélyezése, illetve a német kormány által rendelkezésre bocsajtott saját keretek újabb forrásokat tettek elérhetővé a régiók, a közösségek és a vállalatok számára is, növelve ezzel a régiók és a régiókban élő munkavállalók lehetőségeit. A 2021–2027-es időszakra vonatkozóan egyösszegű korrekció útján csökken Dánia, Németország, Hollandia, Ausztria és Svédország éves GNI-alapú hozzájárulása, s az ebből származó kiesést az összes többi tagállam finanszírozza.<sup>34</sup> Németország évente 3,671 milliárd euró kedvezményt kap (de továbbra is nettó befizető marad), s ez kedvező hatással lesz a német gazdaságra is. Az elkövetkező időszakban kiderül, hogy a koronavírus kapcsán a 2020. július 1. és december 31. közötti időszakra megállapított adócsökkentések bevezetése, az új hitelkeretek tömeges megnyitása, valamint a nagyarányú állami segélyezés mennyire tud hozzájárulni a gazdaság helyreállításához és a piaci szereplők megmentéséhez. Kérdéses az is, hogy mennyi szolidaritást bír el a német társadalom, hiszen a szolidaritási járuléka az ígéretek ellenére sem szűnt meg a magasabb jövedelmű rétegek és a vállalatok számára.

Jóllehet az Európai Bizottság a járványhelyzetre tekintettel többszörösen, azaz 2022. június 30-ig meghosszabbította az Átmeneti Keretet, a német kormány pedig kiterjesztette a rövidített munkalehetőségeket 2021-re is, a pandémia miatt bevezetett egyre szigorodó korlátozások újabb egzisztenciákat tettek tönkre.

<sup>32</sup> Bundesländer könnten Zehntausende Flüchtlinge unterbringen  
[www.sueddeutsche.de/politik/fluechtlinge-deutschland-aufnahmezentren-1.4842823](http://www.sueddeutsche.de/politik/fluechtlinge-deutschland-aufnahmezentren-1.4842823)

<sup>33</sup> [www.weforum.org/agenda/2019/12/these-german-businesses-are-hiring-refugees-to-  
 plug-the-skills-gap/](http://www.weforum.org/agenda/2019/12/these-german-businesses-are-hiring-refugees-to-plug-the-skills-gap/)

<sup>34</sup> Az érintett tagállamoknak a GNI alapján számított éves hozzájárulásukból 2020-as áron számítva a következő bruttó csökkentést engedélyezik: Dánia 377 millió EUR; • Németország: 3 671 millió EUR; • Hollandia: 1 921 millió EUR; • Ausztria: 565 millió EUR; • Svédország: 1 069 millió EUR.”

## 8. A német egységsülési folyamat értékelése

Harminc évvel a politikai egység kiépítését követően úgy tűnik, hogy sikeresen ledőltek a kelet–nyugati regionális választóvonalak is, és egységessé vált a németországi felzárkóztatáspolitikai. A német egységről 2020 szeptemberére elkészült jelentés<sup>35</sup> szerint a keleti országrész felépítése lassú folyamat volt, mégis gazdasági sikertörténetnek számít. Emelkedtek a bérek és a nyugdíjak, a gazdasági teljesítmény 1990 óta megduplázódott, csökkent a munkanélküliség. A keletnémetek életszínvonala tovább közeledett a nyugatnémet tartományokban élőkéhez, jóllehet meg mindig nem érte el azt. Jelenleg átlagosan 15 százalékkal keres kevesebbet az, aki egy keleti tartományban kezdi meg munkavállalói pályafutását.<sup>36</sup> Az egy főre számított „gazdasági erő” a keleti régiókban 2017-ben 73 százalékát tette ki a nyugatinak. Számos szociológiai hátránnyal is járt a nyugatnémet társadalmi, gazdasági és valutarendszer teljes körű átvétele. A keletnémet családok karrierje megtört, munkahelyeik megsemmisültek, munkanélküli-segélyekből kellett élniük, szociális segélyezettékké váltak. Az újraegyesítést követő kezdeti eufóriát hatalmas kiábrándulás követte, míg a nyugatnémet családok csaknem zavartalanul folytathatták megszokott életvitelüket.

A keleti vállalatok csúcspozícióit nyugatnémet menedzserekkel töltötték fel, a minisztériumok magas rangú hivatalnoki posztjain szinte kizárólag nyugatnémetek dolgoztak. Így a keletnémetek esélyt sem kaptak arra, hogy maguk irányítsák és befolyásolják a változásokat, és beleszóljanak a jövőjük alakításába, ami tovább gyengítette a motiváltságukat, és táptalaja lett szélsőséges pártok térnyerésének. A Leibnitz Intézet kutatásai<sup>37</sup> szerint ez a lépés azt is megakadályozta, hogy keleten is kialakuljon egyfajta elitképződés.

A Lipcsei Egyetem felmérése<sup>38</sup> szerint 2018 elején például a német tőzsdén (DAX) jegyzett 196 cégnél csupán 5 keletnémet menedzsert alkalmaztak; hasonlóképpen alacsony, csupán 6 százalékot tett ki a keletnémet származású vezető bírók aránya. A két országrész gazdasági struktúrája közötti különbséget sem sikerült teljesen felszámolni. A munkaerő termelékenységében még mindig 5–10 százalékos hátrányban vannak a keleti tartományok. (Harminc évvel ezelőtt a keleti dolgozók a nyugati szintnek csupán 30 százalékát teljesítették.)

Ha a városokat vizsgáljuk, akkor a keletnémet városok termelékenysége 70–75 százaléka a nyugatnémet városokénak.<sup>39</sup> A tőzsdei vállalatok sem sietnek keletre

<sup>35</sup> Jahresbericht der Bundesregierung zum Stand der Deutschen Einheit 2020

[dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/225/1922580.pdf](http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/225/1922580.pdf)

<sup>36</sup>Az Európai Unió keleti bővítésének előnyei az Európai Unió számára. Doktori (PhD) értekezés, [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/103/1/becsey\\_zsolt.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/103/1/becsey_zsolt.pdf) (2001) 302. Becsey a lassú felzárkózás tapasztalatai kapcsán kiemeli: Míg 1991-ben a keresetek az új tartományokban a nyugati bérek 50 százalékára rúgtak, ez 1997-re már elérte a 75 százalékot. Sajátos módon az ún. fehérgalléros alkalmazottaknál a lemaradás 1991-ben az átlagnál nagyobb volt, mint a fizikai alkalmazottaknál, de az évtized végére ez kiegyenlítődt. Vagyis 1997 óta is nagyon kevéssé tudott közelednie keleti és nyugati tartományok bérszínvonalára.

<sup>37</sup> [www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/neues/forschungsnachrichten/forschungsnachrichten-single/newsdetails/rollenbilder-in-ost-und-west.html](http://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/neues/forschungsnachrichten/forschungsnachrichten-single/newsdetails/rollenbilder-in-ost-und-west.html)

<sup>38</sup> [www.uni-leipzig.de/newsdetail/artikel/studie-ostdeutsche-eher-selten-in-spitzenpositionen-2020-10-26/](http://www.uni-leipzig.de/newsdetail/artikel/studie-ostdeutsche-eher-selten-in-spitzenpositionen-2020-10-26/)

<sup>39</sup> Abschlussbericht der Kommission „30 Jahre Friedliche Revolution und Deutsche Einheit“ [www.deutschland-ist-eins-vieles.de/kommission/](http://www.deutschland-ist-eins-vieles.de/kommission/)

áttelepíteni székhelyüket, ami pedig új bevételeket, fejlesztéseket és kvalifikált munkaerőt jelentenének a keletnémet városoknak. A német államigazgatásra még mindig jellemző, hogy sokan ingáznak Berlinbe, és az itt dolgozó családok sem költöznek át véglegesen a német fővárosba. A mai napig a német állótökeberuházások túlnyomó része a nyugatnémet régiókban valósul meg, és ide jut a kutatásra és fejlesztésre szánt összegek jelentős része is. Természetesen a keleti országrészben is láthatunk sikertörténeteket is, mint például a Berlin környéki Teltow-Fläming régió, vagy a Tesla Gigafactory-ja Berlin-Brandenburgban, valamint a lezárásokból és az online kereskedelemből profitáló berlini székhelyű Zalando, illetve HelloFresh.

A legutóbbi német választások ugyanakkor rámutattak arra is, hogy még mindig nem létezik egy igazi, a keletnémet tartományok sajátosságait, problémáit és lehetőségeit felismerő és képviselő politikai erő, az új kormányban például csak két miniszternek vannak keletnémet gyökerei, ezért a keletnémet tartományok lakosságának nagy része nem a középpártokra szavazott, hanem beállt a szélsőségesebb véleményeket hirdető populáris alternatíva mögé. Ezt a jelenséget sokan a keletnémetek támogatására létrejött kormány meghatalmazott által folytatott politika sikertelenségével is magyarázzák, ami a jelen cikkben leírtakat is alátámasztja, hiszen a keleti tartományoknak továbbra is szükségük volna kiemelt gazdaságfejlesztő programokra, és olyan lehetőségekre, amelyek megállítják a fiatalabb munkavállalók elvándorlását a fejlettebb nyugatnémet gazdasági centrumokba. A 2021-es választások arra is felhívták a figyelmet, hogy a pandémiát követő gazdaságpolitikai újjáépítés nem kerülheti meg a környezetvédelmi előírásokat és célokat, hiszen például a zöld párt legnagyobb sikereit éppen Berlin keleti kerületeiben érte el. A keleti tartományok fontosságát az SPD/ZÖLDEK/FDP kormánykoalíció úgy kívánta nyomatékosítani, hogy a keletnémet kormány megbízotti funkciót a kancellári hivatalba helyezte át.

## **Összegzés**

A német egység megvalósulásáról készített legutóbbi jelentés megállapítja, hogy elérkezett az idő a „Kelet-Nyugat” szemléletmód megváltoztatására, és inkább a városok és vidékük felzárkózására kell koncentrálni. (Megjegyzendő, hogy a keleti tartományok még mindig nem érték el a nyugati tartományok gazdasági fejlettségi szintjét, és sajnos ezáltal nem indulnak azonos esélyekkel a telephelyekért folytatott harcban sem.) A Szolidaritási Paktum megszüntetése újabb vita előtt nyitott utat. A német kormány célja tulajdonképpen egy harmadik generációs Szolidaritási Paktum kidolgozása, amelynek valamennyi (vagyis nemcsak keleti) szegényebb régió a kedvezményezettje lehet. Mindezekből az következik, hogy megszűnik a keleti tartományokra irányuló kiemelt figyelem. A volt NDK régiói immár nem tudnak majd kedvezőbb esélyekkel versenybe szállni sem az állami, sem az uniós támogatásokért. A 2021-es választások eredményei is felhívták a figyelmet arra, hogy továbbra is szükség van a keleti tartományoknak szóló gazdasági-politikai támogatásra, az ottani ipari telephelyek létrehozására, valamint a keletnémet munkaerő attraktív és zöld energiára épülő lehetőségei körének bővítésére, egy öntudatos és sikeres keletnémet politikai és gazdasági elit kialakítására.



## Hivatkozások

- ALECKE, B.–MITZE, T.–UNTIEDT, G. [2010]: Regional Growth Effects of Private Sector Investment Grants in Germany? A Spatial Econometric Analysis for German Labour Markets. Gesellschaft für Finanz- und Regionalanalysen (GEFRA), Working Paper 5.
- ALM, B. [2013]: Erfolgskontrolle der regionalen Wirtschaftsförderung. Möglichkeiten und Grenzen der ökonometrischen Wirkungsforschung. Volkswirtschaftliche Schriften 565 (zugl. Dissertation), Duncker und Humblot, Berlin.
- ASMACHER, C. [1989]: Regionale Strukturpolitik in der Bundesrepublik Deutschland: Wirkungsweise und zielkonforme Gestaltung. Beiträge zum Siedlungs- und Wohnungswesen und zur Raumplanung, 129 (zugl. Dissertation), Münster.
- ASMACHER, C.–SCHALK, H. J.–THOSS, R. [1987]: Analyse der Wirkungen regionalpolitischer Instrumente. Beiträge zum Siedlungs- und Wohnungswesen und zur Raumplanung, 120, Münster.
- BADE, F.-J.–ALM, B. [2010]: Endbericht zum Gutachten Evaluation der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) durch einzelbetriebliche Erfolgskontrolle für den Förderzeitraum 1999– 2008 und Schaffung eines Systems für ein gleitendes Monitoring. <http://hdl.handle.net/10419/93487>
- BECESEY ZSOLT [2017]: Makrogazdasági adatok az Európai Bizottság jelentéseinek függvényében. Polgári Szemle, 13. évf. 1–3. sz. 41–50. o., doi: 10.24307/psz.2017.0905.
- Az Európai Unió keleti bővítésének előnyei az Európai Unió számára. Doktori (PhD) értekezés, [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/103/1/becsey\\_zsolt.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/103/1/becsey_zsolt.pdf) (2001) 302.
- BERKE–BOYTHA–DIENES–OEHM–KIRÁLY–MARTONYI [2006]: Az Európai Közösség kereskedelmi joga. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest. Állami támogatások, 296–297. o. ISBN 963-224-743-4
- BERKE BARNA [2003]: 6. A tagállamokra vonatkozó EK-versenyjog és 7. A versenyjog és a versenyhatóság az EK külgazdasági kapcsolataiban. Megjelent: Berke–Boytha–Dienes–Oehm–Király–Martonyi–Mádl: Az Európai Közösség kereskedelmi joga. KJK-KERSZÖV, Budapest. 286–318. és 319–329. o.
- BEZDOSKA, M.–HENTZE, T. [2020]: Auswirkungen der Reform des Solidaritätszuschlags auf die Steuerzahler. Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft GmbH., Berlin. [www.insm.de/fileadmin/in-sm-dms/text/kampagne/stuern-senken-jetzt/Soli/20200127\\_Gutachten\\_Soli-Reform\\_IW.pdf](http://www.insm.de/fileadmin/in-sm-dms/text/kampagne/stuern-senken-jetzt/Soli/20200127_Gutachten_Soli-Reform_IW.pdf)
- BLIEN, U.–MAIERHOFER, E.–VOLLKOMMER, D.–WOLF, K.–BLUME, L.–EIKELPASCH, A.–GEPPERT, K. [2003]: Determinanten der Regionalentwicklung in Ostdeutschland.

- Megjelent: *Blien, U.* (Hrsg.): Die Entwicklung der ostdeutschen Regionen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 267, Nürnberg, 1–66. o.
- BLUNDELL, R.–COSTA DIAS, M. [2000]: Evaluation Methods for Non-Experimental Data. Fiscal Studies, Vol. 21. No. 4. 427–468. o.
- BÖLTING, H. M. [1976]: Wirkungsanalyse der Instrumente der regionalen Wirtschaftspolitik, Beiträge zum Siedlungs- und Wohnungswesen und zur Raumplanung, 35, Münster.
- BRANDT-HERMANN-SABATHIL: Förderhilfen für die neuen Bundesländer 3. Auflage Economics Verlag ISBN 3-87081-301-6
- BMF [2020]: 27. Subventionsbericht des Bundes. 2017–2020. Bundesministerium der Finanzen, Berlin.  
[www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren\\_Bestellservice/2020-03-01-Subventionsbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=16](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestellservice/2020-03-01-Subventionsbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=16)
- BMWi [2020]: Jahresbericht der Bundesregierung zu Stand der Deutschen Einheit 2000. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin.  
<https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/publikationen/jahresbericht-der-bundesregierung-zum-stand-der-deutschen-einheit-2020-1788700>
- BUNDESREGIERUNG [2020]: Das gesamtdeutsche Fördersystem für strukturschwache Regionen. [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gesamtdeutsches-foerdersystem.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=16](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gesamtdeutsches-foerdersystem.pdf?__blob=publicationFile&v=16)
- DEITMER, I. [1993]: Effekte der regionalen Strukturpolitik auf Investitionen, Beschäftigung und Wachstum, Beiträge zum Siedlungs- und Wohnungswesen und zur Raumplanung, 153, (zugl. Dissertation), Münster.
- DIENES-OEHM EGON–ERDŐS ISTVÁN–KIRÁLY MIKLÓS–MARTONYI JÁNOS–SOMSSICH RÉKA–SZABADOS TAMÁS [2014]: Az Európai Unió gazdasági joga I.: A belső piac és a közös kereskedelempolitika. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.  
[https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_527\\_eu\\_gazdasagi\\_jog/ch01.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_527_eu_gazdasagi_jog/ch01.html). Az államnak, illetve állami hatóságoknak biztosított speciális jogok – az aranyrészvényügyek 6. fejezet
- ECKEY, H.-F.–KOSFELD, R. [2005]: Regionaler Wirkungsgrad und räumliche Ausstrahlungseffekte der Investitionsförderung. Jahrbuch für Regionalwissenschaft, 2, 149–173. o.
- Einfluss der europäischen Gemeinschaften auf die Wirtschaftsförderung 9. Wesel-Jade-Seminar 1987 Bremen Economica Verlag
- ERFELD, W. [1989]: Determinanten der regionalen Investitionstätigkeit in der Bundesrepublik Deutschland, Beiträge zum Siedlungs- und Wohnungswesen und zur Raumplanung, 59, Münster.

- EURÓPAI PARLAMENT [2020]: Regionális állami támogatások  
[https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hu/FTU\\_3.1.8.pdf](https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hu/FTU_3.1.8.pdf)
- FRANZ, W.–SCHALK, H. J. [1989]: Wie effizient ist die regionale Strukturpolitik?  
Megjelent: Währungsreform und Soziale Marktwirtschaft, Schriften des  
Vereins für Socialpolitik, N. F., 190, Berlin, 149–162.
- HORVÁTH GYULA [2011]: Regionális támogatások az Európai Unióban. Osiris,  
Budapest.
- HORVÁTH GYULA (szerk.) [2000]: A régiók szerepe a bővülő Európai Unióban. MTA  
Regionális Kutatások Központja, Pécs, 2000  
<http://www.regscience.hu:8080/xmlui/handle/11155/1438>
- IMBENS, G. W.–WOOLDRIDGE, J. M. [2009]: Recent Developments in the Econometrics of  
Program Evaluation. *Journal of Economic Literature*, Vol. 47. No. 1. 5–86. o.
- IVÁN GÁBOR–KATONA JÁNOS [2001]: Regionális politika. Megjelent: *Kende Tamás–Szűcs  
Tamás* (szerk.): Az Európai Unió politikái. Osiris, Budapest.
- KENGYEL ÁKOS [2002]: Az Európai Unió regionális politikája. Aula, Budapest.
- KISS J. LÁSZLÓ [2015]: Németország. Megjelent: *Marján Attila* (szerk.): Európa-  
politológia: tagállamok Európai. NKE Szolgáltató Kft., Budapest, 45–117. o.
- KÖRÖSI ISTVÁN [2009]: Németország – a nemzetközi pénzügyi válság és a belső  
problémák kezelése. Megjelent: *Somai Miklós* (szerk.): Nagy EU-tagállamok  
és a gazdasági válság. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest, 45–56.  
o.
- NYIKOS GYÖRGYI (szerk.) [2017]: Kohéziós politika 2014–2020. Dialóg Campus Kiadó,  
Budapest.
- NYIKOS GYÖRGYI (szerk.) [2018]: Állami támogatások. Nordex Nonprofit Kft.–Dialóg  
Campus Kiadó, Budapest.
- PARTNERSÉGI MEGÁLLAPODÁS [2014]: Partnerségi Megállapodás Németország és az  
Európai Bizottság között az európai strukturális és beruházási alapok  
végrehajtásáról a 2014-2020-as támogatási időszakban. CCI Nr.  
2014DE16M8PA001. 2014. szeptember 15.  
[www.ec.europa.eu/info/publications/partnership-agreement-germany\\_hu](http://www.ec.europa.eu/info/publications/partnership-agreement-germany_hu)
- RECKER, E. [1977]: Erfolgskontrolle Regionaler Aktionsprogramme durch  
Indikatoren – Schriftenreihe der Bundesforschungsanstalt für Landeskunde  
und Raumordnung, 6, Bonn.
- SACHVERSTÄNDIGENRAT [2003]: Staatsfinanzen konsolidieren – Steuersystem  
reformieren, Sachverständigenrat zur Begutachtung der  
gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Jahresgutachten 2003/2004,  
Wiesbaden.

SCHALK, H. J. [1992a]: Kapitalnutzungskosten, Investitionen und Beschäftigung in den regionalen Fördergebieten der Bundesrepublik Deutschland. Megjelent: Birg, H.– Schalk, H. J. (Hrsg): Regionale und sektorale Strukturpolitik, Rainer Thoss zum 60. Geburtstag, Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung, Zentralinstitut für Raumplanung, Münster, 163–185. o.

SCHALK, H. J. [1992b]: Effects of Regional Policy on Investment and Employment in the Federal Republic of Germany. Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge der Universität Münster, 155, Münster.

SCHALK, H. J.–UNTIEDT, G. [1995]: Kapitalnutzungskosten in den Kreisen der wiedervereinigten Bundesrepublik Deutschland. Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4/5, 283–293. o.

SCHARPF, F. W. [2009]: Föderalismusreform: Kein Ausweg aus der Politikverflechtungsfalle? Campus Verlag, Frankfurt–New York.

SENAT BERLIN [2020]: 30 Jahre Gemeinschaftsaufgabe. Teil 1. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe, Berlin.

### **Egyéb linkek jegyzéke**

Linking Agenda 2063 and the SDGs  
[www.au.int/en/agenda2063](http://www.au.int/en/agenda2063)

Government Bill (House of Commons) C-69 (42-1)  
[www.parl.ca/DocumentViewer/en/42-1/bill/C-69/first-reading#enH2121](http://www.parl.ca/DocumentViewer/en/42-1/bill/C-69/first-reading#enH2121)

The EU and ASEAN: Cohesion Policy and Export-Oriented Agreements  
[www.woldscientific.com/doi/10.1142/9789814417471\\_0006](http://www.woldscientific.com/doi/10.1142/9789814417471_0006)  
HM683 361.25094 -- dc23 OCN889935118

Social Cohesion Addressing Social Divide in Europe and Asia  
[www.kas.de/c/document\\_library/5f8ea0f2-0da2-f0bc-59cb376b41aa](http://www.kas.de/c/document_library/5f8ea0f2-0da2-f0bc-59cb376b41aa)

Eurostat regional yearbook  
[www.epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/gisco/maps\\_posters/maps](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/gisco/maps_posters/maps)

## **CHARACTERISTICS AND INSTITUTIONAL BACKGROUND OF GERMAN REGIONAL POLICY - LESSONS OF GERMAN UNIFICATION**

DR BALAZS FORMAN - EDIT KNOLL-CSETE

The German regional policy focuses on supporting structurally underdeveloped regions, with its primary actions being to compensate the disadvantages, to promote structural transformation and to create competitive jobs. The unified German aid scheme was introduced in January 2020, supported by the German Government, to integrate all forms of aid into a single framework, and the catching-up policy now covers the Eastern provinces, as well as the underdeveloped western regions. Thus,

thirty years after the establishment of the reunited Germany, the German regional policy was also integrated and the state support for the eastern and western provinces was no longer provided from a separate framework. The Solidarity Pact has been concluded, and previous priorities (i.e., helping the border regions, supporting the development of infrastructure and the establishment of companies, as well as the convergence of economically weaker East German provinces) have been replaced by new objectives. Modernizing the economic structure of the regions with coal mines, the development of green energy sources, digitalisation and modernisation have been highlighted.

**Keywords:** regional policy, German unity, industrial policy, European Union, solidarity

## PRÓBÁVÁSÁRLÁS KERETÉBEN VÉGZETT MEGFIGYELÉSES MAGATARTÁSVIZSGÁLAT, MINT A KÉPZÉSI ÉS FEJLESZTÉSI PRGRAMOK EREDMÉNYESSÉGÉNEK MÉRÉSI LEHETŐSÉGE

DR. DURUGY ANDRÁS, PHD

### Összefoglaló

A tanulmány a megfigyelés szakértői vizsgálatok (próbavásárlás) keretében végzett kompetenciamérés lehetőségeivel és a kompetenciák mérhetőségének problémáival, valamint az empirikus kutatás eredményeinek bemutatásával foglalkozik. A próbavásárlás során magatartási mozaikokat figyeltünk meg, és az értékeléskor nem elégedtünk meg a „volt/nem volt”, a „megtette/nem tette meg” dichotómiák egyik vagy másik pontjának rögzítésével, hanem a mérést lehetővé tevő fokozatokat határoztunk meg, majd azok segítségével végeztünk összehasonlításokat. Az eredmények 637 próbavásárláson, 16 magatartási mozaik „osztályzatai” alapján születtek. Az adatfelvétel 2018-ban augusztusától 2021 augusztusáig történt, közszolgáltatást végző szervezetek ügyfélszolgálati helyszínein. A kialakított értékelő rendszer megbízhatóságát, érvényességét és konzisztenciáját matematikai-statisztikai eljárásokkal ellenőriztük.

**Kulcsszavak:** próbavásárlás, kompetencia, képzés, fejlesztés, eredményesség, mérés

### Bevezetés

A humánfejlesztés az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő tevékenységek egyik fő feladata és egyben stratégiai feladatként is tekinthetünk rá, hiszen az emberi erőforrásokba képzés útján történő beruházás hosszútávon is meghatározza a szervezetek versenyképességét. (Vekerdy 2008; Fehér 2011; Armstrong – Taylor, 2014) Ma már nagyobb hangsúlyt kapnak a készség-képesség fejlesztések a szervezetek világában, mint az ismeretátadó, valamint tacit tudás alapú képzések. (Fehér 2011) Korábban két cél dominált: egyrészt a tudásnak az ismereti képzéseken történő átadása, másrészt a meglévő rejtett tudás – a személyiségfejlesztés eszközeinek segítségével történő – felszínre juttatása. (Kozłowski et. al., 2001)) A szakirodalom (vö.: Calhoun et. al. 2008; Boyatzis - Saatcioglu 2008; Schermerhorn 1994) rendkívül sokat foglalkozik a kompetenciafejlesztés eszközeivel, azonban sokkal kevesebb tudományos jellegű írást találunk arra vonatkozólag, hogy milyen hatásokkal valósulnak meg ezek a képzések a különféle szervezeti környezetben. Minden bizonnyal közrejátszik ebben, hogy ez egy nagyon soktényezős ok-okozati mező. (De Vos et. al., 2015) Nagy kihívás kiválasztani és leszűkíteni egy-egy tényező hatásait adott egyénre, csoportra vagy szervezetre. A téma szempontjából kiemelten kezelt, úgynevezett T-csoportos módszerrel végrehajtott kompetenciafejlesztő tréningek, ha elfogadjuk a kompetenciát leíró jelzőket (vö.: Fehér, 2011), nyilvánvalóan az ismeret- és tudásátadáson túl, a magatartásban is változást kívánnak generálni, máskülönben a kompetenciák jellegéből adódóan nem beszélhetnénk kompetenciafejlesztésről. Ezzel a gondolattal el is érkeztünk a mérés problémájának egyik legfőbb kérdéséhez, azaz, hogyan tudjuk mérni a viselkedésben bekövetkezett változást annak érdekében, hogy a képzés-fejlesztés eredményességére vonatkozóan

megállapításokat tehessünk, és eldönthessük, hogy mennyire sikerült a kívánt irányba módosítani a szolgáltató és a szolgáltatás ügyfél általi megítélését. Tekintettel arra, hogy a minőségbiztosítás az objektív minőség (műszaki) mellett fontosnak tekinti a szubjektív (érezkelt) minőség vizsgálatát is, ezért a felvetett mérési problematikának komoly minőségbiztosítási vetülete is van.

Az üzleti élet gyors változásai és a környezeti bizonytalanságok között a szervezetek felismerték korlátjaikat az új kihívásokkal történő megküzdés terén. (Tai, 2006). A cégeknek azért kell a tréningprogramokba investálniuk, hogy felkészítsék az alkalmazottaikat a bizonytalanságokra, változásokra és a döntési helyzetekre, ami révén versenyképesek maradnak. A hatékony tréning több szempontból is hasznos a cégeknek. Többek között szükséges és fontos képességeket alakít ki az egyének és a szervezetek szintjén, így szerepet játszik a szervezeti változások folyamataiban (Valle et al., 2000), sőt, segít megtartani a tehetséges munkaerőt, csökkenti a fluktuációt (Jones-Wright, 1992; Shaw et al., 1998). Jelzi a cég hosszú távú elköteleződését a munkavállalók irányába és növeli a dolgozók motivációs szintjét (Pfeffer, 1994). Mindezek növelik az alkalmazottak teljesítményét (Bartel, 1994; Knoke-Kalleberg, 1994; Huselid, 1995; Delery-Doty, 1996). A korábbi vizsgálatok többsége kimutatta, hogy erős, pozitív kapcsolat van a humán erőforrás menedzsment gyakorlatok és a szervezeti teljesítmény között (Purcell et al., 2003). Guest (1997) szerint a tréning- és fejlesztési programok, mint a HR gyakorlatok egyike, pozitívan hat a munkavállalók tudására, jártasságaira és képességeire, így magasabb szintű munkavégzést biztosít. Ez a kapcsolat végső soron magas szintű szervezeti működést eredményez. Mindezeket figyelembe véve a képzés és az alkalmazottak teljesítménye között pozitív kapcsolat van, ami alapján kijelenthetjük, hogy nem lehetséges a cégek részéről magasabb teljesítményt, végső soron magasabb profitot elérni a humán erőforrások legjobb és folyamatosan javuló felhasználása nélkül. (Van Beurden et al., 2018; Noe et al., 2015; Hafeez és Akbar, 2015)

Fehér (2011) a humán funkciókat alapvetően két ág, menedzsment, valamint kommunikációs és kompetencia modul mentén értelmezi. Több szerző (vö.: App et al., 2012; Wilden et al., 2010; Theurer et al., 2016) a modern emberi erőforrás gazdálkodási funkciók között említi a munkáltatói, valamint kapcsolódóan a szervezeti márkaépítést. Úgy gondolom, hogy jelen munkaerő-piaci viszonyok között a „hagyományos” HR feladatokon túl az employer/corporate branding kiemelt szerepet kell, hogy kapjon. Ebből kifolyólag Fehér (2011) rendszerkapcsolati modelljét kiegészíthetjük a szóban forgó feladattal. A képzés-fejlesztés az úgynevezett „front office” munkakörökben dolgozó munkavállalók felkészítésén keresztül kapcsolódhat a munkáltatói/szervezeti márkaépítéshez. Egy értékesítési aktus során nem csupán az adott termék vagy szolgáltatás kerül eladásra, hanem maga a szervezet/a szervezeti kép is. Nem mindegy, hogy a kiszolgálás során hogyan bántak velünk, mint ügyféllel. A szervezetről alkotott kép döntően két forrásból táplálkozik, egyrészt a szervezeti kommunikációból, másrészt a szervezetet képviselők magatartásából, viselkedéséből, az ezek által keletkeztetett érzelmekből.

A képzés-fejlesztés rendszerkapcsolatát tovább értelmezve Roóz (2006) három funkciót emel ki, amelyek összefüggésben állnak a személyzetfejlesztéssel. Ezek pedig: a munkakörelemzés és -tervezés, a teljesítményértékelés, valamint a személyügyi feladatok ellátása. A munkaköri leírásban támaszthatnak képzési igényt, hasonlóan a teljesítményértékeléshez, ugyanakkor a kiválasztásnál tapasztalt hiányosságokat is képzéssel lehet megszüntetni.

Egy másik megközelítés szerint négy kapcsolódási pont is fellelhető, mégpedig: a toborzás-kiválasztással, a karriermenedzsmenttel, a munkaköri rendszerekkel (munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás) és a teljesítménymenedzsment rendszerrel. A kiválasztási folyamatot követő fontos feladat az újonnan felvett munkatársak szervezeti orientációja. Definíciója a következő: „szervezeti orientáció alatt azt a folyamatot értjük, amelynek során az új munkatársak megismerkednek a vállalattal, szervezeti egységükkel és munkakörükkel.” (Bokor et al., 2007, p.228.) A kérdés, hogy a szervezet milyen módon kívánja biztosítani az emberi erőforrásait, szintén kapcsolatban áll a képzés-fejlesztés témakörével. A „make or buy” döntés során a vállalatnak meg kell határoznia, hogy milyen kompetenciákat akar a piacról megvásárolni. A belső fejlesztés lehetősége azt jelenti, hogy a munkaerőpiacról csak kezdő pozíciókba vesz fel munkatársakat, s ezt követően pedig tudatos karriertervezéssel és belső fejlesztéssel kínál hosszú távú alkalmazást. A másik alternatíva pedig, hogy kisebb hangsúlyt fektetnek a belső fejlesztésre, ugyanis a vállalat inkább készen veszi a tudást és tapasztalatot az aktuális igényeinek kielégítésére. (Bakacsi et al., 2005) A munkakör alapú rendszerek esetében a munkakör értékére építik a kompenzációt, s ez által még nagyobb hangsúly kerül a képzési programokra. A képzések folyamán cél, hogy a minél magasabb munkakör betöltéséhez szükséges képességek, kompetenciák elsajátításra kerüljenek, ezzel hatást gyakorolva a kompenzációra. A kompetencia-alapú megközelítés hosszú távon fejlesztés-orientáltságot, szakmaiságot és teljesítmény motiváltságot eredményez. (Bakacsi et al., 2005) 2015-ben Poór és szerzőtársai által publikált kutatási jelentés – amelyben hazai szervezetek emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát vizsgálták, a személyzetfejlesztéssel összefüggésben – alapján a következő megállapításokat tehetjük. A szerzők összesen 272 szervezetet vizsgáltak a 2014/2015-ös időszakban. A felmérés nyomán megállapították, hogy a vizsgált szervezetek fele foglalkozik szisztematikus igényfelméréssel a képzést megelőzően. A vizsgált szervezetek többségénél a képzésre fordított költségek a bérköltségek 3%-át nem haladják meg. Az átlagos képzési napok száma a vezetők esetében 7,68, szellemi alkalmazottak esetében 7,62 és az irodai/adminisztratív/fizikai foglalkoztatottak esetében csupán 4,69 nap. Szintén a szervezeti képzéseket vizsgáló másik kutatás (Poór et al. 2018) ezeket az eredményeket erősítette meg. A kutatásból kiderül az is, hogy a vizsgált szervezetek többsége nem értékeli a képzéseket. Az alkalmazott értékelési eljárásokon belül a képzés előtt és közvetlenül utána végzett munkateljesítmény-elemzés, illetve a képzés előtti és a néhány hónappal későbbi munkateljesítmény-vizsgálat még elenyészőbb. Mindez arra utal, hogy az ilyen típusú – és ezt a hivatkozott felmérés is igazolja – vizsgálatok idő- és költségigényesek, valamint módszertanilag kiforratlanok. Ugyanakkor a ráfordítások (figyelembe véve a nem képzési jellegű kapcsolódó költségeket, mint a kieső munkabér és járulékai, helyszín, ellátás, eszközök, szervezés stb.) nem elhanyagolhatóak és igénylik a megtérülési átgondolásokat, adatokat, számításokat. Minden kalkuláció alapja a mérendő változók célszerű meghatározása és a pontos mérés.

Függetlenül a humánfejlesztés jellegétől, a képzési programoknak alapvetően az állapot/igény/szükségletfelmérés, célkijelölés, változtatás, értékelés folyamatok mentén illene megvalósulniuk. Ebből a „négyesből” kiemelt szerepe van a mérési szakaszoknak, hiszen az értékelés alapján tudunk következtetéseket levonni a képzés sikerességére vonatkozóan. Newby (1992) a képzések és fejlesztések értékelésének négy funkcióját különbözteti meg.:



- A (1.) visszajelzés a képzési célok megvalósulásának vizsgálatát támogatja, valamint hozzájárul a minőségmenedzsmenthez.
- Az értékelés, mint (2.) kontroll funkció kapcsolódási pont szerepét tölti be a képzések és a szervezeti tevékenységek, valamint a költséghatékonyság között.
- A (3.) mérés a tudástranszfer megvalósulását vizsgálja.
- Az értékelés, mint (4.) beavatkozási eszköz is értelmezhető. A képzések sikerességének vizsgálata megmutatja, a kijelölt célok és az elért eredmények közötti eltéréseket.

Kunche és munkatársai (2011) az értékelésnek egy ötödik funkciót is tulajdonítanak. Véleményük szerint a mérési eredmények egyfajta hatalmi funkciót is betöltenek. Véleményük szerint az értékelési adatokat a felső szintű vezetés manipulatív szándékkal is használhatja.

Topno (2002) a képzések, fejlesztések értékelésének célját és feladatait az alábbiak szerint fogalmazza meg:

- Annak meghatározása, hogy a képzési és fejlesztési célok megfelelőek-e
- A képzési és fejlesztési program-összetevők eredményesek-e
- Annak vizsgálata, hogy a költségek indokoltak-e
- A jövőbeni program résztvevőinek kijelölése
- Annak értékelése, hogy ki az, aki a legtöbbet és legkevesebbet fejlődött a program hatására
- A további képzési és fejlesztési programok eredményességének növelése
- A vállalati politikák, irányelvek és a képzési, fejlesztési dokumentációk összehangolása
- A tudástranszfer mérése
- A további szükségletek meghatározása

Tracey (1968) szerint az értékelés az alábbiak meghatározásában fontos:

- Hol tart az adott pillanatban a tréning és [ezzel egyben] a mérési folyamathoz is egy alapvonalat határoz meg.
- A tréning és a fejlesztési program-tevékenységek értéke, [vagyis] a meghatározott célkitűzések elérésének hatékonysága és hatásossága.
- Vajon a tréning és fejlesztési programok tervezésére és működtetésére fordított idő, energia és pénz megérte-e, igazolják-e a befektetést

Voltaképpen egy humánfejlesztési program értékelése során az előzőekben említett követelményeknek egyaránt meg kell felelnünk. Valójában a képzés eredményességét kell mérnünk és azt jól kell tudnunk mérni. Felmerül a kérdés, hogy egy képzés eredményessége hol érhető tetten, melyek lehetnek azok az indikátorok, amelyek mentén a képzés eredményességére vonatkozóan tudunk következtetéseket levonni? Erre a kérdésre próbál választ adni Kirkpatrick. 1959-ben Donald Kirkpatrick, a tréning anyagok és képzések úttörő kutatója, klasszikus elemzésében azt javasolta, hogy a tréning programok értékelése az alábbi 4 szinten történjék: a reakciók, a tudás-gyarapodás, a viselkedés és az eredmények szintjén.

- Az első a tréning résztvevőinek elégedettségét, reakcióit méri a tréning anyagára, vezetőjére, az irányítottságára és a környezetére vonatkozóan.
- A második az elsajátított ismeretekre és/vagy jártasságokra irányul.

- A harmadik a tréning hatását méri a résztvevők munkavégzésére, magatartásukra.
- A negyedik a tréningnek a szervezet egészének működésében megnyilvánuló hatását vizsgálja.

A tréningen résztvevők értékes információkat adnak a következő tréningprogramok megtervezéséhez. A résztvevőknek azt kell értékelniük, hogy vajon azokat a koncepciókat és jártasságokat szerezték-e meg a kurzus folyamán, amik hasznosak a munkájuk szempontjából, a kurzus tartalma jól tervezett volt-e és a jártasságok kiválasztása adekvát volt-e. A résztvevők az instruktor hatékonyságát és a tréning egészének minőségét is értékelik. A résztvevők értékelését a technológiáról és reakcióikat a programra vonatkozóan a legjobban kérdőív alkalmazásával („survey”) mérhetjük közvetlenül a program végén. (Bates, 2004) A résztvevők által elvárt ismeretek és jártasságok értékelését a tréning-menedzsereknek kell megtenniük a program képzési céljainak tükrében. A megismert koncepciókat írott, vagy szóbeli tesztekkel értékelhetjük. A „skill transzfer” közvetlenül az után kell értékelni, hogy a résztvevők a munkában alkalmazzák a tanultakat, ideális esetben munkakezdetkor, akkor, amikor első alkalommal állnak a munkához. Ezt a résztvevők kérdőíves felmérésével érdemes megtenni, megvizsgálva, hogy mennyire képesek a módszert használni, és milyen gyakran szorulnak segítségre annak alkalmazásában. Ugyanakkor kerülendő, hogy ilyen jellegű tesztekkel értékeljük a jártasságok áttemelését, mert az ilyen tesztet nehéz és időigényes kivitelezni, a résztvevők pedig nemigen érznek motivációt azokra. A helyi menedzserek segítenek meghatározni a tréninggel kapcsolatos szükségleteket oly módon, hogy megjelölik a kívánatos és az aktuális jártasságok közti különbségeket. Erőforrásokat is tudnak allokálni a tréninghez. A korábbi kutatások azt jelzik, hogy a résztvevők gyakran nem képesek a gyakorlatba, a munkakörnyezetükbe áttemelni a tréningen elsajátítottakat. Végül a tréning szervezetre gyakorolt hatásait (az értékelési dimenziók 4. szintjét) értékeljük a részleg menedzserei segítségével. Miközben ezt az értékelést a legnehezebb megcsinálni a többi szinthez viszonyítva, ez a legértékesebb az üzleti vezetők számára, akik beruháztak a tréningbe a szervezeti célok elérése érdekében. Nagyban megkönnyíti a kifejezett tréning céloknak a tréning program tervezési fázisában történő meghatározását és azoknak a részleg, illetve a szervezet céljaihoz igazítását. (Campbell et al., 2017; Mahapatra – Lai, 2005; Watkins et al., 1998; Holton, 1996)

Hamblin (1974) a Kirkpatrick-féle modellt fejlesztette tovább. Képzésértékelési keretrendszerében 5 szintet határoz meg. Az első a „reakciók” szintje. Itt a képzésen résztvevők, valamint az érintettek képzéssel kapcsolatos reakciót vizsgáljuk. Mi a véleményük a tematikáról, a tréneréről, a tréning felépítéséről, hasznosságáról, ütemtervről stb.? Hamblin modelljében a második mérési szint a „tanulás”. Alapvetően arra keressük a választ, hogy az ismeret és a tudáskészlet esetében bekövetkezett-e változás. A szerző harmadik szintként a (munka)magatartást nevezi meg. Lényegében a gyakorlati alkalmazás szintjéről beszélünk. Azaz, alkalmazza-e az egyén a képzés során megszerzett ismereteket, fejlesztett készségeket? A Kirkpatrick modellel ellentétben Hamblin a négy szintet egy ötödikkel is kiegészíti. Negyedik szintnek a szervezet teljesítményére, valamint ötödik szintnek a szervezet értékére gyakorolt hatás mérését javasolja. Utóbbi esetében a pénzügyi mutatók jelenthetik az indikátorokat.

Kaufman és munkatársai (1994) a Kirkpatrick-modell kritikájaként fogalmazták meg megközelítésüket. Véleményük szerint egy képzés értékelésekor a társadalmi hasznosságot is vizsgálni kell. Összesen 6 mérési szintet állítottak fel:

- Input: Az érintettek reakcióinak értékelése
- Folyamat: A képzés végrehajtásának vizsgálata
- Mikro (nyereség): A megszerzett ismeretek, készségek felmérése
- Mikro (teljesítmény): A megszerzett ismeretek, készségek alkalmazásának mérése
- Makro: Szervezetre gyakorolt hatás vizsgálata
- Mega: Társadalmi hasznosság mérése

Molenda és munkatársai 1996-ban publikált írásukban a képzések értékelésének 6 rétegét ragadják meg, valamint a szerzők kiemelik, hogy az egyes mérési szintek az előzőekben bemutatott modellekkel ellentétben nem hierarchikusan (egymásra épülően) rendeződnek:

- költségek – képzés volumene/résztevő
- résztvevők reakciói
- tanulás
- alkalmazás
- üzleti hatás
- társadalmi hatás

A megtérülési mutató bevezetése a képzési programok értékelésébe Philips (1994) nevéhez köthető. A szerző által kidolgozott elemzési keretrendszer a Kirkpatrick-féle megközelítésen alapszik, ugyanakkor Philips egy ötödik szintet is megnevez, azaz a pénzügyi hasznót. Ennek mérésére a ROI mutató alkalmazását javasolja.

Viszonylag kevésbé ismert, de szakirodalmi forrásokban fellelhető a képzés-értékelés úgynevezett „stakeholder” megközelítése (Nickols, 2005). A tréning-értékelés „stakeholder” megközelítésének alapvető premisszája, hogy a szervezeten belül több csoportnak van érdekeltsége a szervezet tagjai által vezérelt tréningekben és mindenkinek, aki a tervezésében, a fejlesztésében és a megvalósításában érintett volt. A stakeholder-elmélet lényege, hogy minden szervezetnek – „for profit” és „non-profit”, köz- és magán szervezetnek – sokféle érintettje (pl. fogyasztók, alkalmazottak és befektetők) van. Az ilyen sokféle érintettség tudomásul vételét és fontosságát nem lehet eltúlozni. A tipikus stakeholder-ek listája az alábbi:

- A tréning résztvevői,
- A résztvevők menedzserei,
- A finanszírozó menedzserek,
- A tréning-fejlesztők,
- Az instruktorok,
- A tréning menedzserek,
- A tréning finanszírozói,
- A tréning közösség.

## Anyag és módszer

Ha alapul vesszük a már bemutatott Kirkpatrick modellt, akkor elmondhatjuk, hogy a munkavállalókat célzó képzések 3. kimeneti szintje, azaz a magatartás, viselkedés szint a munkavégzés során érhető tetten. Ebből kifolyólag, a mérés alkalmával a munkát végző ember tényleges viselkedését kell értékelnünk. Alapvetően nem az a kérdés, hogy egy képzésen résztvevő személy a képzést követően mit tenne, hanem hogy valójában mit tesz, magatartása miben változik akkor is, amikor tevékenysége a legkevésbé ideális, illetve harmonikus környezetben valósul meg és beidegződései vezetnek.

Korábbi kutatásainkban (Durugy-Nagy 2002; Durugy 2013; Durugy-Kollár 2015; Durugy et al 2016; Durugy-Kollár 2017a; 2017b; 2017c; 2017d) beszámoltunk arról, hogy milyen módszertani lehetőségek állnak rendelkezésre arra vonatkozóan, hogy valós időben tudjuk megfigyelni a magatartást:

- Vizsgáltuk a megfigyelés, un. próbavárslás alkalmazási lehetőségeit
- A fellelhető szakirodalom alapján összegyűjtöttük azokat a követelményeket, elvárásokat, amelyeket az ügyfélszolgálati területen dolgozó munkavállalókkal szemben támasztanak.
- Meghatároztuk azokat a tényezőket, amelyek a munkavégzés során kívülről megfigyelhetők, megfigyelendők, a kiválasztott megfigyelési szempontokat, tényezőket, magatartásokat úgynevezett „magatartásmozaikokra” bontottuk, aszerint, hogy az egyes viselkedések egyfajta „erőfeszítés skálát” alkossanak.
- Az egyes magatartásmozaikokat szakértők és egyben ügyfelek általi validálásnak vetettük alá. Kérdőíves adatgyűjtéssel egyrészt arra kerestük a választ, hogy a megkérdezett szakemberek milyen mértékben tekintik magas, illetve alacsony erőfeszítésnek a viselkedésjegyekben megfogalmazottakat, másrészt a magatartásmozaikok milyen mértékű elégedettséget eredményeznek potenciális ügyfelek esetében.
- Az eredményeket figyelembe véve egy megfigyelési leltárt állítottunk össze, amely tartalmazza az egyes megfigyelési szempontokat, valamint a hozzájuk tartozó skálákat, valamint magatartás-leírásokat.

Jelen tanulmány célja az elmúlt három évben végzett kompetencia alapú próbavárslások eredményeinek felülvizsgálata. Cikkünkben faktorelemzés segítségével, arra keressük a választ, hogy a próbavárslások során gyűjtött adatok mentén, a változók esetében feltárható-e egy jól értelmezhető belső struktúra, azaz a magatartáscsoportok további kompetenciákba rendezhetők. A próbavárslásokat 2018. augusztus és 2021 augusztus között végeztük. Összesen 637, személyes ügyfélszolgálaton végzett megfigyelés adatait dolgozzuk fel. A faktorelemzés során, az előfeltételek teljesülése érdekében vizsgáltuk a korrelációs mátrixot, „anti image” mátrixot, MSA értékeket, a KMO mutatót, valamint elvégeztük a Bartlett tesztet. Az adatokat SPSS programmal dolgoztuk fel.

## Eredmények

Faktorelemzés segítségével vizsgáltuk, hogy a próbavárslások során gyűjtött adatok mentén, a változók esetében feltárható-e egy jól értelmezhető belső struktúra. Sajtos és Mitev (2007) nyomán a faktorelemzés egyrészt az adatok

összevonására, másrészt belső változóstruktúra feltárására alkalmazható. Az előfeltételeket vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a változó párok többségében közepes erősségű kapcsolatra következtethetünk. A korrelációs értékek mindegyik esetben szignifikánsak (sig.<0,01), azaz 99% biztonsággal feltételezhetjük a változók közötti lineáris kapcsolatot. Az eredményeket összefoglalva elmondható, hogy a változórendszer az eddigi feltételvizsgálat alapján alkalmas faktorelemzésre. A továbbiakban az elemzés során előállított „anti-image” mátrixot vizsgáltuk meg. A táblázat a változók szórásnégyzetét bontja fel magyarázott és nem magyarázott szórásnégyzetre. A feltételek elemzése során azt a „hüvelykujjszabályt” vettük figyelembe, mely szerint a „főátlón kívüli elemeknek nem több mint egynegyede lehet 0,09-nél nagyobb” (Sajtos–Mitev 2007 p. 256.) Mindezeket figyelembe véve elmondhatjuk, hogy a főátlón kívüli értékek körülbelül 5%-a nagyobb 0,09-nél. Ennek megfelelően az adatok továbbra is alkalmasak a faktoranalízis elvégzésére.

Az alkalmazhatóság szempontjából elsődlegesen az anti-image mátrix a főátlóban szereplő MSA értékeket elemeztük, amely megmutatja az adott változó többi változóval való kapcsolatának szorosságát. Az eredmények alapján a legkisebb MSA érték 0,666, míg a legmagasabb 0,929. A főátlón kívül eső parciális korrelációs értékek alacsonynak tekinthetők. Összefoglalva elmondhatjuk, hogy továbbra is feltételezhetjük a háttérváltozók jelenlétét, valamint az első „futtatás” során nem szükséges változók kizárása.

A faktoranalízis előtt a KMO mutatót is előállítottuk, valamint a Bartlett tesztet is elvégeztük. A KMO mutató értéke 0,884, ami igen magasnak és egyben kiválónak tekinthető. A szfericitást vizsgáló Bartlett teszthez tartozó nullhipotézist szintén elvethetjük. Az előfeltételekre vonatkozó vizsgálatok eredményét összefoglalva elmondható, hogy a változórendszer alkalmas faktoranalízisre.

A továbbiakban a Kaiser kritérium alapján, főkomponens módszerrel folytattuk a változóstruktúra feltárását. A jobb értelmezhetőség miatt varimax rotációt alkalmaztunk. Ez a fajta forgatási eljárás korrelálatlan faktorokat eredményez. Az elsődleges cél, hogy jól elkülöníthető változó csoportokat hozunk létre, amelyek egyben kompetenciákként értelmezhetők. Az alábbi táblázatban a „három faktoros” megoldást olvashatjuk. A táblázatot elemezve, viszonylag jól interpretálható változó struktúrát kaptunk.

Az első faktorhoz kerültek a kiszolgálással összefüggő változók. Az ügyfél kiszolgálás alatt olyan viselkedésjellemzőkkel leírható magatartás mintát értünk, mely során az egyén képes és hajlandóságot mutat arra, hogy az ügyfelet az elvárásoknak megfelelően a lehető legjobb módon kiszolgálja, tájékoztassa. Ennek a kompetenciának az egyik tartóoszlopa, hogy az értékesítési vagy ügyfélszolgálati munkatárs proaktív módon, kezdeményezőként lép fel. Képes arra, hogy az értékesítést, kiszolgálást, felvilágosítást stb. saját maga irányítsa. Mindezek alapján törekszik, hogy minél jobb szolgáltatást nyújtson. Tanácsot, tőbblet döntési lehetőséget ad az ügyfél számára, egyfajta pártfogói szerepkört tölt be. A második faktorba a kommunikáció minőségére utaló tételek kerültek. Kommunikáció alatt, olyan viselkedésjegyekkel leírható magatartást értünk, amely során az egyén képes és hajlandó önmagát célratorően és érthetően kifejezni, álláspontját közvetíteni. A harmadik faktor egyfajta ügyfélkezelés változóként értelmezhető. Az ügyfélkezelés alatt olyan viselkedésjegyekkel leírható magatartást értünk, amely során az egyén képes és hajlandó a másik fél partnerként történő kezelésére, egyúttal aktív résztvevője az interakciónak. Az aktív részvétel alatt olyan magatartást értünk, mely során az egyén törekszik arra, hogy minél inkább megismerje a másik fél álláspontját, véleményét.

1. táblázat. Rotált faktor struktúra

Megfigyelési szempontok	Faktor		
	1	2	3
16. Az ügyintéző mit tett, amikor vége lett a próbavásárlásnak?	0,777		
15. Hogyan zárta le az ügyintéző a beszélgetést?	0,722		
10. Az ügyintéző aktívan meghallgatta-e a problémát, törekedett-e a probléma megértésére?	0,704		
11. Törekedett-e a probléma (kompetenciájába tartozó részének) megoldására?	0,664		
8. Hogyan jellemezné általában az ügyintéző segítőkészségét?	0,616		
9. Átfogóan mennyire volt udvarias az ügyintéző?	0,576		
12. Hogyan jellemezni általában az ügyintéző viselkedését?	0,545		
2. Az ügyintéző tartotta a szemkontaktust az interakció közben?		0,742	
5. Hogyan jellemezné az ügyintéző artikulációját?		0,631	
1. Mely viselkedés volt leginkább jellemző az ügyintézőre, amikor Ön a pulthoz/asztalhoz lépett?		0,544	
3. Hogyan jellemezni az ügyintéző tekintetét?		0,539	
4. Hogyan jellemezni az ügyintéző által megválasztott hangerőt?		0,514	
13. Hogyan jellemezné az ügyintéző határozottságát?			0,782
14. Átfogóan az ügyintéző, hogyan viszonyult az Ön problémájához?			0,767
7. Átfogóan mennyire figyelt Önre az ügyintéző?			0,475

*Forrás: saját adatgyűjtés*

## Összegzés

A modern gazdaság fejlődésében egyre hangsúlyosabb a szolgáltatások mennyisége és minősége. A kutatásunk szempontjából a szolgáltatásokon belül kiemelt szerepet kapnak a közüzemi szolgáltatások. Ezekben a szolgáltatástípusokban különösen igaz az, hogy a szolgáltatók közötti verseny (pl.: számlafizetés gyakorisága, pontossága, kinnlevőség állománya, elégedettség stb.) alapvetően az ügyfélszolgálatokon dől el, hiszen a fogyasztói kört a regionalitás határozza meg. A közüzemek esetében a szolgáltatás jellegét, a műszaki tartalomtól, szerződésektől, határozatoktól, jogszabályoktól is befolyásolják. Mindezek a szolgáltatók mozgásterét és az ügyfelekhez való viszonyaikat is megszabják. Ebből kifolyólag a szolgáltatók megítélését, a nyilvános kommunikáción túl az ügyfélszolgálati magatartás is jelentősen befolyásolja. Ahhoz, hogy a szolgáltatói képet fejleszteni tudjunk, a műszaki fejlesztések mellett az ügyfélkapcsolatokat is javítani kell, amelynek alappillére a munkát végző ember. Ide tartoznak mindazok, akik az ügyfelekkel kapcsolatba kerülnek beleértve a hibafelvevőket, a diszpécsereket, a leolvasókat, a hálózat ellenőröket, karbantartókat, ügyintézőket, ügyfélnyilvántartókat, személyes és telefonos ügyfélszolgálati munkatársakat. Annak érdekében, hogy az ügyfélszolgálati tevékenység fejlődjön, többek között fejleszteni kell azokat a munkavállalókat, akik ezeken a területeken dolgoznak. A

humánfejlesztés az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő tevékenységek egyik fő feladata és egyben stratégiai feladatként is tekinthetünk rá, hiszen az emberi erőforrásokba képzés útján történő beruházás, hosszútávon is meghatározza a szervezetek versenyképességét. Függetlenül a humánfejlesztés jellegétől, a képzési programoknak alapvetően az állapot/igény/szükségletfelmérés, célkijelölés, változtatás, értékelés folyamatok mentén illene megvalósulniuk. Ebből a „négyesből” kiemelt szerepe van a mérési szakaszoknak, hiszen az értékelés alapján tudunk következtetéseket levonni a fejlesztési irányokra, valamint a képzés sikerességére vonatkozóan.

### Irodalomjegyzék:

1. App, S., Merk, J., Büttgen, M. (2012): Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278.
2. Armstrong, M., Taylor, S. (2014): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
3. Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K., Takács, S. (2005): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Kolozsvár: Scientia Kiadó.
4. Bartel, A.P. (1994): "Productivity gains for the implementation of employee training programs", *Industrial Relations*, Vol. 33 No. 4, pp. 411-28.
5. Bates, R. (2004): A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and program planning*, 27(3), 341-347.
6. Bokor, A., Csillag, S., Szilas, R., Bácsi, K., Szóts-Kováts, K. (2007): *Emberi erőforrás menedzsment, HR-szerepek, rendszerek, Új tendenciák, Vállalati példák*, Budapest: Aula Kiadó Kft.
7. Boyatzis, R. E., Saatioglu, A. (2008): A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of management development*, 27(1), 92-108.
8. Calhoun, J. G., Ramiah, K., Weist, E. M., & Shortell, S. M. (2008): Development of a core competency model for the master of public health degree. *American Journal of Public Health*, 98(9), 1598-1607.
9. Campbell, K., Taylor, V., Douglas, S. (2017): Effectiveness of online cancer education for nurses and allied health professionals; a systematic review using Kirkpatrick Evaluation Framework. *Journal of Cancer Education*, 1-18.
10. De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015): An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. *International Journal Of Human Resource Management*, 26(20), 2543-2568.
11. Delery, J.E. Doty, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 802-35
12. Durugy, A., Kollár, P. (2017c): Use of Mystery Shopping in Competence Measurement and Human Development: Results of an Empirical Research in Hungary *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* 74: 3 pp. 179-191., 13 p.
13. Durugy, A., Kollár, P. (2015): Applicability of mystery shopping in human development, *Proceedings from the international scientific conference*

- Corporate Social Responsibility and Human Resource Management in V4 Countries. Organised by the Department of Management, Faculty of Economy and Management, Slovak University of Agriculture June 4 - 5, 2015 Nitra
14. Durugy, A., Nagy, Z. (2002): A sajtókommunikáció hatékonysága, PR-mappa: esetek és tanulmányok a hazai pr gyakorlatából, Budapest: Geomédia Kiadó, ISBN 963 7910 99 9
  15. Durugy, A. (2013): Minden és mindenki eladó! – Vevői-eladói szerepköreink ÁllásStart, pp. 60-61. ISSN 1589-2549
  16. Durugy, A., Kollár, P., & Madarász, I. (2016): Eladói kompetenciák mérése próbavásárlással. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(2), 12.
  17. Durugy, A., Kollár, P. (2017d): A humánfejlesztési igények érdekében végzett kompetencia vizsgálatok: Egy empirikus kutatás eredményei In: Dajnoki, Krisztina; Berde, Csaba (szerk.) *A globalizáció és a változás hatása az emberi erőforrás menedzsment funkcióira Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar* 68 p. pp. 26-26., 1 p.
  18. Durugy, A., Kollár, P. (2017a): A new approach of competence measurement *SELYE E-STUDIES* 8: 1 pp. 4-14., 11 p.
  19. Durugy, A., Kollár, P. (2017b): On the Use of Mystery Shopping to Measure Competences *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* 20: 1 pp. 81-88., 8 p.
  20. Fehér, J. (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek, Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.*
  21. Guest, D. (1997): "Human resource management and performance: a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 263-76.
  22. Hafeez, U., Akbar, W. (2015): Impact of training on employees performance (evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
  23. Hamblin, A. C. (1974): Evaluation and Control of Training. *Industrial Training International*, 9(5), 154-6.
  24. Holton III, E. F. (1996): The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.
  25. Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 635-72.
  26. Jones, G.R., Wright, P.M. (1992): "An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices", in Rowland, K. and Ferris, G. (Eds), *Research in Personnel and HRM*, Vol. 10
  27. Kaufman, R., Keller, J. M. (1994): Levels of evaluation: beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 371-380.
  28. Kirkpatrick, D. (1959): The Kirkpatrick Model of Training Evaluation. *The journal of the American society of training directors*, 3.
  29. Knoke, D., Kalleberg, A.L. (1994): "Job training in US organizations", *American Sociological Review*, Vol. 59, pp. 537-46.
  30. Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., Nason, E. R. (2001): Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational behavior and human decision processes*, 85(1), 1-31.



31. Kunche, A., Puli, R. K., Guniganti, S., Puli, D. (2011): Analysis and evaluation of training effectiveness. *Human Resource Management Research*, 1(1), 1-7.
32. Mahapatra, R., Lai, V. S. (2005): Evaluating end-user training programs. *Communications of the ACM*, 48(1), 66-70.
33. Molenda, M., Pershing, J., Reigeluth, C. (1996): 'Designing instructional systems', in Craig R (ed.), *The ASTD Training and Development Handbook: a Guide to Human Resource Development* (4th edn), New York: McGraw Hill
34. Newby, A.C. (1992): *Training evaluation handbook*. San Diego: Pfeiffer
35. Nickols, F. W. (2005): Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 121-134.
36. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017): *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
37. Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage through People*, Boston: Harvard Business School Press.
38. Phillips J (1994): *ROI: The Search for Best Practice*, American Society for Training and Development
39. Poór, J., Karoliny, M. (2015): *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, Magyarország 2014/2015, Kutatási zárójelentés, Pécs-Gödöllő*
40. Poór, J., Kollár, P., Kovács, I. É., Suhajda, C., Farkas, P., Tóth, K., Szabó, K. (2018): Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(10-11), 34-44.
41. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. Swart, J. (2003): *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black-Box*. Research Report, CIPD, London
42. Roóz, J. (2006): *Az emberierőforrás - menedzsment alapjai*, Budapest: Perfekt Kiadó,
43. Sajtos, L., Mitev A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Budapest: Alinea Kiadó.
44. Schermerhorn, J.R. Jr., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1994): *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
45. Tai, W. T. (2006): Effects of Training Framing, General Self-efficacy and Training Motivation on Trainees' Training Effectiveness, *Emerald Group Publishers*, 35(1), pp. 51-65.
46. Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., Lievens, F. (2016): *Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*.
47. Topno, H. (2012): Evaluation of training and development: An analysis of various models. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.
48. Tracey, W. R. (1968): *Evaluating training and development systems*. American Management Association Inc.
49. Valle, R., Martín, F., Romero, P.M. Dolan, S. (2000): Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 283-97
50. Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., Van De Voorde, K. (2018, July): When are HR Practices Effective for Job Performance? The Role of Employee HR Effectiveness Ratings. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 14185). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

51. Vekerdy, I. (2004): Emberi erőforrás gazdálkodás I-II. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.
52. Watkins, R., Leigh, D., Foshay, R., Kaufman, R. (1998): Kirkpatrick plus: Evaluation and continuous improvement with a community focus. *Educational Technology Research and Development*, 46(4), 90-96.
53. Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010): Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

### **BEHAVIOUR ANALYSIS THROUGH MYSTERY SHOPPING AS A WAY TO MEASURE THE EFFECTIVENESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMS**

DR. ANDRÁS DURUGY, PHD

The study deals with competence measurement carried out through observational studies (mystery shopping) and the problems of measurability of competencies, as well as the presentation of the results of empirical research. So-called 'behavioural mosaics' were observed during the mystery shopping, and we were not satisfied with simply recording one or another point of the "was/was not", "did/did not" dichotomies, but we also determined the degrees that allowed the measurement and then we used them to make comparisons. The results were obtained on 637 observations based on "grades" of 16 behavioural mosaics. The data collection took place from August 2018 to August 2021 at the customer service locations of public service organizations. The reliability, validity and consistency of the newly developed evaluation system were checked by mathematical-statistical procedures.

**Keywords:** mystery shopping, competencies, training, development, effectiveness, measurement