

INTEGRÁLT PÉNZÜGYŐRI ISMERETEK

II.

Szerkesztette:
Suba László és
Szabó Andrea

**Magyar Rendészettudományi Társaság
Vám- és Pénzügyőri Tagozata**

[Kivonat]

Integrált pénzügyőri ismeretek II.

Budapest, 2022

Integrált pénzügyőri ismeretek II.

Szerkesztette

SUBA LÁSZLÓ ÉS

SZABÓ ANDREA

Magyar Rendészettudományi Társaság

Vám- és Pénzügyőri Tagozata

Budapest, 2022

Szerkesztők

SUBA László és SZABÓ Andrea

Szerzők

CZENE-POLGÁR Viktória (3. fejezet)

ERDŐS Ákos (5. fejezet)

MAGASVÁRI Adrienn (1., 5. fejezet)

PAJOR Andrea (2. fejezet)

SUBA László (7. fejezet)

SZABÓ Andrea (4., 6. fejezet)

Lektorálta

DR. MINYA MIHÁLY

Kiadja a
Magyar Rendészettudományi Társaság
Vám- és Pénzügyőri Tagozata

Felelős kiadó: Szabó Andrea

ISBN
978-615-6456-01-4

© Szerzők, 2022

© Szerkesztők, 2022

Minden jog fenntartva. E könyvet részleteiben vagy egészében lemásolni, illetve bármilyen módon reprodukálni – így különösen bármilyen adathordozón vagy informatikai rendszerben tárolni, elektronikus, vegyészeti, fényképezési vagy filmkészítési eljárással sokszorozni – a jogtulajdonos előzetes engedélye nélkül tilos!

Tartalomjegyzék

1. Pályakezdő munkatársak munkahelyi beillesztése (Magasvári Adrienn).....	1
1.1. Bevezetés.....	1
1.2. Szervezeti szocializáció – a fogalmi keretek tisztázása	3
1.2.1. A szervezeti szocializáció szakaszai	5
Munkahelyi orientáció – a beillesztés első lépése (általános szakasza).....	6
Munkahelyi beillesztés.....	7
1.2.2. A szervezeti szocializáció célja, tartalma, eredménye.....	10
1.3. A szervezeti beillesztést támogató módszerek	12
1.3.1. A mentorálás	12
A mentorálás eredete.....	14
Munkahelyi mentorálás.....	15
1.3.2. A beillesztés gyakorlata a közszolgálatban – helyzetértékelés egy kutatás tapasztalatai alapján	20
A kutatási minta és a kutatás módszertana.....	21
A kutatás eredménye.....	22
1.3.3. Mentorálás a NAV-ban	24
1.3.4. A mentorálás, a mentori rendszer előnyei.....	25
1.4. Ajánlások a szervezeti szocializációt elősegítő beillesztési (mentori) programhoz	28
1.4.1. A szervezet (menedzsment) szerepe	29
1.4.2. A mentor szerepe	30
1.4.3. A mentorált szerepe	32
2. Fegyelmi felelősség (Pajor Andrea).....	35
2.1. Bevezetés.....	35
2.2. A fegyelmi felelősség mibenléte, a fegyelmi eljárás általános jellemzői	39
2.3. A pénzügyőrök fegyelmi felelőssége	43
2.3.1. A pénzügyőrök fegyelmi felelősségére vonatkozó szabályok a NAV Szj. törvényben.....	45
Általános szabályok	45
A fegyelmi büntetés kizárása	48
A fegyelmi büntetés hatálya.....	49
A fegyelmi jogkör gyakorlója	50
A fegyelmi eljárással összefüggő költségek viselése.....	51
A fegyelmi eljárás közös szabályai	51
A fegyelmi eljárás megindítása és az egyszerűsített eljárás.....	52
Képviselőt a fegyelmi eljárásban	54

A vizsgálóbiztos, a vizsgálat, a tárgyalás nélkül alkalmazható fegyelmi büntetés és a pót eljárás	54
A vizsgálat lefolytatása, a tényállás tisztázása	56
A vizsgálat befejezése, a pót eljárás	60
A tárgyalás, az eljárás megszüntetése, a fegyelmi tanács hatáskörét meghaladó fegyelmi büntetés.....	62
A fegyelmi tanács elnöke a fegyelmi jogkör gyakorlója.....	62
Az eljárás megszüntetése.....	64
2.4. Bírósági jogorvoslat	66
2.5. A fegyelmi büntetés végrehajtása	66
2.6. A NAV Szj. törvény által nevesített, fegyelmi felelősséget előidéző mulasztás	67
2.7. Méltatlansági eljárás.....	67
2.8. Záró gondolatok	70
3. A kártérítési felelősség szabályai (Czene-Polgár Viktória).....	73
3.1. Bevezető.....	73
3.2. A NAV személyi állományának kártérítési felelőssége.....	77
3.2.1. A kártérítési felelősség feltételei.....	77
3.2.2. A kártérítés mértéke és módja.....	80
3.2.3. A kártérítési eljárás	81
3.3. A munkáltató kártérítési felelősségének egyes kérdései.....	85
3.3.1. Általános szabályok	85
3.3.2. A munkahelyre bevitt dolgok utáni felelősség.....	86
3.3.3. Az eljárás menete	86
3.3.4. A kár összegének megállapítása	87
4. A teljesítmény mérése és értékelése a bevételi hatóságnál (Szabó Andrea)	89
4.1. Bevezetés.....	89
4.2. A teljesítményértékelés fogalma és célja	90
4.2.1. A teljesítményértékelés formái	92
4.2.2. A célok csoportosítása	93
4.3. A teljesítményértékelési rendszer alapkérdései.....	94
4.4. Teljesítményértékelés - Értékelő technikák	96
4.4.1. Az egyének értékelését szolgáló technikák.....	96
4.4.2. Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek	98
4.5. Teljesítményértékelési módszerek	98
4.5.1. Teljesítményértékelési megbeszélés	98
4.5.2. Értékelő központ (assessment center).....	99
4.5.3. A 360°-os értékelés	100

4.6.	Teljesítményértékelés a közszolgálatban	100
4.7.	Teljesítményértékelés a NAV-ban	103
4.7.1.	A teljesítményértékelés eredményének jelentősége, megjelenése a NAV törvény egyes rendelkezéseiben.....	106
4.7.2.	Előmenetel	107
4.7.3.	Elismerések	109
4.7.4.	Illetményt érintő döntések.....	110
4.8.	Összegzés	112
5.	Korrupció és integritás (Erdős Ákos – Magasvári Adrienn).....	115
5.1.	A korrupció természete	115
5.1.1.	A korrupció meghatározása	116
5.1.2.	A korrupció okai	121
5.1.3.	A korrupciós cselekmények csoportosítása	125
5.1.4.	A korrupció mérése.....	128
5.2.	Korrupciós kockázatok a rendészetben.....	132
5.3.	A korrupció elleni küzdelem	143
5.3.1.	A korrupció elleni küzdelem eszközei a rendészeti igazgatás területén	145
	A megelőzés eszközei	145
	A felelősségre vonás eszközei.....	155
5.3.2.	Integritásszemlélettel a korrupció ellen	165
6.	Összeférhetlenségi szabályok a NAV foglalkoztatottjai esetén (Szabó Andrea)	173
6.1.	Bevezetés.....	173
6.2.	Az összeférhetlenség általános szabályai	175
6.3.	A gyakorolható tevékenységek	179
6.4.	Az összeférhetlenség bejelentése és az engedélyköteles tevékenységek engedélyezése	182
6.5.	A pénzügyi nyomozókra vonatkozó speciális szabályok.....	185
6.6.	Összegzés	185
7.	Kommunikációs alapismeretek (Suba László)	187
7.1.	Néhány gondolat a rendészeti kommunikációról	187
7.1.1.	A kommunikáció fogalmáról dióhéjban	187
7.1.2.	A rendészeti kommunikáció sajátosságai	191
7.2.	A Nemzeti Adó- és Vámhivatal kommunikációs tevékenysége	192
7.3.	A kommunikáció szerepe a pénzügyőri munkában.....	194
7.3.1.	Miből lesz hír?	194
7.3.2.	Miből nem lesz sajtóhír – de vélemény igen?.....	198
7.4.	Szabályok helyett – néhány ajánlás pénzügyőröknek.....	199

7.4.1.	A külső megjelenés	199
7.4.2.	Az ügyféllel / ellenőrzött személlyel való kapcsolatfelvétel	202
7.4.3.	Néhány alapvető viselkedési szabály.....	205
7.4.4.	Kommunikáció a virtuális térben.....	209
7.4.5.	Készíthető-e kép- és hangfelvétel az eljáró pénzügyőről?	210
8.	FELHASZNÁLT IRODALOM ÉS JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE	213
8.1.	Felhasznált irodalom	213
8.2.	Egyéb források	232
8.3.	Jogszabályok, belső rendelkezések	233

1. PÁLYAKEZDŐ MUNKATÁRSOK MUNKAHELYI BEILLESZTÉSE

(MAGASVÁRI ADRIENN)

1.1. Bevezetés

Aki keresett már munkahelyet, felkészült az állásinterjúra és részt is vett rajta, majd bekerült egy új munkahelyi közösségbe, valószínűleg már érezte azt a nyugtalansággal, izgatottsággal és szorongással teli várakozást, ami általában ezzel a szituációval párosul. Türelmetlenül várta az első munkanapját, kíváncsi volt a szervezetre, a csapatra, ismerni akarta a feladatait, tisztában akart lenni a szabályokkal, minél többet és gyorsabban szeretett volna tanulni, fejlődni, bizonyítani akarta a rátermettségét, de kétségei is voltak, hogy vajon megfelel-e az elvárásoknak. Különösen izgalmas ez, ha valaki először, fiatal pályakezdőként áll ilyen helyzet előtt, hiszen az első munkahely mindenki életében egy mérföldkő. Azt azonban tudnunk kell, hogy az új munkaerő kiválasztása és fogadása a munkáltató szervezetek számára is tartogat kihívásokat. Mostanság, amikor a munkaerő utánpótlásának forrásai – a munkaerőpiaci, demográfiai, technológiai és generációs hatások együttes következményeként – egyébként is szűkösek¹, ez még nagyobb terhet jelent.

Az utóbbi években a munkaerőpiac átrendeződése figyelhető meg. A munkanélküliek aránya alacsony szintre esett vissza, a foglalkoztatottsági ráta pedig folyamatosan emelkedik.² A kialakuló munkaerőhiány, a munkaerő nemzetközi migrációja, illetve szervezetek közötti vándorlása, továbbá a

¹ KOZÁK Anita – KRAJCSÁK Zoltán (2019): A munkahelyi beilleszkedést segítő mentoring gyakorlatok és a dolgozói elkötelezettség összefüggései. *Marketing & Menedzsment*, 53. évf., 4. sz., 2019, pp. 53–61:54.

² KSH: 38 ezer fővel többen dolgoztak, mint egy évvel korábban. Gyorstájékoztató – Foglalkoztatottság. 2019. október–december, 2020. Forrás: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/document/fog1912> (letöltve: 2020. június 9.)

foglalkoztatottság szerkezeti átalakulása, vagyis a hiányszakmák megjelenése³ miatt a szervezetek egyre nehezebben találják meg és tudják megtartani a megfelelő kompetenciákkal rendelkező, hozzáértő munkatársakat.⁴ A munkáltató szervezetek alkalmazkodását igénylik továbbá az egyre gyorsabban bekövetkező és egyre jelentősebb technológiai változások, a digitalizáció, az automatizáció, illetve a robotika térnyerése is. Ezek a folyamatok ugyanis az emberi erőforrások iránti szükségletet gyökeresen át alakíthatják, akár álláshelyek megszűnését is eredményezhetik.⁵ Mindemellett azonban lehetővé tehetik új munkakörök megjelenését és ezekben a változások által megkövetelt kompetenciákkal rendelkező munkavállalók foglalkoztatását, illetve támogathatják a szervezetek képzési rendszerének átgondolását, átalakítását, valamint korszerű tudásátadási alternatívák bevezetését is.⁶ Segíthetik továbbá a rugalmas munkavégzési lehetőségek (pl. távmunkavégzés, részmunkaidő, rugalmas munkaidő) és az új foglalkoztatási formák szélesebb körben történő alkalmazását.⁷

³ KRAJCSÁK Zoltán (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf., 2. sz., 2018, pp. 38–44:38.

⁴ Az említett változások 2020-ban megtorpantak, a vázolt szituációt jelentősen felülírta a járványügyi helyzet.

⁵ Vö.: SZALAVETZ Andrea: Az ipar 4.0 technológiák gazdasági hatásai – Egy induló kutatás kérdései. *Külgazdaság*, 60. évf., 7–8. sz., 2016, pp. 27–50.; NÁBELEK Fruzsina – STURCZ Anikó – TÓTH István János: Az automatizáció munkaerő-piaci hatásai. Járásai munkaerő-piacok automatizációs kitettségeinek becslése. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest, 2016; CSUGÁNY Julianna: A technológiai változások hatása a munkapiacra: új kihívások és lehetőségek. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 10. évf., 4. sz., 2018, pp. 26–36.; FREY, Carl Benedikt – OSBORNE, Michael A.: The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?, Working Paper, Oxford Martin School, 2013. Forrás: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf> (letöltve: 2020. június 9.)

⁶ ABONYI János – MISZLIVETZ Ferenc: Hálózatok metszéspontjain. A negyedik ipari forradalom társadalmi kihívásai. Savaria University Press, Kőszeg–Szombathely, 2016, pp. 45–47.

⁷ Vö.: FERENCZ Jácint: A digitalizáció hatása a munkajogra, különös tekintettel a munkaidő számítására és nyilvántartására. In: BANKÓ Zoltán – BERKE Gyula – TÁLNÉ MOLNÁR Erika (szerk.): *Quid Juris? Ünnepi kötet a Munkaügyi Birák Országos Egyesülete megalakulásának 20. évfordulójára*. Kúria, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Munkaügyi Birák Országos Egyesülete, Budapest–Pécs, 2018, pp. 97–104:97.; FERENCZ Jácint: *Atipikus foglalkoztatási viszonyok*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2015, p. 11.; SZEKERES Bernadett: A foglalkoztatási jogviszonyok átalakulása, a jogalkalmazás (és a jogalkotás) előtt álló kihívások. In: BANKÓ Zoltán – BERKE Gyula – TÁLNÉ MOLNÁR Erika (szerk.): *Quid Juris? Ünnepi kötet a Munkaügyi Birák Országos Egyesülete megalakulásának 20. évfordulójára*. Kúria, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Munkaügyi Birák Országos Egyesülete, Budapest–Pécs, 2018, pp. 439–450.

Nem könnyíti meg a munkáltatók helyzetét az sem, hogy a fiatal generáció (Y és Z generáció) egyre nagyobb arányban van jelen a munkaerőpiacon. Őket pedig – a korábbi generációkhoz képest jelentősen eltérő munkával kapcsolatos értékrendszerük miatt⁸ – sokkal nehezebb hosszú távon megtartani. A kutatási eredmények tanulsága szerint ezek a fiatalok elsősorban nem egyetlen szakma, hivatás betöltésére vagy úgynevezett „nyugdíjas állásra” vágyanak. Általában hamar elvágódnak, ha nem az elképzeléseik szerint alakulnak a munkaköri feladatok, körülmények. A munkahely számukra olyan, mint bármely használati tárgy, ha megunták vagy már nem felel meg az elvárásaiknak, könnyen megválnak tőle.⁹

Az előbbieken vázolt tendenciák nemcsak kiélezik a magasan képzett, tehetséges munkaerő megszerzéséért és megtartásáért folytatott munkaerőpiaci versenyt,¹⁰ de a szervezeti szocializációs folyamat alaposabb átgondolására, fejlesztésére is készítetik a szervezeteket. A fejezet következő részében erről lesz szó.

1.2. Szervezeti szocializáció – a fogalmi keretek tisztázása

„A szocializáció egy olyan interakciós folyamat, amelynek révén az egyén viselkedése úgy módosul, hogy megfeleljen a különböző társas rendszerek tagjai által vele szemben támasztott elvárásoknak.”¹¹

⁸ MERETEI Barbara: Generációs különbségek a munkahelyen. Szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, XLVIII. évf., 10. szám, 2017, pp. 10–18.; NÖGRÁDI-SZABÓ Zoltán – NEULINGER Ágnes: Értékek és életmód generációs megközelítésben: a Z generáció. Forrás: <https://emok.hu/tanulmany-kereso/d534:ertekek-es-eletmod-generacios-megkozelitesben-a-z-generacio> (letöltve: 2020. június 9.); MAGASVÁRI Adrienn – SZILÁGYI Tamás: Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai. In: ZSAMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, 2019, pp. 142–156.

⁹ SMOLA, Karen – SUTTON, Charlotte D.: Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4., 2002, pp. 363–382.

¹⁰ HAZAFI Zoltán: A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2017/2. sz., pp. 48–83.; SZABÓ Katalin: Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon. *Vezetéstudomány*, XLII. évf., 11. sz., 2011, pp. 2–15.; HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: Tehetségmentés a közszolgálatban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2016/2. sz., pp. 138–151.

¹¹ BUDA Béla: A személyiségfejlődés és a nevelés szociálpszichológiája. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1986, p. 21.

A fenti definíció a szocializációt pszichológiai megközelítésből mutatja be. Jelen fejezet tárgykörét tekintve azonban célszerűbb, ha a szocializációs folyamatot a munka világára vetítjük. Ebből a perspektívából vizsgálva a kategóriát, a szocializáció keretében beszélhetünk munkába állást megelőző vagy előzetes szocializációról és a munkavégzés során bekövetkező vagy foglalkozási szocializációról. A munkába állást megelőző szocializáció alatt olyan magatartásformákat, értékeket és tudást értünk, amelyeket az egyén még a munka világába belépése előtt sajátít el elsősorban iskolai vagy családi környezetben. Ezzel szemben a munkavégzés során végbe menő szocializáció általában a fiatal felnőtteket érinti, az iskolából a munkába való átmenet során bekövetkező folyamat. A két periódus szorosan összekapcsolódik egymással, mivel csak ezek együttes fennállása eredményezheti magát a szervezeti szocializációt,¹² amely során ismertté válnak a szervezeti értékek, célok, tisztázódik az egyén szervezetben betöltött helye, szerepe. A szervezeti szocializációs folyamat megköveteli az új alkalmazottaktól, hogy elfogadják a feladatrendszert, eleget tegyenek a teljesítménykövetelményeknek, akceptálják a csoportnormákat és a szervezeti kultúrát.¹³

A szervezeti szocializáció során tehát az egyén és a szervezet egymáshoz történő alkalmazkodása valósul meg. Azaz: az új munkatárs képes lesz teljesíteni a számára meghatározott munkaköri feladatokat és megfelelni a szervezet elvárásainak. Ezzel párhuzamosan pedig a munkáltató kielégíti az egyén igényeit.¹⁴ Ezáltal a szervezet is érdekeltté válik egy olyan mun-

¹²ANTALOVITS Miklós: Munkaköri- és munkahelyi szocializáció. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Forrás: <https://docplayer.hu/264754-Munkaköri-es-munkahelyi-szocializacio-dr-antlovits-miklos-egyetemi-tanar-budapesti-muszaki-es-gazdasagtudomanyi-egyetem-1.html> (letöltve: 2020. június 9.)

¹³ KUN Ágota: Munkahelyi szocializáció, beillesztés és alternatív foglalkoztatási formák a megváltozott munkaképességű egyéneknél. In: JUHÁSZ Márta (szerk.): A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel. Typotex Kiadó, Budapest, pp. 243–268.

¹⁴ EDWARDS, Jeffrey R.: Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: COOPER, Cary. L. – ROBERTSON, Ivan T.: (eds.): International review of industrial and organisational psychology. Vol. 6., New York, John Wiley & Sons Ltd., 1991, pp. 283–357.

kahelyi környezet kialakításában, amely a munkatársak folyamatos fejlődését szolgálja, erősíti elégedettségüket, mindamelllett, hogy a hatékony szervezeti működés megvalósítására fókuszál.¹⁵

A szervezeti szocializáció tehát egy olyan tanulási folyamat, amelyben az újonnan érkező munkatárs – korábbi tapasztalatainak megfelelően – adaptálja a szervezeti értékeket és szociális tudást szerez. A tanulási folyamat végén, a szervezeti szocializáció eredményeként kialakul az úgynevezett „munka személyiség”,¹⁶ azaz a személyiség fejlődik, beérnek az egyénnek azok a tulajdonságai, amelyek a munkavégzés során jól alkalmazhatók, és az ehhez szorosan kötődő társas közegben is jellemzik őt, illetve a „jól tanuló” új belépő elnyeri a munkáltató bizalmát, teljes jogú tagjává válik a szervezetnek.¹⁷

1.2.1. A szervezeti szocializáció szakaszai

Ahogy már az előzőekben felvázoltam, a szervezeti szocializációs folyamat legfontosabb fázisa az előzetes, vagy másként nevezve, a munkába állást megelőző szocializáció, illetve a foglalkozási szocializáció. A szakirodalom a foglalkozási szocializáció keretében tárgyalja az alkalmazkodást és a szereppel történő azonosulást (szerepalakítást).¹⁸ Az alkalmazkodás és a szerepalakítás fázisában valósul meg az új munkatárs orientálása és beillesztése.¹⁹

¹⁵ JUHÁSZNÉ KLÉR Andrea: „És rajtuk mi segít?” – Szociális szakemberek helyzetértékelése napjainkban. In: KARLOVITZ János Tibor (szerk.): Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban. International Research Institute s.r.o., Komárno, 2015. pp. 322–332:322.

¹⁶ TAKÁCS Ildikó: A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői. In: MÉSZÁROS Aranka (szerk.): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. Z-Press Kiadó, Miskolc, 2006, pp. 296–316.

¹⁷ IVANOV Katalin: „Azt hittem, majd megváltom a világot.” Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdők munkahelyi szocializációjáról. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf., 11. sz., 2003, pp. 46–55:47.

¹⁸ FELDMAN, Daniel Charles: A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21., No. 3., 1976, pp. 433–452:435.

¹⁹ GULYÁS László: Munkaerő-ellátás 1.: Toborzás és kiválasztás. In: GULYÁS László (szerk.): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press, Szeged, 2008, pp. 127–154.; MÓRÉ Mariann: Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közlemények*, 3. évf., 1–2. sz., 2011, pp. 43–51.

A munkahelyi/szervezeti orientáció kifejezést gyakorta használják a munkahelyi/szervezeti beillesztés szinonimájaként, a két fogalom azonban nem ugyanazt takarja; mind időtartamában, mind tartalmában mást jelent. A beillesztés tágabb kategória, a munkahelyi orientáció tulajdonképpen a beillesztés első lépésének vagy általános szakaszának²⁰ is tekinthető.

Munkahelyi orientáció – a beillesztés első lépése (általános szakasza)

Az orientáció során a szervezet általános információt, tájékoztatást, útmutatást ad a pályakezdő számára.²¹ Ez a legtöbb helyen az emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó terület, illetve a közvetlen vezető feladata. Általában az első munkanapokon (első héten) kerül erre sor, és szinte minden munkakör, minden új belépő esetében ugyanaz a tartalma, ezért is definiálják egyes szerzők ezt a folyamatot a beillesztés általános szakaszaként. A munkahelyi orientáció keretében megismertetik a pályakezdővel a szervezet stratégiai céljait, a legfontosabb, a szervezet működésével, felépítésével, feladatkörével összefüggő jogszabályi előírásokat, illetve belső szervezeti szabályozókat. Rendelkezésére bocsátják a munkaeszközöket, biztosítják a munkafeltételeket és elintézik a szükséges munkadokumentumok átadását-átvételét. Beszélgetést folytatnak a munkatárs megismerése és a személyes kontaktus megteremtése érdekében.²² Információkat adnak a juttatási rendszerről, a szervezeti kultúráról, az öltözködési elvárásokról, a parkolás rendjéről, az irodai eszközök használatáról, az étkezési és higiénés lehetőségekről, illetve bemutatják a munkatársakat is. Ebben a szakaszban kerül sor továbbá a munkavédelmi előírások és a biztonsági szabályok elsajátítására.

Az orientáció három legfontosabb célja tehát:

- a helyi ismeretek megszerzése,

²⁰ MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna: Személyzetbeszerzés: Alkalmazás és beillesztés. In: MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás. Wolters Kluwer Kft., Budapest, 2016. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_119_p1#wk44_119_p1 (letöltve: 2020. június 17.)

²¹ RUSSO, John A.: Onboarding – The Right Way: 13 Strategies to Greatly Accelerate New Employee Impact in your Organization. Russo Business Consulting, USA, 2014, p. 65.

²² LÉVAI Zoltán – BAUER János: A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2000, p. 98.

- a munkavégzéssel kapcsolatos tudnivalók átadása, az elvárások ismertetése és
- a teljesítmény-követelmények, az ösztönzési és javadalmazási keretek tisztázása.

A munkához való viszony formálása tehát már az új munkatárs szervezetbe történő belépésekor megkezdődik. Az orientáció folyamatában általában a közvetlen vezető áll a középpontban, hiszen ő áll napi kapcsolatban nemcsak a frissen belépett alkalmazottal, hanem a csoport többi tagjával is, ő ismeri legjobban a betöltendő munkakör tartalmát és elvárásait, ő fogalmazza meg a teljesítmény-követelményeket, illetve ő határozza meg a munkavégzés kereteit is. Természetesen neki van a legnagyobb befolyása arra is, hogy a kollégák minél gyorsabban nyissanak az új dolgozó felé, befogadják őt a csapatba.²³

Munkahelyi beillesztés

Ahogy az korábban említettem, a beillesztés tágabb kategória, mint az orientáció. A vonatkozó szakirodalomban számos definíció létezik a beillesztéssel kapcsolatban. A legtöbben olyan folyamatként, gyakorlatként, szervezeti és munkatársi intézkedések összességéként értékelik, amely az új belépő szervezetbe történő sikeres integrálódását célozza és támogatja, és amely az új alkalmazott első munkanapjától az első éves teljesítményének értékeléséig tart.²⁴

A beillesztés során a legfontosabb szervezeti (vezetői és munkatársi) feladatok az alábbiak:

²³ MÓRÉ Mariann: Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közlemények*, 3. évf., 1–2. sz., 2011, pp. 43–51.

²⁴ MELLINGER, Ellice: Orientation and onboarding processes for the experienced perioperative RN. *AORN Journal, AORN Connection*, Vol. 98., No. 4., 2013, pp. 5–7.; RÉPÁNCZKI Rita: Praktikák az új dolgozó hatékony beillesztéséhez. *Lex HR-Munkajog*, 2011/4. sz., pp. 26–29.; BAUER, Talya N. – BODNER, Todd – ERDOGAN, Berrin – TRUXILLO, Donald M. – TUCKER, Jennifer S.: Newcomer adjustment during organizational socialization. A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92., No. 3., 2007, pp. 707–721.; HAMPEL, Brenda – LAMONT, Erika: Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding. The McGraw-Hill Companies, USA, 2011

- a szervezeti kultúra megismertetése és a kultúra elemeinek elfogadtatása,
- a munkaköri feladatok ellátáshoz szükséges információ és tudás átadása, visszajelzés a teljesítményről,
- a munkatárs támogatása, hogy mielőbb azonosulhasson a munkahelyi szerepével,
- a szervezeti networking kiépítésének elősegítése,
- a munkatársi kapcsolatok kialakítása és a csoportba való integráció támogatása.²⁵

Az új belépő feladatai a beillesztés során:

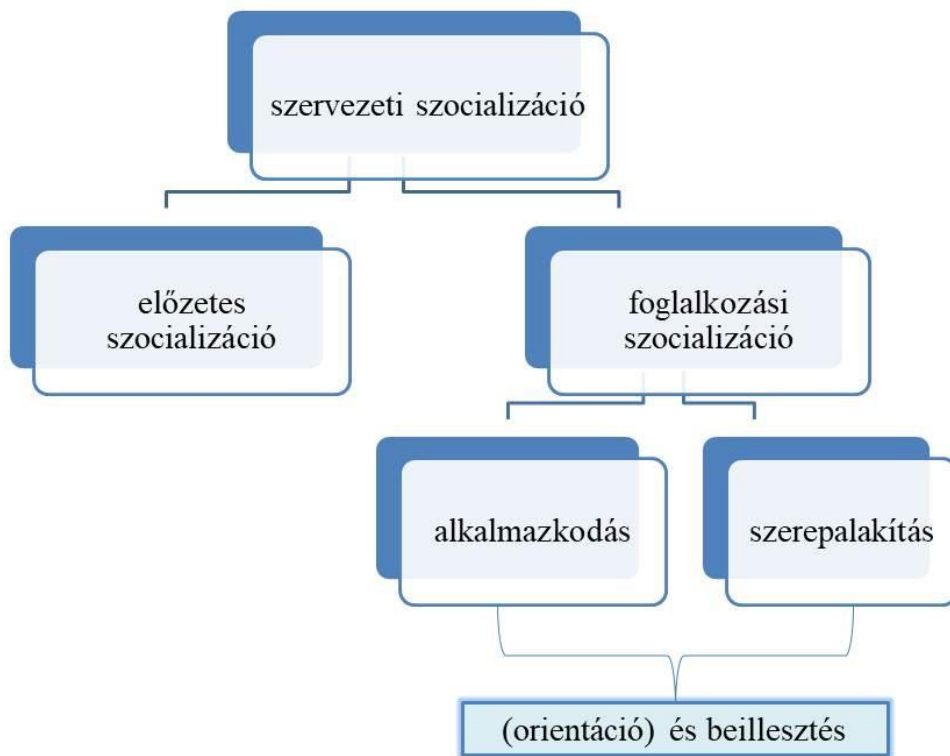
- betanulás: a munkakörrel kapcsolatos ismeretek megszerzése, a munkaköri követelmények megismerése, a munkafeladatok, illetve a munkavégzéshez szükséges készségek elsajátítása (minél gyakrabban kér az új belépő információt, annál hatékonyabb és gyorsabb lesz a betanulás);
- a szervezetben betöltött szerep tisztázása: meg kell ismerni a mások által elvárt viselkedést, azonosulni kell azzal a szereppel, amelyet a munkatársai és a felettesei elvárnak az új belépőtől annak érdekében, hogy megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak;
- a szervezeti kultúra megértése: a szervezeti normák, szokások, hagyományok megismerése, elfogadása és ennek megfelelő magatartás tanúsítása, a megfelelő kommunikációs csatornák használata;
- szervezeti integráció: kapcsolatépítés és -mélyítés a munkatársakkal, annak megismerése, hogy mások hogyan értékelik az új munkatárs viselkedését, mit tartanak ebből megfelelőnek, avagy mit vetnek el a magatartásával kapcsolatban.²⁶

²⁵ KOZÁK Anita: Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés, Debrecen, 2014, p. 17. Forrás: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/-2437/208721/Kozak_Anita_PhD_ertekezes_titkosított.pdf?sequence=1&isAllowed=y (letöltve: 2020. június 10.); KOZÁK Anita – CSÁFOR Hajnalka: A munkahelyi beillesztés tartalma és kapcsolódási területei. *ACTA CAROLUS ROBERTUS*, 6. évf., 2. sz., 2016, pp. 227–243:229–230.

²⁶ MORRISON, Elizabeth W.: Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78., No. 2., 1993, pp. 173–183:175.

Ha a szervezetben jól működik a beillesztés, akkor az új munkatársakban hamar kialakul a szervezet iránti elkötelezettség, a szervezeti lojalitás. Ehhez szükséges, hogy érzékeltesük a pályakezdővel, hogy azért őt választottuk, mert jól illeszkedik a szervezetbe, az adott munkakörbe. Ha a pályakezdő – köszönhetően a jól működő beillesztési folyamatnak – jól érzi magát, kialakul benne a komfortérzet, akkor az erősíti mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítményt, és mérsékli az elvándorlást.

1. ábra. A szervezeti szocializáció szakaszai



Forrás: a szerző saját szerkesztése

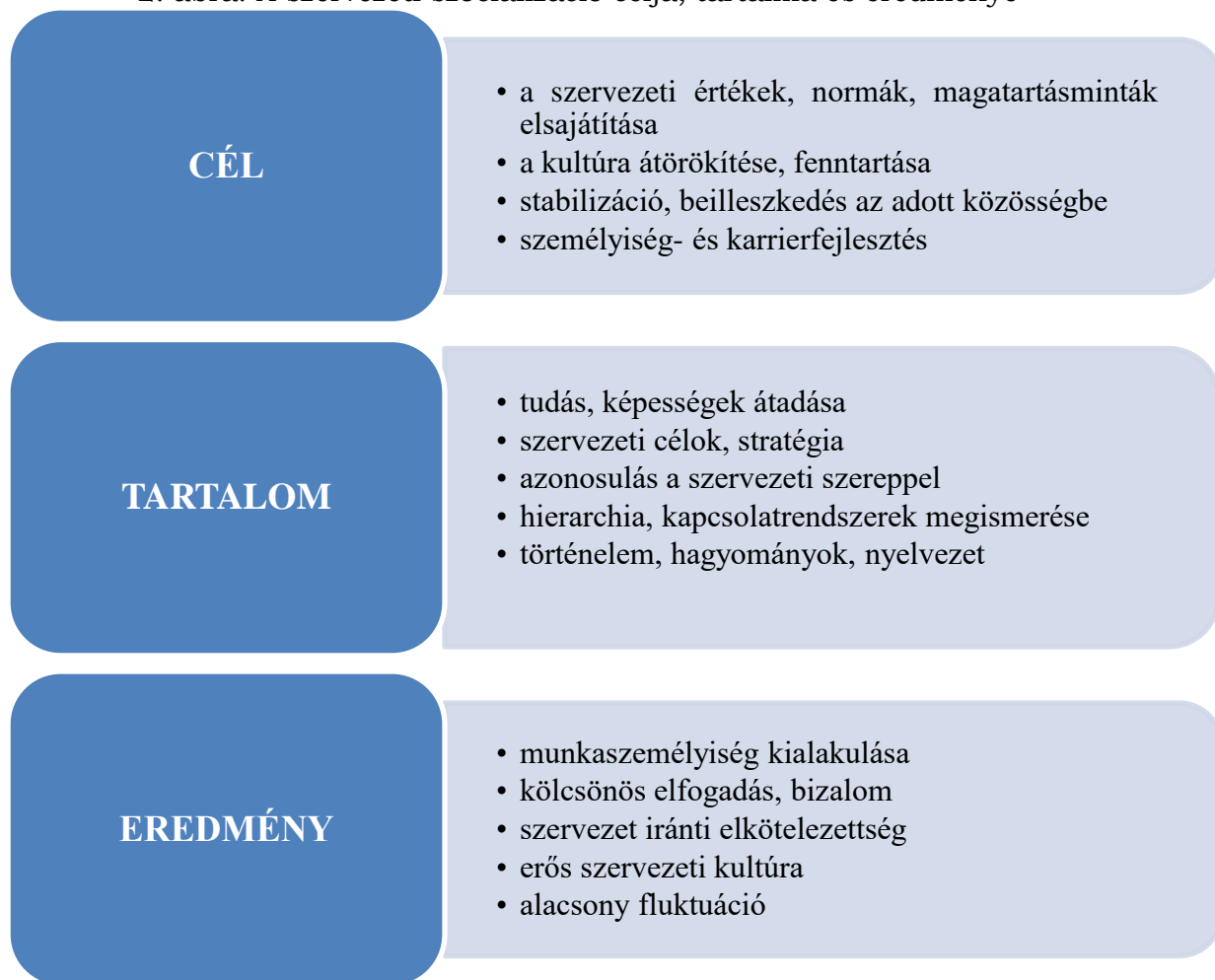
1.2.2. A szervezeti szocializáció célja, tartalma, eredménye

A szervezeti szocializáció elsősorban arra irányul, hogy az új munkatárs megismerje a szervezetet, a kultúrát, az értékrendszert, az elvárt magatartásformákat, normákat, és azonosuljon ezekkel, hogy integrálódhasson a közösségbe.

A szocializáció során az új belépő elsajátítja a munkaköri feladatai ellátásához szükséges tudást, fejleszti készségeit és képességeit, beazonosítja a munkaköréhez tartozó felelősségi határokat. Megismerkedik a szervezeti szabályokkal, normákkal, a struktúrával és a hierarchiával, elhelyezi magát a szervezetben, mindeközben felfedezi a szervezet történelmét, hagyományait, ismerkedik a szakmai nyelvezettel.

Végül, a folyamat végén, ha a szocializáció megfelelően működött, az új munkatárs elégedetten, a szervezet iránt elkötelezetten látja majd el feladatait, és várhatóan hosszú távon a szervezet kötelékében marad. A szervezeti szocializáció előbbiekben részletezett céljait, tartalmát és eredményeit az alábbi ábrában összegeztem.

2. ábra. A szervezeti szocializáció célja, tartalma és eredménye



Forrás: Ivanov²⁷ alapján a szerző saját szerkesztése

A beillesztésre, a szervezeti szocializáció folyamatára nem csak a pályakezdők esetében, hanem akkor is szükség lehet, ha olyan új munkatárs érkezik a szervezethez, akinek már vannak munka-, illetve szakmai tapasztalatai, vagy korábbi munkahelyén hasonló munkakörben foglalkoztatták. Ebben a fejezetben azonban elsősorban a pályakezdők beillesztésének támogatására fordítjuk a figyelmet.

²⁷ IVANOV Katalin: „Azt hittem, majd megváltom a világot.” Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdők munkahelyi szocializációjáról. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf., 11. sz., 2003, pp. 46–55:47.

1.3. A szervezeti beillesztést támogató módszerek

A pályakezdő munkahelyi beillesztését több szereplő is segítheti, például a vezetők, az emberierőforrás-gazdálkodási egység munkatársai, a saját kollégái vagy egy mentor. A beillesztést úgynevezett on-the-job (munka melletti) és off-the-job (munkahelyen kívüli) módszerek segíthetik.

Az on-the-job módszereket, mivel szorosan a munkavégzéshez kapcsolódnak, a munkahelyen vesszük igénybe. Ebben a körben – hazánkban – legjellemzőbb a mentorálás, amikor már gyakorlatilag az első munkanapjain felelősségteljes feladatokat bízunk a pályakezdőre. Munkavégzés közben ismeri meg a szervezetet, a kollégákat, a struktúrát, illetve a fentiekben már említett egyéb tényezőket. De ebbe a csoportba sorolható még a coaching (vezetők fejlesztését célozza elsősorban) vagy a projektmunkában való részvétel is. Az off-the-job módszerek alkalmazása során a pályakezdőt kiemelik a munkahelyi környezetből, és a munkahelytől távol zajlik a munkára történő felkészítés. Off-the-job módszer lehet az üzemplátogatás, a csapatépítő tréning, de a különböző tanfolyamok, továbbképzések vagy konferenciák is ebbe a kategóriába tartoznak. Egyes vélemények szerint az új munkatársak beilleszkedésének támogatásában a két említett módszer együttes működtetése eredményezheti a legnagyobb sikert.²⁸

A beillesztés támogatásának egyik legfontosabb és hazánkban leggyakrabban alkalmazott eszköze tehát a mentorálás. A következőkben ennek részletes ismertetésére törekszem.

1.3.1. A mentorálás

A szakirodalomban számos definíció létezik a pályakezdők mentorálásának meghatározására. Az egyik legismertebb Rhodes megfogalmazása, amely szerint a mentorálás a következőket jelenti: „*a humán szolgáltatások terén*

²⁸ KUN Ágota: Munkahelyi szocializáció, beillesztés és alternatív foglalkoztatási formák a megváltozott munkaképességű egyéneknél. In: Juhász Márta (szerk.): A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel, Typotex Kiadó, Budapest, 2010, pp. 243–268.

alkalmazott elnevezés, mely egy idősebb, tapasztalt felnőtt és egy nem rokon, fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, mely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága, kompetenciája és személyiségfejlődése növekedése érdekében.”²⁹

Kram – sok más szerző értelmezéséhez hasonlóan – a mentorálást olyan tevékenységnek tekintette, amelybe beletartozik a tanítás, a pártfogás, a támogatás, amelyet egy magas szintű vezető nyújt a mentoráltjai számára.³⁰

Természetesen még idézhetnék több definíciót is, ettől azonban fontosabbnak tartom azt, hogy a mentorálás szakirodalmi értelmezéseinek közös elemeit összegezzem:

- a mentorálás egyfajta pszichológiai segítségnyújtás, támogatás, amely egyszerre irányul a karrierfejlesztésre és a személyiségfejlesztésre;
- az értelmezések középpontjában mindig a gondoskodás, a nevelés és a tudás megosztása áll;
- a folyamatban részt vevők között szoros, jellemzően személyes kapcsolat alakul ki, amely bizalomra épül és kölcsönös elköteleződéssel jár;
- kölcsönös előnyöket jelent mindkét fél számára;
- a mentor – általában – vagy egy adott szakterületen tapasztaltabb személy, vagy nagyobb életbölcsséggel rendelkezik.³¹

²⁹ RHODES, Jean E.: Stand by Me: The Risk and Rewards of Mentoring Today's Youth. Harvard University Press, Cambridge, 2002, p. 3.

³⁰ KRAM, Kathy E.: Mentoring at Work. Developmental relationships in organizational life. Scott, Foresman and Company, Glenview, 1985. Idézi: BENCSIK Andrea – JUHÁSZ TÍMEA: A mentori gyakorlat elmélete. In: VILMÁNYI Márton – KAZÁR Klára (szerk.): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2017, p. 380.

³¹ KRAUSS Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez. „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 projekt, p. 8.

Forrás: https://fejlesztiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztiprogramok-uni-nke-hu/M%C3%B3dszertan%20a%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20mentori%20rendszer%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez_hiteles%3ADTett.pdf (letöltve: 2020. június 19.)

A mentorálás eredete

A történelemben, a tudomány vagy a művészet területén számos híres mester és tanítványa, azaz mentor és mentoráltja kapcsolatát ismerhettük meg. A mester és a tanítvány között az ismeretek átadásán és elsajátításán túl mindig egy sajátos kötelék is kialakul, amelynek milyensége, erőssége befolyásolja a mentorált tudományhoz, művészetéhez, történelmi eseményekhez való viszonyát, közeledésének szintjét, mélységét.³² Az évezredek során az efféle együttműködésre számos példát találunk, elég, ha csak Szókratész és Platón, Nagy Sándor és Arisztotelész, Leonardo és Verocchio, Haydn és Beethoven vagy Freud és Jung kapcsolatára gondolunk.

Amint láthatjuk, a tanító és a tanítvány kapcsolata kulcsfontosságú az emberi gondolkodás történetében, és gyakorlata hosszú múltra tekint vissza. Az első írásos emlékek, amelyek a mentort és mentoráltat idézik, már több ezer évesek. Az angol szakirodalmi források többsége szerint a mentor szó Homérosz Odüsszeiájának egyik szereplőjétől, Mentortól ered. Odüsszeusz a trójai háborúba indulva gyermekét, Telemakoszt barátjának, Mentor-nak a pártfogására bízta. A történet szerint a későbbiekben Mentor alakját egyébként Pallas Athéné istennő is magára ölti, hogy az apai útmutatás nélkül maradt ifjú útját egyengesse.³³

A homéroszi történet alapvetően a mentor három legfontosabb szerepét jeleníti meg:

- a mentor mint oktató, tanító, aki a retorikát, a logikát, a történelmet, a matematikát, mint a leghasznosabb ismereteket oktatja az ifjú számára;
- a bölcselet, bölcsesség átadása;

³² PÁSZTORI-KUPÁN István: Tanító és tanítvány kapcsolata Küroszi Theodorétosznál: tekintélyelv és bizalom a mindenkori pedagógiában. In: Magyar Ókortudományi Konferencia, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest, 2014. május 22–24.

Forrás:

http://real.mtak.hu/28714/1/PKI_2014_MOK_Tanito_es_tanitvany_Theodoretosznal.pdf (letöltve: 2020. június 19.)

³³ SZAKÁCS Gábor: Konceptió a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015, p. 8.

- a mentor és a mentorált kapcsolata alapvetően a pártfogásról, a gondoskodásról és a nevelésről szól, így Odüsszeusz is elvárja Mentortól, hogy a fiával szülő-gyermek viszonyban legyen, segítse személyiségfejlődését.³⁴

Fentieket figyelembe véve tehát a mentor szó egy pártfogó, tanító személyt jelent, aki bölcsességével és tudásával támogatja pártfogoltját a tudás megszerzésében.³⁵

Munkahelyi mentorálás

Sokféle szervezet és szervezeti gyakorlat keretében működhet a mentorálás. Az angolszász „mentoring” kifejezés a mentorálás egy jól behatárolható típusára, a munkahelyi mentorálásra vonatkozik, melynek általános ismérvei a következők:

- formális, azaz szervezett keretek közt valósul meg;
- szervezethez kötött;
- határozott idejű;
- célcsoportját a szervezet munkatársai képezik;
- szakmai fejlesztésre irányul.³⁶

A munkahelyi mentorálás formális kereteit a mentoring programok képezik, melyek projektjelleggel működnek, azaz meghatározott résztvevőkkel, céllal és időtartamban kerülnek megvalósításra. A programok közös ismérve, hogy többnyire írott formában jelennek meg és jól elhatárolhatóak bennük az elvárások és a felelősségi körök, a mentor és a mentorált jogai és kötelezettségei, valamint a program szervezeti és időbeli keretei.

³⁴ MOBERG, Dennis J. – VELASQUEZ, Manuel: The Ethics of Mentoring. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 14., No. 1., 2004, pp. 95–122.

³⁵ KOVÁCS Krisztina: Mentori kompetenciák, szerepek, tevékenységek egy vizsgálat tükrében. In: ARATÓ Ferenc (szerk.): *Horizontok II. – A pedagógusképzés reformjának folytatása*. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Intézet, Pécs, 2015, p. 89.

³⁶ SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához*. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015, p. 10.

A munkáltatók eltérő jellegéből adódóan sokféle mentoring programmal találkozhatunk. A számtalan munkahelyi mentoring program alapvetően az alábbi három célkitűzés egyikére irányul:³⁷

- karriertámogatás;
- ismeretek átadása (elsősorban szakmai ismereteké, a hatékony feladatvégzés érdekében);
- szervezeti beillesztés/beilleszkedés segítése.

A siker érdekében általában egy patronáló – mentor – támogatása mellett hajtják végre ezeket a programokat. A mentor feladata elsősorban az, hogy az új dolgozót és a kollégákat bemutassa egymásnak, segítse későbbi együttműködésüket, illetve támogassa a mentorált szakmai beilleszkedését.³⁸

A mentorálás informális, azaz természetes, illetve formális, szervezett keretek között történhet. Informális mentorálás egy fiatal és egy felnőtt (nem szülő) között spontán módon alakul ki, kapcsolatuk a személyiségfejlődés pozitív irányú befolyásolását teszi lehetővé. A formális mentoráláson belül a következő, leggyakrabban alkalmazott mentorálási formák különböztethetők meg:³⁹

- tradicionális mentorálás,
- kortárs mentorálás,
- csoportos mentorálás,
- e-mentorálás.

Tradicionális mentorálás

Tradicionális mentorálásról akkor beszélhetünk, ha az egyik fél, egy tapasztaltabb, idősebb, szakmailag nagy tudású személy, a mentor, aki meg-

³⁷ NEMESKÉRI Gyula – PATAKI Csilla: A mentor feladatai – Módszertani füzet. Ergofit Tanácsadó és Továbbképző Kft., Budapest, 2003, pp. 4–7.

³⁸ MÓRÉ Mariann: Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közlemények*, 3. évf., 1–2. sz., 2011, pp. 43–51:45.

³⁹ SIPE, Cynthia L.: Toward a typology of mentoring. In: DUBOIS, David L. – KARCHER, Michael J. (eds.): *Handbook of youth mentoring*. Sage Publications Ltd., London, 2005, pp. 65–80.

osztja ismereteit, tudását, tapasztalatát a kevésbé gyakorlott, fiatalabb kollégájával (mentorált), akinek nemcsak mestere, de nevelője és pártfogója is egyben a mentor.

A tradicionális mentorálás előnye, hogy közvetlen és intenzív kapcsolatot tesz lehetővé a résztvevők között, ezáltal erősíti a bizalmat. Mivel egy mentor és egy mentorált vesz részt benne, sokkal inkább speciális, egyénre szabott, hiszen a mentornak csak egy mentorált szakmai fejlődési szintjére és egyéni kompetenciáira kell figyelemmel lennie. Egy idősebb, több élet- és szakmai tapasztalattal rendelkező mentor nagyobb tekintéllyel rendelkezik, hitelesebb példa lehet, széles kapcsolati hálójával bír, amely később a mentorált kapcsolatrendszerének építését is támogathatja. A mentorok olyan tanácsokkal láthatják el a mentoráltat, amelyeket a fiatalok lehet, hogy figyelmen kívül hagynának, ha azok egy korban hozzájuk közelebb állótól származnának.

Megvannak azonban ennek a típusú mentorálásnak a maga veszélyei is, amelyek elsősorban a generációs különbözőségekből vagy a mentorok nem megfelelő kiválasztásából (alkalmatlanok a feladatra) eredhetnek. Sok esetben előfordul azonban, hogy a mentorok olyan tapasztalt kollégák, akik kulcsmunkaköröket töltenek be az adott szervezeti egységben, és mentori feladataik többletteherként jelentkeznek, így vagy a szakmai feladataik el látására, vagy a mentori munkájukra nem tudnak kellőképpen fókuszálni.

Kortárs mentorálás (peer-mentoring)

A peer-mentoring, vagy „kortársmentorálás” lényege, hogy mentor és mentorált közel azonos életkori csoportból kerül kiválasztásra.⁴⁰

A kortárs mentorálás során kiküszöbölhetők a résztvevők közti, előbbieken már említett generációs konfliktusok. Adott a közel azonos életsza-

⁴⁰ SZAKÁCS Gábor: Konceptió a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015, p. 32.

kasz, amely felgyorsíthatja a mentorálás alapját adó bizalmi kapcsolat kialakulását. Ennek a típusú mentorálásnak a hatására ritkán alakul ki a mentoráltban az alárendeltség érzete. A mentor nem az oktató szerepét ölti magára, ezért a tudásátadás is fesztelenebb keretek között zajlik.

A kortárs mentorálás kapcsán is nehézségként jelentkezik, ha a mentor kiválasztása nem a megfelelő módon történik, és a mentor nem alkalmas a feladatra. Ha a mentor is fiatal, akkor korából, szervezetben eltöltött gyakorlatából kiindulva, nem biztos, hogy megfelelően kiépített kapcsolati hálójával rendelkezik. Ha túlzottan fesztelen a légkör, elvesz a mentori szerep lényege (tanító, oktató, nevelő, pártfogó, példa), de a szerepek felcserélődésére is sor kerülhet.

Az NKE Rendészettudományi Karán jó példát szolgáltatottak a kortárs mentorálásra a határrendész, határőr hallgatók.⁴¹

Csoportos mentorálás (team-mentoring)

A team-mentoring lényege, hogy egy mentor több mentorált mentorálását látja el párhuzamosan. A megoldás mögött elsősorban szervezési és koordinációs, másodsorban költséghatékonysági tényezők állnak.⁴²

A csoportos mentorálásra általában akkor kerül sor, ha több a pályakezdő, akinek mentorra lenne szüksége, mint a feladatra alkalmas mentor. Legnagyobb előnye, hogy egyszerűbbé teszi a programszervezést. Költséghatékonysági szempontból ennek a típusú mentorálásnak akkor van jelentősége, ha a mentorok anyagi juttatásban is részesülnek. A mentoráltak nem csupán a mentorral, de a csoporttársaikkal kialakított kapcsolatból is

⁴¹ Vö.: DEÁK József: Határőrizeti és testületi modernizációtól a mai népvándorlás határrendészeti kezeléséig: a határrendészeti tisztképzés negyedszázada. *Határrendészeti Tanulmányok*, 14. évf., 2. sz., 2017, pp. 70–79:75–76. Forrás: https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/2017-2_-szam.original.pdf (letöltve: 2020. október 25.)

⁴² SZAKÁCS Gábor: Konceptió a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015, p. 41.

előnyt kovácsolnak, hiszen a csoport erősebb érzelmi köteléket jelent, növeli az intimitás, a kommunikáció és a bizalom szintjét, mely a szervezeti elkötelezettségre is pozitív hatással lehet.⁴³

A csoportos mentorálás ritkán teremti meg a négy szemközti kapcsolat lehetőségét, a mentorok és a mentoráltak sokkal kevésbé érezhetik közelinek egymást. A mentoráltak előképzettsége, szakértelme, hozzáállása erősen különbözhet, így a mentor könnyen abba a hibába eshet, hogy egyeseket előnyben részesít a többiekkel szemben. Minél sokszínűbb a csoport, annál nehezebb az összhang és bizalom megteremtése. Ebben a helyzetben kevésbé lehet személyre szabott a mentorálási folyamat.⁴⁴

E-mentorálás

A mentorálás egyik leggyorsabban terjedő formája az e-mentorálás, amit távmentorálásnak, telementorálásnak, online mentorálásnak és virtuális mentorálásnak is szoktak nevezni.⁴⁵ Ebben a folyamatban a mentor és mentorált közti tudásmegosztás nem személyesen valósul meg, hanem online eszközökön és az internet különböző csatornáin keresztül. Klasszikus esetben ez az e-mailt jelentheti, de az utóbbi években – a chat, a videótelefonálás, valamint a közösségi hálózatok elterjedésével – a lehetőségek kimeríthetetlenek.⁴⁶

Az e-mentoring előnye, hogy nem ismer térbeli és időbeli határokat. Kutatások kimutatták, hogy az online tanulási programok fejlesztik az önálló tanulást, és nagyobb rugalmasságot biztosítanak. Nincs szükség időpont-egyeztetésre, mivel bárhol és bármikor lehet e-mailt küldeni és olvasni,

⁴³ NAGY Tamás: A csoportos mentorálás. In: DÁVID Mária – GEFFERTH Éva – NAGY Tamás – TAMÁS Márta: Mentorálás a tehetséggondozásban. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest, 2014, p. 150.

⁴⁴ NAGY Tamás: A csoportos mentorálás. In: DÁVID Mária – GEFFERTH Éva – NAGY Tamás – TAMÁS Márta: Mentorálás a tehetséggondozásban. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest, 2014, p. 151.

⁴⁵ GEFFERTH Éva: E-mentorálás. In: DÁVID Mária – GEFFERTH Éva – NAGY Tamás – TAMÁS Márta: Mentorálás a tehetséggondozásban. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest, 2014, pp. 153–155.

⁴⁶ SZAKÁCS Gábor: Konceptió a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015, p. 43.

vagy más online eszközt használni. A folyamat során „elhangzott” kommunikáció teljes anyaga archiválódik, ami a program értékeléséhez komoly segítséget nyújthat. Jól szolgálhat a tradicionális vagy kortárs, esetleg csoportos mentorálás kiegészítéseként.

Az e-mentoring során azonban kevésbé tud a hagyományos mentorálásra oly jellemző személyes, bizalmi kapcsolat, barátság kialakulni. Vannak olyan munkakörök, feladatok, amelyekben az e-mentorálás nem jelenthet jó megoldást. Az online térben nincs mindig lehetőség az információk tisztázására, pontosítására, az e-mailben küldött anyagok könnyebben félreérthetőek, mivel ezt a típusú kommunikációt nem támogatják nonverbális elemek.

1.3.2. A beillesztés gyakorlata a közszolgálatban – helyzetértékelés egy kutatás tapasztalatai alapján⁴⁷

A közszolgálati szervezetek beillesztési, illetve a mentorálási gyakorlatának vizsgálatát is célzó KÖFOP 2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt „Pályakezdők beillesztését segítő mentori rendszer” című alprojektje keretében megvalósult egy igényfelmérő kutatás, amelynek célja az említett szervezetek mentori rendszerrel kapcsolatos igényeinek, lehetőségeinek, tapasztalatainak, jó gyakorlatainak felmérése volt.

Az alprojekt egy olyan közös alapokra építő rendszer kiépítését és bevezetését célozta, amely a pályakezdőkkel kapcsolatos tényleges szervezeti problémákra reflektál.

A kutatás során az alábbi területeket vizsgálták:

- a munkahelyi beillesztés és mentorálás gyakorlatának vizsgálata a közszolgálati szervezeteknél;

⁴⁷ KRAUSS Ferenc Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés. In: CSÓKA Gabriella – SZAKÁCS Gábor: A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018, pp. 12–146.

- az egységes alapokra épülő közszolgálati mentori rendszerrel kapcsolatos szervezeti elvárások;
- a mentorok személyével, kiválasztásával és fejlesztésével kapcsolatos szervezeti igények;
- pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti elvárások;
- utánpótlás-tervezés, a tudásvesztés kockázatának vizsgálata.

Jelen fejezet tárgykörét tekintve a fenti vizsgálati szempontok eredményei közül a jelenlegi gyakorlatra vonatkozó információkat mutatom be.

A kutatási minta és a kutatás módszertana

Az igényfelmérő kutatás a közigazgatási szervek és a rendvédelmi szervek dolgozóinak vizsgálatára terjedt ki, amelyben a félig strukturált interjú és a kérdőíves adatfelvétel módszerét alkalmazták.

Az interjúk felvétele során a mentori programmal kapcsolatos szervezeti igények megismerésére és a már működő jó gyakorlatok feltárására fókuszáltak a kutatást végzők. A felvett interjúk eredményei alapozták meg továbbá a kérdőíves adatfelvétel konkrét vizsgálati szempontjait. Az interjúk résztvevői körének meghatározása során a szervezetek típusai szerinti rétegzett mintavételi eljárást alkalmaztak. Közel valamennyi igazgatási szerv-típusba tartozó stratégiai szintű vezetővel sikerült interjút készíteni, összesen 41 interjú felvételére került sor.

A kérdőíves adatgyűjtés során is a szervezetek típusai szerinti rétegzett mintavételi eljárást alkalmaztak a vizsgálatot végzők. Az adatfelvétel a középvezetők, illetve a munkatársak megkérdezését célozta, a pályakezdők munkahelyi beilleszkedési nehézségeinek megismerésére, illetve a mentori rendszerrel kapcsolatos általános elvárásokra irányult. A kérdőíves adatgyűjtés eredményeként – köszönhetően a nagyfokú kitöltési hajlandóságnak – közel 2000 választ regisztráltak.

A kutatás eredménye

A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a közszolgálati szervezetek többségében nincs munkahelyi beillesztési program, a beillesztésnek nem alakították ki a megfelelő formai kereteit. Ahol esetleg támogatják az új munkatársak beilleszkedését, ott is csak informálisan kerül erre sor. A közszolgálati szervezetek jellemzően a beillesztés általános részére, az első lépésekre helyezik a hangsúlyt, azaz az új belépők munkahelyi orientációját segítik. Mindez azt jelenti, hogy leggyakrabban az általános, szóbeli tájékoztatásra fókuszálnak, útmutatókkal, a szervezeti működésre vonatkozó jogszabályok, belső szervezeti szabályozók átadásával, esetleg rövid képzéssel próbálják megkönnyíteni a pályakezdő munkatársak első munkanapjait. A gyakorlat azt mutatja, hogy a munkahelyi orientáció során bemutatják a pályakezdőnek a kollégáit, esetlegesen egyéb szervezeti egységek vezetőit, munkatársait, illetve ekkor kerül sor informatikai, munka- és tűzvédelmi oktatásokra, a munkarenddel, a belépés, beléptetés rendszerével, az ügykezelési protokollal kapcsolatos elvárások megfogalmazására is. Ezt követően általában a szervezeti egység vezetője ismerteti az új belépővel a jövőbeni feladatait, majd mellé rendel egy munkatársat, aki a továbbiakban segíti majd a feladatai ellátásában, akihez munkaköri problémák, nehézségek esetén fordulni lehet. Előfordul olyan munkáltató is, ahol a pályakezdőknek átadnak egy ún. „belépő csomagot” (amely az SZMSZ-t, az ügyrendet, a releváns jogszabályokat tartalmazza) vagy egy ún. „orientációs kézikönyvet” (a szervezetre vonatkozó összes fontos tudnivaló benne van), mely megkönnyíti eligazodásukat, segíti beilleszkedésüket. Látható, hogy a munkahelyi beillesztés során a legnagyobb hangsúly a szakmai támogatáson van. Hosszabb távú, valóban a munkahelyi szocializációt célzó támogatás tehát csak a szervezetek elenyésző részében valósul meg, és a szervezetek leginkább a munkahelyi orientációra fókuszálnak.

A mentori tevékenységgel ritkán foglalkoznak a szervezetek. Amennyiben találkozunk a mentorálás gyakorlatával, az jellemzően a szakmai ismeretek elsajátítását segítő munkatárs támogatását foglalja magában, azaz a betanítást. A mentori rendszer, annak típusa, a mentor és a mentorált

kapcsolata, az elvárások – néhány kivételtől eltekintve – nincsenek definiálva, a mentori „feladatkör” nem jelenik meg a munkakörökben, nem szerepel a munkaköri leírásokban, nincs juttatás hozzárendelve, és a mentorok kiválasztására, felkészítésére sem egy kidolgozott program vagy modell alapján kerül sor. A tevékenység középpontjában leginkább a szakmai gyakorlat elsajátítása, és kisebb mértékben a szervezeti kultúra megismertetése áll.

Az eredmények arra is rávilágítanak, hogy sok szervezetben nincsenek tisztában a mentori rendszer szerepével, jelentőségével, illetve azzal sem, hogy milyen más humánfunkciók ellátását segítheti egy jól kidolgozott, működő mentori vagy beillesztési program. Rendszerint a mentorok a legnagyobb szakmai tapasztalattal rendelkező kollégák közül kerülnek ki, ritkábban a vezetők közül. A mentorok kiválasztása során csak ritkán veszik figyelembe a személyiségjegyeket, illetve a mentor és a mentorált személyiségének összhangját. A mentori folyamat működtetéséhez jelenleg szinte minden szervezetben csak az emberi erőforrás áll rendelkezésre, de egy jól felépített rendszerhez a mentorok munkájának anyagi jellegű elismerése, illetve a mentorok „karbantartása” és ehhez a megfelelő források biztosítása is szükséges lenne.

A jelenleg működő közigazgatási és/vagy rendészeti mentori rendszerekkel kapcsolatban azonban mindenképpen érdemes kiemelni néhány jó gyakorlatot, pozitív kezdeményezést, amelyet az említett kutatás is bemutat:

- a mentorálás kereteit közszolgálati szabályzat vagy egyéb belső norma határozza meg;
- hangsúlyt fektetnek a mentorok képzésére, felkészítésére, gondozására, a szupervízióra is;
- nyomon követik és dokumentálják a mentor és mentorált együttműködésének mérföldköveit, koordinálják a folyamatot;
- alkalmanként a mentorok csekély anyagi juttatásban is részesülnek;

- a mentorokat egyes stratégiai vagy emberierőforrás-gazdálkodási döntések előkészítésébe is bevonják (pl. toborzás, kiválasztás, karriermenedzsment), felhasználva jelentős szervezeti ismeretüket, rendszerlátásukat, komplex gondolkodásukat;
- a mentori rendszer bevezetése és megfelelő működtetése érdekében foglalkoznak a munkatársak és a vezetők érzékenyítésével is.

1.3.3. Mentorálás a NAV-ban

A Nemzeti Adó- és Vámhivatalban is létezik mentorálás, de a folyamat nem szabályozott és nem egységes a szervezeten belül. Szigetszerűen azonban találkozhatunk jó megoldásokkal. A NAV bünygyi szakterületén, illetve egyes adó- és vámigazgatóságokon például a mentori rendszer szabályozott keretek között működik. Az erre vonatkozó előírásokat szabályzat, illetve intézkedési terv tartalmazza. Az említett belső rendelkezések szerint a mentori rendszer/program célja kettős. Egyrészt támogatja az újonnan belépett munkatársak beilleszkedését és szakmai felkészítését, elősegíti az új munkakörbe kerülő munkatársak (munkakörváltók) szakmai felkészítését is, másrészt hozzájárul a szervezetben dolgozók szakmai és szervezeti lojalitásának kialakulásához, illetve erősítéséhez.

Mentor az a tapasztalt szakember lehet, aki a mentorált számára iránymutatást és támogatást tud nyújtani nemcsak a szakmai fejlődéséhez, hanem kompetenciái fejlesztéséhez is.⁴⁸ A mentorok kiválasztásában vagy az adott szervezeti egység vezetője (közvetlen vezető), vagy a felettes vezető és – igény szerint – a humánpolitikai feladatokat ellátó szervezeti egység munkatársa vesz részt. A kiválasztás kizárólag javaslat vagy ajánlás alapján történik.

A mentor feladatai:

- megkönnyíteni a mentorált szervezeti beilleszkedését, ismertetni a szervezeti magatartási szabályokat, szokásokat, elvárásokat;

⁴⁸ Vö.: ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn – MOLNÁR Katalin – PÓCSI Anikó – SZABÓ Andrea – VAS Adrienn: NAV Café – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései. *Magyar Rendészet*, XX. évf., 1. sz., 2020, pp. 149–177.

- támogatni az elmélet és a gyakorlat összekapcsolását, ugyanakkor fejleszteni a mentorált személy kompetenciáit, segíteni a feladatköréhez tartozó tapasztalatok megszerzését;
- segítséget nyújtani a szakmai és munkatársi kapcsolatépítésben, képviselni a mentorált javaslatait, kezdeményezéseit, szakmai ötleteit, segíteni az érdekérvényesítésben és a munkahelyi problémák kezelésében;
- folyamatosan nyomon követni és elősegíteni a mentorált fejlődését.

A mentorálási folyamat időtartama általában 6 hónap (hivatásos szolgálati jogviszonyban álló mentorált esetén lehet 12 hónap). A folyamat lezárásaként egyes esetekben csak a mentor értékeli a mentoráltat. Írásos értékelést készít a mentorált teljesítményéről, fejlődéséről, és javaslatot tesz arra is, hogy a mentorált mely szakmai és személyes kompetenciáinak fejlesztésére kell a jövőben hangsúlyt fektetni. Máshol azonban ennél összetettebb a program befejezése. Nem csak a mentor értékeli írásban a mentorált mentori időszakban végzett munkáját, tanúsított hozzáállását, beilleszkedését, hanem a mentorált – önértékelés formájában – saját tevékenységét és kompetenciáit is minősíti. Mindemellett a mentor feladatellátása is a górcső alá kerül, hiszen a mentor munkáját is értékeli a közvetlen vezetője, illetve a mentorált is. A mentori program végén, a kinevezést megelőzően pedig egy értékelő egyeztetésre is sor kerül, hogy a munkáltatói jogkört gyakorló vezető minél megalapozottabb döntést hozhasson a mentorált felvétele tekintetében.

1.3.4. A mentorálás, a mentori rendszer előnyei

Számos kutatás igazolja, hogy a mentorálás, a jól működő mentori program pozitív korrelációt mutat például a munkahelyi elégedettséggel és a munkavállalói elkötelezettséggel. A mentorálás gyakorlatának az előnyei azonban csak akkor érvényesülhetnek, ha

- létezik egy, a folyamatra kidolgozott program, amely pontosan neve-síti a célokat, a feladatokat;

- a mentor, a mentorált és a menedzsment részéről a programhoz való hozzáállás pozitív;
- a mentor és a mentorált személye, személyisége illeszkedik egymáshoz, kapcsolatuk a bizalomra és az egymás iránti tiszteletre épül;
- a mentor kiválasztásánál a vezetők figyelembe veszik a szakmai tapasztalat mellett az emberi hozzáállást és a feladat ellátására való hajlandóságot, a mentorokat megfelelően felkészítik a szerepükre;
- a kölcsönös értékelés és a visszacsatolás, illetve az elismerés és az ösztönzés lehetősége a rendszer részét képezi.

A megfelelően felépített mentori rendszer nemcsak a mentorált, de a mentor és a szervezet számára is számos előnyt jelenthet, az alábbiak szerint:⁴⁹

A *mentorok* számára a következő pozitív hatásokkal járhat a mentorálás:

- erkölcsi és anyagi megbecsülés lehetősége, tevékenységük kompenzálása;
- mentori pozíciójuknak köszönhetően elismertség és kiemelt munkaköri státusz;
- tudásuk átadásával saját ismereteik rendszerezése, strukturálása, elmélyítése;
- kihívás (például a mentorok bevonása a kiválasztási folyamatba, toborzásba, stratégiai jelentőségű szervezetfejlesztési vagy HR-feladatokba) és sikerélmény;
- mentori felkészítés, továbbképzés, szupervízió;
- karrierfejlődés; színesebb és változatosabb munkaköri feladatok;
- a mentorálttól tanult új ismeretek hasznosítása.

A mentorálás a *mentorált* számára a következő előnyöket jelentheti:

- folyamatos szakmai és érzelmi támogatásban részesül;
- elsajátítja a szervezeti normákat, értékeket, attitűdöket;
- a mentorálásnak köszönhetően könnyebben és gyorsabban megismeri a szervezeti kultúrát és a szervezeten belül betöltött szerepét, ellátandó feladatait;

⁴⁹ KOZÁK Anita – KRAJCSÁK Zoltán: A munkahelyi beilleszkedést segítő mentoring gyakorlatok és a dolgozói elkötelezettség összefüggései. *Marketing & Menedzsment*, 53. évf., 4. sz., 2019, pp. 53–61:55.

- a mentorok példát is adnak a mentorált részére, a mentor és mentorált között tiszteletre épülő kapcsolat alakul ki, ez pedig pozitív munkáhozállást eredményez;
- a mentorált készségei fejlődnek, és az ismeretei gyarapodnak;
- önismerete is fejlődik, és ennek hatására tudatosabban tudja irányítani a karrierjét, tervezni előmenetelét;
- könnyebben kezeli a problémákat és egyszerűbben megbirkózik a karrierrel járó stresszel;
- a mentorálásnak köszönhetően gördülékenyebben alakíthatja a szervezeten belüli kapcsolatrendszerét.

A mentorálás a *szervezet* számára is hozzáadott értéket teremt:

- ösztönzi a szervezeti értékek befogadását;
- csökkennek a betanulási költségek, hiszen a mentorálás költséghatékonyabb megoldást jelent, mint a különféle képzések, tréningek;
- a tudásmegosztás folyamata megújul, ami segítséget adhat egy másfajta, modern tanulási kultúra kiépítéséhez;
- a mentoráltak általában elégedettebbek a munkájukkal, produktívabbak, hiszen a mentorálás egyfajta érzelmi elköteleződést is biztosít, ami a munkaerő hosszabb távú megtartását is segítheti;
- az alkalmazottaknak megnő a motivációja, jobb lesz munkahelyi teljesítményük;
- a mentori program tehermentesíti a vezetőket és erősíti a szervezeti egységek közötti együttműködést;
- inspirálja az együtt gondolkodást;
- pozitív hatással bír a szervezeti kommunikációra;
- hozzájárul a munkáltatói márka fejlesztéséhez;
- segíti a szervezeti kultúra tudatos fejlesztését.⁵⁰

⁵⁰ Vö: Az egykori Határőrségnél 2001-ben indult pécsi tudományos konferenciasorozat szervezői évtizedek óta önként mentorálják, erősítik, teszik közkinccsé évente a testület szervezeti kultúrája eddig kikristályosodott értékeit, 2008-tól immár a Rendőrség szervezetébe integráltan. DEÁK József: A rendészettudomány és a határőr gondolatok találkozása – múlt nélkül nincs jövő. *Belügyi Szemle*, 67. évf., 4. sz., 2019, pp. 94–106:94–95.

Ezek a pozitív additív hatások mindenképpen ösztönzőleg hatnak arra, hogy a szervezetek nyitottak legyenek a mentorálási gyakorlatok iránt.⁵¹ A munkahelyi mentorálás gyakorlatában a mentoring programok első számú feladata a szervezeti beilleszkedés segítése. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal esetében azonban ezen kívül nagyon fontos a közigazgatásra és a rendszerre jellemző kulturális értékek, intézményi jegyek (szervezeti szokások), viselkedési és megnyilvánulási módok (példamutatás) megismerttetése is, hiszen az új belépőnek meg kell értenie, hogyan működik a közszolgálat és ennek részeként a rendészet, ahhoz, hogy hatékony munkaerő legyen.

A mentorálásra – mindezek alapján – úgy is lehet tekinteni, mint egy olyan befektetési lehetőségre, amely erősíti a szervezeti szocializációt és a szervezeti elköteleződést, illetve fokozza az elégedettséget.⁵² Ez a befektetés pedig könnyen megtérül, hiszen a mentoráltak – köszönhetően az előbbieken részletezett pozitív élményeknek, tapasztalatoknak – kevésbé vágyódnak más munkahelyek felé, megtartásuk pedig növelik a szervezet hatékonyságát, eredményesebbé teszi működését.

Ebben a fejezetben igyekeztünk összefoglalni a mentori rendszer szakirodalmi jegyeit, bemutatni a mentoring programok jellemzőit, illetve a közszolgálatban kialakult jó példákat, kezdeményezéseket. Ennek alapján is jól látható, hogy napjainkban a mentorálás igazán népszerű emberierőforrás-fejlesztési és tudásmenedzsment eszköz nemcsak az oktatásban, hanem a versenyszféra és a közszolgálati szervek vezetőinek kezében is.

1.4. Ajánlások a szervezeti szocializációt elősegítő beillesztési (mentori) programhoz

Az előbbieken már felvázoltam, hogy milyen pozitív hozadéka lehetnek egy szervezet életében a jól kialakított mentori programnak, illetve mit

⁵¹ BENCSIK Andrea – JUHÁSZ Tímea: A mentori gyakorlat magyar és szlovák szervezetekben (empirikus kutatás alapján), *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 8. évf., 3. sz., 2016, pp. 20–27:22.

⁵² BENCSIK Andrea – JUHÁSZ Tímea: A mentori gyakorlat elmélete. In: VILMÁNYI Márton – KAZÁR Klára (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2017, pp. 379–390:384.

eredményezhet a mentorok és a mentoráltak szervezeti szerepének kiteljesedésében, ha a beillesztési folyamatot tervezetten, átgondoltan, az elrendő célok folyamatos fókuszban tartásával hajtják végre.

Lássuk, hogy milyen feladata, szerepe van a mentorálás gyakorlatának kialakításában és megfelelő megvalósításában a szervezetnek (menedzsmentnek), a mentoroknak és a mentoráltaknak. Kinek mire kell odafigyelnie, kitől milyen hozzáállás, magatartás várható el a siker érdekében?

1.4.1. A szervezet (menedzsment) szerepe

A szervezeti beillesztést egy-egy szervezetben egységes keretek között kell kezelni. Természetesen egy nagyobb létszámú, rendkívül szerteágazó feladatkörrel és több szakterülettel rendelkező munkáltató (mint például a NAV) esetében ez nem azt jelenti, hogy a kialakított keretektől nem lehet eltérni, de az alapvetésekben, a célokban, a rendszer alkalmazására és szereplőire vonatkozó releváns szabályokban meg kell egyezni. Ehhez célszerű, ha a munkáltató a szervezeti beillesztésre vonatkozó elvárásokat, a mentori program vázát *belső szabályozóban* rögzíti. Észszerű, ha a mentori program kialakítása során figyelembe vesszük, hogy a foglalkozási szocializáció során a beillesztés részeként a friss munkatársak orientációját is meg kell valósítani, azaz tanácsos a mentori programot legalább két szakaszra bontani. Mivel az orientációs időszakra vonatkozó információk nem munkakör-specifikusak, indokolt a program ezen szakaszát érintően olyan előírásokat megfogalmazni, amelyek minden új belépő esetében alkalmazhatóak. Követendő lehet ebben a tekintetben az a több munkáltató által már alkalmazott gyakorlat, miszerint az összes átadandó információt egy online formában vagy papír alapon elérhető kiadvány vagy kézikönyv tartalmazza.

A szervezet, illetve a menedzsment döntési kompetenciájába tartozik továbbá a *mentor kiválasztásával* kapcsolatos gyakorlat meghatározása. Ennek során dönteni kell azokról az elvekről, szakmai és személyes kompetenciákról (például: együttműködési készség, kommunikációs képesség, érzelmi intelligencia, konfliktuskezelés, pedagógiai készségek, tudásátadás

képessége, motiválókészség, teljesítményorientáció), szakmai tapasztalat-ról is, amelyek feltételei annak, hogy valaki mentor lehessen, illetve ezek mérési lehetőségeit is meg kell határozni. A munkahelyi vezetőnek abban is jelentős szerepe van, hogy biztosítsa a *mentorok felkészítésének, továbbképzésének, szupervíziójának* feltételeit, illetve, hogy a mentorok munkájának elismerését, esetleges kompenzálását – akár a teljesítményértékelés részeként – is lehetővé tegye.

A belső szabályzat előírásainak megfelelően az új belépők egyedi beillesztésének szervezése, lebonyolítása, a mentori program egyes elemeinek koordinálása szintén a munkáltatói jogkört gyakorló vezető, illetve a közvetlen felettes felelőssége. Ennek keretében meg kell határozni a mentor feladat- és hatáskörét, távollét esetére a helyettesítés módját, a mentor tevékenységével kapcsolatos visszacsatolással és ellenőrzéssel kapcsolatos eljárásrendet és a határidőket. A vezetőknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a mentor és a mentorált *munkavégzésének körülményeire*, a szükséges feltételek megteremtésére (például: a mentor egyéb feladatai alól történő tehermentesítése, ha indokolt; a munkavégzéshez szükséges eszközök biztosítása), a mentor és a mentorált fejlődésének nyomon követésére.

1.4.2. A mentor szerepe

A mentor alapvető feladata az újonnan belépő munkaerő beilleszkedésének tudatos segítése. Az *orientáció ideje alatt* a mentor megismerteti a munkahely sajátosságait a pályakezdő munkatárssal. Ez olyan elemi tudnivalók megosztását takarja, mint az épület bemutatása (a szervezeti egység elhelyezkedése, a konyha, a mosdó, a lift elérhetősége, kijelölt dohányzóhely, parkolási lehetőségek, menekülési útvonal stb.), a kollégákkal való megismerkedés segítése, az öltözködési előírások ismertetése, a munkavégzéshez nélkülözhetetlen egyéb információk átadása (eszközhasználat, informatikai háttértámogatás, munkaköri feladatok, próbaidő időtartama, munka- és pihenőidőre, szabadságra, táppénzre vonatkozó rendelkezések, munka-idő-nyilvántartás, béren kívüli juttatások rendszere).

A mentor körvonalazza a pályakezdő számára a menedzsment elvárásait, a szervezet stratégiai célkitűzéseit, közvetíti számára a szervezeti értékeket, segíti a hagyományok megismerésében, és ezáltal támogatja a szervezeti kultúra (szokások, informális szabályok, íratlan etikett) megértésében és elfogadásában is. Ezzel párhuzamosan a mentorált közvetlen kollégáit is felkészíti az új munkatársuk fogadására.

A tényleges szakmai *beillesztés során* a mentor először felméri az új kolléga meglévő tudását, ismereteit, esetleges munkatapasztalatát, hogy tisztában legyen azzal, milyen kompetenciák fejlesztésére lesz szükség a későbbiekben. Folyamatosan szakmai segítséget nyújt a munkaköri feladatok mélyebb megértéséhez, igyekszik a felmerülő problémákat, nehézségeket kezelni, a mentorált kérdéseit megválaszolni. De nem oldja meg a feladatot a mentorált helyett. Sokkal inkább abban van szerepe, hogy önálló mérlegelésre és átgondolt döntésre sarkallja a mentoráltat. Támogatja új belépő kollégáját a kapcsolatépítésben, a vezetőkkel történő megfelelő kommunikációban, képviseli a mentorált érdekeit. Folyamatosan figyelemmel kíséri a pártfogoltja munkavégzését, amikor úgy ítéli meg, elismeri a jól végzett munkát, de ha szükséges, a hiányosságokra és a hibákra is figyelmeztet. Meghatározott időközönként és előre rögzített szempontok szerint értékeli a mentorált tevékenységét, és tájékoztatja a vezetőt az új munkatárs hozzáállásáról, teljesítményéről.

A mentorálttal közösen próbálja meg feltárni az érintett karrierelképzeléseit. Ennek ismeretében segíti pártfogoltját abban, hogy reális karriercélokat fogalmazzon meg saját maga számára, ő pedig olyan fejlesztési irányokat, mérföldköveket, képzési elvárásokat határoz meg az új csapattag részére, amelyekkel eredményesen hozzájárulhat a kitűzött karriercélok eléréséhez.

1.4.3. A mentorált szerepe

Bemenni egy munkahelyre, egy irodába, ahol előtte még sohasem jártunk, releváns tapasztalat nélkül belecsöppenni már kialakult szokásokba, folyamatokba, csapatba. Nem könnyű helyzet. Ezért nagyon fontos, hogy legyen olyan személy a szervezetben, aki átsegít ezeken a nehézségeken, aki tanít, támogat, aki kapaszkodót jelent a mentorált számára. Akitől az új kolléga tanácsokat kérhet, aki hozzásegíti őt a szakterületén való fejlődéshez.

A mentoráltkak megfelelő motivációval (hajtóerővel) kell rendelkeznie a tanuláshoz. Akarnia kell tanulni, fejlődni. Képesnek kell lennie a helyzet, a mentori program elfogadására. Feladata, hogy megértse a beillesztési folyamat szükségességét, rendszerét, a mentori szerepet, és minden munkaköri kötelezettségét a lehető legkomolyabban, ismereteit a legteljesebb mértékben felhasználva kell teljesítenie. Időt kell fordítania arra, hogy megismerje a szervezeti sajátosságokat, értékeket, a munkahelyi kollégákat, szemléletmódjukat, a munkaköri feladatokat, illetve az ezek végrehajtásához szükséges jogszabályokat, belső rendelkezéseket.

Mentoráltkak lenni nemcsak annyit jelent, hogy valaki várja a mentor által meghatározott feladatokat, a megoldáshoz szükséges iránymutatásokat, hanem folyamatosan jelen kell lenni. Akkor sikeres egy mentorált, ha nyitottan áll hozzá a helyzethez, mer kérdezni, vannak javaslatai, ötletei, ezeket meg tudja fogalmazni, szorosán tartja a kapcsolatot a mentorával, és odafigyel a kollégáira és a vezetőire is. A mentor-mentorált kapcsolat egyfajta partneri viszony, de a mentoráltkak mindig tisztelettel és megfelelő mértékű alázattal kell hozzáállnia mind a mentorához, mind az adott szituációhoz. A mentorált számára ez a helyzet kedvező ahhoz, hogy tanuljon, fejlődjön, de ha arra vágyik, hogy a feladat végeredménye, az ő munkája elismerést váltson ki, ahhoz neki is erőfeszítéseket kell tennie.

Ha tehát arra a kérdésre kellene választ adnom a fiatal pályakezdőknek, hogy miért is jó, ha van mentoruk, akkor a következőket fogalmaznám meg:

- Egy új közegben a fiatal pályakezdő gyakran szembesül szakmai kihívásokkal, számára ismeretlen feladatokkal. Ilyen esetben jó, ha megoldási javaslatával a mentorához tud fordulni, vagy tanácsot tud kérni a végrehajtás módját érintően.
- Friss, fiatal kollégaként egy már kialakult csapatba kerülve előfordulhatnak nézeteltérések, viták, emberi konfliktusok, amelyek megoldásához, áthidalásához a mentor megfelelő segítséget adhat.
- Egy képzett, szakmailag felkészült, gyakorlati tapasztalatokkal is felvértezett és megfelelő érzelmi intelligenciával rendelkező mentortól sokat lehet tanulni, és nemcsak a szakmai feladatok terén, hanem emberileg is. El lehet lesni tőle olyan „fogásokat”, amelyekkel a későbbiekben a mentorált könnyebben vagy gyorsabban láthatja el feladatait. Megtanulhatják tőle a formális és informális kapcsolatépítés jelentőségét, a szervezeti működés rejtett összefüggéseit, a vezetőkkel való kapcsolattartás és kommunikáció módját.
- Jó, ha van olyan személy, akire az előbbiek okán a mentorált felnézhet, akinek a szakmaisága, embersége, feladatokhoz, szervezethez és munkatársakhoz való hozzáállása példaértékű, és akihez a mentorált bármilyen nehéz helyzetben őszintén fordulhat.

2. FEGYELMI FELELŐSSÉG

(PAJOR ANDREA)

2.1. Bevezetés

A munkajogi jogviszony kettős irányából – melynek egyik iránya a tartós közszolgálat, a másik pedig a többnyire tartós jellegű magánszolgálat – következik, hogy a „közszolgálónak” az alá- és fölérendeltségű zárt szervezetbe való tagozódása egy erős közjogi jellegű függelmi viszonyt alakít ki, míg a „magánszolgáló” esetében egy magánjogi szerződéses kapcsolat áll fenn. A közintézményeknél fennálló közszolgálat esetében a közszolgáló részéről történő kötelezettség megsértése büntető illetve szabálysértés jellegű fegyelmi felelősségre vonáshoz is vezethet, ami a magánjogi jellegű szerződési jogviszonyok, így a magánszolgálati munkaviszonyok jellegétől idegen.⁵³

A fenti gondolatmenetből kiindulva elsőként azt kell meghatározni, hogy mit értünk közszolgálat alatt, illetve milyen ismérvek alapján tekintünk valakit „közszolgálónak”.

Kiindulásként Magyary Zoltánt hívhatjuk segítségül. Ő a közszolgálat (a közszolgálati jogviszony) meghatározásakor két fontos vonást emelt ki. Az egyik az, hogy a magánjogi viszonyokkal ellentétben a közszolgálat kinevezéssel, azaz egyoldalú aktussal jön létre. A másik szerint pedig a közszol-

⁵³ PRUGBERGER Tamás: Európai és magyar összehasonlító munka- és közszolgálati jog. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2006, p. 381.

gálat az alkalmazottól teljes hűséget és odaadást kíván, annak egész egyéniségét igényli, a tőle telhető legjobb teljesítményt, akár élete feláldozását is.⁵⁴

Magyary Zoltán 1942-ben megfogalmazott gondolatához hozzátehetünk még a mai életviszonyok figyelembevételével további megközelítéseket. Az egyik, gyakorlatias megközelítés szerint az tekinthető közszolgálati dolgozónak, akit a jogállására vonatkozó jogszabály (jellemzően törvény) annak minősít (pl. a közszolgálati tisztviselő, akiről a Kttv. kimondja, hogy közszolgálati jogviszonyban áll). A másik, elméletibb jellegű megközelítésben a közszolgálati alkalmazottak olyan szerveknél dolgoznak, amelyeket a köz (az állam, az önkormányzat, a költségvetési szervek) tart fenn részben vagy egészben, s ezek, illetve alkalmazottaik a köz érdekében végzett feladatokat látnak el, közszolgáltatásokat biztosítanak, s gyakorta állami alapfunkciókat valósítanak meg. Végül fontos sajátosság, hogy a szolgáltatást nyújtó alkalmazottak professzionális tudással rendelkező, a pályát élethivatásnak tekintő dolgozók.⁵⁵

Magyarországon a közszolgálati munka rendkívül összetett szervezetrendszerben jelenik meg.

A közszolgálati alkalmazottakat az alábbi csoportokba sorolhatjuk:

- a közigazgatásban foglalkoztatott közszolgálati tisztviselők,
- az állami főhatalom szerveinek hivatalaiban, valamint egyes speciális jogállású központi szervezetekben dolgozók,
- a rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai,
- a Magyar Honvédség hivatásos állományú tagjai,
- a közalkalmazottak,

⁵⁴ MAGYARY Zoltán: Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában. A magyar közigazgatás szervezete és működési rendje. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1942, p. 387.

⁵⁵ GYÖRGY István: A közszolgálat fogalma, a közszféra és a magánszféra területén alkalmazottak életviszonyainak és jogállásának eltérései In: György István – Hazafi Zoltán (szerk.): Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, pp. 19–20.

- a bírák, ügyészek, illetve a munkájukat segítő alkalmazottak,
- a köztulajdonban lévő gazdasági szervezetek által alkalmazottak.⁵⁶

Ha össze akarjuk foglalni a közzolgálati jogviszonyok sajátosságait, az alábbi jellemzőket kell kiemelnünk:

- a közzolgálati alkalmazottak mindegyike közfeladatot lát el,
- valamennyi közzolgálati réteg a központi költségvetésből származó támogatásból kapja az illetményét,
- a közzsférában – ha nem is egyforma mértékben, de – lehetőség van az állami kényszer alkalmazására,
- a közzolgálati dolgozók életviszonyaiban jelentős szerepet kap a hierarchia,
- a közzolgálati alkalmazottaktól elvárt az uralkodó politikához fűződő lojalitás,
- a közzolgálati alkalmazottak széles körű jogok és kötelezettségek alanyai,
- a közzolgálatban előmeneteli rendszer és
- összetett felelősségi rendszer érvényesül.

Jelen fejezet témája ez utóbbi jellemzőhöz, azaz az összetett felelősségi rendszerhez kapcsolódik.

A közzolgálati alkalmazottakat fokozott felelősség terheli, nagyon sokféle módon és eljárásban lehet őket felelősségre vonni tevékenységük és magatartásuk kapcsán. A felelősségi formák klasszikus felosztása:

- fegyelmi felelősség,
- kártérítési felelősség és
- fokozott büntetőjogi felelősség.

E háromhoz kapcsolódik újabban az etikai felelősség kérdésköre.

⁵⁶ Lásd részletesen: GYÖRGY István: A közzolgálat fogalma, a közzsféra és a magánsféra területén alkalmazottak életviszonyainak és jogállásának eltérései. In: György István – Hazafi Zoltán (szerk.): Közzolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2018, pp. 20–25.

Mindezek közül a továbbiakban a fegyelmi felelősségre koncentrálnak. Ez a korábban „szolgálati felelősség”-nek nevezett intézmény fejezi ki leginkább – a felelősségi rendszerben jelen lévő felelősségi formák közül – azt az igényt, miszerint a közigazgatás személyzetével szemben az általános munkavállalóhoz képest többletelvárásokkal lehet élni, amit a közfeladat ellátásához kapcsolódó társadalmi érdek, a közbizalom iránti igény alapoz meg.⁵⁷

Fegyelmi felelősségnél az a kötelezettség kerül a fókuszba, amelyet a munkavállalónak [közszolgálati alkalmazottnak] az általában elvárhatóság keretei között az adott módon teljesítenie kellene, de ezt vétkessége okán elmulasztja. A fegyelmi jellegű jogkövetkezmények – ahogy majd látni fogjuk – jellemzően nem az eredeti állapot helyreállítására (reparációra), hanem sokkal inkább egy feltételezett jövőbeli állapot megelőzésére, azaz prevencióra fókuszálnak. Azaz arra, hogy a felelősség megállapítása és a hátrányos jogkövetkezmény alkalmazása arra fogja sarkallni a jövőben a munkavállalót [közszolgálati alkalmazottat], hogy ne kövessen el hasonló cselekményt.⁵⁸

Fontos leszögezni azt is mindjárt az elején: a közszolgálatban állónak érdeke, hogy a fegyelmi eljárás megfelelő garanciákkal bírjon számára, annak megakadályozására, hogy az csak pusztán fegyverként legyen felhasználható ellene.⁵⁹

⁵⁷ LINDER Viktória: A közigazgatás felelősségi rendszere. In: Temesi István (szerk.): Közigazgatási jog. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, p. 150.

⁵⁸ SIPKA Péter Máté – ZACCARIA Márton Leó: Felelősségi jogviszonyok. In: JAKAB András – KÖNCZÖL Miklós – MENYHÁRD Attila – SÜLYÖK Gábor (szerk.): Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Munkajog rovat, rovatszerkesztő: Kiss György, Kun Attila, Hungler Sára) <http://ijoten.hu/szocikk/felelssgi-jogviszonyok> (2020). p. 17.

⁵⁹ SALLAI Balázs: A közszolgálati fegyelmi felelősség kezdetei a polgári kori Magyarországon. *Régió kutatás Szemle*. Debrecen, 2020. V. évf., 1. sz., p. 61.

2.2. A fegyelmi felelősség mibenléte, a fegyelmi eljárás általános jellemzői

A közszolgálati alkalmazottakkal szemben érvényesített egyik legáltalánosabb felelősségi forma a fegyelmi felelősség. Ezt a felelősségi típust egyedül a közalkalmazottaknál nem találjuk, bár korábban a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (a továbbiakban: Kjt.) is tartalmazta. A kikerülés oka feltehetően az, hogy a közalkalmazottak jogállását a jogalkotó erőteljesen közelítette a magánszférában dolgozó, s így a Munka Törvénykönyve (Mt.) hatálya alá tartozó munkavállalók jogállásához. S minthogy az Mt. nem ismeri a fegyelmi felelősséget, a Kjt.-ből is kiemelték ezt a jogintézményt. Ugyanakkor a teljesség kedvéért meg kell jegyezni, hogy az Mt. szabályozza a munkavállaló vétkes kötelezettségszegéséért alkalmazandó jogkövetkezményeket, s a kollektív szerződésre vagy a munkaszerződésre bizza a hátrányos jogkövetkezmények körének megállapítását. A törvény azonban sem a jogkövetkezmények fajtáit, sem az eljárásrendet nem rendezi, csak néhány általános előírást fogalmaz meg (például a jogkövetkezmény nem sértheti a munkavállaló személyiségi jogát és emberi méltóságát, a vagyoni jellegű jogkövetkezmény pedig nem haladhatja meg egyhavi alapbére összegét).⁶⁰

A többi „közszolgálatonál” azonban a jogállási törvényekben, illetve az eljárást szabályozó végrehajtási kormányrendeletekben részletesen rendezett jogintézmény a fegyelmi felelősség.

Ami a fegyelmi felelősség fogalmát illeti, mind a hazai, mind a nemzetközi jogforrásokban szinte egyforma rendelkezéseket találunk: *az a közszolgálati alkalmazott követ el fegyelmi vétséget, aki a jogviszonyából fakadó köteleességét **vétkesen** megszegi.*

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény (a továbbiakban: NAV Szj. tv.), mely 2021. január

⁶⁰ Mt. 56. §

1-jén lépett hatályba, az alábbi rendelkezést tartalmazza: „Fegyelmi vétséget követ el a foglalkoztatott, ha a szolgálati jogviszonyából eredő kötelezettségét vétkesen megszegi.”

A fogalom azért is ilyen általános, mert a jogállási törvények általában nem tartalmaznak olyan fejezetet, amely az alkalmazottak valamennyi kötelezettségét egy helyen felsorolná. Így bármilyen – jogszabályban foglalt – kötelezettség megsértése alapul szolgálhat a fegyelmi eljárás megindításához.

„... az államigazgatási [ma közigazgatási] alkalmazottak fegyelmi felelősségének alapja a vétkes és jogellenes kötelezettségszegés, ideértve az álláshoz méltatlan magatartás tanúsítását a szolgálaton kívül is. A kötelesség azonban túlzottan általános fogalom ahhoz, hogy reá felelősséget lehessen alapítani. Ugyanakkor viszont sehol sem sikerült eddig az államigazgatási alkalmazottak kötelességeinek olyan tökéletes kataszterét összeállítani, amelyiknek egy-egy elemét adott magatartással összevetve eldönthető, hogy fegyelmileg szankcionálható kötelezettségszegés történt-e. Az államigazgatásban ugyanis a szerv jellegétől, a feladatoktól és a hatásköröktől, az alkalmazott munkakörétől stb. függően a kötelezettségek rengeteg változatban és összefüggésben jelentkeznek. Ezeknek egzakt fegyelmi tényállásokba foglalása megoldhatatlannak bizonyult...”⁶¹

A fogalomból kitűnik, hogy *a fegyelmi felelősség szubjektív alapú*, csak szándékosság vagy gondatlanság esetén lehet az alkalmazottal szemben szankciót kiszabni.

A magatartást akkor kell vétkesnek tekinteni, ha a munkavállaló [közszolgálati alkalmazott] nem úgy járt el, ahogy az az adott helyzetben általában elvárható. A vétkesség egy tudati állapot, amely azt jelenti, hogy a vizsgált

⁶¹ SZAMEL Lajos: Az államigazgatás felelősségi rendszere. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, p. 55.

esetben a kötelezettségszegéshez milyen tudati viszony társul, és ez a tudati viszony átfogja-e a kötelezettségszegést és annak következményeit.

Eszerint a vétkességnek két fajtáját ismerjük, a szándékos és a gondatlan kötelezettségszegést. *Szándékos*, ha valaki előre látja cselekedetének, illetve mulasztásának következményeit, és azokat kívánja (közvetlen szándék), vagy azokba belenyugszik (esetleges szándék). *Gondatlan*, ha valaki előre látja magatartásának következményeit, de könnyelműen bízik azok elmaradásában (súlyos gondatlanság), vagy magatartásának következményeit azért sem látja előre, mert elmulasztja a tőle elvárható gondosságot (enyhe gondatlanság).⁶²

Az is általánosan alkalmazott megoldás, hogy az egyes vétségi alakzatokhoz a jogalkotók nem rendelnek külön-külön szankciókat (nem mondják ki, hogy egyenes szándék esetén ilyen, enyhe gondatlanság esetén meg amolyan büntetés jár), hanem a büntetést kiszabó vezető vagy testület mérlegelési jogkörébe utalják ezt a kérdést.

Mindezzel kapcsolatban lássuk, milyen fegyelmi büntetéseket ismerünk a hazai és a nemzetközi gyakorlatból:

- vannak csak *rosszallást kifejező*, más következménnyel nem járó büntetések: figyelmeztetés, megrovás;
- sok büntetés a zárt (zártabb) rendszerű közszolgálatokban az *előmenetelre gyakorol hatást*: a várakozási idő meghosszabbítása, visszavetés fokozatokban, besorolásban, beosztásban;
- léteznek tisztán *anyagi jellegű* büntetések: pénzbírság, kedvezmények megvonása;
- végül lehetnek a *jogviszony fennállására ható* büntetések: a kinevezés felfüggesztése meghatározott időtartamra (az illetmény megvonásával vagy csökkentésével), elbocsátás, hivatalvesztés, szolgálati jogviszony megszüntetése stb.

⁶²GULYÁS Attila – KRÉMER András – Z. PAPP Zsuzsanna: Normasértések kezelése. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, p. 18.

A fegyelmi büntetéseknek általában eltérő hatálya van. A hatály azt jelenti, hogy a közszolgálati alkalmazott mennyi ideig köteles számot adni arról, hogy büntetésben részesült, illetve mennyi ideig kell elviselnie a büntetés negatív következményeit. A leghosszabb hatálya általában a besorolásban, beosztásban való visszavetésnek és a hivatalvesztésnek van.

A jogszabályok részletesen rendezik a fegyelmi eljárás menetét, rögzítve a munkáltató és az alkalmazott eljárási jogait és kötelezettségeit is.

A fegyelmi eljárásoknak általában négy szakaszuk van:

- az első a *fegyelmi eljárás megindítása*, amely többnyire a munkáltatói jogkör gyakorlójának (a vezetőnek) a feladata;
- a második a *vizsgálati szakasz*, amelyben a vezető által kijelölt alkalmazott vagy esetleg testület feltárja az eset összes körülményét, s megállapítja, hogy történt-e kötelelességszegés, ha igen, azt az eljárás alá vont követte-e el, s milyen vétkességi alakzatban (vagy vétlenül);
- a harmadik szakasz a *fegyelmi tárgyalás* szakasza, amelyben egy testület (fegyelmi tanács), vagy a munkáltatói jogkör gyakorlója, megismerve a vizsgálat eredményeit, meghallgatva az eljárás alá vontat, esetleg újabb bizonyítási eljárást lefolytatva, dönt a kiszabandó büntetésről vagy annak mellőzéséről;
- a negyedik szakasz a *jogorvoslati eljárás*.

A felelősségre vonás mikéntjét tehát a fegyelmi eljárás szabályai határozzák meg. Az egyes jogállási törvények a szabályok pontos kidolgozásával védik a közszolgálati alkalmazottakat az önkényes vezetői eljárásokkal szemben.

Lőrincz Lajos szerint a fegyelmi eljárásról összegezően annyi mondható, hogy enyhített, laza, szervezeten belüli büntető eljárásnak minősíthető. A fegyelmi eljárásnak is van nyomozati szakasza, ahol a fegyelmi vétség meg-

történetét vizsgálóbiztos vizsgálja ki. Ennek során iratokat vizsgálhat, tanúkat hallgathat meg, szemlét tarthat. A gyanúsított előadhatja a védekezését, tanúkat vonultathat fel maga mellett, szakértő véleményét kérheti, ügyvédet bízhat meg ügyének vitelére. A második szakasz a tárgyalási szakasz. Ezt háromtagú bizottság vezeti. A tárgyaláson a fentebb említett bizonyítási eszközök vehetők igénybe, a tárgyalás kontradiktórius, az érvek és ellenérvek egyaránt elhangzanak, a fegyelmi bizottság ezt követően dönt.⁶³ A közigazgatási szerv vezetőjének, illetve a fegyelmi tanácsnak a döntésével szemben bírósághoz lehet fordulni.

2.3. A pénzügyőrök fegyelmi felelőssége

Az előzőekben általában beszéltünk a közszolgálatra jellemző fegyelmi felelősségről, a továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogyan alakul a fegyelmi felelősség a sajátos szervezatként működő Nemzeti Adó- és Vámhivatal (a továbbiakban: NAV) vonatkozásában, konkrétan az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban álló pénzügyőröknél.

A NAV 2011-ben történt megalakulásával egy vegyes jogállású szerv jött létre, mely a civil és a hivatásos szolgálati jogviszonyokra jellemző elemeket is ötvöző, sajátos jogállási törvény megalkotását tette szükségessé, ugyanis a NAV egy szervezetben egyesítette a civil (kormánytisztviselői, kormányzati ügykezelői jogviszonyban, valamint munkaviszonyban álló) és a hivatásos szolgálati jogviszonyban álló (pénzügyőr) alkalmazottait.⁶⁴

2021. január 1-ig a NAV személyi állományába tartozó

- kormánytisztviselőkre és ügykezelőkre a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.),

⁶³ LŐRINCZ Lajos: A közigazgatás alapintézményei. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest, 2007, p. 394.

⁶⁴ MAGASVÁRI Adrienn: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal szerepe, szervezete, feladatai, személyi állománya In: ERDŐS Ákos (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek I. Budapest, 2018, p. 39.

- pénzügyőrökre és tisztjelöltekre a rendvédelmi feladatokat ellátó szervezet hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (Hszt.),
- munkavállalókra a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.) rendelkezéseit a NAV törvényben foglalt eltérésekkel kellett alkalmazni.⁶⁵

Az előzőekből kiderül, hogy a NAV személyi állományába tartozó dolgozókra vonatkozó sajátos jogállási törvény volt a NAV törvény, amelyhez képest a felsorolt törvények kiegészítő (szubszidiárius) jellegűek voltak.

2021-től a már említett NAV Szj. törvény lépett hatályba, mely kimondja, hogy a NAV személyi állománya

a) adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban (a továbbiakban: szolgálati jogviszony) álló

aa) tisztviselői státuszú foglalkoztatottakból,

ab) **pénzügyőri státuszú foglalkoztatottakból,**

b) munkaviszonyban álló munkavállalókból és

c) tisztjelölti jogviszonyban álló **pénzügyőr tisztjelöltekből** (a továbbiakban: tisztjelölt)

áll.

A NAV Szj. törvény lényeges változást hozó szabályozása, hogy a pénzügyőri státuszú foglalkoztatottakra és a pénzügyőr tisztjelöltekre a Hszt. már nem vonatkozik.

⁶⁵ A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény 15. § (2) bekezdése

A NAV Szj. törvény, csakúgy, mint előzőleg a NAV törvény, részletesen szabályozza a fegyelmi felelősséget és a kapcsolódó fegyelmi eljárást, kifejezve, hogy a szolgálati jogviszonyokban a felek mellett az „államhatalom is jelen van”. A munkáltató (NAV) ugyanis államigazgatási és fegyveres rendvédelmi feladatokat ellátó, a Kormány eredeti jogalkotói hatáskörében kiadott rendeletében kijelölt miniszter által irányított, központi hivatalként működő központi költségvetési szerv.⁶⁶ Amennyiben az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban álló foglalkoztatottjai (tisztviselő, pénzügyőr), továbbá munkavállalói, valamint a pénzügyőr tisztjelöltek a jogviszonyukból eredő kötelezettségüket vétkesen megszegik, akkor a munkáltató az államhatalomból eredő szigorral, a NAV Szj. törvényben meghatározott eljárás alapján, a törvényben meghatározott jogkövetkezményeket alkalmazva lép fel velük szemben.

A NAV Szj. törvény ugyanakkor fenntartja a munkavállalók vonatkozásában az Mt. szubszidiárius jellegét.

2.3.1. A pénzügyőrök fegyelmi felelősségére vonatkozó szabályok a NAV Szj. törvényben

Általános szabályok

Általánosságban elmondható, hogy a NAV Szj. törvény a **foglalkoztatottakra egységesen** szabályozza a fegyelmi felelősségre irányadó rendelkezéseket, és ahol a pénzügyőrökre vonatkozó, az általánostól eltérő szabályozás indokolt, azt kifejezetten rögzíti.

A továbbiakban a pénzügyőr státuszú foglalkoztatottak szemszögéből ismertetem az irányadó rendelkezéseket.

⁶⁶ NAV törvény 1. §

Fegyelmi vétséget követ el a foglalkoztatott, ha a szolgálati jogviszonyából eredő kötelezettségét vétkesen megszegi. A fegyelmi vétséget elkövető foglalkoztatottat fegyelmi eljárás keretében felelősségre kell vonni, kivéve, ha vele szemben méltatlansági eljárás indul.⁶⁷

Fegyelmi vétség lehet az adott jogállási törvényekben, azok végrehajtási szabályaiban vagy a kinevezésben foglaltak megszegése. A törvényes kötelezettségeket az egyes jogállási törvényeknek az adott jogviszony tartalmára vonatkozó része határozza meg. Ide tartozik például a munkaköri leírásban részletezett feladatok jogszerű, közérdeket szem előtt tartó, a vezetői utasításnak megfelelő, szakmailag igényes és gondos, pártatlan és igazságos ellátása; az előírt helyen és időben, munkára képes állapotban való megjelenés, munkavégzésre rendelkezésre állás; a munkavégzés során együttműködő és más egészségét és testi épségét nem veszélyeztető magatartás tanúsítása; az összeférhetlenségi szabályok megtartása stb. A pénzügyőr státuszú foglalkoztatottak kötelessége még például az egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek való megfelelés is.

A fegyelmi vétséget elkövető foglalkoztatottal szemben fegyelmi büntetés alkalmazható.

A fegyelmi büntetést különösen

- a fegyelmi vétség tárgyi súlyának,
- a fegyelemre gyakorolt hatásának,
- az elkövető vétkességének,
- a személyi körülményeinek, valamint
- a munkájában a fegyelmi vétség elkövetése előtt tanúsított magatartásának

mérlegelésével kell kiszabni.

A fegyelmi vétséget elkövetővel szemben kiszabható fegyelmi büntetések:

⁶⁷ NAV Szj. törvény 186. §

- a) megrovás,
- b) kizárólag pénzügyőri státuszú foglalkoztatott esetében eggyel alacsonyabb rendfokozatba hat hónaptól két évig történő visszavetés,
- c) a fizetési fokozatban való előlépés várakozási idejének meghosszabbítása hat hónaptól két évig terjedő időre,
- d) visszavetés egy fizetési fokozattal egy évtől két évig terjedő időre,
- e) személyi illetménnyel rendelkező esetében a személyi illetmény visszavonása,
- f) címtől való megfosztás,
- g) kizárólag nem vezetői munkakört betöltő fegyelmi eljárás alá vont esetében eggyel alacsonyabb besorolású munkakörbe helyezés egy évtől két évig terjedő időre,
- h) vezetői munkakörből nem vezetői munkakörbe helyezés,
- i) hivatalvesztés.⁶⁸

A fegyelmi büntetések sorrendje kifejezi a fegyelmi büntetés súlyosságát. A hivatalvesztés fegyelmi büntetés alkalmazásával a pénzügyőri státuszú foglalkoztatott elveszíti a rendfokozatát is.

Amennyiben a legenyhébb fegyelmi büntetés kiszabása is indokolatlan, a fegyelmi vétség megállapítása mellett a fegyelmi büntetés *mellőzhető az eljárás valamennyi szakaszában*.

Ahogy a felsorolásból látszik, a fegyelmi büntetések nem csupán a jogviszonyból eredő kötelezettségszegésből eredő hátrányok kiküszöbölését (a reparációt) szolgálják, hanem erőteljes erkölcsi tartalmuk is van.⁶⁹

Ladik Gusztáv ezt így foglalta össze egy 1935-ben készült munkájában: „A fegyelmi felelősségre vonásnak és a fegyelmi büntetésnek pedig nem az a

⁶⁸ NAV Szj. törvény 187. § (4) bekezdés

⁶⁹ BÉRCES Kamilla: A fegyelmi felelősség kérdései II. 2014. december 15. Rovat: Cégvilág. Forrás: <https://jogaszvilag.hu/cegvilag/a-fegyelmi-felelosseg-kerdesei-ii/> (Letöltve: 2021. 02. 13.)

célja, hogy megtorolja a szabályellenes magatartást, hanem egyfelől az, hogy a megtorlással fenyegetés, illetőleg a fegyelmi büntetés kiszabása az alkalmazottat a kötelességszerű viselkedésre készítse, arra mintegy erkölcsileg kényszerítse – másfelől az, hogy törvényes módot nyújtson a szolgálati kötelékből eltávolítására annak, aki a hivatali kötelességekkel és a hivatal tekintélyével össze nem egyeztethető magatartást tanúsít.”⁷⁰

A fegyelmi büntetés kizárása

A pénzügyőri státuszú foglalkoztatottakra vonatkozóan a NAV Szj. törvény főszabályként kimondja, hogy a pénzügyőr köteles felettese utasítását végrehajtani. Ugyanakkor köteles felettese utasításának végrehajtását megtagadni, ha annak teljesítésével bűncselekményt követne el. Ez utóbbi esetkör (tehát a bűncselekmény elkövetésére irányuló utasítás) kivételével a pénzügyőr a jogszabálysértő utasítás végrehajtását nem tagadhatja meg. Ha azonban annak jogellenessége felismerhető számára, arra haladéktalanul köteles az utasítást adó figyelmét felhívni. Ha a felettes a rendelkezését ennek ellenére fenntartja, azt kérelemre írásba kell foglalnia. A jogszabálysértő utasítás végrehajtásáért kizárólag az azt kiadó felel.⁷¹

Az előzőekkel összefüggésben mondja ki a törvény, hogy a foglalkoztatottal szemben nem szabható ki fegyelmi büntetés, ha a fegyelmi vétséget felettese utasítására követte el. Ha azonban tudta, hogy a kapott utasítás teljesítésével fegyelmi vétséget követ el, és arra az utasítást adó figyelmét nem hívta fel, illetőleg nem kérte az utasítás írásba foglalását, és azt végrehajtotta, a felelősségét meg kell állapítani.

Nem szabható ki továbbá fegyelmi büntetés, ha a fegyelmi vétséget a foglalkoztatott

- a) kóros elmeállapotban,
- b) kényszer vagy fenyegetés hatása alatt,

⁷⁰ LADIK Gusztáv: Tétéles Közigazgatási Jogunk Alaptanai. Martineum Könyvnyomda Rt., Szombathely, 1935, p. 302.

⁷¹ NAV Szj. törvény 83. § (1)–(3) bekezdés

- c) tévedésből,
- d) jogos védelmi helyzetben,
- e) végszükségben

követte el. A kizáró okok értelmezésére a Büntető Törvénykönyvről szóló törvény rendelkezéseit kell megfelelően alkalmazni.⁷²

A jogállási törvények szerint általában a vétkes (szándékos vagy gondatlan) elkövetés alapozza meg a fegyelmi felelősségre vonást. A vétkesség, illetve a büntethetőség hiánya mellett a pénzügyőr státuszú foglalkoztatott esetén tehát a felelősségre vonást kizárja az is, ha az állomány tagja felettese utasítására hajtotta végre a cselekményt, kivéve, ha tudta, hogy az utasítás jogellenes, és erre az utasítást adó figyelmét nem hívta fel.

A fegyelmi büntetés hatálya

Ahogy arra a korábbiakban már utaltam, a fegyelmi büntetéseknek általában eltérő hatálya van. A hatály azt jelenti, hogy a közszolgálati alkalmazott mennyi ideig köteles számot adni arról, hogy büntetésben részesült, illetve mennyi ideig kell elviselnie a büntetés negatív következményeit.

A NAV Szj. törvény szerint a fegyelmi büntetés hatálya az az időtartam, amely alatt a foglalkoztatott a jogszabályban meghatározott joghátrányokat viseli.

A foglalkoztatott a fegyelmi büntetés hatálya alatt áll a fegyelmi határozat jogerőre emelkedésétől a fegyelmi büntetés végrehajtásáig.

Ha a szolgálati jogviszony hivatalvesztés miatt szűnt meg, a volt foglalkoztatottal nem létesíthető ismételt szolgálati jogviszony a hivatalvesztést követő öt évig.⁷³

⁷² NAV Szj. törvény 188. § (1)–(2) bekezdés

⁷³ NAV Szj. törvény 189. §

A fegyelmi jogkör gyakorlója

A fegyelmi jogkör gyakorlója - ha jogszabály másként nem rendelkezik - a *munkáltatói jogkör gyakorlója*. A fegyelmi jogkör gyakorlása - bizonyos kivételekkel - vezetői munkakört betöltő foglalkoztatottra írásban átruházható. Az átruházott fegyelmi jogkör nem ruházható tovább.

Ha jogszabály másként nem rendelkezik, a fegyelmi eljárás tárgyalási szakaszában és az érdemi döntés meghozatala során a fegyelmi jogkör gyakorlójának vezetése alatt álló *fegyelmi tanács* jár el.

Ha a fegyelmi jogkör gyakorlója a munkáltatói jogkör gyakorlója, de a fegyelmi vétség elkövetőjét a fegyelmi eljárás megindítását követően a NAV szervei között áthelyezik, az adott ügyben a fegyelmi jogkör gyakorlója továbbra is az a személy, aki a fegyelmi eljárás megindításának időpontjában a munkáltatói jogkör gyakorlója volt.

Az átrendelés időtartama alatt a foglalkoztatott felett az átrendelés helye szerinti munkáltatói jogkör gyakorlója gyakorolja a fegyelmi jogkört, de ő, illetve a vezetése alatt álló fegyelmi tanács csak megrovás fegyelmi büntetést szabhat ki. Ha a lefolytatott eljárás alapján ennél súlyosabb fegyelmi büntetés lenne indokolt, a fegyelmi ügyet 8 napon belül át kell tenni az eredeti munkáltatói jogkör gyakorlójához, aki – újabb fegyelmi tanács felállítása nélkül – 15 napon belül dönt az ügyben akkor is, ha álláspontja szerint nem a javasolt fegyelmi büntetés indokolt. Ha a munkáltatói jogkör gyakorlója szerint a pénzügyőri státuszú foglalkoztatottal szemben olyan fegyelmi büntetés válik szükségessé, ami a hatáskörét meghaladja, 15 napon belül a NAV vezetőjéhez terjeszti fel az ügyet.⁷⁴

⁷⁴ 672/2020. (XII.28.) Korm. rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományát érintő egyes személyügyi kérdésekről (a továbbiakban: NAV Szjvhr.) 64–65. §

A NAV vezetője a NAV állományába tartozó bármely foglalkoztatott fegyelmi ügyében az eljárás bármely szakaszában magához vonhatja a fegyelmi jogkör gyakorlását.⁷⁵

A fegyelmi eljárással összefüggő költségek viselése

Főszabály szerint a fegyelmi eljárás lefolytatásával összefüggő költségeket mindenki maga előlegezi, de a NAV viseli.

Amennyiben a foglalkoztatott fegyelmi felelősségét jogerősen megállapították, ő viseli az általa indítványozott eljárási cselekmények, illetve a részéről igénybe vett jogi képviselő költségeit, valamint az egyéb saját költségeit.

Az eljárás alá vontat terhelő, illetve az általa vagy – költségigény előterjesztése esetén – a részére megtérítendő költségekről a fegyelmi határozatban rendelkezni kell. Az eljárás alá vont a költségeinek a megtérítésére az eljárással kapcsolatban felmerült és számlával igazolt költségigény előterjesztése alapján tarthat igényt. Az eljárás alá vont részére a fegyelmi határozat jogerőre emelkedését követő 15 napon belül kell megtéríteni az igazolt költségeket.⁷⁶

A fegyelmi eljárás közös szabályai

A fegyelmi eljárás során hozott döntéseket (pl. az eljárás felfüggesztése) írásba kell foglalni, de azokról – kivéve az ügyet lezáró érdemi döntést, illetve a megszüntető határozatot (fegyelmi határozat) – nem kell alakszerű határozatot hozni; ezek ellen önálló jogorvoslatnak nincs helye.

Amennyiben az eljárás alá vont 8 napot meghaladó távolléte miatt meghallgatása – vagy a vizsgálóbiztos által szükségesnek tartott ismételt meghallgatása – nem lehetséges, úgy a fegyelmi jogkör gyakorlójának a fegyelmi eljárást – a vizsgálóbiztos javaslatára – az akadály megszűnéséig *fel kell függesztenie*.

⁷⁵ NAV Szjvhr. 69. §

⁷⁶ NAV Szjvhr. 71. § (1)–(4) bekezdés

A fegyelmi jogkör gyakorlója a fegyelmi eljárás vizsgálati szakaszában – a vizsgálóbiztos javaslatára – a fegyelmi eljárást *felfüggesztheti*

a) ha szakértői vizsgálat szükséges, a szakvélemény elkészítéséig;

b) ha az eljárás alá vont külföldön tartózkodik;

c) ha a kötelezettségszegés miatt szabálysértési eljárás indult, az eljárás jogerős befejezéséig, illetve ha büntetőeljárás indult, a büntetőeljárásnak a bíróság jogerős ügydöntő határozatával vagy véglegessé vált nem ügydöntő végzésével történő befejezéséig, vagy az ügyészségnek vagy a nyomozó hatóságnak a feltételes ügyészi felfüggesztés vagy közvetítői eljárás céljából történő felfüggesztésről szóló, illetve további jogorvoslattal nem támadható eljárást megszüntető határozata meghozataláig;

d) ha a cselekmény elbírálása olyan előzetes kérdéstől függ, amelynek eldöntése bíróság vagy más hatóság hatáskörébe tartozik, annak a jogerős vagy végleges döntéséig.

Ha a felfüggesztés indoka megszűnik, a vizsgálóbiztos javaslatára a fegyelmi jogkör gyakorlója haladéktalanul elrendeli az eljárás folytatását.

A fegyelmi eljárás felfüggesztésének ideje nem számít be a fegyelmi eljárás lefolytatására nyitva álló időtartamba.⁷⁷

A fegyelmi eljárás megindítása és az egyszerűsített eljárás

Fegyelmi vétség elkövetésének *alapos gyanúja* esetén – ide nem értve a méltatlanság miatti felmentést, illetve a hivatásetikai elvek megsértését – a fegyelmi jogkör gyakorlója *köteles az eljárást megindítani*.

Nem lehet fegyelmi eljárást indítani, ha a kötelezettségszegés felfedezése óta 3 hónap, illetve a fegyelmi vétség elkövetése óta 3 év eltelt.⁷⁸

⁷⁷ NAV Szjvhr. 74. §

⁷⁸ NAV Szj. törvény 190. §

A fegyelmi eljárás megindítása a munkáltatói jogkör gyakorlójának törvényes kötelezettsége, amennyiben a határidő (a tudomásszerzéstől számított szubjektív, illetve az elkövetéstől számított objektív) még nem telt el.

A 3 éves határidő kezdő napja:

- a) a kötelezettségszegő magatartás elkövetésének napja;
- b) ha a fegyelemi vétséget valamely kötelezettség elmulasztása vagy nem teljesítése valósítja meg, az a nap, amikor a kötelezettség teljesítésére rendelkezésre álló határidő eltelt;
- c) ha a kötelezettségszegés valamely jogellenes állapot fenntartásában valósul meg, az a nap, amikor ez a jogellenes állapot megszűnik.

A fegyelmi vétséget elkövető személyes meghallgatása alapján a fegyelmi jogkör gyakorlója – amennyiben a tényállás megítélése egyszerű, és a kötelezettségszegést az érintett a meghallgatásakor elismeri – fegyelmi eljárás megindítása, illetve vizsgálóbiztos kijelölése nélkül (*egyszerűsített eljárásban*) megrovás fegyelmi büntetést is kiszabhat, illetve – a fegyelmi vétség megállapítása mellett – a fegyelmi büntetést mellőzheti is, ha a legenyhébb fegyelmi büntetés kiszabása is indokolatlan.⁷⁹

A döntést 8 napon belül határozatba kell foglalni. A határozat fegyelmi ügyben hozott határozatnak minősül, függetlenül attól, hogy a fegyelmi eljárás nem került megindításra.⁸⁰

Amennyiben az érintett a személyes meghallgatásakor a kötelezettségszegést nem ismeri el, illetve az egyszerűsített eljárást nem fogadja el, a fegyelmi jogkör gyakorlója a meghallgatás befejezésével megindítja a fegyelmi eljárást, amit a meghallgatásról felvett jegyzőkönyvbe foglal.

A foglalkoztatottat a fegyelmi eljárás megindításáról a fegyelmi jogkör gyakorlója *írásban értesíti*. Az írásbeli értesítésnek tartalmaznia kell, hogy az

⁷⁹ NAV Szjvhr. 76. § (2) bekezdés

⁸⁰ NAV Szj. törvény 191. § (2) bekezdés

érintettet mely kötelezettségszegéssel gyanúsítják. A fegyelmi eljárás az értesítés kiadmányozásának napját követő naptól indul.⁸¹

Képviselet a fegyelmi eljárásban

A foglalkoztatott a fegyelmi eljárás megindításától jogi képviselőt vehet igénybe. A jogi képviselő mellett vagy helyett a foglalkoztatott kérelmére a NAV-nál működő munkavállalói érdekképviseleti szervnek a részvételét, képviseleti jogának gyakorlását lehetővé kell tenni a fegyelmi eljárás során.

Nem lehet képviselő, akit az ügyben tanúként vagy szakértőként hallgatnak meg, nem lehet jogi képviselő a NAV-nál alkalmazásban álló személy, nem lehet képviselő a fegyelmi eljárás alá vont felettese.

Ha az eljárás alá vont egyidejűleg több képviselővel jár el, az eljárás alá vontat a képviselők bármelyike képviselheti. Ha a képviselők nyilatkozatai vagy cselekményei egymástól eltérnek, ezt úgy kell elbírálni, mintha magának az eljárás alá vontnak a nyilatkozatai vagy cselekményei lennének eltérőek.⁸²

A vizsgálóbiztos, a vizsgálat, a tárgyalás nélkül alkalmazható fegyelmi büntetés és a pót eljárás

A vizsgálat a fegyelmi eljárás első szakasza, amelynek lefolytatására a fegyelmi jogkör gyakorlója az eljárás megindításától számított 3 munkanapon belül írásban *vizsgálóbiztost* jelöl ki.

A vizsgálóbiztos személye a fegyelmi eljárás alá vont személynek a fegyelmi eljárás megindításának időpontjában betöltött munkaköréhez (vezetői munkakör, illetve nem vezetői munkakör) és osztályba sorolásához igazodik.⁸³

⁸¹ NAV Szjvhr. 77. §

⁸² NAV Szj. törvény 192. §

⁸³ NAV Szjvhr. 78. § (1) bekezdés

Nem vezető munkakört betöltő I. vagy II. besorolási osztályba tartozó foglalkoztatott ügyében vizsgálóbiztosként

a) I. besorolási osztályba tartozó foglalkoztatott vagy

b) vezetői munkakört betöltő foglalkoztatott

jelölhető ki.

Vezetői munkakört betöltő foglalkoztatott esetén a NAV adott szervének a fegyelmi eljárás alá vont személlyel legalább azonos vezetői munkakört betöltő foglalkoztatottai közül kell kijelölni a vizsgálóbiztos.

Nem lehet vizsgálóbiztos az, akivel szemben összeférhetlenségi ok áll fenn. A vizsgálóbiztosnak a vizsgálóbiztosi feladatai ellátásáért külön díjazás nem jár.⁸⁴

A törvény a vizsgálat alá vont foglalkoztatott munkaköréhez és osztályba sorolásától függően határozza meg, kit lehet e személy ügyében vizsgálóbiztosként kijelölni; az alapelv az, hogy a vizsgálóbiztos a vizsgálat alá vontnál lehetőleg magasabb besorolású vagy vezetői jogállású személy legyen. A másik feltétel az összeférhetlenség (pl. hozzátartozói minőség, tanúi vagy szakértői minőség, elfogulatlanság hiánya) szempontjából történő megfelelés.

A fegyelmi jogkör gyakorlója a fegyelmi eljárás alá vont foglalkoztatottat az *állásából felfüggesztheti*, ha jelenléte a tényállás tisztázását gátolná vagy a kötelezettségszegés súlya és jellege a munkahelytől való távoltageást indokolja.

A hivatalvesztés fegyelmi büntetéssel – az erről szóló határozat kihirdetésétől, illetve ennek hiányában a közlésétől kezdve, annak végrehajtásáig – a felfüggesztés együtt jár, erről a fegyelmi határozatban rendelkezni kell.

⁸⁴ NAV Szjvhr. 78. § (8)–(9) bekezdés

Haladéktalanul meg kell szüntetni a felfüggesztést, ha annak indoka már nem áll fenn.

Ha a foglalkoztatott tartósan nem tud munkavégzésre rendelkezésre állni, illetve munkavégzési kötelezettségét teljesíteni, az ok megszűnéséig nem lehet a foglalkoztatottat az állásából felfüggeszteni.

A felfüggesztés idejére távolléti díj jár, ennek azonban 50%-át a felfüggesztés megszüntetéséig vissza kell tartani, kivéve, ha az így folyósítandó összeg nem érné el a mindenkori minimálbért. Ilyen esetben a visszatartást úgy kell alkalmazni, hogy a folyósított összeg nem lehet kevesebb a mindenkori minimálbér összegénél.

A visszatartott összeget a fegyelmi határozat jogerőre emelkedésétől számított tizenöt napon belül ki kell fizetni, kivéve a hivatalvesztést kimondó határozat esetét.

A teljes illetményt vissza kell tartani a hivatalvesztést kimondó fegyelmi határozat kihirdetésétől, illetve ennek hiányában a közlésétől kezdve, annak végrehajtásáig.

Aki az állásából felfüggesztés hatálya alatt áll, a felfüggesztés napjától hatósági jogkörét, vezetői, felettesi jogait nem gyakorolhatja, szolgálati igazolványát, emellett a pénzügyőr a szolgálati jelvényét és fegyverét beszolgáltatni köteles, továbbá a munkavégzési helyére csak a munkáltatói jogkör gyakorlójának előzetes engedélyével léphet be.⁸⁵

A vizsgálat lefolytatása, a tényállás tisztázása

A vizsgálóbiztos a kijelölésétől számított 15 napon belül köteles a vizsgálatot lefolytatni, a tényállást tisztázni.⁸⁶

A tényállás tisztázása keretében be kell szerezni az ügy szempontjából jelentőséggel bíró bizonyítékokat. Fel kell deríteni az eljárás alá vont javára és terhére szóló körülményeket.

⁸⁵ NAV Szj. törvény 193. §

⁸⁶ NAV Szjvhr. 79. §

A vizsgálat során a vizsgálóbiztos köteles az eljárás alá vont személyt meghallgatni. Az eljárás alá vont a *nyilatkozattételt megtagadhatja*.

A meghallgatás kezdetén nyilatkoztatni kell az eljárás alá vont személyt, hogy a vizsgálóbiztos személyét elfogadja-e. Ha az eljárás alá vont a vizsgálóbiztos személyét nem fogadja el, kifogásait a fegyelmi jogkör gyakorlója – vagy akadályoztatása esetén a helyettesítésére feljogosított vezető – az arra vonatkozó indokok közlése mellett elutasítja, vagy új vizsgálóbiztost jelöl ki. A kifogást 3 munkanapon belül kell elbírálni.

Ha a vizsgálóbiztos személyét az eljárás alá vont elfogadta (vagy a kifogása elutasításra került), a meghallgatás kezdetén az eljárás alá vont személyt ki kell oktatni a jogaira – beleértve a képviselő igénybevételére vonatkozó jogosultságot is –, továbbá figyelmeztetni kell a hamis vád jogkövetkezményeire is. Amennyiben az eljárás alá vont személyt a vizsgálóbiztos több alkalommal is meghallgatja, elégséges az első meghallgatáskor a kioktatási kötelezettségnek eleget tenni.

A vizsgálóbiztos a tényállás tisztázása céljából tanúkat hallgathat meg, iratokat, egyéb bizonyítékot szerezhethet be, szakértőt vehet igénybe, szemlét tarthat, egyéb bizonyítást folytathat. Bizonyítékként felhasználható más hatósági, illetve bírósági eljárásban keletkezett irat vagy egyéb bizonyíték is.

Ha a fegyelmi vétséget többen követték el, a vizsgálóbiztos – az egyes fegyelmi ügyekben tartott meghallgatásokat követően – a szembesítés érdekében közös meghallgatást is tarthat. Ha kettőnél több eljárás alá vont személyt kell szembesíteni, az az eljárás alá vont, akit még nem szembesítettek valamennyi eljárás alá vont személlyel, nem lehet jelen a más eljárás alá vont személyek szembesítésén.⁸⁷

⁸⁷ NAV Szjvhr. 79.§

A vizsgálóbiztos az eljárás alá vont személyt, a tanút, a szakértőt a meghallgatása idejéről értesíti. Az eljárás alá vont személyt az első meghallgatásáról szóló értesítésben tájékoztatni kell arról, hogy a fegyelmi eljárás során képviselőt vehet igénybe.

Ha a tanú, a szakértő meghallgatásának időpontja nem azonos az eljárás alá vont meghallgatásának időpontjával, a vizsgálóbiztos az eljárás alá vont személyt azzal értesíti az eljárási cselekményről, hogy távolléte az eljárási cselekmény lefolytatását nem akadályozza. A vizsgálóbiztos ugyanígy jár el a szemle időpontjáról és helyéről való értesítés során is.

A NAV állományába nem tartozó olyan személy (a továbbiakban: a NAV állományába nem tartozó tanú), akitől a fegyelmi vétségre vonatkozó, bizonyítékként értékelhető információ várható, a meghallgatása végett – a fegyelmi jogkör gyakorlója által kiadott értesítés alapján – a hivatali helyiségbe való megjelenésre felkérhető, vagy az általa javasolt, előzetesen egyeztetett időpontban és helyen felkereshető. *A NAV állományába nem tartozó tanú nem köteles rendelkezésre állni és tanúvallomást tenni.* Ha azonban rendelkezésre áll és tanúvallomást tesz, terheli az igazmondási kötelezettség és a hamis tanúzás jogkövetkezménye.

A NAV állományába tartozó tanú köteles a meghallgatása végett megjelenni és tanúvallomást tenni. Megtagadhatja a tanúvallomást, ha az eljárás alá vont a hozzátartozója, vagy ha a vallomásával saját magát vagy hozzátartozóját bűncselekmény elkövetésével vádolná.

A meghallgatás kezdetén meg kell állapítani a tanú személyazonosságát. A NAV állományába tartozó tanú azonosítása során csak a nevét, a munkáltatója megnevezését, a munkakörét, a munkahelyi technikai azonosító számát, továbbá pénzügyőr esetén a rendfokozatát kell rögzíteni. A NAV állományába nem tartozó tanú esetében a természetes személyazonosító adatait és a lakcímét kell rögzíteni.

A tanúnak nyilatkoznia kell arról, hogy az eljárás alá vont személlyel milyen viszonyban van, nem elfogult-e. A tanú esetleges elfogultságát megalapozó tényt a nyilatkozat alapján a jegyzőkönyvben rögzíteni kell. A tanút figyelmeztetni kell jogaira, kötelességeire és a hamis tanúzás jogkövetkezményeire.

A fegyelmi eljárás során a tanú kérheti a személyi adatai zártan kezelését. E jogosultságáról már a meghallgatására vonatkozó értesítésben tájékoztatni kell a tanút.

A NAV állományába nem tartozó tanú *kérésére* a személyi adatok zárt kezelését a vizsgálóbiztos írásban elrendeli.

A NAV állományába tartozó tanú esetében a vizsgálóbiztos erre irányuló *indokolt kérelem* esetén rendeli el a tanú személyi adatainak zártan kezelését, ha a tanú a kérelmében valószínűsíti, hogy őt az eljárásban való közreműködése miatt súlyosan hátrányos következmény érheti. Ha a vizsgálóbiztos a kérelemnek nem ad helyt, a tanú a döntés közlését követő 3 munkanapon belül kifogást terjeszthet elő. A kifogás tárgyában a fegyelmi jogkör gyakorlója 3 munkanapon belül dönt.

A tanú meghallgatásán nem lehet jelen az eljárás alá vont és képviselője, továbbá az eljárás egyéb résztvevője, ha elrendelték a tanú személyi adatainak zárt kezelését.⁸⁸

Az eljárás alá vont, a tanú, a szakértő meghallgatásáról, továbbá a szemléről jegyzőkönyvet kell felvenni, valamint jegyzőkönyvet kell felvenni, ha az eljárás alá vont valamely eljárási cselekményen nem jelenik meg.

A vizsgálat időtartama alatt a fegyelmi jogkör gyakorlója a fegyelmi eljárás tárgyát képező eredeti kötelezettségszegés mellett – az eredeti kötelezett-

⁸⁸ NAV Szjvhr. 80. §

ségszegéssel összefüggő – *egyéb kötelezettségszegésre is kiterjesztheti a fegyelmi eljárást.* A kötelezettségszegést írásban kell közölni az eljárás alá vont személlyel.

A vizsgálat során az eljárás alá vont személlyel közölni kell a kötelezettségszegés elkövetésével kapcsolatos megállapításokat és azok bizonyítékait. Módot kell részére adni, hogy védekezését előterjeszthesse, a megállapításokra és a bizonyítékokra, illetve az eljárással összefüggésben észrevételt tehesen, illetve bizonyítási indítvánnyal élhessen. Lehetővé kell tenni, hogy a fegyelmi eljárás során az eljárás alá vont és képviselője a fegyelmi ügy irataiba betekinthessen, azokról másolatot kérhessen.

Nem akadály a fegyelmi eljárás lefolytatásának, ha az eljárás alá vont – a szabályszerűen közölt értesítés ellenére – nem jelenik meg az eljárási cselekményen.⁸⁹

A vizsgálat befejezése, a pót eljárás

Ahogy azt korábban már rögzítettem, a vizsgálatot a vizsgálóbiztos kijelölésétől számított 15 napon belül be kell fejezni, de a vizsgálat lefolytatására vonatkozó határidő – a körülményektől függően egy vagy több alkalommal – legfeljebb összesen 45 nappal meghosszabbítható.

A vizsgálóbiztos a vizsgálat befejezését követően jelentésben foglalja össze az ügy tényállását, a bizonyítékokat, a tett megállapításokat, illetve a levont következtetéseit, az eljárás alá vont és képviselője bizonyítási indítványával kapcsolatban tett intézkedéseit, illetve észrevételeivel kapcsolatos véleményét, továbbá az ügy lezárására vonatkozó javaslatát. A vizsgálóbiztos az ügy összes iratát és a jelentését a vizsgálat befejezésétől számított 8 napon belül köteles megküldeni a fegyelmi jogkör gyakorlójának.

⁸⁹ NAV Szjvhr. 81. §

Amennyiben az eljárás alá vont a kötelezettségszegést a vizsgálat során elismerte, és lemondott a tárgyalásról, továbbá a tényállás megítélése egyszerű, a fegyelmi jogkör gyakorlója a vizsgálóbiztos előterjesztésétől számított 8 napon belül meghozott határozattal, *tárgyalás nélkül*

- a) a hivatalvesztésen kívül minden fegyelmi büntetést kiszabhat, illetve
- b) a fegyelmi vétség megállapítása mellett a fegyelmi büntetés kiszabását mellőzheti, ha a legenyhébb fegyelmi büntetés is indokolatlan.

A határozatot az eljárás alá vont személlyel és képviselőjével közölni kell. Ha az eljárás alá vont képviselőt vett igénybe a fegyelmi eljárás során, a határozat bíróság előtti megtámadásának határidejét a határozatnak a képviselővel való közlés időpontjától kell számítani. Ha az eljárás alá vont jogi képviselő mellett egyidejűleg a NAV-nál működő munkavállalói érdekképviseleti szerv képviselőjével járt el, a képviselővel való közlés időpontja tekintetében a korábbi közlés időpontja az irányadó.

Ha a tényállás nincs kellően felderítve, vagy a vizsgálat során olyan eljárási szabályszegés történt, amely az ügy érdemi elbírálását lényegesen befolyásolja, a fegyelmi jogkör gyakorlója a vizsgálóbiztos előterjesztésétől számított 8 napon belül *póteljárást* rendel el. A póteljárás elrendeléséről az eljárás alá vont személyt és képviselőjét értesíteni kell. A vizsgálóbiztos által lefolytatandó póteljárás tartama nem haladhatja meg a 10 napot. A vizsgálóbiztos a póteljárás során a vizsgálatra vonatkozó szabályok szerint jár el, és a póteljárás befejezését követő 5 munkanapon belül a póteljárás során keletkezett iratokat és a kiegészítő jelentését köteles megküldeni a fegyelmi jogkör gyakorlójának. Az előzőek szerinti határidők nem hosszabbíthatók meg.

A vizsgálat során még át nem adott iratokat, továbbá a vizsgálóbiztosi jelentést, illetve a kiegészítő jelentést a fegyelmi tárgyalásról szóló értesítéssel együtt közölni kell az eljárás alá vont személlyel és képviselőjével. Nem

lehet közölni az eljárás alá vont személlyel és képviselőjével a vizsgálóbiztosi jelentésnek, illetve a kiegészítő jelentésnek az ügy lezárására vonatkozó vizsgálóbiztosi javaslatot tartalmazó részét.⁹⁰

A fegyelmi eljárás első szakasza tehát a vizsgálóbiztosi vélemény megfogalmazásával zárul, ezt követően az eljárás a fegyelmi tanács tárgyalásával folytatódik, vagy – ha a tényállás megítélése egyszerű, a foglalkoztatott a kötelezettségszegést a vizsgálat során elismerte, és egyúttal lemondott a tárgyalás tartásáról – akár anélkül is kiszabható a fegyelmi büntetés (kivéve a hivatalvesztést).

A tárgyalás, az eljárás megszüntetése, a fegyelmi tanács hatáskörét meghaladó fegyelmi büntetés

A tárgyalás

A *tárgyalás* a fegyelmi eljárás második szakasza, amely során – ha a törvény eltérően nem rendelkezik – az ügy érdeméről *háromtagú fegyelmi tanács* határoz.⁹¹

A fegyelmi tanács elnöke a fegyelmi jogkör gyakorlója.

A fegyelmi tanács elnöke a vizsgálóbiztos előterjesztésétől számított 3 munkanapon belül írásban kijelöli a tanács tagjait.

A fegyelmi tanács tagjainak személye a fegyelmi eljárás alá vont személynek a fegyelmi eljárás megindításának időpontjában betöltött munkaköréhez (vezetői munkakör, illetve nem vezetői munkakör) és besorolásához igazodik.

A fegyelmi tanács eljárásában és döntéshozatalában elnökként, tagként, illetve jegyzőkönyvvezetőként *összeférhetetlenség miatt nem vehet részt:*

a) az ügyben vizsgálatot folytatott vizsgálóbiztos, illetve annak hozzátartozója,

⁹⁰NAV Szjvhr. 82. §

⁹¹NAV Szjvhr. 83. §

- b) az eljárás alá vont foglalkoztatott hozzátartozója,
- c) akit a vizsgálat során mint tanút vagy szakértőt meghallgattak, illetve meghallgatása szükséges, valamint
- d) akitől egyébként az ügy elfogulatlan elbírálása nem várható el.⁹²

A fegyelmi tanács a kijelölésétől számított 10 napon belül tárgyalást tart. A tárgyalásról jegyzőkönyvet kell felvenni.

A fegyelmi tanács tárgyalását úgy kell kitűzni, hogy arról az eljárás alá vont, illetve képviselője az értesítést (és az iratokat) a tárgyalás előtt legalább 3 munkanappal korábban megkapja.

A tárgyaláson a NAV-ot az ügy vizsgálóbiztosa képviseli. Az eljárás alá vont jogi képviselőt is igénybe vehet, illetve kérelmére a NAV-nál működő munkavállalói érdekképviseleti szerv képviselőjének a részvételét, illetve képviseleti jogának gyakorlását lehetővé kell tenni.

Ha az eljárás alá vont vagy képviselője a tárgyaláson nem jelenik meg, tárgyalást tartani és az ügyet érdemben elbírálni csak akkor lehet, ha az eljárás alá vont személyt vagy képviselőjét szabályszerűen értesítették. Az eljárás akkor is lefolytatható, ha az eljárás alá vont vagy képviselője előzetesen bejelentette, hogy a tárgyaláson nem kíván részt venni.

A fegyelmi tanács a tényállás tisztázása céljából tanúkat hallgathat meg, iratokat szerezhethet be, szakértőt vehet igénybe, szemlét tarthat, egyéb bizonyítást folytathat. Az eljárási cselekményekről készült iratokat az eljárás alá vont személlyel és képviselőjével közölni kell.

Amennyiben az ügy a tárgyaláson nem volt tisztázható, újabb tárgyalást/tárgyalásokat kell tartani.⁹³

⁹² NAV Szjvhr. 84. §

⁹³ NAV Szjvhr. 85. §

A fegyelmi tanács – kivéve, ha a fegyelmi eljárás felfüggesztésre került – az első tárgyalástól számított legkésőbb 30 napon belül, zárt ülésen, szótöbbséggel határoz.

A fegyelmi vétséget megállapító határozatot kell hozni, de nem kell a határozatban fegyelmi büntetést kiszabni, ha a körülményekre tekintettel a legenyhébb fegyelmi büntetés kiszabása is szükségtelen.

A fegyelmi tanács a döntését a tárgyaláson az eljárás alá vont, illetve képviselője előtt – rövid indokolással – kihirdeti. A fegyelmi tanács a döntést a kihirdetést, vagy ha a kihirdetés az eljárás alá vont és képviselője távolléte miatt nem volt lehetséges, a döntés meghozatalát követő 8 napon belül indokolt határozatba foglalja.

A határozatot és a tárgyalási jegyzőkönyvet – kivéve a zárt ülésen elhangzottakról szóló részt – az eljárás alá vont személlyel és képviselőjével közölni kell. Ha az eljárás alá vont képviselőt vett igénybe a fegyelmi eljárás tárgyalási szakaszában, a határozat bíróság előtti megtámadásának határidejét a határozatnak a képviselővel való közlése időpontjától kell számítani.⁹⁴

Az eljárás megszüntetése

Meg kell szüntetni a fegyelmi eljárást, ha

- a) annak tartama alatt az eljárás alá vont szolgálati jogviszonya megszűnt;
- b) a fegyelmi eljárás megindítására határidő után került sor;
- c) a cselekmény nem fegyelmi vétség;
- d) az eljárás alá vont a terhére rótt fegyelmi vétséget nem követte el, vagy annak elkövetése nem bizonyítható;
- e) a fegyelmi vétséget nem az eljárás alá vont követte el;
- f) a cselekményt fegyelmi eljárásban már elbírálták;
- g) felelősségre vonást kizáró ok áll fenn.⁹⁵

⁹⁴ NAV Szjvhr. 86. § (1)–(3) bekezdései

⁹⁵ NAV Szj. törvény 194. §

Az a) pont szerinti esetben a fegyelmi jogkör gyakorlója, a többi – felsorolt – esetben a fegyelmi tanács hoz eljárást megszüntető határozatot.⁹⁶

Ha a fegyelmi tanács zárt ülésen szótöbbséggel olyan fegyelmi büntetést tart indokoltnak, melynek kiszabására nem jogosult, érdemi döntés helyett a hatáskörét meghaladó fegyelmi büntetésre vonatkozó javaslat előterjesztéséről dönt. (Ilyen lehet például tábornok esetében a rendfokozatban történő visszavetés, vagy a hivatalvesztés. Ha a fegyelmi eljárás alá vont tábornok, akkor a fegyelmi jogkör gyakorlója a NAV vezetője, és az általa vezetett fegyelmi tanács a pénzügyminiszternek tesz javaslatot az említett fegyelmi büntetésre. A pénzügyminiszter pedig a köztársasági elnöknek tesz javaslatot a fegyelmi büntetés kiszabására.)

Ez esetben a fegyelmi tanács a tárgyaláson az eljárás alá vont személyt, illetve képviselőjét – rövid indoklással – arról tájékoztatja, hogy mivel a hatáskörét meghaladó fegyelmi büntetést tart indokoltnak, ezért az ügy iratait döntéshozatalra a hatáskörrel rendelkező vezetőnek küldi meg, illetve a miniszternek terjeszti fel.⁹⁷

Az eljárást tehát a fegyelmi tanács írásbeli és indokolt határozata zárja le. Ez háromféle tartalommal bírhat:

- felelősséget megállapító és fegyelmi büntetésről (annak kiszabásáról vagy mellőzéséről) döntő határozat;
- felmentő határozat;
- eljárást megszüntető határozat (bizonyítottság hiánya vagy felelőségre vonást kizáró ok, pl. a törvényes határidő eltelte esetén).

⁹⁶ NAV Szjvhr. 86. § (4) bekezdése

⁹⁷ NAV Szjvhr. 87. § (1)–(2) bekezdés

A határozatnak tartalmaznia kell a kötelezettségszegés megjelölését, a tényállást és a bizonyítás eredményét, valamint az erre alapozott következtetéseket, a foglalkoztatott vétkességének értékelését, és a kiszabott büntetés arányosságát megalapozó indokokat.

2.4. Bírósági jogorvoslat

A foglalkoztatott a szolgálati jogviszonyból származó igényének érvényesítése érdekében, ha a törvény eltérően nem rendelkezik, közvetlenül bírósághoz fordulhat.

A sérelmezett munkáltatói intézkedésről szóló **irat közlésétől számított harminc napon belül lehet a bírósághoz keresetet benyújtani** a fegyelmi ügyben hozott határozattal szemben.

2.5. A fegyelmi büntetés végrehajtása

A fegyelmi határozat jogerős, ha

a) azt keresettel nem támadták meg, a kereset előterjesztésére nyitva álló határidő lejártát követő napon;

b) a keresetet visszavonták, a visszavonás napjával, vagy ha a per szünetelés folytán szűnt meg, a per megszűnésének napjával;

c) a bíróság a keresetlevelet jogerősen visszautasította, vagy a pert jogerősen megszüntette, vagy jogerős ítéletet hozott, a bíróság határozatának a jogerőre emelkedése napjával.

A jogerős határozatot a jogerőre emelkedésről történő NAV általi tudomás-szerzést követő 15 napon belül végre kell hajtani.

A fegyelmi határozat a jogerőre emelkedéséig nem végrehajtható. Ha azonban a foglalkoztatott a határozat jogerőre emelkedése előtt a szolgálati jogviszonyát megszünteti, a határozat azonnal végrehajthatóvá válik.

Ha a szolgálati jogviszony a jogerősen kiszabott fegyelmi büntetés végrehajtása előtt vagy annak végrehajtása közben megszűnik, a büntetést (kivéve értelemszerűen a megrovást és a hivatalvesztés fegyelmi büntetést) vagy annak hátralévő időtartamát államigazgatási szervnél, illetve a Hszt. szerinti rendvédelmi szervnél kell végrehajtani, feltéve, hogy a foglalkoztatott a büntetés végrehajthatóságától számított 3 éven belül kormányzati szolgálati jogviszonyt, illetve hivatásos szolgálati jogviszonyt létesít.

A hivatalvesztés fegyelmi büntetést a fegyelmi határozatnak az eljárás alá vont személlyel, illetve ha képviselővel járt el, a képviselővel való szabályszerű közlést követő 15 napon belül végre kell hajtani.⁹⁸

2.6. A NAV Szj. törvény által nevesített, fegyelmi felelősséget előidéző mulasztás

A korábbiakban leszögeztem, hogy nincsenek taxatív felsorolva azok a cselekmények illetve mulasztások, amelyek miatt fegyelmi eljárást kell lefolytatni a foglalkoztatottal szemben, viszont egyet nevesít a törvény.

A kölcsönös együttműködési kötelezettség keretében a foglalkoztatott köteles a munkáltatói jogkör gyakorlójának írásban bejelenteni, ha vele szemben *közvára üldözendő büntett megalapozott gyanúját közölték*.⁹⁹

A bejelentésre a megalapozott gyanú közlését követően 15 napon belül kötelezett a foglalkoztatott. Fegyelmi vétségnek minősül, ha a bejelentési kötelezettségét elmulasztja, mulasztása miatt igazolással nem élt, és a munkáltatói jogkör gyakorlója tudomására jut, hogy a kötelezett ellen büntető-eljárás indult és a megalapozott gyanú közlése is megtörtént.

2.7. Méltatlansági eljárás

A fejezet elején rögzítettem, hogy fegyelmi vétséget követ el a foglalkoztatott, ha a szolgálati jogviszonyából eredő kötelezettségét vétkesen megszegi.

⁹⁸ NAV Szj. törvény 195. § (1)–(5) bekezdés

⁹⁹ NAV Szj. törvény 81. §

A fegyelmi vétséget elkövető foglalkoztatottat fegyelmi eljárás keretében felőlősségre kell vonni, **kivéve**, ha vele szemben **méltatlansági** eljárás indul.

Erre a rendelkezésre tekintettel – megítélésem szerint – röviden tisztázásra szorul a méltatlansági eljárás mibenléte.

A NAV Szj. törvény értelmében hivatalára az a foglalkoztatott méltatlan, aki olyan magatartást tanúsít – akár a hivatali munkájával (munkavégzésével), akár a szolgálati jogviszonyából adódó kötelezettség megszegésével összefüggésben, akár munkahelyén kívül –, amely alkalmas arra, hogy az általa betöltött munkakör tekintélyét vagy a foglalkoztató NAV szerv tekintélyét, jó hírnevét, illetve a működésébe vetett közbizalmat súlyosan veszélyeztesse, és emiatt nem várható el, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlója a jogviszonyt fenntartsa.

A méltatlansági eljárás célja tehát annak megállapítása, hogy a tanúsított magatartás alkalmas-e arra, hogy az érintett által betöltött munkakör tekintélyét, illetve a NAV tekintélyét, jó hírnevét, a működésébe vetett közbizalmat súlyosan veszélyeztesse.

A méltatlansági eljárás az ugyanazon tényállás alapján indult büntetőeljárástól, illetve szabálysértési eljárástól függetlenül lefolytatható, azonban **önmagában az a tény, hogy büntetőeljárás, illetve szabálysértési eljárás van folyamatban, nem alapozza meg a méltatlanság megállapítását.**

A méltatlansági eljárást a munkáltatói jogkör gyakorlója

a) az ennek alapjául szolgáló okról történő hitelt érdemlő tudomásszerzéstől számított nyolc napon belül, legfeljebb azonban az annak bekövetkezését követő egy éven belül;

b) – ha a foglalkoztatott büntetőeljárás hatálya alá kerül – a büntethetőség elévüléséig indíthatja meg.

Bizonyos – a NAV Szj. törvényben felsorolt – bűncselekmények esetén (pl. emberölés, kábítószer-kereskedelem, vagyon elleni erőszakos bűncselekmény, közbiztonság elleni bűncselekmény stb.) a munkáltatói jogkör gyakorlója a méltatlanságot külön eljárás nélkül hozott határozatban is megállapíthatja, ennek azonban feltétele, hogy a büntetőeljárásban a foglalkoztatottal szemben távoltartás, bűnügyi felügyelet vagy letartóztatás kényszerintézkedést rendeljenek el.

A munkáltatói jogkör gyakorlója **a méltatlansági határozatban megállapítja a foglalkoztatott méltatlanságát, és külön intézkedésként a foglalkoztatott szolgálati jogviszonyát felmentéssel megszünteti.**

A méltatlanság megállapításának jogkövetkezménye tehát a foglalkoztatott szolgálati jogviszonyának **felmentéssel** történő megszüntetése.

Ha a méltatlansági eljárás eredményeként a méltatlanság nem volt megállapítható, a munkáltatói jogkör gyakorlója a méltatlansági eljárást megszünteti.

A méltatlansági határozattal szemben önálló jogorvoslatnak nincs helye, bíróság előtt a szolgálati jogviszony felmentéssel történő megszüntetése vitatható.

Ha a méltatlanság nem állapítható meg, de a munkáltatói jogkör gyakorlója a fegyelmi eljárás lefolytatását indokoltnak tartja, a méltatlansági eljárás befejezését követő tizenöt napon belül fegyelmi eljárást indíthat, akkor is, ha a kötelezettségszegés felfedezése óta három hónap már eltelt, de annak elkövetése óta három év még nem telt el.¹⁰⁰

A méltatlanság miatti jogkövetkezmény kizárására, a méltatlansági eljárásban a képviselőre, az állásból felfüggesztésre és az eljárás megszüntetésére a fegyelmi eljárás szabályait kell megfelelően alkalmazni.

¹⁰⁰ NAV Szj. törvény 196–198. §

Az előzőeken túl fontos tudni azt is, hogy a foglalkoztatott nem léphet magasabb fizetési fokozatba, illetve a pénzügyőri státuszú foglalkoztatott nem léptethető elő rendfokozatban a meghatározott feltételek megléte esetén sem

a) a fizetési fokozatot, illetve a rendfokozatot érintő fegyelmi büntetés tartama alatt, vagy

b) ha ellene méltatlansági vagy fegyelmi eljárás van folyamatban.

Az állam készfizető kezességet (a foglalkoztatott által lakás építéséhez, vásárlásához hitelintézettől igényelt kölcsön vonatkozásában) annál a foglalkoztatottnál vállalhat, aki ellen nem folyik fegyelmi eljárás.

2.8. Záró gondolatok

A NAV-ban 2019-ben összesen 96 fegyelmi eljárás indult, ennek 62 százaléka pénzügyőr, 38 százaléka pedig kormánytisztviselő vonatkozásában indított fegyelmi eljárás volt. 75 fegyelmi döntés emelkedett jogerőre, 23 fegyelmi büntetést mellőztek, 33-an megrovást, 17-en súlyosabb fegyelmi büntetést kaptak, 4 fővel szemben pedig az eljárás megszüntetésére került sor.

A fejezet elején említett felelősségi formák közül a jegyzet további részében részletesen szó lesz a pénzügyőrök kártérítési felelősségéről.

A fokozott büntetőjogi felelősség kérdéseinek bemutatása túlmutat jelen írás tárgyán. Annyit azonban érdemes megemlíteni e vonatkozásban, hogy azok a pénzügyőr státuszú foglalkoztatottak, akik munkakörükben fegyver viselésére jogosultak, fegyveres rendvédelmi feladatokat látnak el, a hatályos büntető anyagi jog szabályai értelmében nem tartoznak a katonai büntetőjogi fogalmába, tehát a vádat velük szemben nem a katonai

ügyész képviseli, és a vádemelést követően nem a törvényszék katonai tanácsa jár el.¹⁰¹

Végül, a fejezet eleji felsorolásban említett etikai felelősség vonatkozásában röviden az alábbiak rögzítését tartom szükségesnek.

A NAV Szj. törvény 4. §-ában rögzíti a hivatásetikai alapelveket, amelyeket a NAV foglalkoztatottjaira egységesen fogalmaz meg.

A foglalkoztatottra vonatkozó hivatásetikai alapelvek különösen: a hűség és elkötelezettség, a nemzeti érdekek előnyben részesítése, az igazságos és méltányos jogszolgáltatás, a méltóság és tisztesség, az előítéletektől való mentesség, a pártatlanság, a felelősségtudat és szakszerűség, az együttműködés, az intézkedések arányossága és a védelem.

Ezen hivatásetikai alapelveken túlmenően a vezetőkkel szemben további etikai alapelvek különösen: a példamutatás, a szakmai szempontok érvényesítése és a számonkérési kötelezettség.

A rendvédelmi hivatásokhoz tartozókat tömörítő szakmai szervezet a Magyar Rendvédelmi Kar (MRK).

A Hszt. XXIX. fejezete, amely a Magyar Rendvédelmi Kar jogállásáról, feladat- és hatásköréről szól, kimondja, hogy a fejezet alkalmazásában a rendvédelmi szervekre vonatkozó szabályokat a Nemzeti Adó- és Vámhivatalra, a rendvédelmi szerv hivatásos állományú tagjára vonatkozó szabályokat a Nemzeti Adó- és Vámhivatal pénzügyőri státuszú foglalkoztatottjára is alkalmazni kell.

Az MRK a rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak, rendvédelmi igazgatási alkalmazottainak, valamint a Nemzeti Adó- és Vámhivatal pénzügyőri státuszú foglalkoztatottainak önkormányzattal rendelkező rendvédelmi szakmai köztestülete.

¹⁰¹ ERDŐS Ákos – SZABÓ Andrea: A pénzügyőr a katona büntetőjogi fogalmán kívül. *Katonai Jogi és Hadijogi Szemle*, 2019/1. sz., pp. 7–30.

Az MRK kötelező tagsági viszony alapján működik. A rendvédelmi szervvel fennálló szolgálati viszony vagy rendvédelmi igazgatási szolgálati jogviszony, illetve a Nemzeti Adó- és Vámhivatallal fennálló szolgálati jogviszony alapján a hivatásos állomány tagja és a közalkalmazott, illetve a Nemzeti Adó- és Vámhivatal pénzügyőri státuszú foglalkoztatottja az MRK tagjává válik.

A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományú tagjaitól elvárt normákat a Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex tartalmazza.

Ez tartalmazza mindazon előírásokat, követelményeket, amelyek mértékadóak a hivatás gyakorlóira számára mind a munkahelyi, mind egyéb kapcsolatrendszerük működtetéséhez, továbbá a munkahelyen és a magánéletben elvárható életvitelük kialakításához.¹⁰²

Fontos rámutatni ugyanakkor, hogy ha maga a törvény (NAV törvény, NAV Szj. törvény) fogalmaz meg etikai jellegű elvárásokat a pénzügyőrrel szemben, azok a szolgálati jogviszonyból eredő, jogi kötelezettségekké válnak. Azok vétkes megszegése pedig fegyelmi vétséget, nem pedig etikai felelőséget alapoz meg.¹⁰³

¹⁰² MAGASVÁRI Adrienn: Hivatása: pénzügyőr. In: CSABA Zágon – SZABÓ Andrea (szerk.): Közös kihívások – egykor és most. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, Budapest, 2020, pp. 193–194.

¹⁰³ KÁRTYÁS Gábor: A közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Felelősségi jogviszonyok a közszolgálatban (köztisztviselők, közalkalmazottak, köztulajdonban lévő munkáltatóval munkajogviszonyban álló munkavállalók). In: *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2017/4., pp. 30–45.

3. A KÁRTÉRÍTÉSI FELELŐSSÉG SZABÁLYAI

(CZENE-POLGÁR VIKTÓRIA)

3.1. Bevezető

A felelősség általános értelemben valamely követendőnek tartott magatartással való szembeszegülést, jogi értelemben valamely jogszabályban rögzített norma megsértését jelenti. Vagyis az alapja mindig valamifajta kötelességszegés, amely cselekvéssel és mulasztással egyaránt megvalósulhat. Ennek megfelelően hátrányos jogkövetkezményként, szankcióként jelenik meg.¹⁰⁴

Az egyéni károkozásért fennálló felelősség már a korai társadalmakban megjelent, hiszen a társas kapcsolatok kezdeti szakaszaiban is előfordult, hogy az emberek – akár szándékosan, akár gondatlanul – kárt okoztak egymásnak, amelyet a közösség nem tolerált, vagyis a kár okozójának erkölcsi és anyagi felelősséget is vállalnia kellett cselekedeteiért. Így tehát a kártérítési felelősség is megjelent, és a társadalmi fejlődéssel együtt változott, formálódott.¹⁰⁵

A római jogban még nem vált el egymástól a károkozás polgári jogi szankciója, a kártérítés, illetve a büntetőjogi szankció, a büntetés. Az önálló büntetőjog kialakulását követően, a középkorban a glosszátorok¹⁰⁶ kezdték

¹⁰⁴ FÉZER Tamás: Kártérítési felelősség és személyiségvédelem a sportjogban. Campus Kiadó, Debrecen, 2015, p. 9.

¹⁰⁵ DOBÁNÉ Madarász Arabella: Kártérítési felelősség a munkajogban, annak lehetséges következményei és az abból fakadó igényérvényesítés. Szolnoki Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság, 2018, p. 2.

Forrás:

<http://www.mabie.hu/attachments/article/976/K%C3%A1rt%C3%A9r%C3%ADt%C3%A9si%20felel%C5%91ss%C3%A9g%20a%20munkajogban,%20annak%20lehets%C3%A9ges%20k%C3%B6vetkezm%C3%A9nyei%20%C3%A9s%20az%20abb%C3%B3l%20fakad%C3%B3%20ig%C3%A9ny%C3%A9rv%C3%A9nyes%C3%ADt%C3%A9s.pdf> (Letöltve: 2020. 07.04.)

¹⁰⁶ Jogtudósok, akik a római jogi Corpus juris civilishez ún. glosszákat, vagyis a szöveget magyarázó rövid tárgy- és nyelvészeti jegyzeteket készítettek.

meg az általános károkozási tényállás elhatárolását – kiemelve a magánbűncselekmények közül a „damnum iniuria datum”¹⁰⁷ nevű károkozási tényállást. A kár vonatkozásában a glosszátorok a római jog álláspontját fogadták el, amely szerint **a kár a vagyon csökkenése**. Ebből alakult ki a modern polgári jogban az ún. általános polgári jogi deliktum, és a polgári törvénykönyveknek az a szabálya, hogy a szerződésen kívül, jogellenesen és vétkesen okozott kárt a károkozónak meg kell térítenie. Ez már nem kapcsolódott a büntetőjoghoz, célja kizárólag a vagyont ért veszteségek megtérítése lett.¹⁰⁸

Ugyancsak általánosan elfogadottá vált a kártérítés két alapelve:

– **a teljes kártérítés elve** – amely a károkozás előtti állapot helyreállításának kötelezettségét juttatja érvényre – és a

– **káronszerzés tilalma** – amely szerint az eredeti állapot helyreállításának követelményébe az is beletartozik, hogy a károsult kedvezőbb helyzetbe nem kerülhet a kártérítés folyamányaként.¹⁰⁹

A modernizáció előrehaladtával, a társadalom szerkezetének sokrétűvé válásával mind szélesebbé vált azon helyzetek köre, amikor károkozás következhetett be, a kártérítési igény vagyoni jellegű igény lett, a kártérítési felelősség pedig egy olyan jogintézmény, amely – számtalan egyéb mellett – a polgári jog, a munkajog, a közszolgálati és a hivatásos jogviszony területén egyaránt érvényesül. Ez utóbbi három alapvetéseiben nem különbözik az általános, polgári jogi kártérítési felelősségtől; ugyanis az általános felelősségi feltételek ott is jelen kell, hogy legyenek ahhoz, hogy a károkozót felelősségre lehessen vonni.¹¹⁰

¹⁰⁷ Jogellenes károkozás, rongálás. Damnum=kár; iniuria=jogellenesség és vétség; datum=okozati összefüggés.

¹⁰⁸ BÓNIS Péter: A vagyoni és nem-vagyoni károk megtérítése a glosszatori jogtudományban. (Néhány szempont a középkori kártérítési jog történetéhez). Forrás: <http://jesz.ajk.elte.hu/bonis47.html> (Letöltve: 2020.07.02.)

¹⁰⁹ Lásd bővebben: FÉZER Tamás: Kártérítési felelősség és személyiségvédelem a sportjogban. Campus Kiadó, Debrecen, 2015, pp. 20–26.

¹¹⁰ SZALMA József: A munkajogi kártérítési felelősség jogi természete. In: *Miskolci Jogi Szemle* 2017/2. különszám, p. 555.

A magyar jog első önálló magánjogi felelősségkoncepciójának tulajdonított elmélete Grosschmid Béni nevéhez fűződik,¹¹¹ aki összefoglalta a kártérítési jog általános tételeit, közös jellemzők alapján öt csoportot kialakítva foglalkozott a kártérítési kötelezettség jogalapjával, és a vétkes magatartás kártérítési kötelezettségein túli, egyéb magánjogi következményeivel is.¹¹²

A kártérítés alapgondolata a megbomlott vagyoni viszonyok helyreállításának eszméje.¹¹³ „Aki másnak jogellenesen kárt okoz, köteles azt megtéríteni” – fogalmazza meg a hatályos polgári jogi kódexünk a kártérítés alapvetését.¹¹⁴ A kártérítés előfeltétele egyrészt a kár okozójának jogellenes magatartása, amelynek következtében – a károkozó magatartásának felróhatóan¹¹⁵ – kár keletkezik. Fontos, hogy a magatartás és a kár között okozati összefüggés álljon fenn. Mindezek alapján kártérítési eljárás jogszerűen az alábbi feltételek együttes teljesülése esetén folytatható le: 1. jogellenes károkozó magatartás, 2. vétkeség, 3. kár, 4. okozati összefüggés.¹¹⁶

Jogellenes magatartást nemcsak akkor tanúsíthat valaki, amikor megszeg egy jogszabályi rendelkezést, hanem akkor is, ha megsérti valamely szakma szabályait. Így e körbe tartoznak például a szerződésszegő magatartások (mint például egy szerződés teljesítésének megtagadása vagy a késedelem), az együttműködési kötelezettség megszegése, illetve a munkajogi normák be nem tartása is. De éppúgy jogellenes magatartás az is, ha valaki

¹¹¹ GROSSCHMID BÉNI: Fejezetek kötelmi jogunk köréből, 1. kötet. Grill Károly Könyvkiadóvállalata, Budapest, 1932, pp. 593–721.

¹¹² ZÁKÁNY Judit: Felelősségi viszonyok és konfliktuskezelési lehetőségek az egészségügyi szolgáltatások területén a nemzetközi összehasonlítás tükrében. Doktori (PhD) értekezés, Debrecen, 2014, p. 19.
<https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/193496/Zakany-ertekezes.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2021. 07.04.)

¹¹³ FÉZER Tamás: Kártérítési felelősség és személyiségvédelem a sportjogban. Campus Kiadó, Debrecen, 2015, p. 12.

¹¹⁴ A kártérítési felelősség általános szabályait a Ptk 6:518–6:534 §-a tartalmazza.

¹¹⁵ A felróhatóság megállapításához azt kell megvizsgálni, hogy a károkozó úgy járt-e el, ahogyan az az adott helyzetben elvárható.

¹¹⁶ KISS Ádám István: A hivatásos katasztrófavédelmi szerv személyi állományának kártérítési felelőssége. In: *Védelem Tudomány*, 2019/4. szám, p. 140.

a kárenyhítési vagy kárelhárítási kötelezettségének nem tesz eleget. Összegezve: a kötelezettségzegés a kártérítési felelősség valamennyi alakzata esetében elengedhetetlen elem. Ez teszi a felelősségi rendet kiszámíthatóvá, kalkulálhatóvá, ezáltal felel meg a jogbiztonság követelményének.¹¹⁷ Ugyanakkor létezhetnek olyan helyzetek és körülmények, amelyek fennállása során vagy bekövetkeztekor nem lehet jogellenes károkozásról beszélni. Ilyen például a szükséghelyzet¹¹⁸ vagy a jogtalan támadást, fenyegetést a szükséges mértékben elhárító jogos védelem, továbbá ide sorolható a rendeltetésszerű joggyakorlás, illetve a károsult beleegyezése.

Minthogy a kártérítési felelősség a kár bekövetkezése esetén állapítható meg, szükséges meghatározni a kár fogalmát is. A kártérítési jog szerint meg kell különböztetnünk vagyoni kárt – ezen belül a károsult vagyonában beálló értékcsökkenést, az indokolt költséget és az elmaradt hasznot –, valamint nem vagyoni kárt, amely nem más, mint a károsult személyéhez fűződő jogainak sérelme. (Ez utóbbit a hatályos polgári törvénykönyv a személyiségi jogok megsértésének körében szabályozza – Ptk. 2:51–2:54. §) Fontos megjegyezni, hogy a károsultnak kárelhárítási és -enyhítési kötelezettsége van, amelynek során úgy kell eljárnia, ahogyan az „az adott helyzetben elvárható”. Ha nem így tesz, akkor a kármegosztás keretében neki is viselnie kell a kárt.

A kártérítés megállapításának elsődleges célja az eredeti állapot helyreállítása, még akkor is, ha ez a gyakorlatban szinte megvalósíthatatlan és végrehajthatatlan, „a teljes kártérítés elve így tulajdonképpen illúzió, fikció, fogalmi képtelenség”¹¹⁹. Éppen ezért a teljes kártérítést olyan célkitűzésnek kell tekinteni, amely a gyakorlatban az eredeti állapot lehető legteljesebb mértékben történő megközelítését jelenti.¹²⁰

¹¹⁷ FÉZER Tamás: Kártérítési felelősség és személyiségvédelem a sportjogban. Campus Kiadó, Debrecen, 2015, p. 12.

¹¹⁸ A szükséghelyzet: más életét, testi épségét, vagyonát közvetlenül fenyegető és más módon el nem hárítható veszélyhelyzet.

¹¹⁹ FUGLINSZKY Ádám: Kártérítési Jog. HVG-Orac, Budapest, 2015, p. 47.

¹²⁰ FUGLINSZKY Ádám: Kártérítési Jog. HVG-Orac, Budapest, 2015, p. 50.

A kártérítési felelősséghez társuló szankció minden esetben vagyoni, vagyis a kár megtérítése főszabályként pénzben történik,¹²¹ közvetlenül a károsodás bekövetkeztekor.

Az általános, fogalmi áttekintést követően vizsgáljuk meg, hogyan alakul a Nemzeti Adó- és Vámhivatal foglalkoztatottjainak kártérítési felelőssége.

3.2. A NAV személyi állományának¹²² kártérítési felelőssége

3.2.1. A kártérítési felelősség feltételei

A NAV foglalkoztatottjainak és pénzügyőr tisztjelöltjeinek kártérítési felelősségét a *Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról* szóló 2020. évi CXXX. tv. (Nav. Szj. tv.) 200–214. §-a, valamint a *Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományát érintő egyes személyügyi kérdésekről* szóló 672/2020. (XII. 28.) Korm. rendelet 96–105. §-a állapítja meg. A foglalkoztatottak tekintetében a törvény egy felróhatóságon alapuló felelősségi rendszert határoz meg, vagyis a kártérítési felelősség általános alakzataként a vétkességi felelősséget mondja ki. Ennek megfelelően a foglalkoztatott – főszabály szerint – a szolgálati jogviszonyából eredő kötelezettségeinek megszegésével, szándékos vagy gondatlan magatartással a munkáltatónak okozott kárt köteles megtéríteni, amennyiben az általa elkövetett köteleességszegés megállapítható.¹²³

A foglalkoztatott kártérítési felelőssége az alábbi négy feltétel **együttes** fennállása esetén állapítható meg:

- szolgálati jogviszonyból¹²⁴ eredő
- kötelezettségét

¹²¹ A kár megtérítésének a Ptk. több módját ismeri: pénzbeli reparáció egy összegben vagy járadék formájában, valamint természetbeni megtérítés.

¹²² A NAV személyi állománya az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban álló tisztviselői státuszú, valamint pénzügyőri státuszú **foglalkoztatottakból**, munkaviszonyban álló **munkavállalókból** és tisztjelölti jogviszonyban álló **pénzügyőr tisztjelöltekből** áll.

¹²³ Ezeket a feltételeket csakis az általános magatartási követelmények – úgymint együttműködési kötelezettség, jóhiszeműség és az általában elvárható magatartás – keretei között lehet értelmezni.

¹²⁴ A foglalkoztatotti jogviszonyhoz tartozik: a kormányzati szolgálati jogviszony, a hivatásos szolgálati jogviszony, illetve a munkaviszony.

- felróhatóan megszegi, és ezzel összefüggésben
- kárt okoz.

A feltételek fennállását, a kár bekövetkeztét és mértékét, valamint az okozati összefüggést a munkáltatónak kell bizonyítania.

Ok-okozati összefüggés

A foglalkoztatott kártérítési felelősségének jogalapja az, hogy a kár bekövetkezésére szolgálati jogviszonyban kerüljön sor, vagyis a kárnak és a szolgálati jogviszonyban tanúsított magatartásának ok-okozati összefüggésben kell állnia egymással.

Előreláthatósági szabály

A kártérítés mértékének megállapítására vonatkozóan a NAV Szj. tv. kimondja, hogy a károkozónak nem kell megtérítenie a kár azon részét, amelynek bekövetkezése a károkozás idején a károkozó által nem volt előre látható, vagy amely abból származott, hogy a munkáltató a kárenyhítési kötelezettségének nem tett eleget, illetve amelyet a NAV vétkes magatartása okozott.¹²⁵ Ez utóbbi különösen igaz abban az esetben, ha azért keletkezett kár, mert a foglalkoztatott egy jogszabályt sértő utasítást, parancsot, rendelkezést teljesített, és erre az utasítást, parancsot, rendelkezést adó figyelmét előzetesen felhívta.¹²⁶

Vagyis az előreláthatósági szabály – követve a Munka Törvénykönyvének gondolatiságát – korlátozhatja a kártérítés mértékét, hiszen a foglalkoztatott csak azt a kárt köteles megtéríteni, amelynek bekövetkezésével a károkozás idején számolhatott, de a magatartásához csak távolról kapcsolódó okozati összefüggésben bekövetkezett károkat nem.

Foglalkoztatottak együttes felelőssége

Amennyiben a kárt több foglalkoztatott együttesen okozta, akkor ezt vétkességük arányában kell megtéríteniük.

¹²⁵ NAV Szj. tv. 200. § (7) bek.

¹²⁶ Ilyen esetben a bekövetkező kárért az utasítást, parancsot, rendelkezést kiadó felel.

Amennyiben a vétkesség aránya (a gondatlanság vagy szándékosság foka) nem állapítható meg, úgy a foglalkoztatottak a kárt közrehatásuk arányában kötelesek viselni.

Abban az esetben, ha a vétkesség vagy közrehatás aránya sem állapítható meg, úgy a kárt egyenlő arányban kötelesek viselni.

Ha a kárt többen szándékosan okozták, egyetemleges kötelezésnek van helye.

A teljes kártérítési kötelesség további esetei – vétkességtől független kártérítési felelősség

1. Megőrzési felelősség

A kártérítés mértéke nemcsak a vétkesség esetén lehet teljes körű, ugyanis a foglalkoztatott a bekövetkezett kár teljes mértékéig felel az általa kizárólagosan használt, kezelt, illetve állandó őrizetében tartott dolgok megrongálódásáért, ha ezeket a dolgokat jegyzék vagy elismervény alapján, igazoltan vette át.¹²⁷

A foglalkoztatott mentesül a felelősség alól akkor, ha bizonyítja, hogy a hiányt elháríthatatlan külső ok idézte elő, vagy a munkáltató a biztonságos őrzés feltételeit nem biztosította.

2. Felelősség leltárhiányért¹²⁸

A leltárhiányért az a foglalkoztatott, akinek munkaköri feladatai közé tartozik a leltárkészlet raktárkezelése, vétkességére való tekintet nélkül felel.

A leltárfelelősség megállapításának kötelező, együttes feltétele:

– foglalkoztatott munkaköri leírása tartalmazza a leltárhiányért való felelősség megnevezését és mértékét;

– a raktári leltárkészlet szabályszerű átadása és átvétele megtörtént;

– a hiányt a NAV által meghatározott leltározási rend szerint lebonyolított leltárfelvétel során állapítják meg.

¹²⁷ Ugyanezen körbe tartozik a pénztáros, a pénzkezelő vagy értékkezelő által kezelt pénz, értékpapír és egyéb értéktárgy, továbbá a szabályszerűen átadott és átvett raktári leltárkészlet raktárkezelése (leltárfelelőssége) is.

¹²⁸ Leltárhiány: a raktárkezelésre szabályszerűen átadott és átvett vagyontárgyban (raktári leltárkészletben) ismeretlen okból keletkezett, a természetes mennyiségi csökkenéssel és a kezeléssel járó veszteség mértékét meghaladó hiány.

3.2.2. A kártérítés mértéke és módja

A foglalkoztatottat terhelő kártérítési felelősség tekintetében a teljes kártérítés elve érvényesül, amelynek alapján meg kell téríteni a munkáltató vagyoni és nem vagyoni kárát, ide értve:

- a NAV vagyonában beállott értékcsökkenést;
- az elmaradt vagyoni előnyt, továbbá
- a vagyoni és nem vagyoni hátrány kiküszöböléséhez szükséges költségeket is.¹²⁹

Ugyanakkor a kártérítés mértékének tekintetében a jogszabály differenciált szabályozást tartalmaz, vagyis

- a gondatlansággal okozott károk körében korlátozott kártérítési felelősséget állapít meg;
- szándékos károkozás esetén a teljes kárt kell megtéríteni.

Éppen ezért a kártérítési eljárás lefolytatásánál fontos a vétkesség vizsgálata, hiszen a kár mértékének megállapításánál el kell dönteni, hogy az adott károkozás szándékosan (esetleg súlyos gondatlanságból) történt-e. A kár pontos összegét szükség esetén szakértő bevonásával kell megállapítani.

A kártérítés mértéke

A kártérítés mértéke gondatlan károkozás esetén nem haladhatja meg

- a foglalkoztatott **egyhavi** – bizonyos, a törvényben meghatározott esetekben háromhavi¹³⁰– **illetményének**,
- a tartósan külföldön foglalkoztatott egyhavi ellátmányának összegét.

¹²⁹ A vagyoni kár összegét az utolsó beszerzési ár mint aktuális érték alapján kell meghatározni minden olyan dolog (pl.: elektronikus beléptetőkért, szolgálati igazolvány, szolgálati jelvény stb.) elvesztése, megrongálódása, eltulajdonítása esetén, amelynél az avulás mint érték meghatározó tényező nem értelmezhető.

¹³⁰ NAV Szj. tv. 200. § (4) bek. Ide tartozik például, ha a foglalkoztatott a NAV gazdálkodására vonatkozó szabályok súlyos megsértésével, az ellenőrzési kötelezettsége elmulasztásával, vagy hatósági jogkörben eljárva a jogszabályok megsértésével okoz kárt, illetve a kár olyan – jogszabályba ütköző – utasítás teljesítéséből keletkezett, amelynek következményeire az utasított előzőleg a figyelmet felhívta.

A szándékos károkozás esetében (vétkességen alapuló kártérítés): a foglalkoztatott **a teljes kárt köteles megtéríteni.**

A kártérítés módja

Főszabályként a kárt pénzben kell megtéríteni.¹³¹

A vagyoni kár összegének meghatározása során figyelembe kell venni

- a megrongált dolog kijavítására fordított kiadást;
- a kijavítás ellenére még fennmaradó esetleges értékcsökkenés mértékét;
- ha a dolog megsemmisült, használhatatlanná vált, vagy elveszett, a károkozás időpontjában érvényes fogyasztói árat.

A káronszerzés tilalma

A káronszerzés tilalmának jogelvi követelményével összhangban a jogszabály kimondja, hogy nem kell megtéríteni a kárnak azt a részét, amely a megrongálódott dolog értékesítéséből, hasznosításából vagy biztosítási jogviszonyból eredően megtérült.

3.2.3. A kártérítési eljárás

A kártérítési felelősség megállapítására a munkáltatói jogkör gyakorlója jogosult, azonban az állami adó- és vámhatóság vezetője bármely foglalkoztatott tekintetében magához vonhatja a kártérítési jogkör gyakorlását. Ennek indoka egyrészt, hogy a NAV speciális feladataiból adódóan lehetnek olyan káresemények, amelyek kivizsgálását a legfelsőbb szintre indokolt utalni, illetve a NAV-szervek közötti szoros együttműködés, napi kapcsolat, a közös akciók során különböző NAV-szervek állományába tartozó foglalkoztatottak közös károkozása esetén is biztosítani kell az egységes eljárás és elbírálás lehetőségét.

¹³¹ Kivéve, ha a körülmények a kár természetben való megtérítését indokolják.

Az eljárás megindítása

Úgy a foglalkoztatott, mint a tisztjelölt köteles a közvetlen vezetőjének soron kívül jelenteni bármely olyan eseményt, ami kártérítési eljárás megindításának alapjául szolgálhat. A közvetlen vezető mindezt – a szolgálati/hivatali út betartásával – írásban jelzi a kártérítési jogkör gyakorlója felé, aki soron kívül értékeli, hogy a foglalkoztatott, tisztjelölt megalapozottan gyanúsítható-e a kár okozásával. Amennyiben igen, akkor az előzetes értékelést követő 10 munkanapon belül az eljárás alá vont személy írásbeli értesítésével kártérítési eljárást vagy – jogszabályban meghatározott feltételek fennállása esetén –¹³² egyszerűsített eljárást indít.

Az eljárás menete

A kártérítési eljárást az elévülésre vonatkozó határidőn belül lehet megindítani,¹³³ az eljárás lefolytatására – a törvényben meghatározott kivételtől eltekintve¹³⁴ – a fegyelmi eljárás szabályait kell alkalmazni (lásd bővebben a fegyelmi eljárás szabályairól szóló fejezetben).

Az eljárás során:

- megállapításra kerül a kár pontos összege;
- sor kerül a tényállás tisztázására, az eljárás alá vont személy, a tanú, a szakértő meghallgatására;¹³⁵
- káreseti jegyzőkönyvet vesznek fel, amelyet a meghallgatott, valamint a képviselő, a vizsgálóbiztos, és a jegyzőkönyvvezető is minden oldalon aláír;
- a tényállás tisztázása érdekében – ha szükséges – szemle tartható.

¹³² A NAV Szj. tv. 205. § (2) bekezdésében meghatározott feltételek.

¹³³ A szolgálati jogviszonnyal kapcsolatos igény – ha törvény eltérően nem rendelkezik – három év alatt évül el.

¹³⁴ Az egyszerűsített eljárásra vonatkozó szabályok a fegyelmi és a kártérítési eljárás tekintetében eltérőek.

¹³⁵ A hivatalosan ismert és köztudomású tényeket nem kell bizonyítani. Abban az esetben pedig, ha az eljárás alá vont személy a meghallgatáson – a szabályszerű értesítés ellenére – nem jelenik meg, és távolmaradását sem igazolja, illetve írásos védekezést sem terjesztett elő, akkor a kártérítési ügyet a rendelkezésre álló adatok alapján kell elbírálni.

A döntés

A munkáltatói jogkör gyakorlója a kártérítési eljárás lefolytatását követően határozattal dönt:

- a kártérítési felelősség megállapításáról,
- a kártérítésre kötelezésről,
- a kártérítési eljárás megszüntetéséről,
- a foglalkoztatottat sérelemdíj megfizetésére kötelezésről,
- a méltányossági kérelem, a fizetési könnyítés iránt benyújtott kérelem elbírálásáról.

A NAV teljes vagy részleges kárviselését kell megállapítani abban az esetben, ha a kártérítési eljárás során megállapítást nyer, hogy

- a keletkezett kárért senki nem vonható felelősségre, vagy
- az eljárás alá vont személy részben vagy teljesen mentesül a kártérítés megfizetésének kötelezettsége alól, vagy
- a kárösszeg egy részét nem lehet érvényesíteni.

Az egyszerűsített eljárás

Egyszerűsített eljárás olyan esetekben indítható, amikor

- a tényállás megítélése egyszerű és
 - a kár összege az eljárás megindításának időpontjában ismert (pl.: parkolási díj megfizetése nélküli várakozás, közterület-felügyelet által kiszabott helyszíni bírság, közigazgatási bírság kiszabása, személyes használatra kiadott tárgyak elvesztése, megrongálódása, eltulajdonítása stb.).
- Ilyenkor a munkáltatói jogkör gyakorlója, a kártérítési eljárás megindítása nélkül – az adott károkozás meghatározása és a kártérítés összegének közlése mellett – a károkozót egy értesítésben fizetésre szólítja fel. A károkozó a közléstől számított 8 munkanapon belül nyilatkozhat a kártérítés összegének elfogadásáról.

Ha az eljárás alá vont személy a megadott határidőn belül nem nyilatkozik, vagy nyilatkozatában a kártérítési felelősségét, annak mértékét, a kártérítés összegét vitatja, akkor az általános szabályok szerint kell a kártérítési eljárást lefolytatni.

Méltányosság és fizetési könnyítés

A munkáltatói jogkör gyakorlója az általa hozott, kártérítést megállapító határozatában a foglalkoztatott kérelmére,¹³⁶ rendkívüli méltánylást érdemlő körülmények alapján őt a kártérítés alól részben vagy egészben mentesítheti, a kártérítés levonását elhalaszthatja, illetve részletfizetést engedélyezhet. Ilyen körülmény lehet például:

- a károkozó cselekménnyel összefüggő feladatvégrehajtás sürgőssége;
- a kártérítésre kötelezett károkozást megelőző munkavégzése;
- a kérelmező jövedelmi, vagyoni helyzete és egyéb személyi körülményei;¹³⁷
- a károkozás súlya;
- a károkozás mértéke;
- a károkozás ismétlődése;
- a kártérítés teljesítésének következménye.

A fizetési könnyítés esetében a kártérítési összeg megfizetésének határidejét legfeljebb 1 évvel lehet elhalasztani, és részletfizetés maximum 24 hónapra engedélyezhető, figyelembe véve a fizetési nehézség kialakulásának okait és körülményeit.

A foglalkoztatott a kártérítési eljárás során hozott határozatban szereplő döntést követően, a sérelmezett munkáltatói intézkedésről szóló irat közlésétől számított 30 napon belül a bírósághoz fordulhat.

Jogorvoslat

A foglalkoztatott a kártérítési felelősségének megállapítása miatt indult eljárás során hozott döntést követően, a határozat közlésétől számított 30

¹³⁶ A kérelmet a foglalkoztatott nemcsak az eljárás során, a határozat meghozatalakor, de – a körülményeiben bekövetkezett lényeges változásra tekintettel – utólag is előterjesztheti, egészen a kártérítés összegének megfizetéséig.

¹³⁷ Ebben az esetben a méltányosság akkor engedélyezhető, ha a kártérítés teljes összegének megfizetése a kártérítésre kötelezett és a vele közös háztartásban élők megélhetését súlyosan veszélyeztetné, vagy ha az egy főre jutó jövedelmük nem haladja meg az év első napján érvényes minimálbért, vagy ha a rendszeresen fizetendő költségük (pl. rezszi, hitel-törlesztés stb.) meghaladja az összes bevételük 50%-át.

napon belül közvetlenül a bírósághoz fordulhat. A keresetlevél benyújtásának halasztó hatálya van.

3.3. A munkáltató kártérítési felelősségének egyes kérdései

A kárfelelősségi rendszer kialakítása során a jogalkotónak tekintettel kellett lennie arra, hogy a foglalkoztatottak és a munkáltató eltérő pozícióban és eltérő igényérvényesítési helyzetben vannak a jogviszony tekintetében. E megkülönböztetésre alapozva a foglalkoztatott felelőssége főszabályként a jogviszonyából eredő kötelességének vétkes megszegése esetén állapítható meg, míg a munkáltató vétkessége tekintet nélkül, teljes mértékben felel a szolgálati jogviszonnyal összefüggésben a foglalkoztatottnak okozott károkért. Vagyis a felelősségi rendszert – a munkajoghoz hasonlóan – az aszimmetria jellemzi.¹³⁸

3.3.1. Általános szabályok

A NAV akkor mentesülhet a felelősség alól, ha bizonyítja, hogy:

- a kárt kizárólag a károsult elháríthatatlan magatartása okozta;
- a kárt az ellenőrzési körén kívül eső olyan körülmény okozta,¹³⁹

amellyel nem kellett számolnia, és nem volt elvárható, hogy a károkozó körülmény bekövetkezését elkerülje, vagy a kárt elhárítsa.

Nem kell megtérítenie továbbá:

- azt a kárt, amellyel kapcsolatban a NAV bizonyítja, hogy bekövetkezése a károkozás idején nem volt előre látható;
- a kárnak azt a részét, amelyet a károsult vétkes magatartása idézett elő, vagy amely abból származott, hogy a károsult a kárenyhítési kötelezettségének nem tett eleget.

¹³⁸ HORVÁTH Hanga: Munkajogi felelősség szabályai. Munkástanácsok Országos Szövetsége, 2018, p. 3.

¹³⁹ Pl.: kizárólag a károsult önhibájából eredő ittas vagy bódult állapota miatt történt károsodás; munkahelyi feladatokhoz nem tartozó engedély nélkül végzett munka, engedély nélküli járműhasználat vagy munkahelyi rendbontás során történt károsodás; a lakásról (szállásról) munkába, továbbá a munkából lakásra (szállásra) menet közben indokolatlanul nem a legrövidebb útvonalon közlekedve vagy az utazás indokolatlan megszakítása során történt károsodás.

A NAV kártérítési kötelezettségének esetében a kár bekövetkeztét és összegszerű mértékét, valamint azt, hogy a károkozás a szolgálati jogviszonnyal okozati összefüggésben következett be, a foglalkoztatottnak kell bizonyítania.

A foglalkoztató NAV-szerv kártérítési felelőssége körében a kártérítési jogkör gyakorlására a NAV Szj. tv.-ben meghatározott vezető jogosult, de a NAV vezetője bármely foglalkoztatói kártérítési felelősség tárgyát érintő ügyben magához vonhatja a kártérítési jogkör gyakorlását.

3.3.2. A munkahelyre bevitt dolgok utáni felelősség

A foglalkoztató NAV-szerv vétkességre tekintet nélkül, teljes mértékben felel a munkavégzés helyén viselt, tárolt, egyenruhában vagy polgári ruházatban, a kötelezően benntartott gyakorló és munkaruházatban, továbbá a munkavégzés helyére bevitt személyes használati tárgyakban keletkezett károkért. Ugyanakkor a munkáltatói jogkört gyakorló vezető külön előírhatja a munkavégzés helyére bevitt dolgok megőrzőben – így különösen öltözőben, pánccszekrényben – való elhelyezését, továbbá a bevitel bejelentését. Az engedély alapján bevitt dolgot csak az engedélyező által meghatározott helyen lehet használni, tartani. E szabályok megsértése esetén a NAV a bekövetkezett kárért csak szándékos károkozása esetén felel.

3.3.3. Az eljárás menete

A kártérítési jogkör gyakorlója – átrendelés esetén annak a NAV-szervnek a vezetője, amelynél a kár bekövetkezett – a károkozásról való tudomásszerzést követő 15 napon belül köteles a károsultat felhívni a kárigénye előterjesztésére. A károsult akkor is terjeszthet elő kárigényt, ha a NAV-szerv nem bír tudomással a károkozásról, és ezért kárigény előterjesztése iránti felhívás nem kerül kibocsátásra.

A tényállás tisztázása érdekében a károsultat, valamint a tanúkat a káreset körülményeivel kapcsolatban meg kell hallgatni, és arról káreseti jegyzőkönyvet kell felvenni, továbbá a szükséges bizonyítékokat be kell szerezni.

3.3.4. A kár összegének megállapítása

Szolgálati jogviszony körében az elmaradt jövedelem megállapításakor figyelembe kell venni az elmaradt illetményt, és ezen felül az elmaradt rendszeres juttatások pénzbeli értékét.¹⁴⁰

Kártérítés címén a károkozó munkáltató köteles megtéríteni

- a dologi kárt,¹⁴¹
- a sérelemmel, illetve ennek elhárításával összefüggésben felmerült indokolt költséget,
- a foglalkoztatott hozzátartozójának a károkozással összefüggésben felmerült kárát.

Az egészségi alkalmatlanság kialakulásával összefüggésben a NAV kártérítési felelősségének megállapítása esetén a foglalkoztatottat, volt foglalkoztatottat megillető elmaradt jövedelem mértékének megállapításakor az egészségkárosodási ellátást is figyelembe kell venni.

A kárt pénzben kell megtéríteni. Amennyiben a kár mértéke pontosan nem számítható ki, a NAV köteles olyan összegű általános kártérítés megfizetésére, amely alkalmas a károsult teljes anyagi kárpótlására. A kártérítés járadékként is megállapítható, főként akkor, ha az a károsult vagy hozzátartozója tartását szolgálja.

A károsult, a NAV vagy a felelősségbiztosítás alapján kártérítést nyújtó biztosító a megállapított kártérítés módosítását kérheti, ha a kártérítés megállapítása után a körülményekben lényeges változás következik be.

¹⁴⁰ Feltéve, ha azokat a károsult a károkozás bekövetkezte előtt rendszeresen igénybe vette.

¹⁴¹ Ennek összegét az avulás figyelembevételével kell kiszámítani.

4. A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE A BEVÉTELI HATÓ- SÁGNÁL (SZABÓ ANDREA)

4.1. Bevezetés

Az elmúlt két évtizedben a teljesítményértékelés kérdése, tekintettel a különböző HR- funkciók fejlesztésének igényére, a humánerőforrás-gazdálkodás középpontjába került. Köszönhető ez annak, hogy a teljesítményértékelés kapcsolatban áll több HR-funkcióval, így például az előmenetellel vagy a juttatások rendszerével.

A munkavállalók tudásukkal, képességeikkel hozzájárulnak a szervezeti célok eléréséhez, hiszen önmagában a szervezet nem képes teljesítményre, szükség van a hatékony humánerőforrás-gazdálkodásra. Azt is látni kell, hogy a munkavállaló természetes igénye, hogy visszajelzést kapjon a munkájáról. Ennek hiányában feleslegesnek érezheti magát, elveszítheti a motivációját és nem tud azonosulni a szervezet céljaival.

A szervezet oldaláról vizsgálva – tekintettel arra, hogy a közszolgálat célja a közfeladatok minél hatékonyabb ellátása és a feladatellátás megszervezése – a teljesítményértékelés elősegíti a szervezetfejlesztést a költséghatékonyág, az időgazdálkodás, a hatékonyabb feladatkiosztás területén, azaz a szervezet eredményesebb működését. Az integrált teljesítményértékelési rendszer alapját a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Kormányrendelet fektette le a közszolgálat, a rendvédelem és a honvédelem területén is.¹⁴² Mára azonban a közszféra humánerőforrás-menedzsmentje is felismerte, hogy a legfontosabb érték az ember.¹⁴³

¹⁴² Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Forrás: https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (Letöltve: 2022.03.19.)

¹⁴³ BODA Boglárka: A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenykörnyékben. *Hadtudomány* (online), 25. 2015. pp. 91–101. https://www.mhht.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/16_BODA_BOGLARKA.pdf (Letöltve: 2022. 03. 19.)

A NAV és jogelődjei minősítési és teljesítményértékelési rendszere követte a közszolgálatban – és 2020 végéig a hivatásos állományú szerveknél – meglévő eszközöket, bár az előbbieken említett kormányrendeleti szabályozás hatálya nem terjedt ki az adó- és vámhatóságra. 2021 januárjától azonban az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony létrehozása teljesen új helyzetet teremtett egy saját teljesítményértékelési rendszer létrehozásával és a minősítés kivezetésével. A NAV Szj. törvény alapján a teljesítményértékelés eredményének a munkavállaló előmenetele és elismerése szempontjából szinte minden esetben jelentősége van, feltételként jelenik meg.

A fejezet áttekinti a teljesítményértékelés általános fogalmát, célját, módszereit, eszközeit, valamint a NAV értékelési rendszerét és a NAV Szj. törvényben megjelenő legfontosabb elemeit, különösen azokat a munkáltatói döntéseket, amelyek esetében a teljesítményértékelés eredményének jelentősége lehet.

4.2. A teljesítményértékelés fogalma és célja

A szakirodalom áttekintése során azt látjuk, hogy a szervezet alkalmazottai/munkavállalói által nyújtott teljesítmény összessége biztosítja a szervezet teljesítőképességét. Ahhoz hogy a hatékony működés megvalósuljon, szükséges a munkavállalók teljesítményének értékelése. Tehát a teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése. Hazai kutatási eredmény szerint¹⁴⁴ a munkaerőhiány kezelésének második legfontosabb eszköze – a versenyképes bérezési, fizetési rendszer után – a tiszta és átlátható teljesítményértékelési és prémiumrendszer.

Teljesítményértékelés címén egy olyan folyamatról beszélünk, amelyben a szervezet vezetői – a vállalat stratégiai céljainak megvalósítása érdekében – meghatározzák az egyének által teljesítendő feladatokat.¹⁴⁵

¹⁴⁴ ANTALIK, Imrich et al.: A magyarországi munkaerőpiac átalakulásának okai egy hazai empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*. 7. évfolyam, 4. szám. 2020, pp. 390–401:398. DOI: <https://doi.org/10.3311/ope.407>

¹⁴⁵ V. ö.: SZONDI Réka: A globális karriermenedzsment funkciói. *Metszetek*. Vol. 10. No. 3. 2020, pp. 49–64. DOI: <https://doi.org/10.18392/metsz/2020/1/3>

A teljesítményértékelés során a szervezet folyamatos visszajelzést kap, illetve ad a dolgozók munkájáról, hogy a vállalat minden eleme tisztában legyen tevékenységének eredményességével, s ha szükséges, még kellő időben és kellő módon javíthasson rajta. Ebből kifolyólag nem csupán az egyéni, hanem a szervezeti teljesítményeket is igyekszik növelni, egy olyan komplex rendszert alkotva, amely a teljesítményértékelést összekapcsolja a motivációs rendszerrel, a kompetenciafejlesztéssel, a minőségbiztosítással, illetve a javadalmazási döntésekkel.¹⁴⁶

A teljesítményértékelés célja – általában – az alkalmazottak teljesítményének javítása, valamint a képességeik erősítése, amelyek az alábbi szervezeti célok megvalósítását célozzák:

- egyéni képzési igények rendszerezett értékelése,
- az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása,
- az alkalmazott helyzetének (erős és gyenge pontjainak), fejlődésének megítélése és ismertetése,
- információk szolgáltatása az alkalmazottak adottságairól, potenciáljáról a munkaerő-tervezés számára,
- információk biztosítása az előléptetési célokhoz és az utódlási tervekhez, a munkaköri leírások és a munkacélok rendszeres áttekintése, felülvizsgálata,
- a vállalati kultúra kialakítása, illetve átörökítése,
- megfelelés a jogszabályoknak.¹⁴⁷

Ahhoz, hogy a szervezet stratégiai céljai megvalósulhassanak, az egyes szervezeti egységeknek, illetve az adott munkatársaknak tudniuk kell, miképpen járulhatnak hozzá a szervezeti célok eléréséhez. A munkakörökre lebontott egyéni célok azonban nem állandóak, időnként felülvizsgálatra

¹⁴⁶ V. ö.: SZONDI Réka – GERGELY Éva: A teljesítményértékelés és visszajelzések összefüggései a karriersikerekkel. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*. XVI. évfolyam, 1–2. szám, 2021, pp.91–101. DOI: <https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.91-101>

¹⁴⁷ SZAKÁCS Gábor: *Teljesítménymenedzsment*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet. Budapest, 2013, p. 45.

szorulnak.¹⁴⁸ Az ily módon létrejövő követelményrendszer nemcsak hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé, de a résztvevőket is megerősíti a szakértelmükben. Az egyéni teljesítményértékelés során fontos, hogy olyan célokat határozzon meg a munkáltató, amelyek konkrétak, mérhetőek, elérhetőek és időhöz kötöttek, azaz adott időszakra vonatkoznak.

A vezető és a beosztott által közösen kidolgozott egyéni fejlesztési, képzési terv arra szolgál, hogy segítse az alkalmazottat céljainak elérésében, illetve a vállalatot a tanuló szervetté való válásban. Ebből kifolyólag az egyéni fejlesztési terveket a szervezet komplex fejlesztési tervrendszerébe kell illeszteni. Ennek ellenére a gyakorlatban sokszor erre nem kerül sor, költségkímélés végett ugyanis inkább a dolgozóra hárítják az (ön)képzési teendőket.¹⁴⁹

Egy jól működő teljesítményértékelési rendszer általában előre meghatározott időközönként – többnyire évente egyszer vagy kétszer – kerít sort az értékelő megbeszélésekre, amely során a vezető és a beosztott az elmúlt időszakban elért eredmények értékelése mellett a jövő céljait, elvárásait is tisztázza.¹⁵⁰

A legtöbb teljesítménymenedzsment rendszerben az éves értékelés alapján határozzák meg az éves béremelést, amellyel egyszerre ismerik el az adott időszaki teljesítményt és fokozzák a jövőbelit. Ez a rendszer párhuzamot teremt a munkavállaló teljesítménye és a bére között, s a nagyobb elkötelezettség révén tovább fokozza a szervezeti teljesítményt. Egyetlen hátránya, hogy leginkább rövidtávon eredményes, a hosszú távú célok elérésére kevésbé alkalmas.

4.2.1. A teljesítményértékelés formái

A teljesítményt értékelő tevékenység egy szervezeten belül kétféle módon nyilvánulhat meg: formálisan és informálisan.

¹⁴⁸ GYÖKÉR Irén – FINNA Henrietta: Teljesítménymenedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék. Budapest, 2004, p. 18.

¹⁴⁹ SZAKÁCS 2013, p. 45.

¹⁵⁰ LINDER – BOGNÁR 2018, p. 124. és PETRÓ – STRÉHLI-KLOTZ 2013, p. 12.

- Az informális értékelés spontán módon történik, a vezetők állandóan figyelemmel kísérik beosztottaik munkáját, és arról ítéletet alkotnak. Az informális értékelés gyakran szubjektív, a személyes kapcsolatok minősége jelentősen befolyásolja.¹⁵¹

- A formális teljesítményértékelés a szervezet által tudatosan kifejlesztett rendszer, melynek segítségével rendszeresen, és szisztematikusan értékelik az alkalmazottak teljesítményét. Bár a formális teljesítményértékelő rendszerben is megvan az esélye a szubjektívitásnak, de ez az értékelő rendszer az értékelt által is áttekinthető, valamint egyértelmű visszajelzést biztosít.¹⁵²

4.2.2. A célok csoportosítása

A teljesítményértékeléssel elérendő célok – jellegük szerint – két csoportra oszthatók: értékelő és fejlesztő célokra.

Értékelő célok kitűzésének esetei lehetnek:

- a bérkifizetés alapja a dolgozók valós teljesítménye,
- a képzési lehetőségek meghatározása,
- az előléptetések,
- a lefokozások,
- az esetleges elbocsátások.¹⁵³

Az értékelő célok esetében fontos a teljesítménykritériumok mérhetősége vagy a normák kialakítása, amelyek megteremtik a munkatársak rangsorolásának alapját, valamint a határidő kitűzése, ami lehetővé teszi, hogy az értékeltek felkészülhessenek.

Fejlesztő célok kitűzése esetén:

- a munkatársak következmények nélkül hibázhatnak, hiszen – rövid távon – nem jár negatív következményekkel,

¹⁵¹Vö.: KRÉMER Ferenc – MOLNÁR Katalin – VALCSICSÁK Imre: A rendészeti foglalkozási kultúra átalakulása – stratégiai koncepció. *Rendészeti Szemle*, különszám, 2010, pp. 269–307.

¹⁵² KLEIN Sándor: *Munkapszichológia*. EDGE 2000, Budapest, 2004, p. 266.

¹⁵³ LINDER Viktória: A minősítés és a teljesítményértékelés. In.: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák*. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó. Budapest, 2013, pp. 121–134.

- kizárólag a jó teljesítményt veszik figyelembe, mivel úgy vélik, a jó teljesítményre adott pozitív válasz csak még jobb teljesítményt eredményez,
- a hibákat nem nézik el, a gyengeségeket (és az erősségeket) mindig azonosítják, és lehetőséget teremtenek az egyéni fejlődésre.¹⁵⁴

Ebben az értékelési rendszerben a munkavállalók nem egymással, hanem önmagukkal versenyeznek. Az a cél, hogy a saját teljesítményüket próbálják meg felülmúlni. Ehhez elengedhetetlen, hogy az értékelő és az értékelt között nyílt és őszinte kapcsolat alakuljon ki, ahol a dolgozó mindvégig érezheti a segítő szándékot.

4.3. A teljesítményértékelési rendszer alapkérdései

Ahogy azt az előzőekben már rögzítettem, legtöbb szervezetben kétféle értékelés létezik egymás mellett, az informális és a formális. Az informális értékelés a vezetők gondolataira, véleményeire alapoz, elvégre ők is mindig végiggondolják, melyik dolgozó hogyan teljesíti az elvárásokat.

Ez az értékelési forma azonban meglehetősen szubjektív, személyes kapcsolatok, egyéni kulturális ízlések, eltérő politikai nézetek torzíthatják, így kizárólag erre támaszkodni nem érdemes. A formális értékelést azonban remekül kiegészítheti, ez ugyanis egy komplett rendszert takar, amely segítségével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen, objektív mércét állítva megállapítható a munkatársak eredményessége.

A teljesítményértékelési rendszer alapvető kérdései az alábbiak:

- Mit értékeljünk?
- Ki értékeljen?
- Kit értékeljen?
- Milyen értékelési rendszert alkalmazzunk?
- Mikor és milyen időközönként értékeljünk?

¹⁵⁴ BODNÁR Éva et al.: Munka- és szervezetpszichológia. Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest, 2011, p. 143.

- Milyen teljesítményértékelő interjút tartunk és ott milyen stratégiát folytassunk?

Kérdések	Lehetőségek
Mit értékeljünk?	eredményeket teljesítményt magatartást tulajdonságokat képességeket
Kit értékeljen?	alkalmazottat csoportot vezetőt
Ki értékeljen?	közvetlen felettes közvetlen irányító felettese humán osztály munkatársai munkatársak beosztottak vevők beszállítók önértékelés
Milyen értékelési rendszert alkalmazunk?	<i>Egyéneket értékelő technikák</i> <ul style="list-style-type: none"> • Osztályozó vagy értékelő skála • Munkanorma módszere • Kötetlen formájú jelentés (esszé) • Kritikus esetek módszere • Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála • Magatartás megfigyelő skála <i>Csoportokat értékelő módszerek</i> <ul style="list-style-type: none"> • Rangsorolás • Páros összehasonlítás • Kényszerített szétosztás
Mikor és milyen időközönként értékeljünk?	<ul style="list-style-type: none"> • Mikor? <ul style="list-style-type: none"> – Informális értékelés (adatgyűjtés folyamatos) – Formális értékelés legtöbbször az év végi zárás/nagyobb projektek után • Milyen időközönként? <ul style="list-style-type: none"> – Túl gyakori: nincs idő és lehetőség a visszacsatolásra, képzésekre, fejlesztésekre – értelmét veszti – Túl ritka: ellaposodást és érdektelenséget eredményez
Milyen teljesítményértékelő interjút tartunk és ott milyen stratégiát folytassunk?	<ul style="list-style-type: none"> • A teljesítményértékelő interjú egy személyes beszélgetésen alapuló visszacsatolási lehetőség, amely a formális és informális teljesítményértékelés eredményeiről szól. • Kommunikációs csatornát biztosít az értékelő és az értékelt számára egyaránt.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tervszerűen, rendszeres időközönként, előre egyeztetett időpontban, formális keretek között történő megbeszélés a korábban kitűzött célrendszerek alapján • A beszélgetés akkor sikeres, ha a vezető megéri és értékeli a teljesítményt, az értékelt pedig felismeri az elvárásokat, és hogy ennek ő hogyan tud megfelelni.
--	--

1. számú táblázat. Saját szerkesztés. Forrás: Linder – Bognár 2018, pp.161–162.

4.4. Teljesítményértékelés - Értékelő technikák

4.4.1. Az egyének értékelését szolgáló technikák

Kiseb létszámú szervezetnél nem feltétlenül szükséges a formális hangvételű teljesítményértékelés, azonban a nagyobb létszám esetében fontos egy mindenre kiterjedő értékelési rendszer bevezetése, és az értékelési technikák színes tárházából válogathatunk.

Értékelési technika	Jellemzői
Osztályozó, értékelő skálák	<p>felsorolja a teljesítmény kritériumait (munka mennyisége, minősége, együttműködő készség, céghűség)</p> <p>1-5-ig terjedő skálája alapján állapítja meg a munkatárs teljesítményszintjét</p> <p>Hátránya, hogy az emberi szubjektumból adódó hibák könnyen kiütközhetnek, az egyes kritériumfokozatokat nem mindenki értelmezi ugyanúgy.</p> <p>Előnye, mind a kifejlesztése, mind az alkalmazása kevés időbe telik, s kiértékelése is azonnal egymással összehasonlítható, számszerű adatokkal szolgál.</p>
Munkanormák	<p>Ezt a módszert a termelőmunkát végzők hívták életre, amikor teljesítményüket az elkészült munkadarabok mennyisége vagy az előállításra felhasznált idő, illetve a kettő sajátos viszonyából adódó sztenderd, norma alapján határozták meg.</p>
Esszé (kötetlen formájú jelentés)	<p>Az értékelőnek egy kötetlen formájú jelentés formájában kell megfogalmaznia az értékelt erősségeit, gyengeségeit.</p> <p>Előnye, hogy egy teljesebb, tisztább képet kaphatunk az alkalmazottról.</p>

	<p>Hátránya, hogy nem ad lehetőséget a munkatársak összehasonlítására, így az értékelés inkább csak fejlesztési célokra használható.</p>
Kritikus esetek	<p>Az értékelő, az adott időszak alatt megfigyeli és lejegyzi az értékelt munkatárs kiemelkedően jó, illetve kiemelkedően rossz eseteit.</p> <p>Előnye, hogy munkakör-specifikus, és minden reakció, magatartás-probléma tényszerűen igazolható.</p> <p>Hátránya, hogy meglehetősen időigényes, és más munkatárssal való összehasonlításra sem alkalmas.</p>
Magatartásformák-kal jellemzett osztályozási skála (MJS)	<p>Az osztályozó skálákat ötvözi a kritikus esetek módszerével, hogy kiküszöbölje az előbbiekből eredő problémákat: az egyes teljesítmény-fokozatokat az adott munkakör magatartáselemeivel határozza meg, így pontosabb képet ad, mint a hagyományos skála. Általában 6-10 egyedileg meghatározott kritériumot foglal magába, melyek mindegyikéhez 5-6 kritikus esetet rendel, még hozzá az összehasonlíthatóság érdekében pontszámmal számszerűsítve.</p>
Magatartás-megfigyelő skála (MMS)	<p>A magatartás-megfigyelő skála ugyanúgy a kritikus eseteket kombinálja az osztályozó skálákkal, mint az MJS. Az egyetlen különbség, hogy az alkalmazott által tanúsított magatartásforma azonosítása helyett az adott magatartáselem előfordulásának mértékét vizsgálja.</p>
MbO, azaz Célközpontos vezetés (Management by Objectives)	<p>A célközpontos vezetés a többi értékelő technikával ellentétben nem a múltbeli eseményeket értékeli, hanem a jövőbeli teljesítmény-követelményeket fogalmazza meg. Az értékelő és az értékelt közösen jelöli ki az elvárásokat, lehetőleg számszerűen, hogy később mérhető formában is ellenőrizhessék a teljesítményt (pl. 10 % alá csökkenti a selejtmunkák arányát).</p> <p>Előnye, hogy az alkalmazottnak lehetőséget ad az objektív önértékelésre, ráadásul menet közben, így időben változtathat módszerein, s nem kell az időszak végét megvárnia a visszajelzéssel.</p> <p>Hátránya, hogy az alkalmazása nagyfokú bizalmat és bizonyos készségeket (célmegjelölés, interjúzás) igényel.</p>

2. számú táblázat. Saját szerkesztés. Forrás: Klein 2004, pp. 269–270.

4.4.2. Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek

Értékelési technika	Jellemzői
Rangsorolás	A rangsorolás során az értékelőnek sorba kell állítania beosztottait, a legjobbtól a legrosszabbig. Amennyiben hűsznál több főről van szó, ez meglehetősen küzdelmes feladat, ezért ekkor a páros összehasonlítást, illetve a válogató sorbaállítás módszerét érdemes alkalmazni. Az utóbbi a rangsor két végével próbál keretet adni az értékelésnek, hiszen először a legjobbat, illetve a legrosszabb beosztottat kell megjelölni, majd következik a második legjobb és a második legrosszabb, egészen addig, míg el nem fogynak az értékelendők.
Kényszerített osztás	A kényszerített osztás némileg kegyetlenebb értékelési technika, hiszen előre meghatározott arányok alapján hoznak létre különböző teljesítménykategóriákat, amelyekbe aztán besorolhatják a beosztottakat. Pl. a Legjobbak kategóriába az alkalmazottak 10 %-a kerül, a Jobbakéba 20 %, a Közepesbe 40 %, a Rosszabbakéba 20 %, és a Legrosszabbakéba 10 %.

3. számú táblázat. Saját szerkesztés. Forrás: Klein 2004, p. 270.

4.5. Teljesítményértékelési módszerek

A teljesítményértékelés ugyan alapvetően szubjektív műfaj, de egy vezető sem engedheti meg magának, hogy társas kapcsolatai, előítéletei eltorzítsák az eredményeket, ezért ajánlatos a következő módszerekhez folyamodnia:

1. teljesítményértékelési megbeszélés,
2. értékelő központ (assessment center),
3. 360°-os értékelés.

4.5.1. Teljesítményértékelési megbeszélés

A teljesítményértékelő interjú egy személyes beszélgetésen alapuló visszacsatolási lehetőség, amely a formális és informális teljesítményértékelés

eredményeiről szól. Kommunikációs csatornát biztosít az értékelő és az értékelt számára egyaránt.

A vezető és a beosztott közötti (év)értékelés hatalmas motivációs energiákat képes felszabadítani, hiszen a két fél megismerheti egymás véleményét, s akár olyan gátló tényezőkre, illetve kiváltó okokra is fény derülhet, amik amúgy ki sem tudódtak volna.

Éppen ezért a megbeszélésre alaposan fel kell készülnie a résztvevőknek, hiszen az elmúlt időszak eredményeinek közös értékelése mellett a további együttműködést, az új célokat, valamint előmeneteli lehetőségeket is meg kell vitatni. A legjobb, ha a teljesítményértékelést írásban foglalják össze, elvégre az némileg objektívabb szemléletre készítet, ráadásul elkerülhetőek általa a meggondolatlan kijelentésekből fakadó sértődések. Tervszerűen, rendszeres időközönként, előre egyeztetett időpontban, formális keretek között történő megbeszélés a korábban kitűzött célrendszerek alapján.

Az értékelésnél nem szabad elfeledkezni arról, hogy a szakmai szempontokon túl a munkakörhöz szükséges személyiségjegyek alapján is értékelni kell az alkalmazottat, ezek fejlesztése nélkül ugyanis aligha várható nagyobb teljesítmény. A beszélgetés akkor sikeres, ha a vezető megérti és értékeli a teljesítményt, az értékelt pedig felismeri az elvárásokat, és hogy ennek ő hogyan tud megfelelni.

4.5.2. Értékelő központ (assessment center)

Az értékelő központ valós munkaköri szituációkra alapuló módszerekkel (pl. csoportos gyakorlat, probléma-megoldási feladatok, szerepjátékok, elemző-előadói feladatok, hálózatos struktúra stb.) segít értékelni a vezetők és a beosztottak teljesítményét. Általában 6-8 résztvevővel, 4 megfigyelővel és egy moderátorral folytatják le a 2-3 napig tartó értékelést, mely során a megfigyelők mindenre kiterjedő jellemzést készítenek a vizsgált személyekről, hogy a végén szembesíthessék őket saját képességeikkel, személyiségjegyeikkel, viselkedési szokásaikkal.

4.5.3. A 360°-os értékelés

A 360°-os visszajelzés egy olyan speciális értékelési módszer, amely során az értékelt személyek részletes visszajelzést kapnak a velük munkakapcsolatban lévőkötől, így például a vezetőktől, kollégáktól, beosztottaktól, vevőktől.

Olyan teljesítményértékelési eljárás, amely során a hagyományos, hierarchiára épülő értékeléssel szemben nem csak a felettes végez értékelést, hanem a folyamat

- oldalirányban (munkatársak)
- visszafelé, alulról-felfelé (beosztottak)
- kívülről-befelé (vevők, szállítók, egyéb külső partnerek) is működik.¹⁵⁵

Ez az értékelési módszer sokkal komplexebb, mint az egyirányú teljesítményértékelés, ennél fogva árnyaltabb képet ad a dolgozóról, azonban sokak szerint erős fenntartásokkal szabad alkalmazni ezt az eljárást.

4.6. Teljesítményértékelés a közszolgálatban

Hazánkban a rendszerváltást követően törvényi szintre emelték a minősítések rendszerét a különböző hivatásrendek jogviszonyáról szóló jogszabályokban.¹⁵⁶ Az egyéni teljesítményértékelés a 2000-es évek elejétől vált kötelezővé a hazai közszolgálatban.¹⁵⁷ A teljesítményértékelést a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvényt (Ktv.) módosító 2001. évi

¹⁵⁵ GYÖKÉR Irén – FINNA Henrietta – DARUKA Eszter: *Emberierőforrás-Menedzsment*. Budapesti Műszaki És Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet. Budapest, 2015, p. 97.

¹⁵⁶ 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről (Mt.); 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.); 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Hszt.); 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.); 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)

¹⁵⁷ SZAKÁCS Gábor: A közszolgálati vezetők szerepe az egyéni teljesítményértékelésben. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. 2017/2. szám, IX. évfolyam 2. szám, No. 28. Szeged, 2017, pp. 145–151:145. és GYÖRGY István: A közszolgálati alkalmazottak teljesítményértékelése és minősítése. In: KISS György (szerk.): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, pp. 219–230:220.

XXXVI. törvény¹⁵⁸ vezette be 2002. január 1-től, és egy pozitív várakozással teli időszak következett. A témát vizsgáló legtöbb szerző egyetért abban, hogy az új rendszer azonban negatív trendeket is magában rejtett, így elmaradt a résztvevők (értékelő-értékelt) alapos felkészítése, többször módosították, elsődlegesen papíralapon működött, szubjektivitása miatt munkaügyi perekre is sor került. Hiányzott az előre meghatározott szempontok szerint kialakított mérőszámok rendszere, ami az objektivitást biztosítja.¹⁵⁹ A 2007-ben kezdődő második szakaszt már az egységes szabályozás és a versenyszférából átvett technikák bevezetése jellemezte. A harmadik, 2013-ban kezdődő időszakban a közszolgálati szervezetek sajátos igényeihez jobban igazodó, kompetenciaalapú végrehajtás vált általánossá.¹⁶⁰ A folyamatos mérési és értékelési keretet biztosítja a korábban már említett, a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet.

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 dokumentum hangsúlyozza, hogy az integrált teljesítményértékelési rendszer alkalmazásának célja az értékelt fejlesztése, amely hatással lesz a közszolgálat fejlesztésére, sőt a szervezeti kultúra átalakítására is. A teljesítményértékelés kulcsszereplője a teljesítményértékelést végző vezető, akinek ve-

¹⁵⁸ 2001. évi XXXVI. törvény a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény, valamint egyéb törvények módosításáról

¹⁵⁹ PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KLOTZ Georgina: A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Budapest, 2013, pp. 1–38:6. és GAJDUSCHEK György: Egyéni teljesítményértékelés a magyar közigazgatásban egy funkcionális elemzés. *Vezetéstudomány*, XXXIX. évfolyam, 1. szám, 2008, pp. 14–26:14. és JOBÁGY Zoltán – VILNER Péter: Az előmeneteli rendszer egyes kérdései. *Honvédségi Szemle*, 63. évfolyam, 4. szám. 2009, pp. 37–42., HAJNAL György: Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a magyar közigazgatásban. *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évfolyam, 7–8. szám, 2007, pp. 39–50. és KIRÁLY László György: Teljesítmény-mérés és -értékelés a közigazgatásban. *Vezetéstudomány*, XXX. évfolyam, 7–8. szám, 1999, pp. 2–18:8.

¹⁶⁰ LINDER Viktória – BOGNÁR László: Minősítés és teljesítményértékelés. In: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, SZAKÁCS, 2017, p. 148. és Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020. Forrás: https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (Letöltve: 2022. 03. 19.)

zetői felelőssége a munkatársak permanens fejlesztése, ösztönzése (a lehetőségeinek figyelembevételével), továbbá a motivációjuk, elkötelezettségük növelése.¹⁶¹

Szakács Gábor szerint a „teljesítményértékelés megszervezésében, végrehajtásában, a résztvevők módszertani és emberi támogatásában, a tevékenységek dokumentálásában, az értékelés, valamint az egyéb humán folyamatok dinamikus kapcsolatának működtetésében a HR szakembereknek is jelentős a feladatuk, illetve a felelősségük.”¹⁶²

Fentiek alapján összegezhetjük, hogy a közszolgálati tisztviselők esetében – jelenleg – a harmadik egyéni teljesítményértékelési rendszer van hatályban, és esetükben még a minősítési rendszer is él.

A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományú tagjai esetében szintén megjelenik az egyéni teljesítményértékelés, amely szabályrendszerét – figyelemmel a különleges közszolgálati jogviszonyra – az új Hszt.¹⁶³ és a 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet¹⁶⁴ tartalmazza és a személyi hatálya az alábbi szervekre terjed ki:

- a) az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv,
- b) a terrorizmust elhárító szerv,
- c) a belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerv,
- d) a büntetés-végrehajtási szervezet,
- e) a hivatásos katasztrófavédelmi szerv, valamint
- f) az idegenrendészeti szerv szervezeti teljesítményértékelésére, továbbá
 - a fenti rendvédelmi feladatokat ellátó szervek és
 - az Alkotmányvédelmi Hivatal,
 - a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat, valamint

¹⁶¹ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Forrás: https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf Letöltve: 2022.03.19.

¹⁶² SZAKÁCS, 2017. p. 148.

¹⁶³ 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról

¹⁶⁴ 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről

- a Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző Központ hivatásos állományának egyéni teljesítményértékelése ajánlott elemeire és minősítésére terjed ki.¹⁶⁵

Vári kutatásaiban¹⁶⁶ azt mutatja be, hogy a rendőrség hogyan vezette be és hogyan alkalmazza a szervezeti és egyéni teljesítményértékelési rendszert, amelynek nem kizárólag a szervezet belső céljaival, hanem társadalmi rendeltetésével kell összefüggnie.

4.7. Teljesítményértékelés a NAV-ban

A NAV Szj. törvény – a jogintézmény jelentőségére is tekintettel – önálló fejezetben szabályozza az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban állók (továbbiakban: foglalkoztatott) teljesítményértékelését. (XI. fejezet)

A szolgálati jogviszony tartalma című fejezetben (IX. fejezet), a jogalkotó a foglalkoztató szerv kötelezettségei között egyértelműen kijelenti, hogy a foglalkoztató NAV szerv köteles a foglalkoztatott teljesítményét értékelni.¹⁶⁷

Az értékelés eredményeként a teljesítmény

- kivételes,
- jó,
- megfelelő,
- átlag alatti, illetve
- elfogadhatatlan

fokozatú lehet. Az érintett a teljesítményértékelésre észrevételt tehet.¹⁶⁸

Az az alapvetés, hogy a NAV valamennyi munkakörét érintően megfogalmazható legyen a megfelelő (elvárt) teljesítmény, és minden munkatárs elvárt szintű munkát végez. A teljesítményértékelés célja pedig az, hogy az elvárt/átlagos teljesítménytől való eltérést mérje.

¹⁶⁵ Vö.: FINSZTER Géza: Rendészettan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, pp. 164–177.

¹⁶⁶ VÁRI Vince: Teljesítményértékelés és hatékonyságmérés a rendőrségen. Kérdőíves kutatás az egyéni teljesítményértékelésről. *Magyar Rendészet*, 2017/5., pp. 161–181., VÁRI Vince: A rendőri életpályamodell és a rendőri felsőoktatás összehangoltsága. *Magyar Rendészet*, 2018/2., pp. 205–222. és VÁRI Vince: A rendőrség teljesítmény- és hatékonyságmérésének keretei és a mérés indikátorai. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest, 2020

¹⁶⁷ NAV Szj. törvény 78. § (1) bekezdés i) pont

¹⁶⁸ NAV Szj. törvény 94. § (2) bekezdés

Az átlagos teljesítményt a besorolás szerinti illetménnyel ellentételezi a munkáltató, nem fűződik hozzá joghatás. Az átlagos szintű teljesítmény esetében a foglalkoztatott a munkaköri feladatait lelkiismeretesen, megfelelő szakmaisággal látja el.

Az ettől eltérő jó és kivételes teljesítményt akkor lehet megállapítani, ha a munkához való hozzáállás vagy a szakmai jártasság az elvárt szintet meghaladja. Ez a megállapítás lehet alapja a besorolás szerintinél magasabb illetménynek, továbbá a munkakörben történő előremenetelnek, illetve az elismerésként adható címeknek.¹⁶⁹

Az átlagostól való negatív eltérés megállapítására akkor kerülhet sor, ha a munkához való hozzáállás vagy a szakmai jártasság nem éri el az átlagos szintet és ez a teljesítmény alapja lehet a besorolás szerintinél alacsonyabb illetménynek.

Nagyon fontos megjegyezni, hogy a legsúlyosabb következmény akkor válik alkalmazhatóvá, ha a foglalkoztatott teljesítménye elfogadhatatlan fokozatú, ugyanis a munkáltatói jogkör gyakorlója haladéktalanul intézkedik a foglalkoztatott jogviszonyának megszüntetése iránt.¹⁷⁰

A teljesítményértékeléssel szemben önálló jogorvoslatnak nincs helye, az az annak alapján meghozott munkáltatói intézkedés keresettel támadható.¹⁷¹

A teljesítményértékelés a NAV munkavállalói esetében kiegészül az önértékeléssel, amelynek az a célja, hogy az értékelt és az értékelő közti kommunikációval biztosítsa a teljesítményértékelés jobb elfogadottságát.

A 2021-ben bevezetett teljesítményértékelési rendszer menete a következő. A NAV foglalkoztatottak teljesítményértékelését a munkáltatói jogkör gyakorlója végzi,

- év közben negyedévente – a negyedévet követő hónap 15-éig – szóban, félévet követően írásban,

¹⁶⁹ Vö.: MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea: Alapvető járandóságok a pénzügyőri szolgálatban: illetmény és szabadság. In: ERDŐS Ákos (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek 1. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, 2021, pp. 83–107.

¹⁷⁰ NAV Szj. törvény 94. § (7) bekezdés

¹⁷¹ NAV Szj. törvény 94. § (8) bekezdés

- évente egyszer, a tárgyévet követő év január 15-éig szintén írásban értékeli¹⁷²

az általa meghatározott teljesítménykövetelmény alapján.

A követelmény kitűzése két lépésből áll, egyrészt a közvetlen vezető két olyan konkrét feladatot és/vagy fejlesztendő területet határoz meg, amely teljesítését az év folyamán folyamatosan figyelemmel kíséri és a fentiekben leírt ütemezésben értékeli. Másrészt meghatároz két olyan kompetenciát¹⁷³, amely az adott munkakörben jelentőséggel bír, valamint egy olyan kompetenciát, amelynek a fejlesztését a vezető az értékelési időszakban elvárja. A kompetenciák kiválasztásához a NAV kompetencia-térképe ad segítséget.¹⁷⁴

Az értékelés során nem csak a fentiekben meghatározott feladatokat és kompetenciákat kell értékelni, hanem a munka minőségének és mennyiségének átfogó értékelése is kötelező (esszé).

A teljesítményértékelés folyamata tehát a következő elemek ciklikus ismétlődéséből áll: a követelmények kitűzése, az elvárások kommunikálása, a teljesítmény nyomonkövetése, értékelés/önértékelés, visszajelzés, munkaügyi döntés.¹⁷⁵

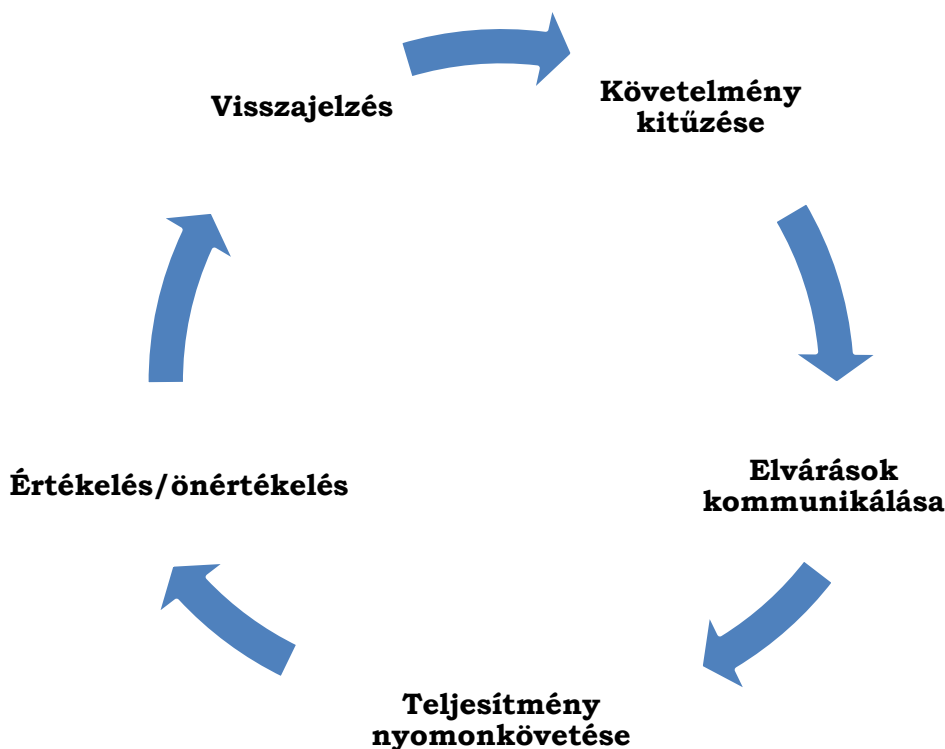
A 3. számú ábrán a munkaügyi döntést nem jelöltem, mivel ez nem feltétlenül követi a teljesítményértékelést, elsősorban a kivételes és az elfogadhatatlan teljesítmény esetén kerül rá sor.

¹⁷² NAV Szj. törvény 94. § (1) bekezdés

¹⁷³ Vö.: MALÉT-SZABÓ Erika: A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalkotása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): Tanulmányok "A változó rendszet aktuális kihívásai" című tudományos konferenciáról. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, Pécs, 2013, pp. 141–149.

¹⁷⁴ A NAV vezetője által kiadott 2008/2021/VEZ szabályzat a 2021. évi egyéni teljesítményértékelésről 4–7. pont

¹⁷⁵ MAGASVÁRI Adrienn: Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata. In: CSABA Zágon – ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Tehetség, szorgalom, hivatás. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, Budapest, 2021, p. 80. DOI: 10.37372/mrtvtpt.2012.1.5



3. számú ábra. A teljesítményértékelés folyamata/elemei (saját szerkesztés)

4.7.1. A teljesítményértékelés eredményének jelentősége, megjelenése a NAV törvény egyes rendelkezéseiben

A teljesítményhez, a teljesítményértékeléshez kapcsolódó rendelkezéseket nem csak a XI. fejezetben találunk, hanem az alapelvek, a kinevezés módosítása, a szolgálati jogviszony tartalma, továbbá a besorolás és előmenetellel kapcsolatos legfontosabb szabályok között is.

Az első és talán legfontosabb rendelkezés az egyenlő bánásmód elve, amely szerint a NAV megkülönböztetés nélkül, kizárólag a szakmai képességek, képzettségek, a gyakorlat és a teljesítmény, továbbá a szolgálati jogviszonyban eltöltött idő alapján biztosítja a foglalkoztatottak részére a törvény szerinti előmeneteli lehetőséget.¹⁷⁶

A munka egyenlő értékének megállapításánál különösen az elvégzett munka természetét, minőségét, mennyiségét, a munkakörülményeket, a

¹⁷⁶ NAV Szj. törvény 7. § (2) bekezdés

szükséges szakképzettséget, fizikai vagy szellemi erőfeszítést, tapasztalatot, felelősséget kell figyelembe venni.¹⁷⁷

Főszabály szerint a kinevezés módosítására csak a munkáltatói jogkör gyakorlója és a foglalkoztatott közös megegyezésével kerülhet sor.¹⁷⁸ Ettől eltérhet a munkáltató, tehát nem kell az érintett beleegyezése, az alacsonyabb besorolású munkakörbe helyezéséhez, ha az érintett teljesítménye – az általa betöltött munkakör alapján – átlag alatti fokozatú. Amennyiben arra lehetőség van, az érintettet a szervezeti egység és a munkavégzési hely megváltoztatása nélkül kell alacsonyabb besorolású munkakörben tovább foglalkoztatni.¹⁷⁹

Az egyik legszigorúbb szabály abban az esetben lép életbe, ha a foglalkoztatott teljesítménye „elfogadhatatlan” fokozatú, ugyanis ebben az esetben az érintett szolgálati viszonyát felmentéssel kell megszüntetni.¹⁸⁰

4.7.2. Előmenetel

A NAV Szj. törvény az alapelvi szabályozás, a kinevezés módosítás, vagy a felmentéshez kapcsolódó rendelkezések mellett, az előmenetel esetében is jelentőséget tulajdonít a teljesítményértékelésnek.

A törvény szerint a foglalkoztatottnak a szolgálati pályán – a törvényben meghatározott feltételek mellett – belátható, tervszerű előmeneteli lehetőséget kell biztosítani a besorolási kategórián belüli fizetési fokozatban, a pénzügyőri státuszú foglalkoztatottak tekintetében rendfokozatban, továbbá a magasabb besorolású munkakör eléréséhez.¹⁸¹

Az előmenetel általános feltételei:

- a) az előírt képzési és továbbképzési kötelezettség teljesítése,
- b) az egészségi, pszichológiai és fizikai alkalmasság, ha az adott munkakörben az előírásra kerül,

¹⁷⁷ NAV Szj. törvény 7. § (3) bekezdés

¹⁷⁸ NAV Szj. törvény 47. § (1) bekezdés

¹⁷⁹ NAV Szj. törvény 47. § (2) bekezdés e) pont

¹⁸⁰ NAV Szj. törvény 70. § (2) bekezdés b) pont

¹⁸¹ MAGASVÁRI Adrienn: Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata. In.: CSABA Zágón – ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Tehetőség, szorgalom, hivatás. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. Budapest, 2021. p. 77. DOI: 10.37372/mrttvpt.2012.1.5

- c) a fizetési fokozatra, illetve rendfokozatra előírt várakozási idő kitöltése,
- d) a magasabb besorolású munkakör ellátáshoz szükséges gyakorlati tapasztalat, valamint készségek és kompetenciák.¹⁸²

Az általános feltételek fennállása esetén is előfordulhat, hogy a foglalkoztatott nem léphet magasabb fizetési fokozatba, illetve a pénzügyőri státuszú foglalkoztatott nem léptethető elő rendfokozatban, így

- a) a fizetési fokozatot, illetve a rendfokozatot érintő fegyelmi büntetés tartama alatt, vagy
- b) ha ellene méltatlansági vagy fegyelmi eljárás van folyamatban.

Előmeneteli jogcím	
Fizetési fokozatban előresorolás	Az általános feltételek fennállása és a kizáró okok hiánya esetén a NAV Szj. törvény meghatározza, hogy a foglalkoztatottat akkor kell fizetési fokozatban előresorolni, ha a várakozási idő eltelt, az előírt továbbképzési kötelezettségét teljesítette, és a legutolsó teljesítményértékelés eredménye legalább megfelelő. ¹⁸³ Ha az érintett a meghatározott valamely feltételt nem teljesíti, magasabb fizetési fokozatba nem sorolható. ¹⁸⁴ Amennyiben a fizetési fokozatban történő előresorolásra a teljesítményértékelés megfelelő szintjének hiányában nem kerül sor, akkor az érintettet a soron következő értékelésnél, a legalább megfelelő eredményű teljesítményértékelését követő hónap első napjával előre kell sorolni. ¹⁸⁵
Munkakörben történő előmenetel	A magasabb besorolású munkakörbe – a munkáltatói jogkör gyakorlójának döntése alapján – a foglalkoztatott akkor nevezhető ki, ha rendelkezik annak ellátásához előírt képzettségi és alkalmassági feltételekkel, valamint az utolsó teljesítményértékelésének eredménye legalább jó. ¹⁸⁶

¹⁸² NAV Szj. törvény 132.§. (2) bekezdés

¹⁸³ NAV Szj. törvény 133.§. (4) bekezdés

¹⁸⁴ NAV Szj. törvény 133.§. (5) bekezdés

¹⁸⁵ NAV Szj. törvény 133.§. (7) bekezdés

¹⁸⁶ NAV Szj. törvény 134.§.

Rendfokozatban soron történő előmenetel	A NAV Szj. törvény kimondja, hogy a pénzügyőri státuszú foglalkoztatottat a soron következő, eggyel magasabb rendfokozatba kell előléptetni, ha a meglévő rendfokozatára előírt várakozási időt kitöltötte, és az előírt továbbképzési kötelezettségét teljesítette, továbbá a legutolsó teljesítményértékelés eredménye legalább megfelelő. ¹⁸⁷
--	---

4. számú táblázat. Az előmeneteli jogcímek (saját szerkesztés)

4.7.3. Elismerések

A NAV Szj. törvény alapján a foglalkoztatott az általa nyújtott kiemelkedő teljesítményéért különböző elismerésekben részesíthető.

Ezek:

- a) pénzjutalommal járó dicséret,
- b) pénz- és tárgyjutalom,
- c) fizetési fokozatban eltöltendő várakozási időnek legalább egy, legfeljebb négy évvel történő csökkentése,
- d) fizetési fokozatban egy fokozattal történő előresorolás,
- e) eggyel magasabb rendfokozatba soron kívüli előléptetés,¹⁸⁸
- f) Magyarország címerének és zászlajának használatáról, valamint állami kitüntetéseiről szóló törvénnyel alapított kitüntetés, illetve a törvényben kapott felhatalmazás alapján alapított kitüntető cím, díj, oklevél, plakett vagy más elismerés.¹⁸⁹

Elismerési jogcím	
Fizetési fokozatban előresorolás	A foglalkoztatott elismerésként, eggyel magasabb fizetési fokozatba előre sorolható, ha az utolsó teljesítményértékelés eredménye kivételes. ¹⁹⁰

¹⁸⁷ NAV Szj. törvény 136.§. (1) bekezdés

¹⁸⁸ ERDŐS Ákos: Pénzügyőri szolgálati ismeretek 2.0. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. Budapest, 2021. p. 128.

¹⁸⁹ NAV Szj. törvény 166.§.

¹⁹⁰ NAV Szj. törvény 133.§. (9) bekezdés

<p>Rendfokozatban történő soron kívüli előmenetel</p>	<p>A pénzügyőri státuszú foglalkoztatott elismerés adományozásával soron kívül eggyel magasabb rendfokozatba előléptethető, ha az utolsó teljesítményértékelés eredménye kivételes. Ha az érintett viselt rendfokozatához rendfokozati várakozási idő tartozik, így soron kívül akkor léptethető elő, ha a meglévő rendfokozatában eltöltendő várakozási időnek legalább a fele eltelt.¹⁹¹</p> <p>A miniszter, valamint a NAV vezetője soron kívül eggyel magasabb rendfokozatba előléptetheti a pénzügyőri státuszú foglalkoztatottat, ha a szolgálat teljesítésében kimagasló helytállást tanúsított.¹⁹²</p>
--	--

5. számú táblázat. Az elismerési jogcímek (saját szerkesztés)

4.7.4. Illetményt érintő döntések

Illetményeltérítés

A NAV Szj. törvény lehetőséget biztosít a munkáltatói jogkör gyakorlójának arra vonatkozóan, hogy a megelőző év teljesítményértékelése figyelembevételével a foglalkoztatott besorolás szerinti alapilletményét eltérítse. A tárgyévi illetményt december 31-éig terjedő időszakra legfeljebb 30%-kal megemelheti, vagy legfeljebb 30%-kal csökkentheti.¹⁹³ Az eltérítésről a munkáltatói jogkör gyakorlója minden év január 31-éig dönt.¹⁹⁴

A személyi illetmény

A NAV vezetőjének előzetes jóváhagyásával a munkáltatói jogkör gyakorlója át nem ruházható hatáskörében, illetve a Központi Irányításban a NAV vezetője által átruházott hatáskörben munkáltatói jogkört gyakorló vezető a

¹⁹¹ Vö.: MAGASVÁRI Adrienn: Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata. In: CSABA Zágon – ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Tehetség, szorgalom, hivatás. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, Budapest, 2021, p. 77. DOI: 10.37372/mrtvtpt.2012.1.5

¹⁹² NAV Szj. törvény 137. § (2) bekezdés

¹⁹³ MAGASVÁRI Adrienn: Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata. In: CSABA Zágon – ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Tehetség, szorgalom, hivatás. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, Budapest, 2021, p. 79. DOI: 10.37372/mrtvtpt.2012.1.5 és LUDÁNYI Dávid: A közszolgálati életpályák szabályozásának jogalkotói megközelítése. *Belügyi Szemle*, 2021/8., pp. 1309–1334. DOI: 10.38146/BSZ.2021.8.2

¹⁹⁴ NAV Szj. törvény 148. § (1) bekezdés

kimagasló teljesítményt nyújtó, és a szervezet működése szempontjából kiemelten fontos munkakört betöltő foglalkoztatottnak a törvényben meghatározott illetményrendszerre vonatkozó szabályoktól eltérő, személyi illetményt állapíthat meg.¹⁹⁵

A személyi illetményt egy összegben kell megállapítani, és visszavonásig érvényes. A visszavonást követően a foglalkoztatottat a törvényben meghatározott illetményrendszerre vonatkozó szabályok szerint, az általa betöltött munkakör alapján kell besorolni és illetményét megállapítani.¹⁹⁶ Visszavonás nélkül is megszűnik a személyi illetmény, ha a foglalkoztatott besorolása szerinti illetményének összege eléri a személyi illetmény összegét. Ebben az esetben a foglalkoztatottat az általa betöltött munkakör alapján kell besorolni, és illetményét megállapítani.¹⁹⁷

A személyi illetményben részesülők illetményét évente – január 31-ig – felül kell vizsgálni.¹⁹⁸ A személyi illetményben részesülő foglalkoztatottak száma nem haladhatja meg a NAV létszámának 5%-át.¹⁹⁹

Szakmai címek

A NAV vezetője a foglalkoztatottak kivételes teljesítményének elismeréséül szakmai tanácsadói, illetve szakmai főtanácsadói címet adományozhat.²⁰⁰ Szakmai tanácsadói cím annak az I. besorolási osztályba tartozó, legalább ötéves szakmai gyakorlattal rendelkező foglalkoztatottnak, szakmai főtanácsadói cím pedig annak az I. besorolási osztályba tartozó, legalább tízéves szakmai gyakorlattal rendelkező foglalkoztatottnak adományozható, akinek a teljesítménye a címadományozást megelőző két évben kivételes fokozatú volt.²⁰¹

Az adományozható kétféle cím együttesen nem haladhatja meg a NAV felsőfokú iskolai végzettségű foglalkoztatotti létszámának 10%-át.²⁰²

¹⁹⁵ NAV Szj. törvény 149. § (1) bekezdés

¹⁹⁶ NAV Szj. törvény 149. § (2) bekezdés

¹⁹⁷ NAV Szj. törvény 149. § (5) bekezdés

¹⁹⁸ NAV Szj. törvény 149. § (3) bekezdés

¹⁹⁹ NAV Szj. törvény 149. § (6) bekezdés

²⁰⁰ MAGASVÁRI Adrienn: Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata. In: CSABA Zágon – ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Tehetség, szorgalom, hivatás. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, Budapest, 2021, p. 80. DOI: 10.37372/mrttppt.2012.1.5

²⁰¹ NAV Szj. törvény 165. § (2) bekezdés

²⁰² NAV Szj. törvény 165. § (1) bekezdés

A szakmai tanácsadó, illetve a szakmai főtanácsadó esetén az illetményt a főosztályvezető-helyettesi, illetve főosztályvezetői munkakört betöltőkre irányadó szabályok szerint kell megállapítani azzal, hogy a főosztályvezető-helyettesi, illetve főosztályvezetői munkakör besorolási kategóriájához rendelt sáv alsó és felső határáként a 6. mellékletben meghatározott sáv alsó és felső határának

- a) területi szervnél a 80%-át,
- b) központi szervnél a 75%-át

kell figyelembe venni.²⁰³

A szakmai tanácsadói, szakmai főtanácsadói címmel rendelkező foglalkoztatott a besorolása szerinti illetményre jogosult, ha az magasabb, mint a címe alapján számított illetménye.²⁰⁴

A szakmai tanácsadói vagy főtanácsadói címet vissza kell vonni, ha a foglalkoztatott teljesítménye két egymást követő évben átlag alatti. A szakmai tanácsadói vagy főtanácsadói cím visszavonása esetén a foglalkoztatott a címmel járó illetmény helyett a besorolása szerinti illetményére jogosult.²⁰⁵

4.8. Összegzés

A teljesítményértékelés fő feladata, hogy az egyéni célokat összehangolja a szervezeti célokkal. Ahhoz, hogy ez sikeresen mehessen végbe, a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) bevezetésekor tisztázni kell, hogy mit értünk teljesítmény alatt, illetve annak elérésétől milyen konkrét szervezeti eredményt várunk. Természetesen a foglalkoztatottakat is tájékoztatni kell a TÉR-rel kapcsolatos tudnivalókról.

A teljesítményértékelési rendszer sikeres bevezetéséhez továbbá elengedhetetlen, hogy mind a vezetők, mind a beosztottak elfogadják teljesítményük méréséül, korrektnek, igazságosnak tartsák, s ne a rendszert hibázz-

²⁰³ NAV Szj. törvény 165. § (3) bekezdés

²⁰⁴ NAV Szj. törvény 165. § (4) bekezdés

²⁰⁵ NAV Szj. törvény 165. § (5) bekezdés

tassák az esetleges rosszabb eredményért. Ehhez szükséges az elvárt teljesítmények pontos meghatározása, az értékelők felkészítése, a hatékony adminisztráció, valamint a jogorvoslat²⁰⁶ lehetősége.

Az értékelés során érdemes több értékelőt is felkérni, több vélemény ütköztetése alapján kialakított értékelés objektívebb eredményt hozhat, amely nagyban csökkentheti a lehetséges viták számát. Mivel a teljesítmény-értékelést emberek végzik, időnként hibák is előfordulhatnak. Az értékelést befolyásolhatja a szubjektivitás, a hasonlóság keresése (az értékelő saját tulajdonságait tekinti alapnak) vagy a közelmúlt hatása, azaz a legfrissebb események szintén befolyásolhatják az értékelőt.

Szakács szerint²⁰⁷ érdemes lenne az egyéni teljesítményértékelést a belső szakértői és az vezetői utánpótlás kiválasztással összekapcsolni. Így például az előmenetelhez szükséges képzési követelmények teljesítésének nyomonkövetésével, felkészítéssel, vizsgákkal, a kompetenciamegfelelés megállapítására alkalmas, elsődlegesen a kiválasztásnál használt AC programokkal, vagy a belső kiválasztásra is megfelelő 360 fokos értékeléssel. Példaként a honvédelmi területet említi, ahol a rendfokozati és a munkaköri előmenetelt úgynevezett minősítő vizsgák teljesítéséhez kötik.

A NAV-nál bevezetett egyéni teljesítményértékelésnek – a kézirat lezárásának időpontjában – még nem látjuk világosan valamennyi elemét, nem találkozunk konkrét munkáltatói döntésekkel.

Az azonban megállapítható, hogy a sikeres teljesítménymérés igényli az intézmény iránt elkötelezett vezetőséget; a foglalkoztatottak aktív részvételét; a rendszeres elismerést; a következetességet a jutalmazási rendszerben; a megfelelő és időszakos tréningeket a szükséges képességek fejlesztésére.

²⁰⁶ A NAV-nál végrehajtott teljesítményértékeléssel szemben önálló jogorvoslatnak nincs helye, az az annak alapján meghozott munkáltatói intézkedés keresettel támadható. NAV Szj. törvény 94. § (8) bekezdés

²⁰⁷ SZAKÁCS Gábor: Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatástudományi Kar, Budapest, 2014, pp. 113–114.

5. KORRUPCIÓ ÉS INTEGRITÁS

(ERDŐS ÁKOS – MAGASVÁRI ADRIENN)

5.1. A korrupció természete

Az intézményesített társadalmat veszélyeztető devianciák egyik legősibb formájának a korrupciót tekinthetjük, hiszen az – tulajdonképpen – egyidős a civilizáció történetével.²⁰⁸ A korrupció egyes formáit tiltó világi normákkal találkozhatunk már Hammurapi babiloni király közismertté vált törvényoszlopain.²⁰⁹ A korrupciótól mentes társadalom vágya pedig az Egyiptomi Birodalom (Kr.e. 14. század)²¹⁰ és az ókori államok uralkodóinak²¹¹ egyes törvényi rendelkezéseiben is egyértelműen kirajzolódik. Megállapítható tehát, hogy már ekkor ismerték, üldözték, vagy – egyes esetekben – szemet hunytak a korrupció jelensége felett.²¹² Magyar vonatkozású példát legelőször az államalapító Szent István dekrétumaiban találunk.²¹³

A következőkben a korrupció különböző értelmezéseit vázoljuk fel. Az alternatív magyarázatok nemcsak a korrupció természetének megértését segítik, hanem lehetőséget biztosítanak arra is, hogy a korrupció elleni küzdelemben alkalmazott eszközeinket is áttekintsük.

²⁰⁸ TAKÁCS István – CSAPODI Pál – TAKÁCS-GYÖRGY Katalin: A korrupció, mint deviáns társadalmi attitűd. *Pénzügyi Szemle*, 56. évf., 1. sz., 2011, p. 26–42:27.

²⁰⁹ „Ha akár tiszt, akár felügyelő a gyalogos tulajdonát elveszi, a gyalogost megkárosítja, a gyalogost bérbe adja, a gyalogost ítélkezés alkalmával a hatalmasabbnak elajándékozta, vagy az ajándékot, melyet a király adott a gyalogosnak megának foglalja le: akár tiszt, akár felügyelő az illető, ölessék meg” (Hammurapi, VI. 34. §). In: KMOŠKÓ Mihály: Hammurabi törvényei. Az Erdélyi Múzeum Egyesület Jog- és Társadalomtudományi Szakosztálya, Kolozsvár, 1911, p. 33.

²¹⁰ MISHRA, Ajit: Persistence of corruption: Some theoretical perspectives. *World Development*, Vol. 34., No. 2., 2006, p. 349.

²¹¹ NÉMETH György: Leutükhidész pénzeszsákja – korrupció az antik görög világban. *Magyar Tudomány*, 179. évf., 4. sz., 2018, p. 458.

²¹² HUFF Endre Béla: Transzparencia és állami döntések. ÁSZ FEMI, Kézirat, 2007, p. 92.

²¹³ „És az igaz törvény se valakinek hazugsága vagy hamis tanúsága, se hitszegés vagy jutalom, semmiképen meg ne vesztegesse” (Szt. István II. k. 2. fej. 3. §). In: MÁRKUS Dezső (szerk.): Magyar Törvénytár 1000-1895. 1000-1526. évi törvénycikkek. Corpus Juris Hungarici. Millenniumi Emlékiadás. Franklin-Társulat, Budapest, 1899, p. 23.

5.1.1. A korrupció meghatározása

A korrupciót világszerte jelentős problémának tartják, amely nem csak a politikát és a közigazgatást, hanem a magánszférát is fertőzi.²¹⁴ A korrupcióval foglalkozó tudományok, tudományágak (például: jogtudomány, gazdaságtudomány, kriminológia, szociológia, politikai tudományok, pszichológia) a korrupcióra sokrétű definíciókat alkottak. Ez is oka annak, hogy a korrupciót ezerarcú társadalmi jelenségnek tekintjük, hiszen az etimológiai értelmezéstől eltekintve valójában nem tudjuk egzakt módon meghatározni, hogy mit is értünk korrupció alatt. „A korrupció fogalma nem tárgyszerűsíthető és nem köthető meghatározott cselekvésekhez; a definíció súlypontja időről időre, helyről helyre változhat; a szituációk egyéb különbségeiről nem is beszélve. Szűkíthetjük a meghatározás horizontját akkor, ha a jogilag vagy erkölcsileg (többé-kevésbé) pontos, bár formális megfogalmazás keretei között keressük a korrupciós események körét: korrupció az, amit a jog vagy a közvélemény erkölcsi ítélete annak tart” – írja Aszalós.²¹⁵ A korrupcióval kapcsolatos vizsgálatok egy része – ennek megfelelően – a téma értelmezésével áll összefüggésben.

Maga a szó a latin „*corruptio*” kifejezésből eredeztethető, amely morális romlottságra utal.²¹⁶ Eredetileg a kormányzás romlására használták a kifejezést, majd a XIX. század elejétől a megvesztegetés jelentéstartalmával is gazdagodott a fogalom.²¹⁷ Más nézetek szerint a fogalom alapjának a

²¹⁴ LIGETI Miklós – ROMHÁNYI Balázs – SZLOBODA Alíz: Mit választunk? Az intézményrendszer és a költségvetés átláthatósága Magyarországon. Költségvetési Felelősségi Intézet, Budapest, 2014, p. 9.

Forrás: <https://transparency.hu/wp-content/uploads/2014/01/Mit-V%C3%A1lasztunk-Az-int%C3%A9zm%C3%A9nyrendszer-%C3%A9s-a-k%C3%B6lts%C3%A9gvet%C3%A9s-%C3%A1t%C3%A1that%C3%B3s%C3%A1ga-Magyarorsz%C3%A1gon.pdf> (letöltve: 2020. szeptember 20.)

²¹⁵ ASZALÓS János: A korrupcióról. *Iskolakultúra*, 9. évf., 2. sz., 1999, pp. 76–85:78.

²¹⁶ OSIPIAN, Ararat: Corruption hierarchies in higher education in the former Soviet Bloc. *International Journal of Educational Development*, Vol. 29., No. 3., 2009, pp. 321–330.; JOHNSTON, Michael: The search for definitions: The vitality of politics and the issue of corruption. *International Social Science Journal*, Vol. 48., No. 149., 1996, p. 322.

²¹⁷ JUHÁSZ Lilla Mária – RIGÓ Attila: Korrupciómegelőzés és integritásszemlélet a közszolgálatban. Tansegédlet. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014, p. 4.

latin „*corrumpere*”, azaz „megtörni, megszegni valamit” kifejezést kell tekinteni.²¹⁸ A korrupció ugyanis megtöri a törvényes rendet, a morális értékeket, de tönkretelheti az egyént, és bomlasztja a közösséget is. A korrupció által az egyén elveszti a személyes tisztességét, hazugságra, színlelésre kényszerül. A korrupciós cselekmények megtörik a közösségi együttélés szabályait, csökkentik a társadalmi-politikai-gazdasági rendszer átláthatóságát, ellenőrizhetőségét, ártanak a demokratikus működésnek. Ez pedig gyengíti a társadalomba vetett bizalmat, visszafogja az egymás iránt érzett felelősségvállalást, szolidaritást, a törvények kijátszására kényszerít.²¹⁹

Ahogy fentebb már utaltunk rá, akadnak olyanok, akik a korrupciót elsősorban *jogi kategóriának* tekintik, olyan cselekménynek, amelyet a törvény büntetni rendel. Mások a korrupciót *morális alapon* közelítik meg, olyan eseteket is korrupciónak minősítve, amelyeket a társadalom tagjai etikai alapon elítélnek, de a törvény által nem feltétlenül szankcionálhatók. Sokak szerint azonban a korrupciót nem lehet egy-egy adott ország *társadalmi-kulturális helyzetének*, berendezkedésének figyelmen kívül hagyásával vizsgálni, hiszen a jelenség megítélése és értékelése, illetve a korrupció definíciója ezzel összefüggésben változhat, árnyaltabbá válhat.²²⁰

A korrupció tehát a világ szinte minden országában megtalálható, nagyon sok szakember érdeklődését felkeltő tényező. Egy összetett, heterogén jelenség, nehezen megfogható kategória, fogalmának meghatározása ennél fogva nem egységes.²²¹ A hazai és nemzetközi szakirodalomban a korrupcióra számtalan definíciót használnak.²²² Nye szerint például a korrupció

²¹⁸ HANKISS Elemér: A korrupció játéka Közép-Kelet Európában 1945–1999. In: CSEFKÓ Ferenc – HORVÁTH Csaba (szerk.): Korrupció Magyarországon. Friedrich Ebert Alapítvány és Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület, Pécs, 2001, pp. 13–32:13.

²¹⁹ PETRÉTEI József: A korrupció jellemzői és az ellene való küzdelem lehetőségei. *Romániai Magyar Jogtudományi Közlöny*, 2007/1. sz., 2007, pp. 25–35:26.

²²⁰ VARGA Szabolcs: Hogyan előzzük meg a korrupciót? Hasznos tanácsok és információk magyar üzletemberek számára. In: SZÁNTÓ Zoltán – TÓTH István János – VARGA Szabolcs (szerk.): A (kenő)penz nem boldogít? Gazdaságszociológiai és politikai gazdaságtani elemzések a magyarországi korrupcióról. BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet Korrupciókutató-központ, Budapest, 2012, p. 251.

²²¹ ENDRÓDI-KOVÁCS Viktória – HEGEDÜS Krisztina: A közvetlen külföldi befektetések és a korrupció közötti kapcsolat. *Vezetéstudomány*, XLII. évf., különszám, 2011, p. 5.

²²² SZÁNTÓ Zoltán – TÓTH István János – VARGA Szabolcs: A korrupció társadalmi és intézményi szerkezete. Korrupciós tranzakciók tipikus kapcsolatháló-konfigurációi Magyarországon. *Szociológiai Szemle*, 21. évf., 3. sz., 2011, p. 62.

olyan viselkedés, amely eltér a közfeladatok törvényes gyakorlásától, elsősorban személyes vonatkozású, pénzügyi vagy pozícióbeli előnyök megszerzése érdekében.²²³ Papanek úgy látja, hogy „korrupt az a személy, aki – közvetlen vagy közvetett önérdékből – megszegi a közösségi együttélés egy vagy több olyan szabályát, amelynek érvényesüléséért ő a felelős”.²²⁴

Kaufmann a korrupcióra úgy tekint, amelyben a közhivatalt viselő személy a pozícióját – magánnyereség elérése céljából – használja fel. Ez magában foglalja a megvesztegetést és a zsarolást, amely szükségszerűen legalább két felet érint, de más típusú szabálytalanságokat is, amelyeket a közhivatalt viselő tisztviselők egyedül is képesek végrehajtani. Ebben a körben nevesíti a csalást és a sikkasztást.²²⁵

A Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programja (2012–2014) egyenesen a kormányzást és a társadalom egészének szövetét pusztító betegségeként tekint a korrupcióra, a definícióját pedig így adja meg: olyan, törvénybe vagy közérkölcsebe ütköző cselekedet, amely során valaki pénzért vagy más juttatásért, vagy annak kilátásba helyezéséért cserébe, kötelessége megszegésével jogosulatlan előnyhöz juttat másokat.²²⁶ A Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015–2018) néhány évvel később már konkrétan fogalmaz. A korrupció nem csak a Btk. XXVII. fejezetén belüli tényállásokat takarja, hanem minden olyan társadalmi jelenséget, amely során valaki a rábízott hatalommal magán- vagy csoportelőny érdekében visszaél.²²⁷

A fenti megközelítések többségében hangsúlyos szerepet kap a hatalom, a közfeladat, a közfeladatokat ellátó hivatalnok személye. Azonban azt fontos

²²³ NYE, Joseph S.: Corruption and political development: A cost benefit analysis. *American Political Science Association*, Vol. 61., No. 2., 2014, p. 417.

²²⁴ PAPANÉK Gábor (2008): A korrupció és korlátozásának lehetőségei. In: BOD Péter Ákos – BÁGER Gusztáv (szerk.): Gazdasági kormányzás. Változás és alkalmazkodás a magyar gazdaságirányítás intézményrendszerében. Aula, Budapest, pp. 129–141:130.

²²⁵ GRAY, Sheryl W. – KAUFMANN, Daniel: Corruption and Development. *Finance & Development*, Vol. 35., No. 1., 1998, pp. 7–10:7. Forrás: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1998/03/pdf/gray.pdf> (letöltve: 2020. szeptember 20.); KAUFMANN, Daniel: Corruption: The Facts. *Foreign Policy*, No. 107. (Summer), 1997, pp. 114–131.

²²⁶ A korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozat melléklete – A Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programja, 2012–2014.

²²⁷ Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015–2018). Forrás: <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/strategiai-dokumentumok1> (letöltve: 2020. szeptember 21.)

kiemelnünk, hogy korrupció nemcsak hivatali vagy állami, politikai pozíciókhoz kötődhet, hanem az üzleti szférában is létrejöhet.²²⁸

Így gondolkodik erről Hámori Balázs²²⁹ is, aki a korrupciót tágabb értelemben definiálja. Minden olyan – az állami bürokrácián kívül eső – helyzetre is kiterjeszti, amely a megbízó-ügynök viszonytal jellemezhető. Ebben a kapcsolatrendszerben ugyanis az ügynöknek (pl. vezető vagy ügyvéd) lehetősége van arra, hogy megbízóját kijátssza, ha érdeke úgy kívánja, hogy a megbízóval szemben másokat helyezzen előtérbe.

Talán a legszemléletesebb, a problémát több oldalról is megközelítő fogalmat mégis Hankiss²³⁰ jegyzi. Meglátása szerint a korrupció

- „társadalmi patológia”, amely a társadalom egészét, intézményeit, az emberek teljes életét átjárja;
- „másodfokú újraelosztási rendszer”, amely a társadalomban elfogadott elosztási rendszer hibáit használja ki;
- „túlélők stratégiája” azoknak, akik a kiskapukat keresik és kihasználják;
- kétélű „fegyver”, hiszen szélesebb rétegek korrupciós cselekedetei bomlasztják a rendszert, a hatalmon lévők kezében pedig az uralom megtartásának és a még nagyobb nyereség elérésének az eszköze;
- „játék”, „szerepjáték”, ami mindenkit, még a tisztességes embereket is kísértésbe vihet, hiszen kellő kockázatot és izgalmat tartogat és persze sokan szívesen átejténék a bosszantó bürokráciát is.

A metaforikus nyelvben a korrupciót jellemzően a rossz szagú, piszkos, rothadó vagy elkorhadt dolgokhoz hasonlítják, a nehézségek és negatívumok különböző formáival társítják. Mindez annak köszönhető, hogy egy olyan jelenségről van szó, ami széles körben elterjedt, burjánzó, mindenütt

²²⁸ TÓTH István János – HAJDU Miklós: A korrupció mérési lehetőségei – lehetséges objektív indikátorok bemutatása egy magyar példa alapján. *Magyar Tudomány*, 179. évf., 4. sz., 2018. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/matud_f5291 (letöltve: 2020. július 30.)

²²⁹ HÁMORI Balázs: *Érzelemgazdaságtan*. Kossuth Kiadó, Budapest, 2003, p. 154.

²³⁰ HANKISS Elemér: A korrupció játéka Közép-Kelet Európában 1945–1999. In: CSEFKÓ Ferenc – HORVÁTH Csaba (szerk.): *Korrupció Magyarországon*. Friedrich Ebert Alapítvány és Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület, Pécs, 2001, pp. 13–32:13–21.

jelen lévő, nem áll megfelelő ellenőrzés alatt, és mélyen beágyazódott a társadalomba.²³¹

A korrupció fogalmával kapcsolatban konszenzus van abban a tekintetben, hogy vannak olyan kulcsismérvek, amelyek jelenléte, fennállása nélkül a korrupció nem valósítható meg. Az egyik ilyen kritérium a *kötelezettség-szegés*, a szabályok kijátszása, a cselekmény *illegális* volta. A korrupció létrejöttének további fontos feltétele, hogy *ön- vagy csoportérdekből* követik el, figyelmen kívül hagyva a köz érdekeit. Sokan osztják azt a véleményt is, miszerint a korrupt cselekmény során – általában – *két érintett fél*, magán-személy vagy intézményi képviselő játszik össze, akiknek ebben való részvétele *tudatos döntésen* alapul, és az egyik személy *monopol- vagy oligopol pozíciójából* eredően jogosulatlan előnyhöz juttatja a másikat.

Klitgaard²³² a következők szerinti képletben összegezte a korrupció alapvető elemeit.

Korrupció = monopolhelyzet + diszkréció – elszámoltathatóság.

Azaz, a korrupt személy nyilvánvalóan rendelkezik valamiről, „elad” valamit, amire egyedül neki van befolyása, ő hozhat erről döntést, vagy neki van róla megfelelő információja. Bevonódását segíti a két fél titoktartása. A korrupciónak azonban egyáltalán nem kedvez, ha a korrupt személy környezetében átláthatóság uralkodik, a működési rendet pedig úgy alakítot-

**Korrupció =
(monopolhelyzet + diszkréció) – (elszámoltathatóság + átláthatóság + integritás)**

²³¹ BRATU, Roxana – KAŽOKA, Iveta: Metaphors of corruption in the news media coverage of seven European countries. *European Journal of Communication*, Vol. 33., No. 1., 2018, pp. 57–72.

²³² KLITGAARD, Robert: International Cooperation Against Corruption. *Finance & Development*, Vol. 35., No. 1., 1998, pp. 3–6:4.

ták ki, hogy abban a korrupcióra hajló személy számon kérhető, ellenőrizhető és felelősségre vonható.²³³ A későbbiekben az említett képlet – köszönhetően az inkább a korrupció megelőzésére hangsúlyt helyező új stratégiáknak – módosult, kiegészült.

5.1.2. A korrupció okai

Noha a korrupció országoként és tudományáganként is eltérő jelenséget takar, azonosíthatóak olyan kulcsfontosságú hajtóerők, amelyek a cselekmény megvalósítását – általában – generálják. Svensson²³⁴ azt vizsgálta, hogy a leginkább korruptnak tartott országok esetében milyen tényezők jelentik a közös nevezőt. Arra jutott, hogy jellemzően mindegyikük fejlődő vagy átalakulóban lévő ország, ritka kivételekkel alacsony jövedelmű országok, a legtöbb állam zárt gazdasággal rendelkezik, a vallás erőteljes befolyást gyakorol (a protestáns országokban a korrupció messze a legalacsonyabb), a sajtószabadság korlátozott és viszonylag alacsony az iskolai végzettség.

Fentiekén túl, Goel és Nelson²³⁵ kutatásaik során szoros összefüggést találtak az egyes államok monetáris politikája és az ország korrupciós besorolása között. Azok az államok, amelyek jól szabályozott pénzügyi szektorral rendelkeznek, ahol a feketegazdaság részaránya kevésbé jelentős, nem olyan korruptnak, mint azok, ahol ennek az ellenkezője igaz. Azt is igazolták, hogy a magasabb gazdasági és politikai szabadsággal rendelkező országokban kisebb mértékben van jelen a korrupció.

²³³ PAPANÉK Gábor (szerk.): A korrupció és a közbeszerzési korrupció Magyarországon – I. kötet. GKI Gazdaságkutató Zrt., Budapest, 2009. Forrás: <https://transparency.hu/wp-content/uploads/2016/04/A-korrupci%C3%B3-%C3%A9s-a-k%C3%B6zbeszerz%C3%A9si-korrupci%C3%B3-Magyarorsz%C3%A1gon-1.pdf> (letöltve: 2020. július 29.)

²³⁴ SVENSSON, Jakob: Eight questions about corruption. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19., No. 3., 2005, pp. 19–42.

²³⁵ GOEL, Rajeev K. – NELSON, Michael A.: Economic freedom versus political freedom. Cross-country influences on corruption. *Australian Economic Papers*, Vol. 44., No. 2., 2005, pp. 121–133.

Dimant²³⁶ úgy véli, hogy alapvetően a közigazgatás hatékonyságának szintje befolyásolja a korrupció mértékét. Amennyiben a jogi környezet nem megfelelően rendezett, nem kellően átlátható, mértéktelenül bürokratikus, és a szabályozások sem egyértelműek, az segíti a korrupció terjedését. Lehetővé teszi a közszolgálatot ellátók számára, hogy monopol- vagy felsőbbrendű helyzetüket kihasználva, kenőpénzért cserébe, beágyazódnak a rendszerbe. Másrészt a túlzott adminisztráció a természetes személyeket kenőpénz fizetésére ösztönzi, az eljárás felgyorsítása érdekében. Meglátása szerint a korrupciót erősen befolyásolja a közigazgatásban dolgozók alacsony fizetése is, akik korrupciós cselekmények útján próbálják javítani anyagi helyzetüket.

Allen és munkatársai²³⁷ is úgy látják, hogy a korrupció bizonyos országokban azért következik be gyakrabban, mert a tisztviselők alulfizetettek, a csekély adóbevételekből nem lehet megfelelően finanszírozni az állami alkalmazottak jutalmazását, így ők elégedetlenek. Ráadásul nekik, a munkájukkal és munkahelyükkel elégedetlen tisztviselőknek kellene ellenőrizni is a korrupciót, ami – ebben a formában – nem is lehet működőképes. Az elégedettség hiánya ugyanis megkérdőjelezi a szervezet iránti lojalitást és elkötelezettséget is. Sardžoska és Tang²³⁸ tanulmányukban megerősítik az előbbieket. Jelzik ugyanis, hogy a magánszektorban sokkal jobban érvényesülnek azok az etikai értékek, amelyek befolyásolják a munkával való elégedettséget, mint az állami szektorban.

De Graaf²³⁹ szerint a korrupció nemcsak az egyes politikusok és köztisztviselők fizetésével és elégedettségével áll összefüggésben, hanem morális értékeikkel és normáikkal is. Befolyásolja a korrupció mértékét továbbá a

²³⁶ DIMANT, Eugen: The Antecedents and Effects of Corruption – A Reassessment of Current (Empirical) Findings. MPRA Paper No. 60947, University Library of Munich, Germany, 2014, p. 10.

Forrás: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/60947/1/MPRA_paper_60947.pdf (letöltve: 2020. szeptember 20.)

²³⁷ ALLEN, Franklin – QIAN, Jun – SHEN, Lin: Corruption and Competition. CEPR Discussion Paper No. DP13218, 2018. Forrás: <https://ssrn.com/abstract=3262543> (letöltve: 2020. szeptember 20.)

²³⁸ SARDŽOSKA, Elisaveta Gjorgji – TANG, Thomas Li-Ping: Testing a model of behavioral intentions in the republic of Macedonia. Differences between the private and the public sectors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87., No. 4., 2009, pp. 495–517.

²³⁹ DE GRAAF, Gjal: Causes of corruption: towards a contextual theory of corruption. *Public Administration Quarterly*, Vol. 31., No. 1., 2007, p. 39–86:61.

vezetés nyilvánosan felvállalt integritása, a szervezeti problémák és nehézségek mértéke, a közszféra és az üzleti vállalkozások kapcsolatának egymásra hatása, valamint a szervezett bűnözés erőssége is.

Cressey²⁴⁰ szerint az egyéni késztetéseknek, az elfogadó társadalmi közegnek és az intézményrendszerek tökéletlenségének együttes hatása fokozza a korrupciót.

Az előzőekben vázolt vizsgálatok eredményei tehát arra utalnak, hogy a leggyakrabban említett tényezők, amelyek befolyásolhatják a korrupció kialakulását, a következők:

- politikai és gazdasági környezet,
- szakmai etika szabályok és
- jogszabályi környezet.

Vásárhelyi²⁴¹ kutatásai során hasonló következtetésre jutott. A korrupció alapvetően gazdasági és morális okokra vezethető vissza; a korrupció magyarázatát – ebből fakadóan – egyrészt az ország gazdasági fejlettségének szintjében, másrészt az adott társadalom erkölcsi állapotában kell keresni. Huberts²⁴² az előbbiekhöz képest több oldalról, komplex módon közelíti meg a korrupció lehetséges okait. A jelenség kialakulását és terjedését – alapjaiban – szerinte is az állam jogi, politikai és társadalmi környezetének minősége határozza meg. Ő azonban figyelembe veszi az egyént és a munkát is, hiszen a korrump magatartás alapvetően függ az emberi jellemtől és az érintett magánkörülményeitől, illetve a végzett tevékenység jellegétől, a kollégák viselkedésétől és az ügyféli körtől egyaránt. Mindezeken túlme-

²⁴⁰ CRESSEY, Donald R.: Other People's Money. Study in the Social Psychology of Embezzlement. Patterson Smith, Montclair, New Jersey, 1973. Idézi: BOKOR Tamás: Magyar fiatalok és a korrupció viszonya a médiahasználat tükrében. *Magyar Tudomány*, 179. évf., 2. sz., 2018, pp. 195–205:196. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/matud_132#matud_132 (letöltve: 2020. szeptember 20.)

²⁴¹ VÁSÁRHELYI Mária: A korrupció a közgondolkodásban. In: CSEFKÓ Ferenc – HORVÁTH Csaba: Korrupció Magyarországon. Friedrich Ebert Alapítvány és Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület, Pécs, 2001, pp. 187–195:190.

²⁴² HUBERTS, Leo W.J.C.: Blinde vlekken in de politiepraktijk en de politiewetenschap. Gouda Quint, Arnhem, 1998, p. 35.

nően, a szervezeti működésben jelentkező zavarok is korrump cselekmények elkövetéséhez vezethetnek. Működésbeli problémákat okozhat, ha nem megfelelő

- a vezetési stílus, a vezetők hozzáállása,
- a szervezeti struktúra (a méret, a feladatok komplexitása miatt nehézkes a felelősségi körök elhatárolása, illetve az ellenőrzés),
- a szervezeti kultúra (nem tisztázottak a célok, értékek és normák), illetve
- az emberierőforrás-gazdálkodás egyes alrendszerei (a kiválasztás és a fejlesztés, illetve a jutalmazás alapjai nem egyértelműek).

Ahogy az az előbbiekben már említettük, a korrupcióra való hajlam függ az adott egyén jellemétől is. A korrump viselkedést elősegítő személyiségvonások meghatározására irányuló tudományos kutatások²⁴³ olyan, a korrump viselkedésre hajlamosító tényezőket tártak fel, mint például a körülményekkel való sodródás, az erkölcsi fejlődés alacsony szintje, a tartásnélküliség, a konfliktuskerülés, az önérvényesítés és az önkontroll hiánya, a kisebbségérzés a vesztegetést megkísérlő követeléseivel szemben, a kockázatkeresés, a mohóság vagy a másokkal való érzelmi kapcsolatok kialakításának csökkent képessége.

A korrupciós kultúrának ma már igazán színes palettája van, mégsem köthető konkrét helyzetekhez, egyértelműen meghatározható személyekhez, személyi körökhöz, sem pedig egzakt módon behatárolható területekhez. Az azonban kimutatható, hogy a közsférában, bizonyos gazdasági területeken vagy egyes országokban különösen gyakori.²⁴⁴

²⁴³ FALLAH Nóra – GÁSPÁR-KOCSIS Kata – MARI Gabriella: Rendőrségi korrupcióra hajlamosító pszichológiai faktorok. *Rendvédelem*, 5. évf., 1. sz., 2016, pp. 43–53.

²⁴⁴ VARGA Szabolcs: Hogyan előzzük meg a korrupciót? Hasznos tanácsok és információk magyar üzletemberek számára. In: SZÁNTÓ Zoltán – TÓTH István János – VARGA Szabolcs (szerk.): *A (kenő)pénz nem boldogít? Gazdaságszociológiai és politikai gazdaságtani elemzések a magyarországi korrupcióról*. BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet Korrupciókutató-központ, Budapest, 2012, p. 251.

5.1.3. A korrupciós cselekmények csoportosítása

A korrupciónak számos **megjelenési formája** létezik, ezt a magyar nyelvben használt kifejezések széles skálája is jelzi. Korrupcióra utal például a sáp, a harács, a kenőpénz, a csúszópénz, a hálapénz, a jatt, a borraivaló, a paraszolvencia, a protekció, a megvásárlás, a nepotizmus, a klientizmus, az „urambátyámkodás”, a vesztegetés, a hivatali hatalommal való visszaélés, a befolyással üzérkedés stb.²⁴⁵

A korrupciót gyakran csoportosítják a hatalom (döntés) formája, a cselekedet mértéke (gazdasági súlya), a társadalmi fogadtatás és a jogi szabályozás szerint.

A korrupciót **hatalom (döntés) fajtája szerint** általában három csoportba sorolják. A *hivatali* (közszolgálati) korrupció körébe tartoznak azok a közhatalmi jellegű döntések [például engedély kiadása, bírság kiszabásának (végrehajtásának) mellőzése, illetve az eljárás gyorsítása], illetve azok az előnyök (közszolgáltatások nyújtása, állami vagyon értékesítése, közbeszerzések), amelyeket a szabályokkal, előírásokkal ellenkező módon hoznak meg vagy nyújtanak.²⁴⁶ A közszolgálati korrupción belül Tarján²⁴⁷ szerint az alábbi altípusok léteznek:

- közéleti tisztségre irányuló korrupció (például állami szolgáltató helyett magánútra terelés);
- piacra irányuló korrupció (a közéleti tisztségből fakadó szolgáltatások iránti kereslet mesterséges fokozása);

²⁴⁵ PETRÉTEI József: A korrupció jellemzői és az ellene való küzdelem lehetőségei. *Romániai Magyar Jogtudományi Közlöny*, 2007/1. sz, 2007, pp. 25–35:26.

²⁴⁶ HOLLÁN Miklós: A korrupció megelőzése és kriminológiája. (Készült: „A korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” ÁROP-1.1.21 számú projekt keretében) Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013, p. 7.

Forrás:

https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/0/ce/b0000/Holl%C3%A1n%20Mikl%C3%B3s_A%20korrupci%C3%B3%20kriminologi%C3%A1ja%20%C3%A9s%20krimi%C3%A1lpszichol%C3%B3gi%C3%A1ja_tananyag.pdf (letöltve: 2020. október 6.)

²⁴⁷ TARJÁN Gábor: A korrupció jelenségköre mint társadalmi és szervezeti-intézményi kihívás. In: KISS Zoltán László (szerk.): Bevezetés a szociológiába. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2019, pp. 425–439:434–435.

- közérdekre irányuló korrupció (például elavult, hibás, mást célt szolgáló eszközök vásárlása vagy túlzott mennyiségű beszerzés).

A *gazdasági* (üzleti) korrupció elsősorban a gazdasági társaságokhoz, gazdálkodással kapcsolatos folyamatokhoz kötődik, „megbízó-ügynök” viszony jellemzi. Az üzleti korrupcióban az ügynök megbízója nem az állam, nem valamely állami szerv, tevékenysége pedig nem közérdekű. De a megbízó érdekeivel szembeni, kötelességszegő magatartás, valamint az ügynök saját haszna ebben a körben is érvényesül.²⁴⁸ Ide sorolható a gazdasági bűncselekmények jelentős és a vagyon elleni bűncselekmények egy része, és minden olyan bűncselekmény, amely a gazdasággal, valamint a gazdálkodással összefügg.²⁴⁹ A *politikai* korrupció kifejezést a politikusok, politikai szervezetek és intézmények által vagy azok befolyásolásával elkövetett cselekményekre használjuk. A politikai korrupció nem azonosítható a hivatali korrupcióval, hanem annak fogalmán túlnyúlhat.²⁵⁰ Politikai korrupciónak tekinthető továbbá, ha a politikusok az állampolgárok lojalitásáért, szavazataiért, támogatásáért anyagi vagy más jellegű előnyt biztosítanak.²⁵¹ A politikai korrupció visszaélés a hatalommal, amely figyelmen kívül hagyja a demokratikus politikai berendezkedés alapértékeit, a politikai értelemben vett egyenlőséget és igazságosságot. A politikai korrupció során a hatalom a magánérdekek eszközévé válik.²⁵²

²⁴⁸ PAPANEK Gábor (szerk.): A korrupció és a közbeszerzési korrupció Magyarországon – I. kötet. GKI Gazdaságkutató Zrt., Budapest, 2009. Forrás: <https://transparency.hu/wp-content/uploads/2016/04/A-korrupci%C3%B3-%C3%A9s-a-k%C3%B6zbeszerz%C3%A9si-korrupci%C3%B3-Magyarorsz%C3%A1gon-1.pdf> (letöltve: 2020. július 29.)

²⁴⁹ FENYVESI Éva: Az ezerarcú korrupció. In: Multidiszciplináris kihívások - sokszínű válságok. A BGF KVIK KÖT tanulmánykötete. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Budapest, 2013, pp. 17–27:20. Forrás: http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/683/1/Fenyvesi_2.pdf (letöltve: 2020. október 6.)

²⁵⁰ LENGYEL László: Esszé a politikai korrupcióról. In: GOMBÁR Csaba – HANKISS Elemér – LENGYEL László – VOLOSIN Hédi (szerk.): Írások a korrupcióról. Korridor, Budapest, 1998, p. 105.

²⁵¹ HANKISS Elemér: Társadalmi csapdák. Diagnózisok. Magvető Kiadó, 1983, pp. 83–86.; HANKISS Elemér: A korrupció játéka Közép-Kelet Európában 1945–1999. In: CSEFKÓ Ferenc – HORVÁTH Csaba (szerk.): Korrupció Magyarországon. Friedrich Ebert Alapítvány és Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület, Pécs, 2001, pp. 13–32:19.

²⁵² JÁVOR István: A politikai korrupció szervezeti struktúrája. *Társadalomkutatás*, 26. évf. 1. sz., 2008, pp. 11–38.; JÁVOR István – ROZGONYI Tamás: Hatalom – konfliktus – kultúra. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó – Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2005

Gazdasági súlya szerint megkülönböztetünk *kis jelentőségű*, „*kisstílű*” vagy másképpen *túlélés*²⁵³ jellegű korrupciót, amely elsősorban a mindennapi életben az alulfizetett köztisztviselők (például rendőr, adóellenőr, büntetés-végrehajtási dolgozó) és állampolgárok viszonylatában értelmezhető, amikor kis összegek mozognak vagy apróbb szívességek teljesülnek. A gazdasági súly szerint beszélhetünk *nagy horderejű* korrupcióról is. Ez jellemzően a felsőbb szintű (üzleti vagy állami) vezetői gyakorlatban fordul elő, ennek keretében befolyásolni próbálják a gazdasági szereplők vagy állami intézmények működését pénz és/vagy egyéb juttatások által.²⁵⁴

A **társadalmi fogadtatás (tűrés) szerint** megkülönböztethetünk *fekete, szürke és fehér* korrupciót is. Fekete korrupció körébe sorolják azokat a jelenségeket, amelyeket az egész társadalom elítél. Ezeket a cselekményeket általában teljes közfelháborodás övezi, és esetleg büntetőeljárás is követi. Szürke korrupcióról beszélünk, ha a korrupciós magatartásformák egyes eseteit a társadalom egyes rétegei elítélendőnek tartják, mások azonban nem, esetleg bizonytalanok annak megítélésében. Fehér korrupció esetén a társadalom többsége tolerálja azokat a tevékenységeket, amit a jogszabályok szerint korrupciónak minősítenek. Erre jó példa itthon a hálapénz intézménye.²⁵⁵

A **jogi szabályozás** általában az *aktív és a passzív* korrupció között tesz különbséget. A passzív korrupciós cselekvés során egy adott személy a beosztását személyes előnyök elérésére használja, míg az aktív korrupció kenőpénz fizetése egy állami tisztviselőnek, alkalmazottnak annak érdekében, hogy tegyen valamit vagy ne cselekedjen semmit, esetleg akadályozza a hivatalos ügymenetet.²⁵⁶

²⁵³ PELLEGRINI, Lorenzo: Corruption, Development and the Environment. Springer, New York, 2011, p. 41.

²⁵⁴ KEREZSI Klára – INZELT Éva – LÉVAY Miklós: Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében. Milyen cselekményeket rejtenek a jogerősen elítéltek aktái? Kriminológiai Tanulmányok 51., Országos Kriminológiai Intézet, Budapest, 2014, pp. 26–49:27–28.

²⁵⁵ SZENTE Zoltán: Korrupciós jelenségek az önkormányzati közigazgatásban. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2007, pp. 57–58.

²⁵⁶ KEREZSI Klára: A rendészeti korrupció. In: DOBÁK Imre – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): Szakmaiság, szerénység, szorgalom. Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, pp. 343–359:345.

5.1.4. A korrupció mérése

A korrupció mérésére irányuló törekvések az 1990-es évektől váltak jellemzővé. Alapvetően azért, mert egészen az 1970–80-as évekig nem beszéltek nyíltan a korrupció okozta problémákról, és a korrupcióval szemben a nemzetközi összefogás, a közös fellépés is ebben az időszakban kezdődött el.²⁵⁷ A korrupció mérése, számszerűsítése során a kutatók azzal a problémával szembesültek, hogy „a mérhetetlen mérhetővé tételével próbálkoznak”²⁵⁸, illetve az összemérhetőség kapcsán a más társadalmi-gazdasági-kulturális háttérrel rendelkező országok összehasonlítása különösen nagy kihívást jelent.²⁵⁹

Ennek egyik alapvető oka, hogy már a számszerűsítendő jelenség értelmezése sem egységes. Ha pedig nem tudjuk, mit kell az általunk értékelt jelenség alatt érteni, nem leszünk képesek meghatározni a mértékét sem. Mivel mindenki mást tart fontos szempontnak a korrupció kapcsán, a válaszok sem lehetnek összehasonlíthatóak.²⁶⁰

Akkor lenne a legegyszerűbb a feladatunk, ha csupán a vesztegetés különféle típusait mérnénk, hiszen ezt a világ számos országában büntetik, ráadásul, még az értelmezése is egyértelmű. A probléma azonban ezzel az, hogy a korrupciós jelenségek körébe nem csupán a vesztegetési tényállásokat soroljuk, hanem olyan, több államban elterjedt társadalmi gyakorlatokat (például az ajándékozás, a hálapénz) is, amelyek büntetőjogi megítélése nem egységes. Ha kizárólag a vesztegetési tényállásokat vennénk alapul, akkor pedig azt tapasztalnánk, hogy az objektív bűnüldözési adatok a

²⁵⁷ FENYVESI Éva: A korrupció mérhetősége. In: Multidiszciplináris kihívások – sokszínű válaszok. A BGF KVIK KÖT tanulmánykötete. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Budapest, 2014, pp. 21–33:22. Forrás: <http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/672/> (letöltve: 2020. október 6.)

²⁵⁸ NÉMETH Erzsébet – VARGHA Bálint Tamás – PÁLYI Katalin Ágnes: Nemzetközi korrupciós rangsorok tudományos megbízhatósága. *Pénzügyi Szemle*, 64. évf., 3. sz., 2019, pp. 321–337:322.

²⁵⁹ KLOTZ Péter: Az integritás-szemlélet lehetőségei a korrupció elleni fellépésben, különös tekintettel a munkaköri kockázatok elemzésére. Doktori (PhD) értekezés. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest, 2017, pp. 56–57.

²⁶⁰ FENYVESI Éva: A korrupció mérhetősége. In: Multidiszciplináris kihívások – sokszínű válaszok. A BGF KVIK KÖT tanulmánykötete. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Budapest, 2014, pp. 21–33:22. Forrás: <http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/672/> (letöltve: 2020. október 6.)

bűnözési statisztikákban inherens látencia miatt nem lennének teljes körűen felhasználhatók.²⁶¹ A rejtve maradó bűncselekmények nagyságára, arányára pedig nem tudnánk objektív módszerek segítségével következtetni.²⁶²

Mivel a kriminálstatisztika nem tökéletes eszköz a korrupció mértékének meghatározására vonatkozóan, a kutatók más módszerekkel (kérdőív, interjú) próbálják felmérni a korrupció nagyságát. Ezzel kapcsolatban több nehézség is felmerül. Bár a legtöbb esetben az adatgyűjtések anonim módon történnek, nincs garancia arra, hogy őszinte válaszokat, valóság-hű információkat kapunk, mert a jelenség negatív tartalma miatt az emberek gyakran félnek beszélni a tapasztalataikról. Mindezt a magas válaszmegtagadási arány tovább rontja.²⁶³

A korrupció mérésére az utóbbi években az alábbi megközelítések alakultak ki:²⁶⁴

Percepciós, érzékelési vizsgálatok: A korrupció szintjének országok közötti összehasonlítását a percepciós vizsgálatok alapján kezdték elemezni a kutatók. Ezek elsősorban gazdasági elemzők véleményén, illetve kérdőíves kutatások eredményein alapulnak. Ez a módszer olyan kérdések feltérképezésére alkalmas, ahol hiányoznak az objektív adatok. A vizsgálatok abból indulnak ki, hogy a korrupció az, amit a hétköznapi emberek észlel-

²⁶¹ KLOTZ Péter: Az integritás-szemlélet lehetőségei a korrupció elleni fellépésben, különös tekintettel a munkaköri kockázatok elemzésére. Doktori (PhD) értekezés. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2017, pp. 56–57.

²⁶² KANYÓ Mária – KARDOS Sándor István: Latencia és kutathatóság – Csökkenthető-e parancsnoki eszközökkel a rendőri korrupció latenciája? *Társadalom és Honvédelem*, XVIII. évf., 1. sz., 2014, pp. 5–24:12.

²⁶³ FENYVESI Éva: A korrupció mérhetősége. In: Multidiszciplináris kihívások – sokszínű válaszok. A BGF KVIK KÖT tanulmánykötete. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Budapest, 2014, pp. 21–33:22. Forrás: <http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/672/> (letöltve: 2020. október 6.)

²⁶⁴ TÓTH István János – HAJDU Miklós: A korrupció mérési lehetőségei – lehetséges objektív indikátorok bemutatása egy magyar példa alapján. *Magyar Tudomány*, 179. évf., 4. sz., 2018. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/matud_f5291 (letöltve: 2020. július 30.)

nek. Az ilyen jellegű felmérések feltételezik, hogy a megkérdezettek pontosan tudják érzékelni a korrupciót.²⁶⁵ Viszont nem számolnak azzal, hogy a szubjektív percepció és a tényleges helyzet közötti kapcsolat bizonytalan. Az elemzések során azonban érdemes figyelembe venni, hogy akik érintettek a korrupcióban, azok alábecsülhetik a jelentőségét, akik pedig nem érintettek, nem rendelkeznek kellő információval, ezért érzékelésüket leginkább a médiában elhangzottak, megjelentek befolyásolják.

Az egyik legismertebb nemzetközi percepció mutató a Transparency International (TI) által számított korrupció érzékelési index (CPI – Corruption Perception Index), amelyet 1995 óta minden évben publikálnak. Ez az indikátor megmutatja, hogy az adott országban mekkora valószínűséggel válik valaki a korrupció áldozatává. Nagyságát a korrupct magatartásra készítő körülmények ereje határozza meg.²⁶⁶ A CPI-t azonban az utóbbi időszakban több kritika is éri, mivel az index alapjául szolgáló források sok esetben szakértők, üzletemberek megkérdezésén alapulnak, így az index a válaszadók által tapasztalt szubjektív érzékelésről ad képet. A másik probléma pedig abból adódik, hogy kizárólag a közszférában tapasztalt korrupciót méri, vagyis a versenyszférában jelen lévő korrupcióval kapcsolatban nem alkalmazható. Ráadásul a Transparency International az indikátor számításának módszertanát többször is megváltoztatta, ami ellehetetleníti az időbeni összehasonlítást. Egy hasonló, több mint kétszáz országra kiterjedő percepció indikátort a Világbank is közzétesz 1996 óta, ez a Control of Corruption Index, amely szintén kérdőíves vizsgálatokon, szubjektív értékeléseken alapul, de még a mutató kidolgozói is elismerik, hogy ez a mutató is számos módszertani problémával terhelt.²⁶⁷

²⁶⁵ NÉMETH Erzsébet – VARGHA Bálint Tamás – PÁLYI Katalin Ágnes: Nemzetközi korrupciós rangsorok tudományos megbízhatósága. *Pénzügyi Szemle*, 64. évf., 3. sz., 2019, pp. 321–337:322.

²⁶⁶ HUFF Endre Béla: A korrupció háromszereplős logikai modellje. *Büntetőjogi Szemle*, 1–2. sz., 2013, pp. 30–41:30.

²⁶⁷ TÓTH István János – HAJDU Miklós: A korrupció mérési lehetőségei – lehetséges objektív indikátorok bemutatása egy magyar példa alapján. *Magyar Tudomány*, 179. évf., 4. sz., 2018. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/matud_f5291 (letöltve: 2020. július 30.)

Attitűdvizsgálatok: A szintén kérdőíves adatfelvételeken alapuló attitűdmérések is fontos adatbázisát képezik a korrupció jelenségével foglalkozó szakértőknek. A többi között az Eurobarometer-kutatás bizonyos fázisaiban is visszatérő téma a korrupció iránti attitűdök vizsgálata. Az Eurobarometer-kutatások eredetileg az Európai Közösség országaiban az 1970-es évek eleje óta végzett közvélemény-kutatások, amelynek célja a társadalmi és politikai változások (így a korrupció is) vizsgálata volt. Később a kutatás az Európai Unió tagországaira terjedt ki, és mind a mai napig történnek a megkérdezések. De a World Values Survey és a European Social Survey bizonyos hullámai is érintik e jelenséget. A kérdések – ezekben a kutatásokban – jellemzően a korrump tranzakciók megítélésére vonatkoznak.

Objektív mutatókon alapuló elemzések: Mivel a korrupció elterjedtségének mérése – a fentiek alapján – komoly nehézségekbe ütközik, olyan módszereket kellett létrehozni, amelyek könnyebben megragadhatóak, és a korrupcióval együtt előforduló mérhető jelenségből vonnak le következtetéseket.²⁶⁸ Ezek az objektív adatokra épülő mérések a korrump tranzakció bekövetkezésére vagy az annak kedvező feltételek fennállására vonatkozó megfigyeléseken alapulnak.²⁶⁹ Így következtethetünk a korrupció nagyságára például a korrupció közben tetten ért határrendészeknél talált készpénz összegéből. „Ezen adatok tisztításával, súlyozásával (sávok száma, forgalom nagysága, váltás ideje) viszonylag pontosan meghatározható, hogy mekkora az adott határátkelőhely korrupciós kitettsége, illetve szervezetszociológiai szempontból az adott korrupciós piac.”²⁷⁰ Hisz például az illegális migránsoknak rögtön a határon, az országba történő belépésükkel felfedésének, feltartóztatásának jogszabályokban rögzített

²⁶⁸ KLOTZ Péter: Az integritás-szemlélet lehetőségei a korrupció elleni fellépésben, különös tekintettel a munkaköri kockázatok elemzésére. Doktori (PhD) értekezés. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest, 2017, pp. 56–57.

²⁶⁹ TÓTH István János – HAJDU Miklós: A korrupció mérési lehetőségei – lehetséges objektív indikátorok bemutatása egy magyar példa alapján. Magyar Tudomány, 179. évf., 4. sz., 2018. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/matud_f5291 (letöltve: 2020. július 30.)

²⁷⁰ KLOTZ Péter: Az integritás-szemlélet lehetőségei a korrupció elleni fellépésben, különös tekintettel a munkaköri kockázatok elemzésére. Doktori (PhD) értekezés. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest, 2017, pp. 56–57.

követelménye azonnal felveti a határon szolgálatot teljesítők korrupciós veszélyeztetettségét.²⁷¹

A korrupciós kockázatok elemzése keretében a korrump tranzakciók lebonyolítását elősegítő körülmények fennállását, a korrupció előfordulásának valószínűségét vizsgálják. Természetesen a korrupciót elősegítő feltételek fennállása önmagában elegendő arra, hogy a korrump tranzakció létre is jöjjön, de bizonyos feltételek megkönnyíthetik a korrupciós tranzakció megvalósítását. A korrupciós kockázatok mérésének további előnye, hogy nem a már megtörtént korrupciós cselekmények vizsgálatára összpontosít, és nem a már bekövetkezett károkat mérsékli, hanem a jövőbeli előfordulást kísérli meg előre jelezni, lehetőséget ad a megelőzésére.

Az előbbieket alapján az mindenképpen kijelenthető, hogy nincs olyan módszer, amelynek alkalmazásával pontosan meg lehetne mondani, mennyire korrump egy ország.²⁷²

5.2. Korrupciós kockázatok a rendészetben

A korrupció a rendészet diszfunkcionális működésének egyik legősibb megnyilvánulása. Már a Biblia is utalást tesz rá, miszerint a vámosok bűneinek egyik fajtája a korrupció, az előírtnál magasabb vámok beszedése.²⁷³

A rendészet mint különleges közigazgatási szektor és a korrupció mint társadalmi jelenség szorosan kapcsolódnak egymáshoz. Ennek részben az az

²⁷¹ DEÁK József: Hűsz kötet a rendészettudomány fejlesztéséért. *Rendőrségi Tanulmányok*, II. évf., 1. sz., 2019, pp. 144–157:156. Forrás: http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201901/06_Deak_Jozsef.pdf (letöltve: 2020. október 25.); DEÁK József: Az Oroszországi Föderáció határőrizeti kihívásai napjainkban. *Hadtudomány*, XXVI. évf., elektronikus szám, 2016, pp. 4–14:6–7. Forrás: http://mhtt.eu/hadtudomany/2016/2016_elektronikus/1_deak%20jozsef.pdf (letöltve: 2020. október 25.)

²⁷² TARJÁN Gábor: A korrupció jelenségköre mint társadalmi és szervezeti-intézményi kihívás. In: KISS Zoltán László (szerk.): *Bevezetés a szociológiába*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, pp. 425–439:429.

²⁷³ GÁSPÁR Miklós: A rendészeti korrupció aktuális kérdései. *Rendészeti Kutatóműhely*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014, p. 1.

oka, hogy a korrupciós cselekmények szempontjából a rendészet egy sajátos területet képez. A rendészet ugyanis rendelkezik olyan általános vonásokkal, amelyek a rendészeti szervek állománya tekintetében különös korrupciós kockázatot jelentenek (lsd. részletesebben később).²⁷⁴

A hazai és nemzetközi kutatások alkalmával a korrupció és a rendészet kapcsolatát legtöbbször a rendőrség tevékenységén keresztül vizsgálják.²⁷⁵ Mindez persze érthető, lévén, hogy a rendőrség a rendészet legtipikusabb szervezeti formája. A modern társadalmakban ugyanakkor több rendőrség típusú szervezet működik.²⁷⁶ Ezáltal a korrupció – a rendészeti igazgatás területén – sem csak rendőrség-specifikus jelenségként kerül a kutatások homlokterébe. A rendészeti igazgatás különböző ágazatainak tevékenységével összefüggő korrupciós magatartásokat nevezünk rendészeti korrupciónak. Az ún. rendészeti korrupciót vizsgálva a rendőrségen túl mindenképp említést kell tenni más rendészeti szervek dolgozóiról (katasztrófavédők, pénzügyőrök, büntetés-végrehajtók stb.) is, akiknek a korrupciós veszélyeztetettsége szintén jelentős lehet. A rendészeti korrupció specifikuma a korrupcióval érintett alanyokra vezethető vissza, tekintve, hogy a korrupció e formájában legalább az egyik cselekvő valamely rendészeti szerv

²⁷⁴ VERÉB Judit: Zsebre megy a játék? A rendészeti korrupció aktuális kérdései. Rendészetelméleti Kutatóműhely. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest, 2014, p. 8.

²⁷⁵ BECK, Adrian – LEE, Ruth: Valeurs et pratiques professionnelles dans la police russe. *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, Vol. 44. No. 2., 2001, pp. 115–142.; PUNCH, Maurice: Police corruption and its prevention. *European Journal on Criminal Policy and Research*, Vol. 8., No. 3., 2000, pp. 301–324.; SUMI, Robert – LALICIC, Lado: Risk analysis on the current situation with regard to the possibilities and actual extent of corruption within law enforcement. Concil of Europe, Office in Belgrade, Belgrade, 2015; KOVÁCS István: A rendőri korrupció és a prostitúció. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 3. évf., 3. sz., 2015, pp. 42–59.

²⁷⁶ FINSZTER Géza: A rendőrség joga. Országos Rendőr-főkapitányság, Budapest, 2012, p. 11.

tagja.²⁷⁷ A korrupció problémaköre tehát más rendészeti szervek, így például az adó- és vámhatóság,^{278, 279} vagy a büntetés-végrehajtási szervezet^{280, 281} működésével összefüggésben is éppúgy felmerülhet, mint a rendőrségnél.

Ahogy arról korábban már szóltunk, „a korrupció sok formában és szinten létező jelenség, amelyet alapvetően két szint markáns elválasztásával szoktak meghatározni: ez az ún. »kisstílű« korrupció (*petty corruption*) és a nagy horderejű korrupció (*grand vagy large-scale corruption*)”.²⁸² A rendészeti szervek tagjai, végrehajtó állománya, az alacsonyabb szintű köztisztviselők (például rendőr, adóellenőr, büntetés-végrehajtási őr, pénzügyőr), illetve a munkavállalók és az állampolgárok között megvalósuló korrupciós cselekményeket ez előbbi, vagyis a kisstílű korrupció kategóriájába soroljuk, ahol kis összegek, apróbb szívességek képezik az „alku” tárgyát.²⁸³

Azt már bemutattuk, hogy a korrupciónak számos változata létezik. Most a rendészeti korrupció különböző formáit ismertetjük. A rendészeti korrupció egyik legátfogóbb tipológiájának megalkotása Barker és Roebuck nevéhez kötődik.²⁸⁴ Baker és Roebuck tanulmányukban a rendőri tevékenység empirikus vizsgálatán keresztül a rendészeti korrupció nyolc típusát különítette el:

²⁷⁷ VERPIK Zita: A rendészeti korrupció. In: HAUTZINGER Zoltán – GAÁL Gyula (szerk.): Szent Lászlótól a modernkori rendészettudományig. XIX. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2017, pp. 53–60.

²⁷⁸ LUX Gyula: A Vám- és Pénzügyőrség feladatai és lehetőségei a feketegazdaság, a gazdasági szervezett bűnözés és a korrupció visszaszorításában. *Kriminológiai Közlemények* 54., 1996, pp. 72–88.

²⁷⁹ PASHEV, Konstatin: Corruption and tax compliance. Challenges to tax policy and administration. Center for the Study of Democracy, Sofia, 2005

²⁸⁰ KISKOPÁRDI Zsolt János: A magyar büntetés-végrehajtás nemzetbiztonsági aspektusai. *Terror & Elhárítás*, 7. évf., 1. sz., 2018, pp. 45–71.

²⁸¹ UNODC: Handbook on Anti-Corruption Measures in Prisons. United Nations, Vienna, 2017.

²⁸² INZELT Éva – KEREZSI Klára – LÉVAY Miklós: Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, 2014, pp. 13–14.

²⁸³ INZELT Éva – KEREZSI Klára – LÉVAY Miklós: Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, 2014, pp. 13–14.

²⁸⁴ BARKER, Thomas – ROEBUCK, Julian B.: A Typology of Police Corruption. *Social Problems*, Vol. 21., No. 3., 1974, pp. 423–437.

1. **Hatalmi korrupció** (*Corruption of Authority*). Ebbe a típusba tartoznak azok a korrupciós magatartások, amelyek során a rendészeti szerv tagja törvénytörő cselekmény nélkül pusztán hivatali helyzetéből fakadóan jut különféle előnyökhöz. Így például ingyen ételt, italt, szexuális vagy egyéb szolgáltatásokat, különböző kedvezményeket kap csak azért „mert a korrumpáló kedveli a rendőröket”. Cserébe a rendészeti szerv tagja kiemelt figyelmet fordít bizonyos magántulajdonok védelmére, megóvva azokat a betörésektől, rablásoktól.
2. **Csúszópénz** (*Kickbacks*). Ebbe a típusba tartoznak azok a magatartások, amelyek során a rendészeti szerv tagja bizonyos jutalékért cserébe támogatást biztosít.
3. **Opportunista tolvajlás: őrizeteseiktől, áldozatoktól, bűnügyi helyszínekről, védtelen tulajdonról** (*Opportunistic Theft: from Arrestees, Victims, Crime Scenes, and Unprotected Property*). A korrupció e formája azt jelenti, hogy a rendészeti szerv tagja szolgálati feladatai során, a szolgálati tevékenységének jellegéből fakadó helyzetet kihasználva tulajdonképpen lopást követ el. Ezek a cselekmények megvalósulhatnak az őrizetbe vett személyek vagy áldozatok sérelmére, de elkövetheti őket a hatóság tagja a bűncselekmények helyszínein vagy akár az őrizetlenül hagyott területeken.
4. **Összejátszás** (*Shakedown*). E körbe tartozik a korrupciónak azon formája, amikor a rendészeti szerv tagja „kenőpénzért” cserébe eltekint a törvénytörő személy felelősségre vonásától, szankcionálásától, illetve letartóztatásától.
5. **Illegális tevékenység bevédése** (*Protection of Illegal Activity*). A korrupció e formája esetén a rendészeti szerv tagja haszonszerzés céljából valamilyen illegális tevékenységet védelmez (pl. illegális szeren-

csejáték-szervezés, kábítószer-kereskedelem, prostitúciós tevékenység, alkohollal visszaélés stb). Esetenként előfordulhat, hogy legálisan működő vállalkozásoktól is beszednek „védelmi pénzt” (pl. cserébe azért, hogy a taxitársaságok, egyes taxisok, vagy szállítócégek olyan helyen végezhesék a tevékenységüket, illetve olyan helyekre mehessenek be, ahol és ahová egyébként nem jogosultak).

6. **Helyrehozatal** (*The Fix*). A korrupció e típusának azokat a hatósági magatartásokat tekintjük, amelyek során a rendészeti szerv tagja – haszonszerzés céljából – a törvénysértő személyre tekintettel „helyrehozza” az ügy lefolyásának irányát, kedvező kimenetelt biztosít egy adott eljárás során. Példának okáért eltekint a bírság kiszabásától, eltörli a büntetést, megszünteti az eljárást, vagy elmulasztja a letartóztatás végrehajtását.
7. **Direkt bűnelkövetés** (*Direct Criminal Activities*). Ebben az esetben nincs aktív vesztegető. A rendészeti szerv tagja haszonszerzés céljából közvetlen követ el olyan vagyont, illetve személy elleni cselekményt, amelyet a törvény büntetni rendel (pl. betörés, rablás).
8. **Belső kifizetések** (*Internal Payoffs*). A korrupció e formájánál a szereplők mindegyike (a korrumpáló és a korrumpált) a rendészeti hatóság tagja. A korrupció alapját ezekben az esetekben különböző kedvezmények, beosztásból, feladatellátásból fakadó döntések kiárusítása, eladása képezik. Példának okért szabadnap, szabad hétvége betervezése a korrumpáló igényei szerint a szolgálatszervezés során, vagy bizonyítékok kiadása, amelyet a korrumpáló más korrupciós cselekményhez (pl. javítás) használhat fel.

A korábbi kutatások eredményei szerint Közép- és Kelet-Európa országai-
ban a rendészeti igazgatás a korrupcióval leginkább fertőzött szektorok,
intézmények, hivatalok közzé tartozik:

Szektorok és társadalmi intézmények	Kor- rupciós index (skála- érték)*
Politikai pártok	4,0
Egészségügyi szolgáltatások	3,6
Nyilvántartó és engedélyező szervek, hatóságok (építési enge- délyek, bérleti jogok, engedélyek)	3,6
Parlament/jogalkotás	3,5
Rendőrség	3,5
Üzleti/magánszektor	3,3
Média	3,3
Igazságszolgáltatás	3,3
Hadsereg	3,0
Vám	2,9
NGO-k (nem kormányzati szervezetek)	2,8
Oktatási rendszer	2,8
Adóhatóság	2,6
Szolgáltató (telefon, áram, víz stb.)	2,4
Egyházak	2,4
<i>*Skálaértékek: 1 – egyáltalán nem korrump, 5 – kiemelkedően korrump; A táblázatban közölt értékek az átlagpontszámot mutatják.</i>	

6. táblázat. Szektorok, intézmények és hivatalok korrupcióval való fertőzöttsége.
Forrás: Takács et al., 2011., p. 30.

Az Európai Bizottság legfrissebb felmérése, az Eurobarometer korrupciós
különszámában közölt adatok szerint Magyarországon az emberek 27%-a

véli ügy, hogy a rendőrség és a vámhivatal szervezetében elterjedt a megvesztegetés és a személyes nyereség céljából történő hatalommal való visszaélés. Az adóhatósági feladatokat ellátó szervekről, szervezeti egységekről (pl. a NAV adóigazgatási ága, önkormányzati adóhatóság) ugyanezt a válaszadók 23%-a gondolta.²⁸⁵

Miként arra korábban már utaltunk, a rendészet korrupciós fenyegetettsége nagyrészt annak sajátos társadalmi rendeltetéséből, pozíciójából, illetőleg egyes általános vonásaiból fakad. Vagyis elsősorban e vonások jelentik a rendészeti igazgatás korrupciós kockázatait. „A korrupciós kockázat nem a korrupció meglétét mutatja meg, hanem arra a szervezeti helyzetre hívja fel a figyelmet, amelyben a korrupció bekövetkezésének valószínűsége nagy, ezzel szemben a felszínre kerülésének, kiderülésének, bizonyíthatóságának kicsi az esélye, esetleg nullához közeli” – írja Jávor.²⁸⁶ A rendészetnek a korrupciós kockázatok szempontjából releváns vonásait, tulajdonságait – a teljesség igénye nélkül – a következők szerint foglalhatjuk össze: (1) sajátos társadalmi rendeltetés, (2) sajátos foglalkozási kultúra, (3) sajátos illetmény- és előmeneteli rendszer, (4) sajátos jogalkalmazás, (5) sajátos felhatalmazás, (6) sajátos intézményi működés: titkosság. A rendészet e jellemvonásainak mindegyike valamilyen formában magában rejt a korrupció megjelenésének kockázatát.

Sajátos társadalmi rendeltetés. A rendészet társadalmi rendeltetése – annak legmélyebb lényege szerint – a társadalom rendjének és biztonságának fenntartása.²⁸⁷ A rendészeti szervek tagjai így közvetlenül és széles felületen érintkeznek a bűn világgal.²⁸⁸ Egy átlag állampolgárhoz képest a rendészeti szervek tagjai – társadalmi rendeltetésüknél fogva – állandó és közvetlen kapcsolatban állnak a törvénysértő, bünelkövető személyekkel,

²⁸⁵ EUROPEAN COMMISSION: Special Eurobarometer 502 Report: Corruption. European Union, Brussel, 2020, p. 169.

²⁸⁶ JÁVOR István: Korrupció az állam csapdájában. Felelőtlen szervezetek – korrupciós mechanizmusok. *Társadalomkutatás*, 32. évf., 3. sz., 2014, p. 202.

²⁸⁷ SZAMEL Lajos: A rendészet és a rendőrség jogi szabályozásának elméleti alapjai. Magyar Tudományos Akadémia Államtudományi Kutatások Programirodája, Budapest, 1990, p. 30.

²⁸⁸ VERÉB Judit: Zsebre megy a játék? A rendészeti korrupció aktuális kérdései. Rendészetelméleti Kutatóműhely. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014, p. 8.

akiknek általában jelentős érdeke fűződik a számukra előnyös hatósági döntés meghozatalához.

Egy Magyarországon végzett kutatás eredményei szerint a hazánkban leleplezett korrupciós bűncselekmények elkövetése mögött húzódó két legfőbb motiváció az anyagi gyarapodás, illetve a büntetés/hatósági, szabálysértési eljárás elkerülése.²⁸⁹ Vagyis a korrupciós bűncselekmények egy jelentős része a rendészet különleges társadalmi rendeltetésének beteljesítésével – a közrendet, közbiztonságot sértő magatartások elhárításával – áll közvetlen összefüggésben.

Emellett, a korrupció általános jelleméből fakadóan, a szolgálati fellépés alkalmával könnyen kialakulhatnak olyan helyzetek, amikor az aktív és a passzív vesztegető között érdekazonosság alakul ki. Sokszor ez az állapot konzerválódik, vagyis a felek között újra meg újra megvalósulhat a korrupciós cselekmény.

Sajátos foglalkozási kultúra. Számos szerző szerint a rendészeti szubkultúra az egyik legjelentősebb tényező a korrump magatartás feltételeinek vagy magának a korrupciónak a kialakításában. A rendészeti szubkultúrát erősen jellemző összetartás, vagyis a hivatásos állomány tagjainak szoros összezárása okozhatja egymás megvédelmezését még akkor is, ha valamely kolléga durván megsérti a jogszabályokat vagy az emberi viselkedés elemi szabályait.²⁹⁰

Sajátos illetmény- és előmeneteli rendszer. „A rendszerváltás óta a bűnüldöző szerveknél az előnytelen előmeneteli rendszer, illetve a különleges szaktudás hiánya a forrása a korrupció strukturális okainak. A korlátozott

²⁸⁹ INZELT Éva – KEREZSI Klára – LÉVAY Miklós: Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, 2014, p. 35.

²⁹⁰ WILLIAMS, Hubert: Core factors of police corruption across the world. *Forum on Crime and Society*, Vol. 2., No. 1., 2002, pp. 85–100.; KRÉMER Ferenc: A rendőri hatalom természete. Napvilág Kiadó, Budapest, 2003, pp. 218–223.

kARRIERLEHETŐSÉGEK ÉS A FELVÉTELI ELJÁRÁS ÁTLÁTHATATLANSÁGA MÉG MINDIG PROBLÉMÁKAT OKOZ” – fogalmazzuk a Nemzeti Integritás Tanulmány szerzői.²⁹¹ Ezt a problémát javítandó került bevezetésre a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának jogviszonyáról szóló törvényben, illetve a szervezeti törvényekben (pl. NAV törvény) szabályozott új illetmény- és előmeneteli rendszer. Az életpályamodell egyik kiemelt célja volt, hogy magasabb illetményt biztosítson a hivatásos állomány tagjainak.²⁹² A végrehajtói állomány havi illetménye azonban továbbra is jelentősen elmarad az üzleti és magánszektor foglalkoztatottjai részére biztosított fizetések mértékétől.

A rendőrök, pénzügyőrök, büntetés-végrehajtási szakemberek és tűzoltók által elkövetett korrupciós bűncselekmények vizsgálatából kiderül, hogy az elkövetett esetek „szomorúan hétköznapiak”.²⁹³ A korrupcióval érintett hivatásos állományúak túlnyomórészt kisebb mértékű (néhány ezer vagy tízezer forint értékű) vagyoni haszonszerzés érdekében követik el a bűnös cselekményt. Ebből a szempontból „a vámszakma kriminálisan veszélyeztetett terület, hiszen kis fizetésű közhivatalnokok döntéseitől függ milliós nagyságrendű közterhek kiszabása és bevételezése. [...] Az okokat vizsgálva megállapítható, hogy az ügyfelek rendszeresen tesznek korrupciós ajánlatokat, a tetemes jogtalan haszonra tekintettel esetenként igen magas összeg ellenében.”²⁹⁴

Sajátos jogalkalmazás. A rendészeti jogalkalmazást sok esetben nagy fokú mérlegelési jog jellemzi, amely által a rendészeti szerv tagjának jelentős szabadsága lehet a jogsértő cselekmény feltárásában, értékelésében, illetve

²⁹¹ BURAI Petra – HACK Péter (szerk.): Korrupciós kockázatok Magyarországon 2011. Nemzeti Integritás Tanulmány. Transparency International Magyarország, Budapest, 2012, p. 115.

²⁹² VERPIK Zita: A rendészeti korrupció. In: HAUTZINGER Zoltán – GAÁL Gyula (szerk.): Szent Lászlótól a modernkori rendészettudományig. XIX. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2017, p. 59.

²⁹³ INZELT Éva – KEREZSI Klára – LÉVAY Miklós: Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, 2014, p. 68.

²⁹⁴ LUX Gyula: A Vám- és Pénzügyőrség feladatai és lehetőségei a feketegazdaság, a gazdasági szervezett bűnözés és a korrupció visszaszorításában. *Kriminológiai Közlemények* 54., 1996, p. 85.

a szükséges intézkedés megválasztásában.²⁹⁵ A mérlegelés és döntés joga lehetőséget ad arra, hogy a korrumpáló személy tulajdonképp megvásárolhassa magának a számára előnyös hatósági döntést. A korábban már hivatkozott kutatás eredményei szerint a rendészeti feladatokat ellátó szervek hivatásos állománya által elkövetett korrupciós cselekmények tipikus esete, amikor a „rendőr, határőr vagy vámos intézkedése során, vélt vagy valós szabálysértés során kér vagy kap 5000 Ft-ot, 10 eurót, azért hogy bírságolás nélkül továbbengedje az eljárás alá vontat”.²⁹⁶ Vagyis az elkövetések jelentős része a rendészeti jogalkalmazás egyik sajátosságán alapul; nevezetesen, hogy a rendészeti szerv tagja hatósági jogkörét a helyszínen „saját belátása szerint” gyakorolhatja, esetenként az alkalmazott szankció formáját is szabadon megválaszthatja.

Sajátos felhatalmazás. Korrupciós kockázatokat jelent, hogy a rendészeti igazgatási szervek bizonyos jogalkalmazási formák, tevékenységek gyakorlásával összefüggésben monopóliumot élveznek, vagyis sajátos felhatalmazással rendelkeznek. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a rendészeti szervek tagjai bizonyos tevékenységek, információk kapcsán kizárólagos piaci szereplőként vannak jelen a „korrupciós üzletágban”. Stotz Gyula szerint a korrupciós cselekmények esetében „a vágy tárgya bármilyen nehezen hozzáférhető előny vagy kockázatosan megszerezhető, értékkel bíró dolog vagy szolgáltatás”²⁹⁷. Sajátos felhatalmazásuk révén a rendészeti szervek tagjai éppen ilyen, csaknem kizárólag tőlük megszerezhető dolgokat tudnak bünnös módon kiárúsítani.

A rendészeti szervek tagjai egyfelől sajátos felhatalmazással rendelkeznek bizonyos hatósági cselekmények lefolytatásában (pl. rendészeti ellenőrzések, büntetőeljárásai kényszercselekmények), másfelől pedig különleges adatok, információk (pl. személyes adatok, titkos információk) megszerzé-

²⁹⁵ VERÉB Judit: Zsebre megy a játék? A rendészeti korrupció aktuális kérdései. Rendészettudományi Kutatóközpont. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014, p. 8.

²⁹⁶ INZELT Éva – KEREZSI Klára – LÉVAY Miklós: Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, 2014, p. 69.

²⁹⁷ STOTZ Gyula: Korrupciós kockázatok az adóigazgatás szervezetében és működésében. *Magyar Jog*, 62. évf., 6. sz., 2015, p. 331.

sével és kezelésével összefüggésben is. A felderített korrupciós cselekmények egy részében megfigyelhető, hogy a korrumpáló és a korrumpált fél között az alku tárgyát ez a sajátos felhatalmazás adja.

A hatósági cselekményekkel összefüggő esetek példaként említhetjük, amikor a rendőrkapitány kenőpénzért cserébe közölte a házkutatások időpontját, vagy amikor a középvezető beosztásban lévő rendőrök prostituált lányok futtatóival előre közölték, mikor várható ellenőrzés abban az utcában vagy városrészben, ami érinti őket, és ezért pénzt kaptak.²⁹⁸

A másik esetben az információk és adatok kezelésére történő felhatalmazás ad lehetőséget a visszaélésre. „Az adatbázisokhoz való hozzáférés a közhatalmi jogosítványok gyakorlásán túli hatalommal ruházza fel a hivatalos személyt” – állapítja meg a korábban hivatkozott tanulmány.²⁹⁹ A titkos, illetve bizalmas információk (pl. rejtett ellenőrzésre vonatkozó jelzés, lehallgatás, megfigyelés adatai, büntetőeljárással kapcsolatos elrendelt nyomozási cselekmények adatai, közreműködő személyek adatai), vagy akár a személyes adatok (pl. személyi nyilvántartó adatai, körözési nyilvántartás adatai, adótitoknak minősülő adatok) a korrupciós cselekmények során megállapodás tárgyává válhatnak, illetőleg azokat akár saját célból is felhasználhatja a hatóság tagja.³⁰⁰

Sajátos intézményi működés: titkosság. „A korrupció megelőzésének generális elvei közé tartozik az átláthatóság, az elszámolhatóság, a civil társadalmi és parlamenti kontroll [...]”³⁰¹ Csakhogy a bűnüldözés, a bűnüldöző szervek egyik hagyományos ismérve épp a titkosság,³⁰² amely így jelentősen megnehezíti a rendészet egyes szakmai területei felett gyakorolható

²⁹⁸ INZELT Éva – KEREZSI Klára – LÉVAY Miklós: Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, 2014, p. 69.

²⁹⁹ INZELT Éva – KEREZSI Klára – LÉVAY Miklós: Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, 2014, p. 68.

³⁰⁰ Például egy rendőr a vállalkozó barátja munkavállalójának a lakcímét, a családtagjai nevét lekérte az adatbázisból, majd felhívta az illetőt telefonon, és megfenyegette.

³⁰¹ GYÓRI Csaba – INZELT Éva: Fehérgalléros, gazdasági és korrupciós bűnözés. In: BORBÍRÓ Andrea – GÖNCZÖL Katalin – KEREZSI Klára – LÉVAY Miklós (szerk.): Kriminológia. Wolters Kluwer, Budapest, 2016, p. 484.

³⁰² FINSZTER Géza: Rendészettan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, pp. 232–233.

társadalmi kontrollt. Ezeken a területeken – értelemszerű módon – a korrupciós cselekmények is könnyebben rejtve maradhatnak. A korábbi Nemzeti Integritás Tanulmány szerzői a nemzetbiztonsági szolgálatokkal összefüggésben hívják fel a figyelmet arra, hogy „az ügyésznek nincs alapos rálátása az információgyűjtés folyamatára – ami titokban történik –, és a szolgálatok által feltárt és részére rendelkezésre bocsátott információk alapján jár el. Ennek eredményeként az információgyűjtésre köteles szolgálatok esetleg vissza is tarthatnak bizonyos információkat – azokat elhallgatva –, vagy a jelentést csak később (nem „haladéktalanul”) megtéve”.³⁰³ A rendészet monopóliumába tartozó titkosság, titkos eszközök alkalmazása³⁰⁴ tehát egyfelől lehetőséget ad arra, hogy a rendészeti szervek tagjai olyan kivételes adatok, információk birtokába juthassanak, amely bűnös alku tárgy lehet; másfelől megnehezíti a rendészet ezen területei felett gyakorolt külső kontroll végrehajtását.

5.3. A korrupció elleni küzdelem

Ahogy a tapasztalatok mutatják, a korrupció része az emberiség történetének. A korrupció visszaszorítását, megszüntetését, szankcionálását különböző politikai mozgalmak és szereplők is zászlójukra tűzték,³⁰⁵ azonban ezt a sajátos „társadalmi környezetszennyezést” nem sikerült kiirtani. A korrupció elleni küzdelem tehát nehéz feladat. Az erőfeszítéseket gátolja, hogy a korrupciós cselekmények elkövetőinek alapvető érdeke, hogy rejtve maradjanak. Még ha a visszaélések elkövetői változtatnának is magatartásukon, az az egész érdekcsoportjuknak károkat okozna. Mégis, az elmúlt

³⁰³ BURAI Petra – HACK Péter (szerk.): Korrupciós kockázatok Magyarországon 2011. Nemzeti Integritás Tanulmány. Transparency International Magyarország, Budapest, 2012, p. 121.

³⁰⁴ BALLA Zoltán: A rendészet alapjai és egyes ágazatai. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2017, p. 42.

³⁰⁵ NYÍRI Sándor: A gazdaság, a korrupció és az etika. *Belügyi Szemle*, 33. évf., 2. sz., 1995, p. 3–9:3.

évtizedekben számos stratégiai lépés, intézkedés történt a korrupció elleni céltudatos küzdelem érdekében.³⁰⁶

„A korrupció elleni küzdelem nem redukálható le egységes, »egy kaptafára készülő« intézkedéscsomagokra. Mindazonáltal a válaszintézkedések sikeréhez szükség van a korrupció megelőzésére, felderítésére, visszaszorítására és szankcionálására szolgáló eszközökre” – áll az Európai Bizottság tematikus összefoglalójában.³⁰⁷ A korrupcióval szembeni védekezés eszköztárának tehát alapvetően két stratégiai területét határozhatjuk meg:

1. *a megelőzés*, vagyis a korrump helyzetek kialakulásának, illetve az elkövetésnek az elhárítása, a korrupciós kockázatok minimalizálása; és
2. *a felelősségre vonás*, vagyis a korrupció felderítése, a feltárt korrupciós cselekmények érintettjeinek hatékony és megfelelő mértékű elszámoltatása.³⁰⁸

Más megközelítések szerint az országok korrupcióellenes tevékenysége három csoportba sorolható: integritásalapú megközelítés (prevenció), represszió alapú megközelítés (büntetőjogi) és vegyes (a prevenciót és a repressziót közel azonos arányban alkalmazó) szemlélet.³⁰⁹

³⁰⁶ PAPANÉK Gábor: Nagy nemzetgazdasági hatású „intézmények”: a korrupció és a korrupció elleni küzdelem. *Periodica Oeconomica*, II. évf., 2009, pp. 193–203:198–199. Forrás: http://gti.ektf.hu/anyagok/po/2009/PO2009_PapanekG.pdf (letöltve: 2020. október 6.)

³⁰⁷ EURÓPAI BIZOTTSÁG: A korrupció elleni küzdelem. *Európai Szemeszter – Tematikus tájékoztató*. 2017, p. 3. Forrás: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet_fight-against-corruption_hu.pdf (letöltve: 2020. június 10.)

³⁰⁸ VARGA Szabolcs: A korrupció és a védekezés lehetőségei. *Vezetéstudomány*, XL. évf., 5. sz., 2009, p. 49.

³⁰⁹ BÁGER Gusztáv – KOLTZ Péter – SZABÓ Zoltán Gyula: Nemzetközi antikorrupciós törekvések és egyezmények. Nemzeti Közszoigalati Egyetem, Budapest, 2015, p. 13.

5.3.1. A korrupció elleni küzdelem eszközei a rendészeti igazgatás területén

A hazai rendészeti szervek tevékenységével összefüggésben mi a korrupció megelőzésével, illetve a felelősségre vonással kapcsolatos eszközök bemutatásával foglalkozunk. Először is kiemelendő, hogy már a korrupció megelőzésének és a felelősségre vonásnak is különféle eszközei, illetve módszerei léteznek. E két nagy csoportba tartozó lehetőségeket, legfontosabb eszközöket ezért a továbbiakban külön-külön mutatjuk be.

A megelőzés eszközei

Az Európai Bizottság jelentése szerint: „A megelőzési politikák számos különféle kérdésre kiterjednek, mint például az egyértelmű etikai szabályok, a figyelemfelhívó intézkedések, az integritási kultúra kiépítése a különböző szervezeteken belül, a legfelsőbb szintű szigorú állásfoglalás az integritással kapcsolatos kérdésekben, a hatékony belső kontrollmechanizmusok, az átláthatóság, a közérdekű adatokhoz való egyszerű hozzáférés, a közintézmények teljesítményének értékelésére szolgáló hatékony rendszerek stb.”³¹⁰ A korrupció megelőzésének tehát számos eszköze ismeretes. A rendészeti igazgatás területét érintő korrupció-megelőzés lehetséges módszerei közül az alábbiakkal foglalkozunk részletesebben: (1) nemzetközi szervezetek, jogforrások, (2) kormányzati programok, (3) szervezeti intézkedési tervek, (4) hivatás-etika, (5) megelőzést szolgáló különleges jogintézmények, (6) kidolgozott felvételi rendszer, (7) képzés.

Nemzetközi szervezetek, jogforrások. A rendészeti igazgatás területét is érintő korrupció megelőzésében hangsúlyos szerepe van a különféle kormányközi szervezetek (pl. ENSZ, EU Tanács) és nem kormányzati nemzetközi szervek (pl. Transparency International) tevékenységének, valamint az

³¹⁰ EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európai Unió antikorrupciós jelentése. A Bizottság jelentése a Tanácsnak és az Európai Parlamentnek. Brüsszel, 2014, p. 11. Forrás: <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/5/49/90000/EU%20Antikorrupci%C3%B3s%20Jelent%C3%A9s.pdf> (letöltve: 2020. június 11.)

általuk létrehozott jogforrásoknak, illetve jogforrásnak nem minősülő egyéb forrásoknak.

A bűnözés nemzetközivé válása és a világ államainak egyre szorosabbá váló együttműködése a korrupció területén is közös megoldásokra sarkallta a különböző térségek, világrészek országait és a különféle nemzetközi szervezetek tagjait. Témánk szempontjából az egyik legmeghatározóbb kormányközi szervezetnek és nemzetközi megállapodásnak az ENSZ Korrupció Elleni Egyezménye (UNCAC) tekinthető. Az UNCAC egyik kiemelt célja elősegíteni és megerősíteni a korrupció hatékonyabb és hatásosabb megelőzésére és felszámolására irányuló intézkedéseket.³¹¹ A konvencióban megjelennek a hivatalos személyeket érintő korrupciós cselekmények megelőzésével kapcsolatos rendelkezések is, így például:

- a részes államok kötelesek támogatni hivatalos személyeik körében a feddhetetlenséget, becsületességet és a felelősséget;
- a részes államoknak törekedniük kell arra, hogy intézmény- és jogrendszerükön belül a közfeladatok kifogástalan, tisztességes és szabályszerű ellátására vonatkozó magatartási szabályokat alkalmazzanak;
- a részes államoknak olyan intézkedések és rendszerek megállapítására, illetve kialakítására kell törekedniük, amelyek a hivatalos személyek számára előírják, hogy megfelelő hatóságok számára nyilatkozatot tegyenek a többi között olyan külső tevékenységeikről, munkaviszonyukról, befektetéseikről, vagyonukról, továbbá jelentős ajándékokról vagy előnyökről, amelyekből hivatalos személyként ellátott feladataik tekintetében összeférhetetlenség származhat.³¹²

A korrupció megelőzésével összefüggésben kiemelendő továbbá az Európa Tanács Miniszteri Bizottsága, illetőleg annak 1997. november 6-án elfoga-

³¹¹ 2005. évi CXXXIV. törvény az Egyesült Nemzetek Szervezete Meridában, 2003. december 10-én kelt Korrupció elleni Egyezményének kihirdetéséről, 1. cikk

³¹² 2005. évi CXXXIV. törvény az Egyesült Nemzetek Szervezete Meridában, 2003. december 10-én kelt Korrupció elleni Egyezményének kihirdetéséről, 8. cikk

dott 24. számú határozata, amely megfogalmazta a korrupció elleni küzdelem hűsz vezérelvét. „Ezek sorában különös hangsúlyt kapott a megelőzés fontossága”.³¹³ A határozat kiemeli, hogy a Miniszterek Bizottsága hatékony intézkedéseket tesz a korrupció megelőzésére, és ebben a vonatkozásban felkelti a közvélemény figyelmét, és támogatja az etikus magatartást. Biztosítja továbbá, hogy a korrupciós bűncselekmények megelőzésében, nyomozásában, vádemelésben és ítélkezésben felelős személyek feladataik teljesítése során megfelelő függetlenséget és önállóságot élvezzenek.³¹⁴

A rendészeti szervek működését érintő korrupció megelőzésében jelentős szerepük van továbbá az olyan kormányzati szervnek nem minősülő nemzetközi szervezeteknek is, mint a Transparency International. Az 1990-es évek elején a korrupció még érinthetetlen témának minősült, nem volt egyetemes egyezmény a korrupcióval szembeni fellépésre, és a korrupció mértékének egyetemes mérhetősége sem létezett. 1993-ban létrehozták Berlinben a Transparency International titkárságát, amelynek magyarországi tagozatát 1996-ban alapították. „A szervezet célja a korrupció természetének és okainak kutatásával korrupció elleni ajánlásokat fogalmazzon meg mind jogi, mind közgazdasági szinten”.³¹⁵ A TI vizsgálataiban, integritás-tanulmányaiban a rendészeti feladatokat ellátó szervek és az igazságszolgáltatás tevékenységével összefüggő korrupciós kockázatok értékelése külön fejezetet képez.

A korrupció megelőzése kapcsán a nemzetközi szervezetek sorában említést érdemel továbbá a Nemzetközi Korrupcióellenes Akadémia (IACA), amely kifejezetten a rendőri, rendészeti szerveknek, bírói testületeknek, to-

³¹³ FINSZTER Géza: Korrupció által sújtott rendőrségek (Nemzetközi kitekintés) In: IRK Ferenc (szerk.): Kriminológiai tanulmányok 40., Országos Kriminológiai Intézet, Budapest, 2003, p. 11.

³¹⁴ Európa Tanács Miniszteri Bizottságának (97) 24. határozata, a korrupció elleni küzdelem 20 irányelvéről (elfogadta a Miniszterek Bizottsága 1997. november 6-án, 101. ülésén)

³¹⁵ PINTÉR Beatrix: Nemzetközi szervezetek a korrupció elleni küzdelemben. *De Iurisprudencia et Iure Publico*, VIII. évf., 2. sz., 2014, p. 110–118:116.

vábbbá egyéb nem kormányzati szervezetek, magánvállalatok, kutatók részére nyújt képzési, kutatási és együttműködési lehetőséget a korrupció elleni küzdelem témájában. Az IACA célja a korrupció hatékony és eredményes megelőzésének és leküzdésének támogatása, melynek érdekében:

- korrupcióellenes oktatásokat, szakmai képzéseket nyújt,
- a korrupció valamennyi területére kiterjedő kutatásokat végez és segít,
- technikai segítségnyújtást biztosít a korrupció elleni küzdelemhez, továbbá
- elősegíti a nemzetközi együttműködések és nemzetközi kapcsolatok kialakítását.³¹⁶

Kormányzati programok. Az első Nemzeti Integritás Tanulmány készítői szerint: „A kormány által kezdeményezett különböző korrupcióellenes programok részben nemzetközi nyomás eredményeként jöttek létre. A legbefolyásosabb nemzetközi intézmény az Európai Unió (EU) volt, az uniós tagságra várva a magyar kormányzatok számos, az EU által kezdeményezett korrupcióellenes intézkedésben vettek részt. 1992-ben a volt szocialista országok régiójában elsőként Magyarországon fogadták el a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló törvényt. 2001-ben elkészült egy átfogó Korrupcióellenes Kormányzati Stratégia”.³¹⁷ Magyarországon tehát a legelső jelentős kormányzati intézkedés a korrupcióval szemben 2001-ben született, amikor a Kormány elfogadta a 1023/2001. (III. 14.) Korm. határozatot. A dokumentum négy nagyobb feladatcsoportba sorolta az antikorrupciós intézkedéseket. Ennek a kormányzati stratégiának a sajátossága abban ragadható meg, hogy leginkább a (közjogi és büntetőjogi) jogalkotási feladatokra koncentrált, ugyanakkor

³¹⁶ 2011. évi XXV. törvény a Nemzetközi Korrupcióellenes Akadémia nemzetközi szervezetként való létrehozásáról szóló Megállapodás kihirdetéséről, II. cikk

³¹⁷ ALEXA Noémi – KÓSA Eszter (szerk.): Korrupciós kockázatok Magyarországon. Nemzeti integritás tanulmány. Transparency International, Berlin, 2008, p. 13.

egy-egy intézkedés kapcsán már felbukkannak a megelőzés és a társadalmi tudatformálás szempontjai is.³¹⁸

2011-ben a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program célul tűzte ki az elszámoltathatóság megteremtését és a korrupció felszámolását. A program által meghatározott irányok mentén készült el és került elfogadásra a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozat, amely a 2012 és 2014 közötti időszakra határozott meg korrupcióellenes kormányzati intézkedéseket. A stratégiai dokumentum a közigazgatás egészét – így a rendészeti igazgatást is – érintően a megelőzésre helyezte a hangsúlyt, és a célok elérésének eszközét az integritás fejlesztésében, valamint ennek érdekében egyes belső kontrollmechanizmusok megszilárdításában látta.³¹⁹

2015-ben kiadásra került a Nemzeti Korrupcióellenes Program (NKP). Az új kormányzati program kiemelt célja az átláthatóság biztosítása (közpénzügyek vonatkozásában), a hatósági eljárások fejlesztése, a korrupció elleni küzdelemhez szükséges személyi és tárgyi feltételrendszer megteremtése mellett a megelőzés, amelynek megvalósulását részben a korrupcióellenes oktatás és képzés kiterjesztésében, illetőleg a szemléletformálásban látja. Az NKP megfogalmazása szerint: „Ugyan a rendvédelmi képzésben, illetve a rendvédelmi továbbképzésben hangsúlyos szerepet kap a korrupciós cselekményekkel szembeni fellépés szükségessége, de – az új követelmények és a közszolgálati antikorrupciós képzések tapasztalatai alapján – indokolt a képzési rendszer áttekintése, valamint ahol szükséges, az átalakítása, kibővítése. [...] Szükséges olyan tréningek kialakítása, amelyek a meglévő módszertanra épülnek, de igazodnak az egyes hivatásrendek speciális igényeihez. A jövőben a hivatásos állományúak kompetenciafejlesztését ki kell

³¹⁸ KLOTZ Péter: Korrupciómegelőzés a közigazgatásban – a korrupció elleni kormánystratégia végrehajtásának eddigi tapasztalatai és a továbblépés lehetséges irányai. *Pro Buplico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2013/3. sz., p. 89.

³¹⁹ DARGAY Eszter: Integritás, mint a korrupciómegelőzés eszköze a közigazgatásban. *Polgári Szemle*, 11. évf., 4–6. sz., 2015. Forrás: <https://polgariszemle.hu/archivum/101-2015-december-11-evfolyam-4-6-szam/gazdasagpolitika-jegybankpolitika-allami-ellenorzes/713-integritas-mint-a-korrupciomegelozes-eszkoeze-a-koezigazgatásban> (letöltve: 2020. október 7.)

terjeszteni más, a belügyminiszter irányítása alá nem tartozó szervek, különösen a NAV hivatásos állományú tagjaira is”.³²⁰

Szervezeti intézkedési tervek. A korrupció megelőzésének elengedhetetlen eszköze a probléma létezésének, mértékének azonosítása és az esetleges kockázatok feltárása. Ennek szellemében a Kormány elrendelte, hogy az államigazgatási szerveknél minden évben (december 31-ig) fel kell mérni az államigazgatási szerv működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatokat, és a felmérés alapján egyéves intézkedési tervet kell megfogalmazni a kockázatok kezelésére.³²¹

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) esetében például a szervezetre vonatkozó intézkedési tervek az elmúlt években különös hangsúlyt helyeztek a korrupció megelőzését szolgáló intézkedésekre:

- a munkatársak elkötelezettségének kialakítása a hivatali korrupció megelőzését segítő és integritást elmélyítő célkitűzések iránt;
- biztonsági és korrupciós kockázatok kiszűrését szolgáló biztonsági ellenőrzések fenntartása a vezetői kinevezések, az áthelyezések, új munkakörbe történő elhelyezések és a jogviszony létesítése előtt;
- a hivatali szervezetben dolgozó személyek büntetlen előéletének, feddhetetlen, megbízható, jogkövető életvitelének biztosítása;
- a jogszerű adatkezelés biztosítását szolgáló belső irányító eszköz (norma) megalkotása és alkalmazása;
- a már meglévő biztonsági informatikai eszközök (pl. biztonsági naplózás) fejlesztése;
- integritási képzések szervezése és jövőbeni folytatása;
- az integritási tevékenységet érintő belső irányító eszközök felülvizsgálata és aktualizálása;

³²⁰ Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015-2018). BM – NVSZ, Budapest, 2015, pp. 43-44.

Forrás: <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/9/ff/91000/NKP%20Program.pdf> (letöltve: 2020. június 11.)

³²¹ 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről, 3. § (1) bekezdés

- a szervezet és a dolgozók integritás szemléletének erősítése, valamint ennek érdekében együttműködés más szervezetekkel (bíró-ságok, Alkotmányvédelmi Hivatal, Terrorelhárítási Központ, Nemzeti Védelmi Szolgálat, Állami Számvevőszék, Nemzeti Közszolgálati Egyetem);
- az adózók, az ügyfelek felé történő kommunikáció erősítése érdekében a NAV a korrupcióval kapcsolatos zéró toleranciájáról tájékoztató füzetek kiadása, táblák elhelyezése;
- az állomány személyi és a NAV vagyonbiztonsága, valamint a korrupció megelőzése érdekében a videómegfigyelő és képrögzítő rendszerek korszerűsítése.³²²

Hivatásetika. Az etika és erkölcs jól ismert kifejezések, ennek ellenére nem biztos, hogy pontosan ismerjük azok tartalmát. Az erkölcs azoknak a szabályoknak és értékeknek az összessége, amelyeket az emberek magukra nézve kötelezőként általánosan elismernek.³²³ Az etika tartalma maga az erkölcs. Az etika ugyanis nem más, mint erkölcsstan, az erkölccsel foglalkozó tudomány.³²⁴

A rendészeti hivatás társadalmi rendeltetéséből fakadóan szoros kapcsolatban áll az erkölccsel. Elsősorban azért, mert a „rendvédelmi tevékenység specifikumai bizonyos erkölcsi tartalmakat fokozott jelentőségűvé formálnak”.³²⁵ A rendészeti etika – elsősorban – azokat az erkölcsi tartalmakat foglalja magában, amelyek a rendészeti hivatás sajátosságain nyugszanak. A szakmai etika mindenkoron ideált képez; kijelöli azokat az irányokat és

³²² NAV: Intézkedési terv, a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál a 2020. évi integritás és korrupciós kockázatok kezelésére. NAV Központi Irányítás Biztonsági Főosztály, Bp., 2019. Forrás:

file:///C:/Users/%C3%81kos/Downloads/A_NAV_2020._evi_integritasi_es_korrupcios_kockazatok_kezelesere_vonatkozo_intezkedesi_terve.pdf (letöltve: 2020. június 11.); NAV: Intézkedési terv, a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál a 2019. évi integritás és korrupciós kockázatok kezelésére. NAV Központi Irányítás Biztonsági Főosztály, Budapest, 2018. Forrás: file:///C:/Users/%C3%81kos/Downloads/2._2019._evi_Intezkedesi_Terv.pdf (letöltve: 2020. június. 11.)

³²³ NYÍRI Tamás: Alapvető etika. Szent István Társulat, Budapest, 1994, p. 13.

³²⁴ VALCSICSÁK Imre: Rendészeti (szakmai) etika. FÁMA Zrt. – Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Tankönyvkiadó Zrt., Budapest, 2013, p. 21.

³²⁵ VALCSICSÁK Imre: Rendészeti (szakmai) etika. FÁMA Zrt. – Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Tankönyvkiadó Zrt., Budapest, 2013, p. 54.

célokat, jó tulajdonságokat, amelyek elérésére az adott szakma/hivatás képviselőinek törekedni kell, amelyek a mintaképszerű feladat végrehajtást eredményezik.

A hazai korrupció-megelőzési politika kiemelt jelentőségű fejleményének tekinthető az állami szerveknél érvényesítendő etikai irányelveket tartalmazó Zöld Könyv bevezetése (2013), a Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe, valamint a Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és Etikai Eljárási Szabályzat.³²⁶

A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek tagjai számára a korrupció megelőzése szempontjából elsődleges etikai forrásnak a Magyar Rendvédelmi Kar (MRK) Hivatásetikai Kódexét tekinthetjük, amely tartalmának megismerése és alkalmazása minden rendvédelmi feladatot ellátó hivatásos állományú személy számára kötelező. A Kódex külön rendelkezik arról, miszerint a hivatásos állomány tagjának – vezetőként és beosztottként egyaránt – törekednie kell a korrupció megelőzésére.³²⁷

A szakmai etika úgy a korrupció megelőzése tekintetében, mint a rendészeti tevékenység más területén, a professzionális feladatellátást hivatott biztosítani. „A szakmai etika alkalmazásával növelni lehet minőségben a rendészet munkáját, tevékenységét, amely jogi rendszerrel van meghatározva”.³²⁸ A szakmai etika szabályai – a korrupció megelőzése tekintetében – elsősorban azon magatartásformáktól óvhatják meg a hivatásos állomány tagját, amelyeket a jog még nem képes értékelni, de azok jellegüknél fogva alkalmasak lehetnek arra, hogy az érintett személyek kiszolgáltatottá váljanak egy későbbi korrupciós cselekménnyel szemben.

Megelőzést szolgáló különleges jogintézmények. A korrupció megelőzésének fontos eszközeként tekinthetünk az olyan különleges jogintézményekre,

³²⁶ KIS Norbert: Antikorrupció és közszolgálati integritás: Magyarország az európai uniós törekvések tükrében. In: DARGAY Eszter – JUHÁSZ Lilla Mária (szerk.): Antikorrupció és integritás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2015, p. 14.

³²⁷ MRK: Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és a Magyar Rendvédelmi Kar etikai eljárási szabályzata. Magyar Rendvédelmi Kar, Budapest, 2019, p. 9.

³²⁸ BALGA, Jozef: A rendészet kultúrája és az etikai kódex. In: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X., Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2009, p. 78.

amelyek kifejezett célja a korrupció elkövetésének elhárítása. A megelőzést szolgáló különleges jogintézmények közül ehelyütt a kifogástalan életvitel ellenőrzésével foglalkozunk.

„A hivatás és a magánélet elválaszthatatlan kapcsolatát a törvényalkotó is felismerte, és a jelentkezők »szűrését«, annak megállapítását, hogy hivatásos személyként ki alkalmazható, már idejekorán szabályozta és a felvételi eljárás részévé tette.”³²⁹ A kifogástalan életvitel ellenőrzésének lényege tehát, hogy még azelőtt kizárja a hivatásos állomány tagjai közül a jelentős korrupciós kockázattal rendelkező személyeket, mielőtt azok a rendészeti szervek valamelyikéhez felvételt nyerhetnének.

Kidolgozott felvételi rendszer. A rosszul működő felvételi szűrők a korrupció megjelenésének egyik fontos kockázati tényezője.³³⁰ Voltaképp a megelőzést szolgáló különleges jogintézményként működő kifogástalan életvitel vizsgálata is része a korrupció megelőzését szolgáló felvételi szűrőnek. A hivatásos állományba történő felvétel alkalmával ugyanakkor más módszerek is alkalmasak lehetnek a jövőbeni korrupciós cselekmények megelőzésére.

A korrupció megelőzését szolgáló felvételi szűrő egyik formája az előzetes pszichológiai vizsgálat. Ennek lényege, hogy a hivatásos állomány leendő tagjai közül kiszűrje azokat, akik a rendészeti feladatellátás hatékony és törvényes feladatellátását veszélyeztető személyiségjegyekkel rendelkeznek.

„Noha a korrupció nyilvánvalóan társadalmi jelenség, számos pszichológiai adottság – személyiségjegy, érzelemszabályozás, motiváció – befolyásolja azt az egyéni döntést, hogy valaki részt vegyen korrupciós cselekményekben. A vizsgálatok azt mutatják, hogy jóllehet nincsenek olyan pszichés jellegzetességek, amelyek kifejezetten a korrupcióra volnának jellemzőek, az alapvető személyiségfaktorok közül a barátságosság és lelkiismeretesség

³²⁹ VÁRADI Piroska – VARGA Róbert: A Nemzeti Védelmi Szolgálat korrupcióellenes tevékenysége. In: DARGAY Eszter – JUHÁSZ Lilla Mária (szerk.): Antikorrupció és integritás. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest, 2015, p. 151.

³³⁰ FINSZTER Géza: Korrupció által sújtott rendőrségek (Nemzetközi kitekintés) In: IRK Ferenc (szerk.): Kriminológiai tanulmányok 40., Országos Kriminológiai Intézet, Budapest, 2003, p. 9.

alacsony foka kapcsolatban áll a korrupcióra való hajlandósággal. Ugyan-
ebbe az irányba hat a sötét triád két személyiségtípusa, a nárcizmus és a
machiavellizmus, amelyek a manipulációval, a hatalomra való törekvéssel,
és az önérdék-érvényesítéssel állnak kapcsolatban.”³³¹ Hivatkozva a ko-
rábban már jelzett, a korrupciós viselkedést elősegítő személyiségjegyekre,
hajlamosító lehet a külső kontrollos személyiség, a kognitív-morális fejlő-
dés nem megfelelő szintje, az önkontroll hiánya, tartásnélküliség, konfliktus-
kerülés, introvertáltság, neuroticizmus, mohóság és a másokkal való
érzelmi kapcsolatok csökkent képessége is.³³² E személyiségjegyek szélső-
séges jelenlétének a kiszűrése tehát a korrupció megelőzésének egy, a fel-
vételi rendszerbe épített módja.

A korrupciós cselekmények megelőzésének felvételi rendszerbe épített esz-
köze lehet a pályaalakmassági orientációs beszélgetés is. „A pályaalak-
massági orientációs beszélgetés annak a felmérésére irányul, hogy a pá-
lyázó a rendvédelmi hivatásra kellően motivált, illetve esetében nincs-e
olyan kizáró ok, amely a hivatás gyakorlására alkalmatlanná teszi”.³³³
Ilyen formális beszélgetésekre sor kerülhet a rendészeti képzésbe történő
felvételt, illetőleg a hivatásos állományba vételt megelőzően is. Az alkal-
massági vizsgálat e módszerével eleve kiszűrhetők azok a személyek is,
akiket nyíltan (vagy feltehetően) a korrupció lehetősége motivál a hivatásos
szolgálatra.³³⁴

Képzés. A kormányzati programok és a szervezeti intézkedési tervek kap-
csán már említést nyert, hogy a korrupció megelőzésének egyik hatékony

³³¹ BERECSKEI Tamás: A korrupció pszichológiai gyökerei. *Magyar Tudomány*, 179. évf., 4. sz., 2018, pp. 470–484:470.

³³² FALLAH Nóra – GÁSPÁR-KOCSIS Kata – MARI Gabriella: Rendőrségi korrupcióra hajlamosító pszichológiai faktorok. *Rendvédelem*, 5. évf., 1. sz., 2016, pp. 43–53:43.

³³³ ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea: Új generáció a rendészeti felsőoktatásban. In: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): Gondolatok a rendészettudományról. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának tizenötödik évfordulója alkalmából. Magyar Rendészettudományi Társaság, Budapest, 2019, p. 94.

³³⁴ Előfordult már olyan felvételt megelőző pályaalakmassági beszélgetés, amely során a jelentkező elmondta, hogy ismeretei szerint a nem túl magas fizetését majdan a szolgálatok során szerzett „egyéb forrásokból” lehetősége lesz kiegészíteni.

eszköze a célirányos képzés kialakítása, a kompetenciafejlesztés, a szemléletformálás.³³⁵

A korrupció megelőzése szempontjából ugyancsak kiemelt jelentősége van a pályaalakmassági szűrést követően a felvételt nyert személy beillesztésének a szervezetbe. „Az ilyen célra tartott integrációs nap vagy képzés segít a szervezeti belső szabályok és értékek megismerésében. Az új munkatársak szakmai és szociális beilleszkedését támogató, felkészült mentor kijelölése (illetve esetlegesen a próbaidőre szóló képzési-fejlesztési terv) elősegíti a szervezet teljes jogú, felkészült munkatársává válást.”³³⁶ Az integritásképzések tehát lehetőséget biztosítanak arra, hogy a rendészeti szervek tagjai megismerjék a szervezet számára kiemelt jelentőséggel bíró értékeket, így különösen a korrupciómentesség feltétlen igényét.

A szakmai és etikai képzések, továbbképzések úgyszintén hozzájárulhatnak a korrupció hatékony megelőzésének. A korrupcióval kapcsolatos lélektani ismeretek, a rendészeti korrupció specialitásainak értelmezése, a korrupció felderítésének, bizonyítási metodikájának ismerete hozzájárul ahhoz, hogy a rendészeti szervek tagjai, illetve a rendészeti pályára készülő fiatalok felismerjék a korrupció megnyilvánulási formáit, kockázatait és megfelelő védekezési stratégiát alakíthassanak ki azzal szemben.³³⁷

A felelősségre vonás eszközei

Különbéle kontrollmechanizmusok nemcsak a korrupció megelőzésében, hanem az azzal kapcsolatos felelősségre vonás területén is léteznek.³³⁸ A korrupcióval szembeni védekezés megkerülhetetlen eszköze a felelősségre

³³⁵ HEGEDŰS Judit: Szemléletformálás a rendészeti képzésben. In: HEGEDŰS Judit (szerk.): A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben. NKE, Budapest, 2019, pp. 5–18.

³³⁶ KLOTZ Péter: Integritás alapismeretek. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, 2018, pp. 20–21.

³³⁷ GÁSPÁR Miklós – MOLNÁR Katalin: Korrupcióellenesség és integritás a rendészeti tisztképzésben. In: DARGAY Eszter – JUHÁSZ Lilla Mária (szerk.): Antikorrupció és integritás. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, 2015, pp. 163–174.

³³⁸ EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európai Unió antikorrupciós jelentése. A Bizottság jelentése a Tanácsnak és az Európai Parlamentnek. Brüsszel, 2014. p. 11. Forrás: <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/5/49/90000/EU%20Antikorrupci%C3%B3s%20Jelent%C3%A9s.pdf> (letöltve: 2020. június 11.)

vonás, amely egyrészt magában foglalja a korrump cselekmények felderítését, másrészt az elkövető személyek elszámoltatását. Ennek megfelelően a továbbiakban a felelősségre vonás eszközei között a felderítést és az elszámoltatást segítő módszerekről egyaránt szólunk. A teljesség igénye nélkül a korrupcióval kapcsolatos felelősségre vonás eszközeinek négy csoportjáról teszünk említést a továbbiakban: (1) a felderítést szolgáló speciális szervezetek, (2) a felderítést közvetlenül szolgáló jogintézmények, (3) a büntetőjogi fenyegetettség, (4) a felderítést egyéb módon szolgáló eszközök.

A felderítést szolgáló speciális szervezetek. A korrupció elleni küzdelem, a korrupciós cselekmények felderítésének immanens részét képezi az ezekre a feladatokra hivatott – megfelelő képzettséggel, technikai felszereltséggel, jogi felhatalmazással és függetlenséggel rendelkező – szervezet(ek) kialakítása és fenntartása (pl. korrupció felderítésére specializálódott rendészeti szerv, ügyészség stb.).

Hazánkban a második világháború óta a belügyi belső elhárítással, illetve a rendészeti szervek tagjainak ellenőrzésével összefüggő feladatok ellátására mindig is speciális szervezeteket, szervezeti egységeket tartott fenn az aktuális kormányzat.³³⁹ Jelenleg a korrupciós cselekmények „felderítése és visszaszorítása érdekében Magyarországon a rendvédelmi szervek egységes belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési szervezettel rendelkeznek. Az eljárások egységesítése, valamint a külső kontroll megteremtése érdekében e feladatokat 2011-től a Nemzeti Védelmi Szolgálat (továbbiakban: NVSZ) látja el”.³⁴⁰ Az NVSZ mindenkori társadalmi rendeltetése – közvetlen jogelőd szervezetéhez (Rendvédelmi Szervek Védelmi Szolgálat – RSZVSZ) hasonlóan – a korrupció és a szervezett bűnözés elleni hatékony fellépés. A szervezet kiemelt feladatai közé tartozik:

³³⁹ NAGY Ákos Péter: A magyarországi belügyi belső elhárítás történetének rövid áttekintése a második világháború végétől a Nemzeti Védelmi Szolgálat megalakulásáig. In: DRUSZA Tamás (szerk.): A magyar elhárítás fejlődése. Tanulmányok a katonai és polgári nemzetbiztonsági elhárítás múltjáról, jelenéről, jövőjéről. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, pp. 83–96.

³⁴⁰ KLOTZ Péter: Az integritás próbája – a megbízhatósági vizsgálatok hazai gyakorlata. *Magyar Rendészet*, 17. évf., 4. sz., 2017, p. 158.

- a kifogástalan életvitel ellenőrzése, amely arra szolgál, hogy a hivatásos szolgálatra méltatlan, kifogásolható életvitelű személyek a rendészeti szervek állományába ne kerülhessenek be és abban ne maradhassanak;
- megbízhatósági vizsgálat, amely annak a vizsgálatára szolgál, hogy a hivatásos állomány tagjai szabályszerűen és törvényesen látják-e el szolgálati feladataikat;
- bűnfelderítés, a rendészeti szervek tagjai által, illetőleg velük vagy hozzátartozóikkal szemben elkövetett egyes bűncselekmények feltárása;
- bűnmegelőzés, amelynek célja, hogy elősegítse a hivatásos állomány tagjai által elkövetett visszaélések elkerülését (módszere: képzés, oktatás, hiányosságok feltárása);
- korrupciómegelőzés, a kormányzat által meghatározott egyéb korrupcióellenes tevékenység végrehajtása.

A rendészeti korrupció elleni fellépésben, a cselekmények felderítésében az NVSZ-en kívül természetesen más szervek, szervezeti egységek is fontos szerepet játszanak. Így különösen az ügyészség (Központi Nyomozó Főügyészség), valamint a rendészeti szervek saját belső biztonsági, ellenőrző szolgálatai.³⁴¹

A felderítést közvetlenül szolgáló jogintézmények. A rendészeti korrupció sok szempontból sajátos kriminalisztikai jegyekkel bír:

- nincs természetes személy sértettje;
- az elkövetéskor semmiféle tárgyi nyomot nem hagy a környezetben, sokszor nem különböztethető meg a mindennapi élet jogszzerű cselekményeitől;
- a tárgyi bizonyítás lehetőségei szűkek, az elkövetés helyszínének kriminalisztikai értéke alig van;

³⁴¹ VERPIK Zita: A rendészeti környezetben elkövetett korrupciós bűncselekmények felderítésének gyakorlati sajátosságai. *Belügyi Szemle*, 67. évf., 7–8. sz., 2019, pp. 167–168.

- harmadik személy számára a bűncselekményről nem szerezhető pontos és jól reprodukálható ismeretek, hacsak nem részesei a cselekménynek;
- az ilyen cselekmények erkölcsi elutasítása nem egyértelmű;³⁴²
- a résztvevők között általában érdekazonosság jön létre;
- az elkövetők közül legalább egy személy különleges helyzetben van, ugyanis ő maga felelős a törvények betartatásáért, vagyis a jogalkalmazás és bűnüldözés területén képzett;
- a cselekmények elkövetése konspiratív módon történik.

A korrupciós cselekmények felderítésére szolgáló eszközöket ezeknek a sajátosságoknak a figyelembevételével szükséges biztosítani az arra hivatott felderítő szervek tagjai számára. Léteznek olyan jogintézmények és bűnfelderítési módszerek, amelyek nem kizárólagosan a korrupció felderítésére szolgálnak, sok esetben ugyanakkor a korrupció feltárására is csak ezek a módszerek alkalmasak (felderítést szolgáló általános eszközök). Ezzel együtt pedig vannak olyan jogintézmények és módszerek is, amelyek kifejezett célja a korrupciós magatartások felderítése (felderítést szolgáló speciális eszközök).

A korrupció *felderítését közvetlenül szolgáló általános eszközök* körébe tartozik különösen a **titkos eszközök** alkalmazása (pl. titkos információgyűjtés). A titkos eszközöket általános felderítési eszköznek tekintjük, ugyanis azokat más – jellemzően konspiratív – bűncselekmények esetében is rendszeresen alkalmazza a hatóság, a korrupció esetében ugyanakkor kiemelt jelentősége van. „A korrupciós bűncselekményeket, a szervezett bűnözés súlyosabb formáit az esetek többségében kizárólag titkos eszközök alkalmazásával lehet felderíteni” – vélekedik Gábri Angéla.³⁴³

Az általános eszközök között tehetünk említést a **kriminalisztikai csapda** alkalmazásáról is, amelynek alkalmazására szintén nem csak a korrupciós cselekmények felderítésekor lehet helye. „A kriminalisztikai csapda, azaz a

³⁴² FINSZTER Géza: A korrupció nyomozása. *Belügyi Szemle*, 59. évf., 11. sz., 2011, p. 75–97:75.

³⁴³ GÁBRI Angéla: Titkos adatszerzés a bűnüldözés szolgálatában. *Büntetőjogi Szemle*, IV. évf., 3. sz., 2015, p. 52–55:55.

tettenérés megszervezése olyan taktikai fogás, amely a bűncselekmény vagy bűncselekmény-sorozat megszakítását, felderítését teszi lehetővé, valamint alkalmazható valamely cselekmény bekövetkezésének jelzésére, menetének feltárására, dokumentálására egyaránt. A csapdát provokatív módon nem lehet alkalmazni és az eszköz elsősorban sorozat bűncselekményeknél hatékony”.³⁴⁴

Ugyanilyen általános felderítési eszköznek tekinthetjük a **fedett nyomozó** alkalmazásának jogintézményét is. A bűnügyi hírszerzés kézikönyvének szerzői szerint: „bizonyos jellegű bűncselekmények (például korrupció, vesztegetés, gazdasági jellegű bűncselekmények) esetében sokszor nincs is más lehetőség a bűncselekmény felderítésére és bizonyítására, csak speciális, fedett nyomozási módszerekkel”.³⁴⁵ A fedett nyomozó használatával a felderítő hatóság eléri, hogy harmadik személy számára is pontos és jól reprodukálható ismeretek álljanak rendelkezésre a korrupciós cselekmény elkövetéséről lévén, hogy a felderítő szerv tagja is „részesévé válik” a cselekménynek.

A korrupció felderítésének általános eszközei közé tartozik a korrupciós bűncselekmények krimináltaktikájának részét képező egyéb nem technikai jellegű bűnügyi hírszerzési tevékenység is, így a **titkosan együttműködő személy** igénybevétele.³⁴⁶

A korrupció *felderítését közvetlenül szolgáló speciális eszközök* létrehozása mögött – az előzőekkel ellentétben – kifejezetten az a jogpolitikai cél húzódik meg, hogy a korrupció felderítésével szemben a hatóságnak minél hatékonyabb, a korrupció felderítésére specializált eszközei legyenek.

³⁴⁴ VERPIK Zita: A korrupciós bűncselekmények krimináltaktikája. In: HAUTZINGER Zoltán – GAÁL Gyula (szerk.): A XXI. század biztonsági kihívásai. XX. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2018, p. 185.

³⁴⁵ NYESTE Péter – SZENDREI Ferenc: A bűnügyi hírszerzés kézikönyve. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, p. 9.

³⁴⁶ VERPIK Zita: A korrupciós bűncselekmények krimináltaktikája. In: HAUTZINGER Zoltán – GAÁL Gyula (szerk.): A XXI. század biztonsági kihívásai. XX. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2018, pp. 183–184.

A felderítést szolgáló speciális eszközök között említhetjük meg a magyar rendészeti szervek gyakorlatában is jól ismert **vagyonnyilatkozat**-tételi kötelezettség jogintézményét. Az Európai Bizottság antikorrupciós jelentése szerint: „Az érzékeny beosztást betöltő tisztviselők vagyonnyilatkozata olyan gyakorlatot jelent, amely hozzájárul a köztisztviselők elszámoltathatóságának megszilárdításához, fokozott átláthatóságot biztosít és elősegíti az esetleges jogalap nélküli gazdagodási, összeférhetlenségi és összeegyeztethetlenségi esetek felderítését, valamint a lehetséges korrupciós gyakorlatok feltárását és kivizsgálását.”³⁴⁷

Magyarországon a rendészeti korrupció felderítésének legtipikusabb speciális eszközének ugyanakkor a **megbízhatósági vizsgálat** jogintézményét tekinthetjük. A megbízhatósági vizsgálat a kriminalisztikai csapdához hasonló vonásokkal rendelkező jogintézmény.³⁴⁸ „A megbízhatósági vizsgálatot a közszolgálat és a hivatásos szolgálat ellátása jogszerűségének, valamint az intézkedési és munkaköri kötelezettség teljesülésének ellenőrzésére antikorrupciós eszközként vezették be 2011-ben.”³⁴⁹ A megbízhatósági vizsgálat az NVSZ eredményes bűnüldöző tevékenységét szolgáló speciális jogintézmény. A megbízhatósági vizsgálat célja annak megállapítása, hogy az ellenőrzéssel érintett személy konkrétan eleget tesz-e a jogszabályban előírt hivatali kötelezettségének. Míg a korrupció megelőzését szolgáló kifogástalan életvitel ellenőrzése annak kiderítésére irányul, hogy lehetnek-e olyan tényezők, amelyek például a rendészeti szerv tagjának munkavégzését befolyásolják, a megbízhatósági vizsgálat már arra kíváncsi, hogy a fenti személyek szolgálatteljesítés közben konkrétan befolyásolhatóak-e. Míg a kifogástalan életvitel ellenőrzését az állományba vétel előtt is

³⁴⁷ EURÓPAI BIZOTTSÁG: Az Európai Unió antikorrupciós jelentése. A Bizottság jelentése a Tanácsnak és az Európai Parlamentnek. Brüsszel, 2014. p. 12. Forrás: <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/5/49/90000/EU%20Antikorrupci%C3%B3s%20Jelent%C3%A9s.pdf> (letöltve: 2020. június 11.)

³⁴⁸ VERPIK Zita: A korrupciós bűncselekmények krimináltaktikája. In: HAUTZINGER Zoltán – GAÁL Gyula (szerk.): A XXI. század biztonsági kihívásai. XX. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2018, p. 185.

³⁴⁹ KLOTZ Péter: Az integritás próbája – a megbízhatósági vizsgálatok hazai gyakorlata. *Magyar Rendészet*, 17. évf., 4. sz., 2017, p. 157.

le kell folytatni, a megbízhatósági vizsgálat csak az állományba vétel után végezhető el.³⁵⁰

Büntetőjogi fenyegetettség. A korrupciós cselekmények büntetőjogi fenyegetettsége kétségtelenül a felelősségre vonás eszközrendszerének immans részét képezi. Ezzel együtt viszont preventív célokat is szolgál. A büntetőjognak ugyanis nemcsak megtorló (represszív), hanem egyben megelőző (preventív) célja is van, ráadásul e két célkitűzése egységbe is fonódik.³⁵¹ „Az Európa Tanács, az ENSZ és az Európai Unió nemzetközi normákat határozott meg a korrupció büntetendővé tétele érdekében. Számos tagállam e normák nyomán érdemi jogszabályi reformokat vezettek be, hogy hatékonyabbá tegyék az eljárásokat, és megerősítsék a korrupcióellenes rendelkezéseket (idetartozik a bűncselekmények pontosabb meghatározása, bizonyos esetekben szigorúbb szankciók és gyorsított eljárásra vonatkozó rendelkezések)”.³⁵²

A korrupció büntetőjogi fenyegetettsége tehát úgy nemzeti, mint nemzetközi szinten egyaránt jelentőséggel bír. Ez utóbbival összefüggésben kiemelendő, hogy számos korrupcióellenes nemzetközi megállapodás, közösségi norma tartalmában kiemelt célként jelenik meg a korrupció büntetőjogi fenyegetettsége. Kiemelendő ezek közül:

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) Tanácsának Egyezménye, a hivatalos személyek által elkövetett korrupcióról.³⁵³ „Az egyezmény homlokterében az aktív vesztegetés áll. A korrupciós ügylet során bármilyen előny átadását, a nyújtására való ajánlatot vagy ígéretet már bűncselekménynek tekint az egyezmény. Az egyezmény szerint megvalósul

³⁵⁰ HETESY Zsolt: A titkos felderítés. Doktori értekezés, kézirat, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskola, Pécs, 2011, p. 59.

³⁵¹ NAGY Ferenc: A magyar büntetőjog általános része. HVG-ORAC Kiadó, Budapest, 2008, p. 19.

³⁵² EURÓPAI BIZOTTSÁG: A korrupció elleni küzdelem. *Európai Szemeszter – Tematikus tájékoztató.* 2017, p. 8.

Forrás: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_fight-against-corruption_hu.pdf (letöltve: 2020. június 10.)

³⁵³ 2000. évi XXXVII. törvény a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) tagállamai, valamint Argentína, Brazília, Bulgária, Chile és Szlovákia által Párizsban, 1997. november 21-én elfogadott – a külföldi hivatalos személyek megvesztegetése elleni küzdelemről szóló – Egyezmény kihirdetéséről

a korrupciós bűncselekmény akkor is, ha a korrupciós ügylet nem éri el a célját”.³⁵⁴

Megemlítendő továbbá az ENSZ Korrupcióelleni Egyezménye (UNCAC). Az UNCAC deklarálja, miszerint a részes államok arra törekednek, hogy az Egyezmény szerinti korrupciós bűncselekmény miatti büntetőeljárás vonatkozásában hazai joguk által biztosított döntési jogkört úgy gyakorolják, hogy a lehető leghatékonyabbá tegyék a felderítési és felelősségre vonási intézkedéseket ezen bűncselekmények tekintetében, és kellő figyelemben részesítsék az ezen bűncselekmények elkövetésétől való elrettentés követelményét.³⁵⁵

Fontos szerepük van e területen az Európa Tanács korrupció elleni egyezményeinek is, amelyek közül – a büntetőjogi fenyegetettséggel összefüggésben – a Korrupcióról szóló Büntetőjogi Egyezményt (KBE) szükséges kiemelnünk. A KBE célja, hogy összehangolja az Európa Tanács tagállamainak korrupcióval kapcsolatos büntetőpolitikáját. „Ennek elsődleges eszköze a korrupciós bűncselekmények tényállásainak egységesítése, harmonizálása volt annak érdekében, hogy az országok közötti jogi és kulturális különbségek ne akadályozhassák meg a büntetőeljárások sikerét. Ennek érdekében az egyezmény meghatározza azokat a korrupciós cselekményeket, amelyeket a részes államoknak saját büntető törvénykönyveikben szabályozniuk kell. Idetartozik:

- a köztisztviselők, közgyűlési tagok aktív és passzív vesztegetése;
- a külföldi köztisztviselők, közgyűlési tagok aktív és passzív vesztegetése;
- a magánszektor képviselőinek aktív és passzív vesztegetése;
- a nemzetközi szervezetek, nemzetközi parlamenti közgyűlések tagjainak, illetve nemzetközi bíróságok bíráinak és tisztviselőinek aktív és passzív vesztegetése;

³⁵⁴ PINTÉR Beatrix: Nemzetközi szervezetek a korrupció elleni küzdelemben. *De Iurisprudencia et Iure Publico*, VIII. évf., 2. sz., 2014, p. 110–118:113.

³⁵⁵ 2005. évi CXXXIV. törvény az Egyesült Nemzetek Szervezete Meridában, 2003. december 10-én kelt Korrupció elleni Egyezményének kihirdetéséről, 30. cikk

- a befolyással üzérkedés, a korrupcióval kapcsolatos pénzmosás, valamint a számviteli bűncselekmények (kapcsolódó bűncselekményekként).³⁵⁶

A nemzetközi jogforrások irányelvei, célkitűzései jól látható módon megjelennek magyar büntetőjog rendszerében is. A hatályos Büntető Törvénykönyv *A korrupciós bűncselekmények* fejezetenév alatt összefoglalva szabályozza a szűkebb értelemben vett korrupciós bűnözést. E fejezet alatt található: a *vesztegetés* (Btk. 290. §), a *vesztegetés elfogadása* (Btk. 291. §), a *hivatali vesztegetés* (Btk. 293. §), a *hivatali vesztegetés elfogadása* (Btk. 294. §), a *vesztegetés bírósági vagy hatósági eljárásban* (Btk. 295. §), a *vesztegetés elfogadása bírósági vagy hatósági eljárásban* (Btk. 296. §), a *befolyás vásárlása* (Btk. 298. §), a *befolyással üzérkedés* (Btk. 299. §), és a *korrupciós bűncselekmény feljelentésének elmulasztása* (Btk. 300. §). A fejezet elnevezése mindenképp figyelemre méltó, mert egy kriminológiai fogalmat büntető anyagi jogi fogalommá alakított a törvényalkotó. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a korrupciós bűncselekmények tágabb kriminológiai értelmezése szerint a korrupciós bűncselekmények közé tartozik a hivatali visszaélés, a hűtlen kezelés, a sikkasztás vagy a zsarolás is.³⁵⁷

Felderítést egyéb módon szolgáló eszközök. A korrupció felderítése és az érintettek felelősségre vonása közügy. Miként a közbiztonság egésze,³⁵⁸ úgy a „korrupciómentességgel” kapcsolatban is igaz, hogy az egy kollektív, értékkel bíró társadalmi termék. A korrupció eredményes felderítésében tehát az arra külön hivatott szervezetek mellett más szervek tagjainak és az állampolgároknak is fontos szerepe van.

A korrupció felderítését egyéb módon szolgáló eszközök körében említhetjük például a *visszaélést bejelentő személyek hatékony jogvédelmét*. Az Európai Bizottság legújabb felmérése szerint Magyarországon az emberek

³⁵⁶ KLOTZ Péter: Nemzetközi antikorrupciós törekvések és egyezmények. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, pp. 8–9.

³⁵⁷ INZELT Éva: A korrupciós bűncselekmények. In– HOLLÁN Miklós – BARABÁS A. Tünde (szerk.): A negyedik magyar büntetőködex – régi és újabb vitakérdései. MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont – Országos Kriminológiai Intézet, Budapest, 2017, p. 315.

³⁵⁸ FINSZTER Géza: Rendészettan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, p. 63.

45%-a azért nem jelenti a korrupciós cselekményeket, mert nehéznek tartja a bizonyítást, 39%-uk szerint értelmetlen volna jelenteni, mert a felelősöket úgysem büntetik meg, 24%-uk pedig úgy vélekedik, hogy nincs megfelelő védelem azok számára, akik a korrupcióról jelentést tesznek.³⁵⁹ „A visszaélést bejelentő személyek védelme segíti a korrupció és a közszférában vagy a magánszektorban előforduló egyéb jogsértések megelőzését és felderítését. Bizonyos tagállamokban a kulturális normák néha eltántorítják a munkavállalókat attól, hogy bejelentést tegyenek. A visszaélést bejelentő személyek védelme több a vonatkozó fogalom jogi rendelkezésekbe foglalásánál – hosszú távon a kultúrák megváltoztatására irányul. Rövidebb távon az országok elfogadhatnak és bevezethetnek jogszabályokat annak tisztázására, hogy a visszaélést bejelentő személyekkel szembeni megtorlást nem tűrik el.”³⁶⁰

A korrupciós cselekmények felderítését (illetve megelőzését) segíthetik a különféle *belső szervezeti normák* is (pl. 5006/2018/385. sz. körlevél a korrupciós cselekmények megelőzésével és megakadályozásával kapcsolatos feladatokról). Ezekben a belső szabályozókban meghatározhatók olyan feladatok és jogosultságok, amelyekkel az adott rendészeti szerv, szervezeti egység saját tevékenysége keretében – a korrupció felderítésre specializált szerv nélkül – képes lehet feltárni a korrupciós cselekményeket. Felderítést szolgáló, belső normában előírt módszer például:

- jelentési kötelezettség előírása azokban az esetekben, amikor intézkedés alá vont személy valamely eljárás, intézkedés elkerülése vagy a szankció enyhítése érdekében beazonosíthatóan a NAV állományába tartozó személyhez fűződő kapcsolatára hivatkozik;
- intézkedési kötelezettség előírása az ismert jövedelmi viszonyoktól feltűnően, kirívóan eltérő, megnyugtató magyarázattal nem alátámasztható vagyongyarapodás észlelése esetén;

³⁵⁹ EUROPEAN COMMISSION: Special Eurobarometer 502 Report: Corruption. European Union, Brussel, 2020, p. 171.

³⁶⁰ EURÓPAI BIZOTTSÁG: A korrupció elleni küzdelem. *Európai Szemeszter – Tematikus tájékoztató*. 2017, p. 16. Forrás: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_fight-against-corruption_hu.pdf (letöltve: 2020. június 10.)

- helyi szintű vezetői ellenőrzés jogintézményének bevezetése, amely kiterjed az ajándéktárgyak elfogadásának ellenőrzésére, a nem szolgálati mobiltelefon birtoklása szabályszerűségének ellenőrzésére, a hivatásos állomány tagja birtokában lévő készpénz ellenőrzésére, az ellenőrzött szervezeti egység szolgálati helyiségeinek, az irodáknak, a pihenőhelyiségeknek, valamint a szolgálati gépjárműveknek az ellenőrzésére.

A korrupció felderítését (és megelőzését) az eddig nem említetteken túl elősegíthetik azok a *technikai berendezések* is, amelyeket nem kifejezetten büntetőfelderítési célból alkalmaznak a rendészeti szervek (pl. térfigyelő kamerarendszer, testkamera).³⁶¹ Természetesen ezek az eszközök – a büntetőjogi fenyegetettséghez hasonlóan – jelentős részben preventív célokat is szolgálnak. Ezzel együtt ugyanakkor ezek a technikai berendezések kiváló alkalmasak arra, hogy a korrumpáló személy által elkövetett magatartást tényszerűen bizonyíthassa a hatóság.

Ezen alfejezet végén kihangsúlyozandó, hogy a felsoroltakon kívül korrupció felderítését egyéb módon más eszközök is szolgálhatják. Ugyanígy a korrupció megelőzése és felderítése tekintetében is létezhetnek olyan módszerek, jogintézmények, szervezetek stb., amelyekről a fentiekben nem esett szó.

5.3.2. Integritásszemlélettel a korrupció ellen

Az integritás szó megértéséhez és az abból táplálkozó személet átvételéhez az integritás fogalmát a morál és az etika viszonylatában kell vizsgálni. A morál határozza meg általánosságban a jó és a rossz fogalmát, az etika pedig felsorolja, hogy mely magatartásformák tartoznak ezekbe a kategóri-

³⁶¹ Vö. BALLA József: A határrendészeti szolgálati ág korrupciós veszélyeztetettsége. In: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): A XXI. század biztonsági kihívásai. XX. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2018, pp. 191–198.

ákba. Az integritás pedig az előző kettő által behatárolt jó magatartásformák szerinti cselekvést jelenti, azaz magát a gyakorlatot.³⁶² Az integritás kifejezés latin eredetű, szó szerint azt jelenti, nem (in) érintett (tangere). A tisztaság állapotát mutatja, azt jelenti, hogy valaki nem fertőzött, nem romlott, sértetlen, feddhetetlen. Az integritás a mindennapi gyakorlatban általánosan elfogadott értékek és normák alkalmazását jelenti.³⁶³ A közszféra szervezeteinek vonatkozásában pedig az általánosan elfogadott társadalmi értékeknek és normáknak az alkalmazására utal. Ma – elsősorban az integritásszemlélet térnyerésével – a megelőzés kerül előtérbe azzal, hogy a szankcionálás továbbra is kiemelten fontos.

Ha stabil értékrend alapján működő szervezetekkel és egyénekekkel szeretnénk találkozni a társadalomban, akkor nemcsak a korrupció ellen kell küzdeni, hanem olyan tényezőkkel szemben is fel kell lépni, mint a kölcsönös függőségek, az apró szívességek rendszere. És itt válik fontossá az integritásszemlélet, az integritásmendzsment szerepe, amely a 2010-es évek kezdetétől fokozatosan átvette a stafétát az antikorrupciós megközelítéstől. Ezáltal már nem valami ellen (korrupció), hanem valamiért (a szervezetek és tagjaik integritásáért, sérthetetlenségéért) kell tenni. A „harc helyett építkezés”-re van szükség, ahogyan erről Bokor is ír tanulmányában.³⁶⁴

Az antikorrupciós megközelítésben valami ellen küzdünk, az integritásszemlélet során pedig valamiért teszünk. Az antikorrupciós megközelítés pontosan meghatározott korrupciós cselekménytípusokat feltételez, majd a jogsértések elkövetése után elrettentő, büntető célzattal szankcionál. Amikor antikorrupcióról beszélünk, inkább a (büntető)jogi alapokon

³⁶² DOMOKOS László – PULAY Gyula – SZATMÁRI János – GERGELY Szabolcs – SZABÓ Zoltán Gyula: Az integritás kultúrájának meghonosítása a magyar közszférában. A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék. Tanulmányosorozat. Állami Számvevőszék, Budapest, 2016, p. 8.

Forrás:

https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/a_joy_kormanyzas_epitokovei/6.pdf?download=true (letöltve: 2020. október 7.)

³⁶³ VAN DEN HEUVEL, J. H. J. – HUBERTS, Leo W. J. C.: Integriteitsbeleid van gemeenten. Lemma, Utrecht, 2003, p. 19.

³⁶⁴ BOKOR Tamás: Az antikorrupció és az integritás oktatásának lehetőségei. *Magyar Tudomány*, 179. évf., 4. sz., 2018, pp. 541–549:542.

nyugvó bűnüldöző tevékenységre gondolhatunk. Az integritásszemlélet ezzel szemben egyfajta értékalapú megközelítést jelent, amely etikai alapon próbálja jogkövetésre ösztönözni az érintetteket, ezáltal érzékenyít, szemléletet formál. Ilyen esetben erősebben érvényesülnek a szervezetfejlesztés humán szempontjai, a motiváció, az etikus működésre helyezett hangsúlyok, illetve az egyéni és a szervezeti sérthetlenség összehangolása. Míg az antikorrupciós lépések az esemény, eset, ügy után történnek, így a cél már csak a jövőbeli elkerülendő kockázatok feltárása lehet, addig az integritást fókuszba helyező megközelítés célja kifejezetten a prevenció, a tudásátadás, a kompetenciafejlesztés.³⁶⁵

Amint az a fentiek alapján jól látható, az elmúlt években kiemelt figyelmet kapott a közszférában a korrupcióellenesség és az integritásszemlélet témaköre. A kormányzati stratégiai célokhoz természetesen a jogszabályi követelmények is igazodtak, és hangsúlyt helyeznek olyan ellenőrzési mechanizmusok és eljárások kidolgozására, amelyek a közigazgatásban, rendszerben dolgozók tevékenységének tisztaságát szolgálják. Emellett azonban fontos az is, hogy a munkatársak erkölcsi minősége is megfelelő legyen. Mindez azt jelenti, hogy a szabálykövető, a szankcióra hangsúlyt fektető korrupcióellenesség, illetve a munkatársak szigorú ellenőrzése mellett támogatni kell a tisztviselőket az etikai normák megértésében, az önálló felelősségvállalásban, megfelelően érzékenyíteni kell őket erre, erősíteni kell bennük a hivatásetikai tudatosságot.

Először James A. Waters³⁶⁶ írta felül empirikus módon azt az addig uralkodó nézetet, miszerint a szervezeten belüli morálisan helytelen viselkedésért csak maga az egyén lehet felelős. Waters szerint azonban nem hozakodhatunk elő mindig a „fekete bárány” példájával, nem hivatkozhatunk csupán az individuális hibákra, hanem foglalkoznunk kell a hatóságon,

³⁶⁵ HORVÁTH Ferenc: Egy korszerű integritásmenedzsment-rendszer kiépítésének lehetőségei az NBSZ-nél, *Nemzetbiztonsági Szemle*, 4. évf., 2. sz., 2016, pp. 33–64:37–38.

³⁶⁶ WATERS, James A.: Catch 20.5.: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon. *Organizational Dynamics*, Vol. 6., No. 4., 1978, pp. 7–15.

szervezeten belüli keretekkel, működési feltételekkel ahhoz, hogy megfelelő, integritásalapú környezetet, kultúrát teremtsünk.³⁶⁷ Az integritás fogalom tehát nem csak a személyek, hanem a szervezetek szintjén is értelmezhető.

A közszférában dolgozó **személyek** vonatkozásában az integritás a demokratikus közszoigálati értékekhez való alkalmazkodást jelenti, és arra irányul, hogy az adott munkatárs magatartása, viselkedése minél szorosabban illeszkedjék a szervezeti erkölchöz.³⁶⁸ Nincs ez másképp a NAV esetében sem. A pénzügyőrök integritása az előbbieken kiemelt közszoigálati értékekhez való hasonulás mellett a NAV értékrendszerének, a pénzügyőri szolgálat erkölcsi-etikai feltételrendszerének elfogadását is magában foglalja, továbbá az Európai Bizottság Adóügyi és Vámuniós Főigazgatósága által a vámügyi kompetencia-keretrendszerben meghatározott alapvető értékeknek való megfelelést is elvárja.³⁶⁹ Ennek megfelelően a pénzügyőrök személyes integritásának kereteit nem csak az Alaptörvényben vagy a közszoigálatra vonatkozó jogszabályokban foglalt előírások vagy a társadalmi normák határozzák meg, hanem a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyára vonatkozó jogszabályok, a NAV törvény rendelkezései, a NAV belső szervezeti és etikai normái, továbbá a vámügyi kompetencia-keretrendszer szerinti elvárások is.

Fentiek alapján a következő kiemelt értékek fémjelzik a pénzügyőri magatartás, viselkedés kereteit:

- közszoigálati elkötelezettség,
- megfelelő szakmai felkészültség,
- pártatlanság és elfogulatlanság (objektivitás),
- hivatással járó kötelezettségek vállalása,

³⁶⁷ KÓHALMI László: Antikorrupciós küzdelem etikai eszközökkel? In: POLT Péter – BELOVICS Ervin – GELLÉR Balázs – AMBRUS István (szerk.): Ünnepi kötet Györgyi Kálmán 75. születésnapja alkalmából. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2016, pp. 135–147:141.

³⁶⁸ JUHÁSZ Lilla Mária – RIGÓ Attila: Korruptiómegelőzés és integritásszemlélet a közszoigálatban. Tansegédlet. Nemzeti Közszoigálati Egyetem, Budapest, 2014, p. 20.

³⁶⁹ MAGASVÁRI Adrienn: Hivatása: pénzügyőr. In: CSABA Zágon – SZABÓ Andrea (szerk.): Közös kihívások – egykor és most. Tanulmánykötet. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, pp. 184–211:195.

- hűség, a nemzeti érdek előnyben részesítése,
- a jogszabályok betartása,
- méltóság,
- tisztesség,
- előítéletektől való mentesség,
- együttműködés,
- működési kiválóság,
- erkölcsi feddhetetlenség és
- a közösségi érdekek előtérbe helyezése az egyéni érdekekkel szemben.

Az említett értékek azonban nemcsak a munkahelyen, a munkavégzés során mértékadóak a hivatás gyakorlói számára, hanem egyéb kapcsolataikban, a magánéletükben is. A pénzügyőr ugyanis a szolgálaton kívül sem tanúsíthat olyan, a hivatásos állomány tagjához méltatlan magatartást, amely alkalmas lehet munkáltatója helytelen megítélésére, illetve veszélyeztetheti a munkaadó szervezet jó hírnevét, árthat a Nemzeti Adó- és Vámhivatal presztízsének vagy a közszolgálatba vetett bizalomnak. A pénzügyőr nem folytathat továbbá olyan tevékenységet és nem tanúsíthat olyan magatartást sem, amely az általa képviselt szervezethez, a hivatásos szolgálathoz méltatlan, vagy amely a NAV tekintélyét veszélyeztetné.³⁷⁰

A **szervezetekre** vonatkoztatva az integritás azt jelzi, hogy adott intézmény jogszabályok által alapított, a társadalmi rendeltetésének megfelelően látja el feladatait, transzparensszerűen működik, megfelel az elszámoltathatóság és ellenőrizhetőség követelményének. Ezt erősíti, hogy a közigazgatási szervezetknél az egyes tevékenységek és felelősségi viszonyok a vonatkozó belső szabályozókban (SZMSZ-ek, ügyrendek, munkaköri leírások) foglaltak szerint egymástól hierarchikusan és funkcionálisan is elkülönítettek.³⁷¹ Egy integritás-központú szervezetben a stratégiai irányok, a vezetői elvárások

³⁷⁰ A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény 15/B. § (1) bekezdése és 33/B. § (2) bekezdése

³⁷¹ JUHÁSZ Lilla Mária – RIGÓ Attila: Korruptiómegelőzés és integritásszemlélet a közszolgálatban. Tansegédlet. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014, p. 21.

világosan jelzik, hogy melyek a követett értékek. Ezeket a célokat és értékeket a szervezet közvetíti a munkatársak számára, így az egyének viselkedése, munkája összhangban áll a szervezeti stratégiával, értékrendszerrel, képesek ezzel azonosulni. „Szervezetirányítási szempontból az integritás azt jelenti, hogy a szervezetnek van egy pozitív, a társadalmi elvárásokkal összhangban álló, szilárd értékrendje és ezen értékek mentén működik. Ez utóbbi azt feltételezi, hogy a dolgozók is azonosultak a szervezet értékrendjével és aszerint cselekszenek. Ebben az értelemben az integritás a helyes (szabálykövető, erkölcsös) dolgozói magatartásnak a szinonimája.”³⁷²

A NAV esetében az integritás azt jelenti, hogy a hatóság működése megfelel a NAV törvényben meghatározott közérdekű céloknak. A NAV alapvető feladata a költségvetési bevételek beszedése, az államháztartási érdekek védelme, az adóbürokrácia mérséklése, az adózási morál javítása. Ezzel a tevékenységével – megfelelően a társadalmi szerepének, rendeltetésének – biztosítja a társadalmi szükségletek kielégítését, hiszen az állami feladatok ellátását, az állami intézmények működését az adóbevételekből finanszírozza a költségvetés.

„Az integritásmenedzsment egy olyan szervezeti tevékenység, melynek célja az integritás központú szervezeti működés biztosítása, az ehhez szükséges erőforrások megteremtése és a vezetés értékek mellett történő elköteleződése.”³⁷³ Ez egy olyan, minden szervezeti szinten és mindenki által ismert és elfogadott rendszer, amely az alábbi szempontok mentén tud jól funkcionálni:

- Az intézmények felső vezetése felismeri az etikus magatartás fontosságát, megteremti a feltételeket, és példát mutat. A vezetők által sugallt érték szemléletnek ugyanis irányadó szerepe van a munkatársak számára.

³⁷² DOMOKOS László – PULAY Gyula – SZATMÁRI János – GERGELY Szabolcs – SZABÓ Zoltán Gyula: Az integritás kultúrájának meghonosítása a magyar közsférában. A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék. Tanulmányosorozat. Állami Számvevőszék, Budapest, 2016, p. 8.

³⁷³ BALÁS Endre: Az integritásirányítási rendszer bevezetése. *Önkormányzati Tanácsadó*, 2017/1. sz., pp. 7–9.

- Cél: a közös értékek megteremtése és tudatosítása, a korrupció és integritás értékkelvű értelmezése.
- Az etikus magatartást képviselő alapértékek és standardok a szervezeti kultúra részét képezik. Egy olyan kellően nyitott szervezeti kultúra részét, ahol a hatalmi hierarchia nem akadályozza a beosztottakat abban, hogy szót merjenek emelni a felettesek esetleges korrump viselkedése miatt.
- Integritás a mindennapi beszédben, korrekt személyzeti politika.
- A szervezeti felépítés és a folyamatok működtetése az alapértékek és standardok megvalósulását szolgálja.
- Cselekményszabályozó etikai kódexek bevezetése és az érdemi hatás érdekében a bennük megfogalmazott előírások intézményes biztosítása.
- Az egyértelműen korrupcióveszélyes területeken támogatáshoz, tanácsadáshoz, és megfelelő segítségnyújtáshoz speciális bizalmi emberek alkalmazása. Folyamatos útmutatás, tanácsadás, etikai képzés és továbbképzés, integritástréningek.
- Az intézmény standardjait és értékeit (integritását) veszélyeztető kockázatok feltárása.

Ilyen módon jöhet létre egy olyan ciklikusan megújuló, tudatos szervezeti tevékenység, ahol a vezetés értékek mellett kötelezi el magát, ezek mentén határozza meg a szervezet számára elérendő célokat (tervez), ezek érdekében szabadít fel erőforrásokat (programoz), melyek felhasználását gondosan nyomon követi (monitoroz), ellenőrzi és kiértékeli.³⁷⁴

³⁷⁴ SÁNTHA György – KLOTZ Péter: Törzsanyag az integritásmenedzsment című tantárgyhoz. Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szak. Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás modul. Nemzeti Közzolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2013, pp. 15–16.

6. ÖSSZEFÉRHETETLENSÉGI SZABÁLYOK A NAV FOGLALKOZTATOTTJAI ESETÉN

(SZABÓ ANDREA)

6.1. Bevezetés

A Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015–2018) (a továbbiakban: NKP) általános céljai közt³⁷⁵ olvasható, hogy *„a közigazgatás pártatlansága és függetlensége szempontjából nagyon fontos még a látszatát is elkerülni, hogy a közszolgálati jogviszonyban álló magánérdekből jár el. Ezért az összeférhetetlenség szabályozásának kérdése szükségszerűen a korrupció elleni fellépés része”*.³⁷⁶

Mivel a korrupció problémaköre gyakran a közigazgatás működésével összefüggésben merül fel,³⁷⁷ az NKP mellett a korrupcióellenes intézkedések folytatódtak a közszférában és az egész államigazgatásban is, elkészült a 2022-ig szóló korrupcióellenes stratégiai célokat meghatározó Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia 2020–2022 (a továbbiakban: Stratégia).³⁷⁸

Az összeférhetetlenségi szabályok a NAV foglalkoztatottjainak esetében is szorosan kapcsolódnak a szervezeti és egyéni integritás kérdésköréhez.

Az összeférhetetlenségi szabályok összehasonlítása során – értem ez alatt a civil közszolgálatot, a rendvédelmi és honvédelmi szervek személyi állományát – azt tapasztaljuk, hogy szigorúan rendezik az összeférhetetlenség

³⁷⁵ Vö.: ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn: Korrupció és integritás. In: SUBA László – SZABÓ Andrea (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek II. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. Budapest, 2021. (Kézirat)

³⁷⁶ Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015-2018) <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/9/ff/91000/NKP%20Program.pdf> (letöltve: 2021. 09. 04.)

³⁷⁷ Vö.: ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn: A korrupció értelmezése és annak változásai a pénzügyőr tisztjelöltek között. In: ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, 2019, pp. 96–116.

³⁷⁸ A 2020–2022. közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia. <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/f/ff/92000/STRAT%C3%89GIA%20k%C3%B6zz%C3%A9tett.pdf> (letöltve: 2021. 09. 04.)

bejelentésének kötelezettségét, a munkáltatói jogkör gyakorlójának feladatait és az összeférhetlenség fennállásának munkajogi következményeit. A közszolgálati törvényekben megtalálható összeférhetlenségi okok célja, hogy

- megakadályozza a hatáskörök és a hatalmi pozíciók koncentrációját,
- garantálja a hatalmi ágak elválasztását,
- megakadályozza a gazdasági és politikai pozíciók összefonódását.³⁷⁹

Ezek alapján a következő összeférhetlenségi csoportokat különíthetjük el:

- gazdasági összeférhetlenség,
- politikai összeférhetlenség,
- hatalmi ágak megosztásából fakadó összeférhetlenség,
- hozzátartozói együttalkalmazás tilalma,
- közszolgálati pálya presztízséből adódó összeférhetlenség.³⁸⁰

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvényben (továbbiakban: NAV Szj. törvény) is megtaláljuk a tipikusnak mondható összeférhetlenségi szabályokat, így az aláfölérendeltségi viszonytal, gazdálkodó szervezetekkel, párttagsággal, közszerepléssel, politikai tisztségvállalással kapcsolatban, továbbá megfogalmazza azt az általános elvárást, hogy a foglalkoztatott nem folytathat olyan tevékenységet, nem tanúsíthat olyan magatartást, amely a köz szolgálatához méltatlan, vagy amely a foglalkoztatott pártatlan, befolyástól mentes tevékenységét, illetve a NAV tekintélyét veszélyeztetné.

³⁷⁹ DARGAY Eszter – ZATYKÓ Petra: Az összeférhetlenség szabályozása és gyakorlata a civil közszolgálatban. In: DARGAY Eszter (szerk.): Összeférhetlenség, vagyonyilatkozat-tételi kötelezettség, valamint a fegyelmi eljárás tapasztalatai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, p. 11.

³⁸⁰ VESZPRÉMI Bernadett: A közszolgálati jogviszony tartalma. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2014, p. 24.; LINDER Viktória: Közszolgálati jog. In: JAKAB András et al. (szerk.): Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Közigazgatási jogi rovat, rovatszerkesztő: BALÁZS István) <http://ijoten.hu/szocikk/kzszolgalmati-jog> (2020). 59.

A törvény meghatározza az engedélyhez nem kötött, de bejelentés-köteles tevékenységeket, valamint a munkáltatói jogkör gyakorlójának előzetes engedélyéhez kötött tevékenységeket, tehát a gyakorolható tevékenységekre vonatkozó szabályokat differenciáltan tartalmazza.

Szintén – részben – differenciált szabályok vonatkoznak a foglalkoztatottakra és a vezető tisztséget betöltő foglalkoztatottakra.

A NAV Szj. törvény alapján – mivel a törvény 240. § (3) bekezdése nem sorolja fel az összeférhetlenségre vonatkozó szabályokat mint olyan rendelkezéseket, amelyek a tisztjelöltekre nem alkalmazhatóak – az összeférhetlenségi szabályokat a pénzügyőr tisztjelölteknek is be kell tartaniuk.³⁸¹

A törvény speciális szabályokat állapít meg a pénzügyi nyomozók tekintetében, akik az egyébként irányadó összeférhetlenségi szabályoktól eltérően bűnüldözési érdekből, jellemzően foglalkoztatási jogviszony létesítésével vagy egyéb jövedelemszerző tevékenység folytatásával bizhatók meg.³⁸²

6.2. Az összeférhetlenség általános szabályai

A NAV Szj. törvény rendelkezési szerint a foglalkoztatott³⁸³ nem tölthet be olyan munkakört, amelyben a hozzátartozójával³⁸⁴ az adott szervben belül irányítási (felügyeleti), felettesi-alárendelti viszonyba, ellenőrzési vagy elszámolási kapcsolatba kerülne. Nem láthat el olyan feladatot, amelynek révén olyan gazdálkodó szervezettel kerül elszámolási viszonyba, amelyben

³⁸¹ SZABÓ Andrea: A pénzügyőr tisztjelölti jogállás sajátosságai. In: ERDŐS Ákos (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek I. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, Budapest, 2021, pp. 136–139.

³⁸² Végső előterjesztői indokolás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvényhez.

³⁸³ A 2020. évi CXXX. törvény 2. § (1) bekezdése alapján az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban álló tisztviselői státuszú és pénzügyőri státuszú foglalkoztatottakat értjük foglalkoztatott alatt.

³⁸⁴ A Ptk. szerint hozzátartozó a közeli hozzátartozó (a házastárs, az egyeneságbeli rokon, az örökbefogadott, a mostoha- és a nevelt gyermek, az örökbefogadó, a mostoha- és a nevelőszülő és a testvér), az élettárs, az egyeneságbeli rokon házastársa, a házastárs egyeneságbeli rokona és testvére, és a testvér házastársa;

a hozzátartozójának a Ptk. szerinti többségi befolyása van, vagy a hozzátartozó az elszámolási viszonyra befolyással bíró tisztséget (munkakört) lát el³⁸⁵ (*együttalkalmazási tilalom*).³⁸⁶

Az ún. személyközi összeférhetlenségi területre vonatkozó szabályok célja, hogy megakadályozza az egymással hozzátartozói, rokoni kapcsolatban álló személyek hivatali tevékenységében a pártatlan, törvényes és befolyástól mentes eljárás megsértését, az érdekkonfliktusos helyzetek kialakulását.³⁸⁷

A foglalkoztatott nem folytathat olyan tevékenységet, nem tanúsíthat olyan magatartást, amely a köz szolgálatához méltatlan, vagy amely a foglalkoztatott pártatlan, befolyástól mentes tevékenységét, illetve a NAV tekintélyét veszélyeztetné.³⁸⁸

Egyesek véleménye szerint a *politikai összeférhetlenség* a hatalommegosztás elvének érvényesítésére vonatkozó összeférhetlenségi ok is egyben, amely a hatalmi ágak megosztását, elválasztását biztosítja. A demokratikus hatalomgyakorlás és államhatalmi berendezkedés elengedhetetlen feltétele, hogy a törvényhozó hatalmat, a végrehajtó hatalmat és az igazságszolgáltatás szervezeti és személyi rendszerét egymástól élesen elválasszák, így biztosítva mindhárom hatalmi ág függetlenségét.³⁸⁹

³⁸⁵ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 89. § (1) bekezdés

³⁸⁶ Vö.: DARGAY Eszter – ZATYKÓ Petra: Az összeférhetlenség szabályozása és gyakorlata a civil közzolgálatban. In: DARGAY Eszter (szerk.): Összeférhetlenség, vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettség, valamint a fegyelmi eljárás tapasztalatai. Dialóg Campus Kiadó Budapest, 2018, pp. 18–19.; DAVID Péter – LÓCZY Péter: Közzolgálati személyi jog (Az integritás közzolgálati jogi szabályozása). Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, 2013, p. 36.; VESZPRÉMI Bernadett: A közzolgálati jogviszony tartalma. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, 2018, pp. 24–25.

³⁸⁷ DAVID Péter – LÓCZY Péter: Közzolgálati személyi jog (Az integritás közzolgálati jogi szabályozása). Tankönyv az integritás tanácsadó szakirányú továbbképzéshez. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, 2013, p. 36.

³⁸⁸ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 89. § (2) bekezdés

³⁸⁹ Vö.: DARGAY Eszter – ZATYKÓ Petra: Az összeférhetlenség szabályozása és gyakorlata a civil közzolgálatban. In: DARGAY Eszter (szerk.): Összeférhetlenség, vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettség, valamint a fegyelmi eljárás tapasztalatai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, pp. 12–17.; DAVID Péter – LÓCZY Péter: Közzolgálati személyi jog (Az integritás közzolgálati jogi szabályozása). Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, 2013, p. 35.; VESZPRÉMI Bernadett: A közzolgálati jogviszony tartalma. Nemzeti Közzolgálati Egyetem Budapest, 2018, pp. 24–25.

A NAV-foglalkoztatottak politikai összeférhetetlenségi esetkörei az érintetteknek a politikai pártokhoz való viszonyát szabályozzák. Ha összehasonlítjuk a közszolgálatban állókat érintő szabályozásokat, azt látjuk, hogy a legszigorúbb szabályozás a rendvédelmi és honvédelmi igazgatásban foglalkoztatottakra, a legmegengedőbb szabályok a közalkalmazottakra, míg egyfajta köztes megoldás vonatkozik a kormánytisztviselőkre és köztisztviselőkre,³⁹⁰ továbbá az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban álló NAV-foglalkoztatottakra is.

A NAV-foglalkoztatott pártban tisztséget nem viselhet, párt nevében vagy érdekében – az országgyűlési képviselők, az Európai Parlament tagjainak, a helyi önkormányzati képviselők és polgármesterek, valamint a nemzeti-ségi önkormányzati képviselők választásán jelöltként való részvételt kivéve – közszereplést nem vállalhat, a NAV-nál vagy munkavégzés közben politikai tevékenységet nem folytathat.

Az összeférhetlenség vizsgálata szempontjából politikai tevékenységnek kell tekinteni minden olyan, a NAV-on belül szélesebb munkahelyi nyilvánosság előtt tett megnyilvánulást, illetve munkavégzés közben nem a NAV foglalkoztatottjai előtt tett megnyilvánulást, amely kifejezetten valamely párt- vagy politikai mozgalom céljának megvalósulása érdekében a párt- vagy politikai mozgalom segítésére vagy támogatására szólít fel.³⁹¹

A Kttv.³⁹² és a Kit.³⁹³ sem zárja ki a párttagságot, azonban a köztisztviselő és a kormánytisztviselő pártban tisztséget nem viselhet. A rendvédelmi és a honvédelmi szervek tekintetében a párttagságot is tiltja az Alaptörvény.³⁹⁴ A Hszt. a rendőrség, a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok, valamint az Országgyűlési Őrség hivatásos állományának tagja számára tiltja a párttagságot.³⁹⁵

³⁹⁰ DÁVID Péter – LÓCZY Péter: Közszolgálati személyi jog (Az integritás közszolgálati jogi szabályozása). Tankönyv az integritás tanácsadó szakirányú továbbképzéshez. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Budapest, 2013, p. 35.

³⁹¹ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 89. § (3)–(4) bekezdés

³⁹² 2011. évi CXCIX. törvény a közszolgálati tisztviselőkről (Kttv.)

³⁹³ 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról (Kit.)

³⁹⁴ Magyarország Alaptörvénye 45. cikk (4) bekezdés és 46. cikk (5) bekezdés

³⁹⁵ BOGNÁR László: Közszolgálati jog II. A rendvédelmi szervek szolgálati joga. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 2021, p. 27.; 2015. évi

A fenti rendelkezésből következik, hogy a foglalkoztatott nem lehet

- országgyűlési vagy európai parlamenti képviselő,
- nemzetiségi szószóló,
- főpolgármester, főpolgármester-helyettes,
- megyei közgyűlés elnöke, alelnöke,
- polgármester, alpolgármester,
- helyi nemzetiségi önkormányzat elnöke, elnökhelyettese,
- országos nemzetiségi önkormányzat elnöke, elnökhelyettese, továbbá
- nemzetiségi önkormányzat képviselője.³⁹⁶

A tisztviselő nem lehet helyi önkormányzati képviselő vagy a képviselő-testület bizottságának nem képviselő tagja annál az önkormányzatnál, amely a NAV-ot alkalmazó szerve szervezetszerű működési területén működik. A pénzügyőr ezzel szemben egyáltalán nem lehet helyi önkormányzati képviselő vagy a képviselő-testület bizottságának nem képviselő tagja.

Fenti szabályok azonban nem zárják ki, hogy a NAV foglalkoztatott jelölté váljon, és haladéktalanul köteles a munkáltatói jogkör gyakorlójának bejelenteni az országgyűlési képviselők, az Európai Parlament tagjainak, a helyi önkormányzati képviselők és polgármesterek, valamint a nemzetiségi önkormányzati képviselők választásán jelöltként való nyilvántartásba vételét, a jelöltségtől való visszalépését, a tisztségbe való megválasztását, valamint annak elmaradását.³⁹⁷

Szünetel a szolgálati jogviszonya annak a foglalkoztatottnak, akit az országgyűlési képviselők, az Európai Parlament tagjainak, a helyi önkormányzati képviselők és polgármesterek vagy a nemzetiségi önkormányzati képviselők választásán jelöltként nyilvántartásba vettek.

XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról (Hszt.) 108. § (1) bekezdés

³⁹⁶ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 89. § (5) bekezdés

³⁹⁷ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 89. § (8) bekezdés; DARGAY Eszter – ZATYKÓ Petra: Az összeférhetetlenség szabályozása és gyakorlata a civil közszolgálatban. In: DARGAY Eszter (szerk.): Összeférhetetlenség, vagyonyilatkozat-tételi kötelezettség, valamint a fegyelmi eljárás tapasztalatai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, p. 14.

Tisztviselő esetén a helyi önkormányzati képviselők választásán jelöltként történő nyilvántartásba vétel csak akkor eredményezi a szolgálati jogviszony szünetelését, ha a tisztviselőt a NAV őt alkalmazó szerve szervezet-szerű működési területén működő helyi önkormányzat képviselőjelöltjeként vették nyilvántartásba.

A szünetelés időtartama a jelöltség nyilvántartásba vételétől a választás eredményének jogerős megállapításáig, megválasztás esetén a megbízólevél átadásáig tart.

A foglalkoztatott a választással kapcsolatos tevékenysége során vagy azzal összefüggésben a NAV állományába tartozását nem használhatja fel.

Ha a nyilvántartásba vett foglalkoztatott a jelöltségtől visszalépett, vagy nem választották meg, az eredeti szervezeti egységénél és munkakörében folytatja munkavégzését.³⁹⁸

Nem keletkeztet összeférhetetlenséget a Magyar Kormánytisztviselői Karban, a Magyar Rendvédelmi Kar NAV Tagozatában, illetve a munkavállalói érdekképviselői szervben betöltött tisztség.

6.3. A gyakorolható tevékenységek

A NAV Szj. törvény meghatározza azokat a tevékenységeket, amelyek engedély nélkül, vagy előzetes engedély birtokában folytathatóak, így a foglalkoztatott a munkáltatói jogkör gyakorlójának előzetes engedélye nélkül létesíthet, illetve folytathat.

A törvény meghatározza azon tevékenységeket, amelyek a NAV foglalkoztatottjai a munkáltatói jogkör gyakorlójának előzetes engedély nélkül folytathatnak.

³⁹⁸ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 64. § (1)–(5) bekezdés

Ezen tevékenységek:

- tudományos, oktatói, művészeti, lektori, szerkesztői, egészségügyi valamint jogi oltalom alá eső szellemi tevékenységet³⁹⁹ és
- nevelőszülői foglalkoztatási jogviszonyt,
- közérdekű önkéntes tevékenységet,
- állami projektértékelői jogviszonyt.⁴⁰⁰

A tevékenységek másik csoportját a munkáltatói jogkör gyakorlójának előzetes engedélyével létesíthető, illetve folytatható tevékenységek alkotják, így például

- munkavégzésre irányuló további jogviszonyt,⁴⁰¹
- gazdasági társaságnál cégvezetői, képviseleti tevékenységet – ide nem értve a vezető tisztségviselői, illetve felügyelő bizottsági tagsági tevékenységet –,
- mezőgazdasági őstermelői tevékenységet.⁴⁰²

A jogszabály külön rendelkezik a vezetői munkakört betöltő foglalkoztatottakra vonatkozó és a foglalkoztatottakhoz képest eltérő szabályokról. Tehát a vezetői munkakört betöltő foglalkoztatott a munkáltatói jogkör gyakorlójának előzetes engedélye nélkül létesíthet, illetve folytathat

- gyakorolható tevékenységet,
- állami projektértékelői jogviszonyt.⁴⁰³

³⁹⁹ Vö.: DARGAY Eszter – ZATYKÓ Petra: Az összeférhetlenség szabályozása és gyakorlata a civil közszolgálatban. In: DARGAY Eszter (szerk.): Összeférhetlenség, vagyonyilatkozat-tételi kötelezettség, valamint a fegyelmi eljárás tapasztalatai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, p. 20.

⁴⁰⁰ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 90. § (1) bekezdés

⁴⁰¹ Vö.: DARGAY Eszter – ZATYKÓ Petra: Az összeférhetlenség szabályozása és gyakorlata a civil közszolgálatban. In: DARGAY Eszter (szerk.): Összeférhetlenség, vagyonyilatkozat-tételi kötelezettség, valamint a fegyelmi eljárás tapasztalatai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, p. 19.

⁴⁰² A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 90. § (2) bekezdés

⁴⁰³ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 90. § (3) bekezdés

A vezetői munkakört betöltő foglalkoztatott a munkáltatói jogkör gyakorlójának az előzetes engedélye alapján

- viselhet egyesületben, érdekképviselői szervezetben (ide nem értve MKK, MRK), valamint szövetkezetben tisztséget;
- folytathat közérdekű önkéntes tevékenységet;
- lehet alapítvány, közalapítvány kezelő szervezetének tagja, illetve elnöke;
- elláthat edzői, versenybírói, játékvezetői tevékenységet;
- igazságügyi szakértői tevékenységet végezhet a foglalkoztatási szabályzatban meghatározottak szerint;
- folytathat tanszékvezetői tevékenységet;
- lehet felsőoktatási intézmény oktatási feladatokat is ellátó belső szervezeti egységének vezetője;
- folytathat mezőgazdasági őstermelői tevékenységet.⁴⁰⁴

A gazdasági összeférhetlenség nem érinti a közszolgálatban álló alapjogát, a tulajdonhoz való jogot, tehát gazdasági társaságban tulajdonosi pozíciót szerezhet. A gazdasági társaságban való szerepvállalása, aktív tevékenysége már korlátozás alá esik.⁴⁰⁵ A Kttv.-hez hasonló korlátozásokat találunk a NAV Szj. törvényben is. A foglalkoztatott – ideértve a vezetői munkakört betöltő foglalkoztatottat is – a NAV vezetőjének előzetes engedélyével gazdasági társaságnál vezető tisztségviselő, illetve felügyelőbizottsági tag lehet, feltéve, ha

- a gazdasági társaság önkormányzati, köztisztviselői többségi tulajdonban van;
- a gazdasági társaság állami alapító vagy az általa létrehozott szervezet által önállóan, vagy más állami alapítóval, állami alapító által lét-

⁴⁰⁴ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 90. § (4) bekezdés

⁴⁰⁵ DÁVID Péter – LÓCZY Péter: Közszolgálati személyi jog (Az integritás közszolgálati jogi szabályozása). Tankönyv az integritás tanácsadó szakirányú továbbképzéshez. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Budapest, 2013, p. 36.

rehozott szervezettel vagy államháztartáson kívüli szervezettel közösen alapított (köz)alapítvány közvetlen vagy közvetett tulajdonában van;

- a gazdasági társaság tartósan állami tulajdonban van;
- a gazdasági társaságba az állami tulajdonos különleges jogokat biztosító részvény alapján delegálja; vagy
- a gazdasági társaságban az állami közvetlen vagy közvetett befolyás mértéke – a tőkepiacról szóló törvény rendelkezései alapján számítva – legalább 50 százalék.⁴⁰⁶

A vezetői munkakört betöltő foglalkoztatott a fentiekben felsoroltakon túl további, illetve egyéb jogviszonyt nem létesíthet.

A gyakorolható tevékenységek, illetve a közérdekű önkéntes tevékenység folytatására irányuló jogviszony kizárólag a munkáltatói jogkör gyakorlójának előzetes engedélye alapján létesíthető, ha a munkavégzés időtartama részben azonos a foglalkoztatott munkaidejével.⁴⁰⁷

6.4. Az összeférhetetlenség bejelentése és az engedélyköteles tevékenységek engedélyezése

A foglalkoztatott köteles a munkáltatói jogkör gyakorlójának haladéktalanul írásban bejelenteni, ha vele szemben törvényben meghatározott összeférhetlenségi ok merült fel, illetve ha a szolgálati jogviszonyának fennállása alatt összeférhetetlen helyzetbe került. A munkáltatói jogkör gyakorlója írásban köteles felszólítani a foglalkoztatottat az összeférhetlenség megszüntetésére. A munkáltatói jogkör gyakorlója akkor is köteles a foglalkoztatottat írásban felszólítani az összeférhetlenség megszüntetésére, ha a foglalkoztatott bejelentésének hiánya ellenére szerez tudomást arról,

⁴⁰⁶ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 90. § (5) bekezdés; DARGAY ESZTER – ZATYKÓ Petra: Az összeférhetlenség szabályozása és gyakorlata a civil közszolgálatban. In: Dargay Eszter (szerk.): Összeférhetlenség, vagyonyilatkozat-tételi kötelezettség, valamint a fegyelmi eljárás tapasztalatai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, p. 17.

⁴⁰⁷ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 90. § (8) bekezdés

hogy a foglalkoztatottal szemben összeférhetlenségi ok áll fenn. Ha a foglalkoztatott az összeférhetlenséget a felszólítás közlésétől számított harminc napon belül nem szüntette meg, szolgálati jogviszonya megszűnik. Ha az összeférhetlenség bíróság vagy más hatóság eljárása folytán szűnik meg, akkor a bíróság, vagy más hatóság döntésére irányuló eljárást kell harminc napon belül kezdeményezni.⁴⁰⁸

Ha a foglalkoztatott az összeférhetlenségi okot megszüntette, vagy annak megszüntetését a bíróságnál vagy más hatóságnál kezdeményezte, azt írásban köteles a munkáltatói jogkör gyakorlójának bejelenteni.

Ha az – együttalkalmazás tilalmához kapcsolódó – összeférhetlenség a szolgálati jogviszony fennállása alatt keletkezik, akkor az érintettek meggyezése hiányában a munkáltatói jogkör gyakorlója dönti el, hogy melyik foglalkoztatottnak szűnik meg a szolgálati jogviszonya.

A törvény szigorúan szabályozza azon eseteket, amikor nem engedélyezhető a jogviszony létesítése, vagy a tevékenység folytatása, így

- alappal feltételezhető, hogy a köz szolgálatához méltatlan;
- a foglalkoztatott pártatlan, befolyástól mentes tevékenységét veszélyeztetné;
- a NAV tekintélyét veszélyeztetné;
- a NAV-ra vonatkozó, jogszabályban meghatározott feladatokhoz kapcsolódik, illetve azokkal ellentétes vagy azok végrehajtását veszélyezteti, akadályozza;
- a tevékenység a NAV-nál használt, hozzáférhető nyilvántartások felhasználásával történne;
- olyan ügyintézésre vonatkozik, amelyben a NAV mint hatóság jár el;
- a végzendő tevékenység harmadik személyről információ gyűjtésére irányul;

⁴⁰⁸ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 92. § (1) bekezdés

- a tevékenység folytán a foglalkoztatott, illetve a tevékenységet biztosító szervezet a NAV-val kerülne gazdasági, pénzügyi elszámolási viszonyba;
- a tevékenység a foglalkoztatott munkaköri köteleességéből fakadó feladata;
- az engedélyezni kért tevékenység (jogviszony) folytatása a foglalkoztatott munkaidejébe esik;
- a foglalkoztatott szolgálati jogviszonyából fakadó és a munkakörével járó kötelezettségei, feladatai maradéktalan ellátását veszélyezteti.⁴⁰⁹ A szolgálati jogviszonyból eredő kötelezettségek maradéktalan teljesítésének sérelme akkor állapítható meg, ha az engedélyezni kért jogviszony, illetve tevékenysége miatt a foglalkoztatott a munkaköre szerinti feladatát nem tudja a vele szemben támasztható elvárásoknak megfelelően ellátni, vagy ha emiatt egyes feladatok ellátásával – pénzügyőrök esetén ideértve a túlmunkát és a készenlétet is – rendszeresen nem lehet megbízni.⁴¹⁰

A törvény szerinti engedélyköteles jogviszony létesítésére, módosítására, illetve tevékenység folytatására vonatkozó kérelmet írásban kell benyújtani a törvényben meghatározott engedélyezőhöz (például: munkáltatói jogkör gyakorlója, NAV vezetője, tisztjelölt esetében a NAV KI HFO vezetője).

Az engedély megszerzéséig az engedélyezni kért jogviszony nem létesíthető, arra irányuló tevékenység nem folytatható.

A kérelem tárgyában az engedélyező harminc napon belül dönt. Az engedélyezésről, illetve a kérelem elutasításáról írásban kell rendelkezni. Az elutasító döntést indokolni kell. Az engedélyezés határozott vagy határozatlan időtartamra történhet.

⁴⁰⁹ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 91. § (1) bekezdés

⁴¹⁰ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 91. § (2) bekezdés

Az engedélyhez kötött jogviszony megszűnését vagy lényeges, utóbb bekövetkező változását az engedélyezőhöz írásban haladéktalanul be kell jelenteni.⁴¹¹

6.5. A pénzügyi nyomozókra vonatkozó speciális szabályok

A bűnözés elleni eredményes fellépés céljából a NAV bűnmegelőzési, bűnüldözési, bűnfelderítési és nyomozati feladatait ellátó pénzügyi nyomozó szolgálati jogviszonyának fenntartása mellett – szolgálati feladatként, a NAV-hoz tartozás leplezésével és e törvény összeférhetlenségi szabályaira tekintet nélkül – más foglalkoztatási jogviszony létesítésével vagy egyéb jövedelemszerző tevékenység folytatásával bízható meg.

A fentiekben leírt feladat ellátása alatt a pénzügyi nyomozó társadalombiztosítási ellátására, járandóságaira a NAV pénzügyőri állományára vonatkozó szabályok szerint jogosult.⁴¹²

6.6. Összegzés

A NAV Szj. törvény a foglalkoztatottak jogállását önállóan, a kormánytisztviselőktől és a hivatásos szolgálati jogviszonyban állóktól leválasztva határozza meg.⁴¹³ Ahogy azt az összeférhetlenségi okok bemutatása során megtapasztaltuk, ennek ellenére találunk azonosságokat a Kit.-ben és a Hszt.-ben megfogalmazott szabályokkal. Az összeférhetlenségi szabályok, az integritás szerves részeként, biztosítják a NAV értékrendszerének elfogadását és az ennek való megfelelést.⁴¹⁴ Az etikai értékeket középontba helyező szervezeti kultúra tovább örökítése érdekében szükséges

⁴¹¹ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 91. § (3)–(6) bekezdés; Vö.: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán: Közszolgálati jog. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014, pp. 115–116.

⁴¹² A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 93. § (1)–(2) bekezdés

⁴¹³ Vö.: MAGASVÁRI Adrienn: Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata. In: CSABA Zágon – ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Tehetség, szorgalom, hivatás. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat Budapest, 2021, pp. 69–85.

⁴¹⁴ ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn: Korrupció és integritás. In: SUBA László – SZABÓ Andrea (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek II. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata Budapest, 2021 (Kézirat); MAGASVÁRI Adrienn: Hivatása: pénzügyőr. In: CSABA Zágon – SZABÓ Andrea (szerk.): Közös kihívások – egykor és most.

az integritás-alapú gondolkodás, szemlélet és ennek részeként az összeférhetetlenségre vonatkozó ismeretek pénzügyőr tisztjelöltek képzésébe történő beépítése.⁴¹⁵

Magyary Zoltán a köz szolgálatát az alábbiak szerint fogalmazta meg 1942-ben. A „közszolgálat a köznek, azaz mindenkinek válogatás nélkül való szolgálatát jelenti, amely az alkalmazott egész munkaerejét és egyéniségét leköti, különös engedelmességet, teljes odaadást kívánva tőle, ám egyúttal ennek fejében különleges jogállásban részesítve őt”⁴¹⁶.

Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, Budapest, 2020, pp. 183–208.

⁴¹⁵ Vö.: MAGASVÁRI Adrienn - ERDŐS Ákos: Integritás-szemlélet és a korrupcióval kapcsolatos ismeretek az NKE RTK pénzügyőr tisztjelöltjei körében. *Rendvédelem*, a Belügyi Tudományos Tanács online folyóirata, VIII. évf., 1. sz., 2019, pp. 6–49. Forrás: https://www.bm-tt.hu/assets/letolt/folyoi/2019_1.pdf#page=7 (letöltve: 2021. 09. 09.)

⁴¹⁶ MAGYARY Zoltán : Magyar Közigazgatás. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1942, p. 131.

7. KOMMUNIKÁCIÓS ALAPISMERETEK

(SUBA LÁSZLÓ)

7.1. Néhány gondolat a rendészeti kommunikációról

Amikor a **kommunikáció** kifejezés szóba kerül, talán sokaknak rögtön a média, a közösségi oldalak, kamerák, mikrofonok, médiaszterek és hasonlók jutnak az eszébe. Pedig a kommunikáció nem itt kezdődik, s még csak nem is ez a legnagyobb szelete. Hogy hol kezdődik a kommunikáció, miért fontos, és hogyan tudunk pénzügyörként jól kommunikálni – erről szólnak a következő gondolatok.

7.1.1. A kommunikáció fogalmáról dióhéjban

Maga a **kommunikáció** szó – mint az idegen szavak jó része – latin eredetű: a „közlés, részesítés” jelentésű **communicatio** főnév (*ugyanúgy ejtjük, mint magyarul*) a **communico** (*ejtsd: kommunikó*) igéből ered, amelynek több jelentése is van: 1. közösen tesz vmit vkivel; 2. közössé tesz, részesít vkit vmiben; 3. megoszt vkivel vmit; 4. megbeszél, megtárgyal.⁴¹⁷

Már az eredeti latin nyelvű fogalom is magában rejti a kommunikáció néhány olyan alapvető törvényszerűségét, amelyekkel érdemes tisztában lennünk:

- a) **Lehetetlen nem kommunikálni.**⁴¹⁸ Ha például nem reagálunk ügyfelünk, munkatársunk valamely közlésére, ez a magatartás

⁴¹⁷ GYÖRKÖSI Alajos (szerk.): Latin–magyar szótár. 11. kiadás. Akadémiai Kiadó, Bp., 1994, p. 115.

⁴¹⁸ WATZLAWICK, Paul et al.: A kommunikáció néhány ideiglenes axiómája. In: BALÁZS Géza (szerk.): Kommunikáció- és médiaismeret szöveggyűjtemény I. Magyar Rádió Rt., Bp., 1988, pp. 8–15.:8.

már önmagában is kommunikáció: azt jelenti, hogy nem hallottuk, amit mondott, vagy nem érdekel bennünket, vagy egyszerűen semmibe vesszük az illetőt.

b) A kommunikációnak van tartalmi és relációs szintje. A kommunikáció tehát nemcsak tartalmat, információt közvetít, hanem meghatározza a kommunikációs partnerek közötti viszonyt is, ezáltal pedig valamilyen magatartást is előír. A reláció meghatározása ritkán szándékos és ritkán tudatos, és legtöbbször nem verbális eszközökkel fejezzük azt ki.⁴¹⁹ A „*Legyen szíves velem jönni!*” mondat mint tartalom egészen mást jelent például, ha akkor hangzik el, amikor egy kollégánk irodájába kísérik a hozzá érkezett ügyfelet, mint ha akkor mondjuk, amikor valakit előállítunk. A relációs szinten így közöljük azt is, hogy a másik embernek teljesítenie kell-e kérésünket vagy sem, illetve kilátásba helyezzük a teljesítés elmaradásának következményét (ami az első esetben lehet csodálkozás, vagy ismételt, esetleg hangosabban megismételt kérés, míg az előállításkor adott esetben kényszerítő intézkedés).

c) A kommunikáció tagolt (puntuált). A kommunikáció – például egy közúti ellenőrzés vagy az ügyfél tájékoztatása során – mindig egy rövidebb-hosszabb folyamat, amely inger-válasz-megerősítés triászokból áll. *„Az emberek közötti hosszú információcsere-folyamatokban mindig megfigyelhető a törekvés az eseménysor ilyen vagy olyan puntuációjára, amelyből az tűnik ki, hogy egyik vagy másik fél »kezde« a dolgot, egyik vagy másik domináns, függőségben van stb. Vagyis az emberek mindig felállítanak maguk között*

⁴¹⁹ WATZLAWICK, Paul et al.: A kommunikáció néhány ideiglenes axiómája. In: BALÁZS Géza (szerk.): Kommunikáció- és médiaismeret szöveggyűjtemény I. Magyar Rádió Rt., Bp., 1988, pp. 8–15.:9.

*punktuációs szabályokat (amelyekben persze nem mindig egyeznek meg).*⁴²⁰ Egyszerűbben úgy is fogalmazhatnánk, hogy valamelyik félnek irányítania kell a kommunikációt – hatósági eljárás esetében ahhoz, hogy hatékony legyen az eljárásunk, nekünk kell irányítanunk.

d) A kommunikációban reciprocitás uralkodik. Másképpen szólva: a kommunikáció szükségszerű eleme a válaszkényszer, a válaszkölcsönösség,⁴²¹ vagyis az egyik kommunikáló fél minden egyes üzenete valamilyen válaszüzenet adására készíti a másik felet. (Akár úgy is, hogy hátat fordít a hozzá beszélő személynek, akár úgy is, hogy „nem hallja meg”, amit kérdeznek tőle.)

e) Kommunikáció nincs metakommunikáció nélkül. Ez tulajdonképpen a fentebb említett relációs kommunikáció, amely mindig a tartalmi kommunikációra vonatkozik, és főként a nem verbális csatornákat veszi igénybe (testmozgás, arckifejezés, térbeli elhelyezkedés, a tárgyak nyelve). A hanggal összefüggő metakommunikációs jelzések: a hangszín, a hangerő, a hangmagasság stb. Fontos alaptétel, hogy a metakommunikáció a személyiség állapotának hű tükré, „hamis” metakommunikáció nem képzelhető el, mert ezeket a kommunikációs csatornáinkat rendkívül nehezen, illetve csak nagyon rövid ideig tudjuk uralni.⁴²² Fontos tisztában lennünk azzal, hogy a nem verbális kommunikáció aránya jóval nagyobb, mint a szóbeli közlésé. Albert Mehrabian szerint *„a teljes közlésrendszernek mintegy 7 százaléka verbális (kizáró-*

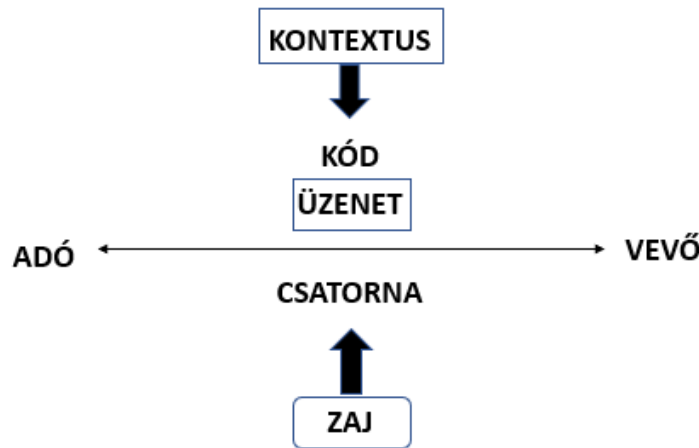
⁴²⁰ WATZLAWICK, Paul et al.: A kommunikáció néhány ideiglenes axiómája. In: BALÁZS Géza (szerk.): Kommunikáció- és médiaismeret szöveggyűjtemény I. Magyar Rádió Rt., Bp., 1988, pp. 8–15:10–11.

⁴²¹ BUDA Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. In: BALÁZS Géza (szerk.): Kommunikáció- és médiaismeret szöveggyűjtemény I. Magyar Rádió Rt., Bp., 1988, pp. 16–57:54.

⁴²² BUDA Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. In: BALÁZS Géza (szerk.): Kommunikáció- és médiaismeret szöveggyűjtemény I. Magyar Rádió Rt., Bp., 1988, pp. 16–57:55–56.

lag szóbeli), 38 százaléka vokális (beleértve a hangszínt, a hanghordozást és nem-beszédhangokat), és 55 százaléka nem-verbális”,⁴²³ ugyanakkor Birdwhistell becslése szerint a verbális és a nem verbális kommunikáció aránya 35/65%!⁴²⁴

További fejtegetéseink előtt érdemes felidézni a kommunikációs folyamat elemeit, amelyek már föntebb is szóba kerültek, és a következőkben még sokat olvashatunk róluk (7. ábra).



7. ábra. A kommunikációs folyamat sematikus ábrája

Forrás: http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/kommelm/13_kommunikcis_modellek.html

(A letöltés ideje: 2020. május 29.)

Saját szerkesztés.

A kommunikációs folyamat a legtöbbször legalább két szereplő (az **adó** és a **vevő**) között zajlik.⁴²⁵ A kommunikáció tartalma – amit közölni akarunk – az **üzenet** vagy hír, amelyet valamely **csatorna** által, **kód** segítségével továbbítunk. A folyamatra hatással van a **kontextus** (az üzenetközvetítés

⁴²³ PEASE, Allan: Testbeszéd. 5. kiadás. Park Kiadó, Bp., 1992, p. 8.

⁴²⁴ PEASE, Allan: Testbeszéd. 5. kiadás. Park Kiadó, Bp., 1992, p. 8.

⁴²⁵ Azért legtöbbször, mert ide sorolandó az intraperszonális kommunikáció is (a monológ, vagyis amikor önmagunkkal beszélünk). Természetesen ilyenkor saját magunk játsszuk mindkét szerepet. Lásd: HOLLÓS János: Hírek a kommunikációban. Magyar Rádió, Bp., 2004. p. 34.

körülményei, az adó és a vevő viszonya stb.), s végül az üzenet vételét, helyes értelmezését nehezítő, eltérítő körülményeket **zajoknak** nevezzük. Ha példának vészünk egy vámellenőrzési szituációt mondjuk a ferihegyi repülőtéren, amikor az utast arról nyilatkoztatjuk, hogy van-e elvámolnivalója, akkor az utas és a pénzügyőr az adó és a vevő; az üzenetek maguk a kérdések, illetve a válaszok, a kód a magyar (vagy a használt idegen) nyelv, a csatorna pedig a hangunkat továbbító levegő; a kontextus meghatározza, hogy ez egy ellenőrzési, tehát sajátos alá-fölérendeltségi szituáció, ahol nem illik egyik félnek sem túlságosan személyesnek, közvetlennek lennie; s végül zaj forrása lehet például, hogy a két fél olyan közvetítő nyelven (mondjuk angolul) kommunikál egymással, amelyet mindketten gyengén beszélnek, s így többször is félreértik egymást.

7.1.2. A rendészeti kommunikáció sajátosságai

A rendészeti munkában, s így a Nemzeti Adó- és Vámhivatal tevékenységeinek egy részében sajátos kommunikációs helyzetek jelennek meg. Főbb azért tekintettük át nagyon röviden a kommunikáció néhány legáltalánosabb ismervét, mert azok mindig mindenféle kommunikációs helyzetben korlátozás nélkül érvényesek. Mindezeket túl azonban a rendészeti kommunikációt néhány különlegesség is jellemzi. „A kommunikációs eljárások *differentia specificáját* (nevezhetjük a közlésfolyamatban felmerülő zajoknak) a következők okozzák:

- a) a rendészeti tevékenység hivatás, amelynek képviselői **különös felelősséggel** és **komoly hatalommal** felruházva,
- b) az emberek közötti **konfliktusok közepette** végzik problémamegoldó munkájukat,
- c) legtöbbször a **nyilvánosság** különös érdeklődésétől kísérve,
- d) egy sajátos szervezeti kultúra tagjaként, amelynek fő jellemzője a szigorú **hierarchia**, valamint a **parancsuralmi rendszer**, és amelyben
- e) a merev jogi, katonai, **hivatalos stílus** az uralkodó, mindamellett
- f) **el kell fogadtatni** a közösséggel e szervezetek erőszak-monopóliumi és szankcionáló szerepét, ráadásul úgy, hogy

g) annak tagjait együttműködésre bírjuk, és **meggyőzzük őket** a biztonságteremtő munka szolgáltató és polgárbarát jellegéről.⁴²⁶

Az idézett felsorolás alapján látható, hogy milyen kommunikációs kihívásokkal szembesülhetünk a napi munkavégzés során, melyek azok az „érzékeny” pontok, ahol körültekintőbben, meggondoltabban kell kapcsolatba lépniünk akár munkatársainkkal, de még inkább ügyfeleinkkel, vagy a hatósági ellenőrzés során az eljárásban részt vevő személyekkel. A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról az emberekben kialakult kép egyrészt a hivatalos kommunikációs csatornák, a sajtó útján alakítható (ennek részleteiről is szólunk röviden). Ennél azonban sokkal fontosabb, hogy – mint fentebb is olvashattuk – munkánkat legtöbbször a **nyilvánosság** előtt végezzük (határátkelőhelyen, közúton stb.), és a legapróbb mozdulatunkból, elejtett megjegyzésünkből is leszűrhetnek mások olyan (sokszor megalapozatlan) következtetést, amelyet azután az egész adó- és vámhatóságra nézve érvényesnek tekintenek.

7.2. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal kommunikációs tevékenysége

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal kommunikációjára a NAV vezetője által kiadott, **a médiával történő kapcsolattartásról, a tájékoztatás rendjéről, valamint a kommunikációs tevékenységről szóló 2054/2016/VEZ szabályzat** vonatkozik.⁴²⁷

A szabályzatot alkalmazni kell:

a) a hazai és külföldi televíziók, rádiók, országos és helyi napi-, heti- és havilapok, szakfolyóiratok, valamint az interneten megjelenő tartalomszolgáltató lapok részéről érkezett megkeresésekre, a számukra adott interjúkra, közleményekre, nyilatkozatokra és tájékoztatókra,

⁴²⁶ CSERÉP Attila – MOLNÁR Katalin: A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja. *Rendészeti Szemle*, 2010/2. sz., pp. 3–41. Kiemelés tőlem: S. L.

⁴²⁷ A szabályzat tartalmaz olyan rendelkezéseket is, amelyek már nyilvánvalóan nem helytállóak, mivel azonban még nem történt meg a szabályzat módosítása, igyekeztünk annak rendelkezéseit és a gyakorlatban már megvalósult változásokat is egyszerre figyelembe venni és közreadni.

- b) sajtótájékoztatókra, sajtóbeszélgetésekre, sajtóutakra,
- c) egyéb kiadványok szakmai jellegű megkereséseire,
- d) állami szervek és civil szervezetek részére adott tájékoztatókra, beszámolókra, amennyiben azok sajtónyilvános események,
- e) az arculati kézikönyv felhasználásával kapcsolatban.

A NAV valamennyi szakterületének speciális feladatairól és eredményeiről rendszeres időközönként sajtóközlemények, sajtótájékoztatók, és sajtóbeszélgetések útján a média egyes képviselőinek személyes tájékoztatásával kell a nyilvánosság elé lépni. **A NAV kommunikációs tevékenységének felügyelete, a tömegtájékoztatási szervekkel való kapcsolattartás, a Pénzügyminisztériummal történő, a NAV kommunikációs tevékenységét érintő együttműködés és egyeztetés a NAV KI Kommunikációs Főosztály (KFO) feladata.** A KFO munkáját **az igazgatóságokon sajtófelelősök** segítik.

A NAV egységes, szakszerű és tartalmában helytálló kommunikációja érdekében a szabályzat meghatározza, hogy **a sajtó részére nyilatkozatadásra jogosult kizárólag:**

- a) **a NAV vezetője**, bármely tárgykörben,
- b) **a szakmai helyettesek, szakfőigazgatók** a szakterületüket érintően – a KFO egyidejű tájékoztatása mellett – bármely tárgykörben,
- c) **a szóvivő**,
- d) **a területi szervek és a Bűnügyi Főigazgatóság vezetői, a sajtófelelősök**, kizárólag általános tárgykörben, a szakterületüket illetően, értelemszerűen tekintettel a hatáskörre és az illetékességre;
- e) **a fenti személyek által kijelölt foglalkoztatottak.**

A média részéről kért forgatási és/vagy fotózási engedélyeket a KFO adja ki, egyeztetve az érintett szerv illetékesével a NAV vagyonkezelésében, vagy használatában lévő objektumok vonatkozásában.

Ami a nyilatkozatok tárgyköreit illeti, **nyilvánosságra kell hozni**

- az ismertté vált olyan jogsértő cselekményeket, amelyek a társadalom széles rétegeiben negatív visszhangot válthatnak ki, illetve kárt okoznak a költségvetésnek;
- a feketegazdaság, a szervezett bűnözés elleni küzdelem, a jogsértő cselekmények megelőzése, felderítése és nyomozása terén elért eredményeket, az ellenőrzések tapasztalatait, és az azokból leszűrhető következtetéseket, tendenciákat;
- az adó- és vámfizetési kötelezettségeket érintő, nagy jelentőségű, az adó- és vámfizetők széles körét érintő jogszabályi változásokat, illetve az ilyen kötelezettségek teljesítéséhez szükséges legfontosabb technikai, bevallási tudnivalókat.

A **kiemelt tárgykörű tájékoztatás** körébe a kiemelt uniós és kormányzati érdekeket érintő témakörök, így különösen a gazdaságpolitikai, adó-, vám- és pénzügy-politikai, az európai uniós és belső jogalkotáshoz kapcsolódó témakörök, továbbá a kormányzati elvárások, valamint a szervezet tevékenységét átfogóan érintő kérdések, a bevételek alakulása, aktuális helyzete, és a tárgyat/értékét, vagy a felderítés körülményeit tekintve kiemelt felderítések tartoznak.

7.3. A kommunikáció szerepe a pénzügyőri munkában

7.3.1. Miből lesz hír?

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal Központi Irányítás Kommunikációs Főosztálya nap mint nap arra törekszik, hogy a szervezet eredményeit bemutassa az embereknek, hogy adótudatosságra és jogkövetésre ösztönözzön minden állampolgárt, és ehhez a sajtó segítségével is igyekszik minél több hasznos információt megadni. De – legyünk őszinték – **a sajtó elsősorban nem erre kíváncsi**, a bulvársajtó és a közösségi média pedig még kevésbé. Ami a **bulvársajtót** illeti, érdemes felidézni a kezdeteket és ennek a típusú újságírásnak a jellemző jegyeit. „*A millennium éve kisebb határvonal*

volt a magyar sajtó történetében is. A lapkiadói vállalkozó szellem ekkor kísérelte meg először »néplap« néven becsempészni a bulvársajtót a magyar újságpiacra. [...] Habár Mihály megindította a pártpolitikai szempontok nélkül érdekességeket és olvasmányokat naponta feltáraló lapját, a Friss Újságot, mellyel egy évtized alatt messze meghaladta a százezer példányszámmot. Rákosi Jenő kiadója pedig útjára indította az Esti Újságot, az első igazi bulvárlapot, mely olcsón, egy krajcárért, csakis utcai árusításra számítva, kizárólag hírközlésre alapult. [...] Ezzel megindult a magyar bulvársajtó ki- fejlődése, és újabb fejleménye, a szenzációsajtó is fellépett 1904-ben A Nap címmel, Braun Sándor szerkesztésében. Amerikai mintákat honosított meg ez a hírlaptípus: a pletykákra, az újságírói magánnyomozásokon alapuló leleplezésekre, a magánélet titkainak kitergetésére és bűnügyekre fordította a fő figyelmét. A sajtótípus legjobb és legsikeresebb változataként született meg 1910-ben Az Est, Miklós Andor lapja.⁴²⁸ A bulvársajtó egyik jellemző képviselője, a Friss Újság 1897-ben még a Magyar Pénzügyőr című lap újságíróját is heves reagálásra készítette: „Ez a derék újság, saját tudósítójától nagy betűkkel közli, hogy Aradon »négy finánczot« a kocsmában valami kapczabetyárok inzultáltak s majdnem meglincseltek. Azt írja továbbá ez a kondásoknak való újság, hogy még az asszonyok is részt vettek a verekezésben. Mire a rendőri őrző a korcsmához ért, a »munkások« is széjjel széledtek, szóval gyáván megfutamodtak. A »Friss Újság«-tól több tisztességet várunk és elvárjuk, hogy a meggyalázó gúnyneveket jövőre nagy betűkkel nem fogja a lapjába nyomtatni, hogy azzal egy fegyveres testületet maga ellen provokáljon.”⁴²⁹

Ha a kutya harapja meg a postást, az nem hír, ha a postás harapja meg a kutyát, az hír. Ha tehát a hír szereplője azt teszi, amit szokott, akkor a hír értéke csekély. Ha viszont szokatlan, rendkívüli dolgot cselekszik, akkor a hír érdekesebb.⁴³⁰ Nagyon jó példa erre, amikor hivatali vesztegetés elfogadásának gyanújával pénzügyőröket vesznek őrizetbe: erről – főként, ha

⁴²⁸ BUZINKAY Géza: Kis magyar sajtótörténet. <http://vmek.oszk.hu/03100/03157/03157.htm#21> (A letöltés ideje: 2020. május 9.)

⁴²⁹ KOVÁCSICS Iván et al. (szerk.): Emlékkönyv a Vám- és Pénzügyőrség történetéről 1867–2000. VIVA Média Holding, Bp., p. 36.

⁴³⁰ BEDŐ IVÁN: Hírkönyv. Magyar Rádió, Bp., 1995, pp. 9–10.

képanyag is rendelkezésre áll – szívesen számol be a sajtó (1. kép), mert **érdekes, nem mindennapi eseményről** van szó. Ha a határátkelőhelyen feltorlódik a kocsisor, adott esetben az is lehet hír. Ha viszont a határátkelőhely forgalma zavartalan, folyamatos a vámellenőrzés, a ki- és beléptetés, esetleg csak kisebb értékű lefoglalások, illetve bírságkiszabások történnek: erről biztosan nem fog tudósítani senki sem.



1. kép. *Hivatali vesztegetés elfogadásával gyanúsított pénzügyőr őrizetbe vétele*
Forrás: Szeged.hu, 2018. 11. 21.,
<https://szeged.hu/hirek/26210/ujabb-tizenot-gyanusított-a-rozскеi-penzugyorok-vesztegetesi-ugyeben>
(A letöltés ideje: 2020. június 6.)

A sajtó és a közösségi média tehát „éhes” az olyan **nem mindennapi eseményekre**, amelyek elérik az ingerküszöbüket és emiatt **hírré válhatnak**. Mint mondtuk, ezek zömmel **negatív előjelű történések**. Lássunk erre egy néhány évvel ezelőtti példát!

2004. május 1-jén került sor hazánk csatlakozására az Európai Unióhoz. Már évekkel a belépést megelőzően elkezdődött az a fejlesztői munka, amely a tagjelölt országok (köztük hazánk) és a tagállamok váminformatikai rendszerei közötti hatékony együttműködést, azaz inter-operabilitást

célozta. A Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnokságán (VPOP) 2002 elején létrejött Inter-operabilitási Projekt (IOP) feladata volt azoknak a vám-informatikai rendszereknek a fejlesztése, rendszerbe állítása, amelyek megléte és működése az EU részéről elvárásként fogalmazódott meg. A munkacsoport egyik legfontosabb feladata **a vámárnyilatkozat-feldolgozó rendszer** (Customs Declaration Processing System, CDPS) elkészítése volt, a rendszer **működése** azonban **több problémával indult**. Az importmodul csak május 5-én indulhatott, és az új rendszer rendkívül lassú volt, ami gátolta a vámkezelések zökkenőmentes elvégzését. Az elektronikus média köréből először **a Hír TV arról számolt be, hogy összeomlott a VPOP számítógépes rendszere**. Az országos és a megyei napilapokban is megjelent egy-egy cikk a történetekről. A vám-informatikai rendszerek működésében tapasztalható **zavarok május 20-ától kaptak néhány napos kiemelt publicitást**. Ekkor ugyanis a politika is érzékennyé vált a nemzetközi kereskedelmet és ezen keresztül az egész gazdaságot érzékenyen érintő anomáliákra. Az akkori miniszterelnök, Medgyessy Péter, valamint pénzügyminisztere, Draskovics Tibor felkeresett egy budapesti nagy forgalmú vámhivatalt, hogy a helyszínen tájékozódjon a kialakult viszonyokról. A látogatásról aznap hírt adott az MTV 1, a Duna TV, a TV2, a Hír TV, a Klub Rádió, az Infó Rádió, illetve a Gazdasági Rádió. A következő napokban – 21-e, péntek és 25-e, kedd között – az elektronikus sajtó a miniszterelnöki látogatás apropóján összesen mintegy hetven alkalommal tett említést arról, hogy a vámhatóságnál normalizálódik a helyzet.⁴³¹

A sajtó egyébként nem napjainkban lett „ellendrukkere” a hatóságnak. Az, hogy egyes sajtóorgánumok miért közölnek előszeretettel állami szervezeteket negatív színben láttató anyagokat, csak részben magyarázható a kutya és a postás példájával. A másik ok történelmi lehet. A Magyar Pénzügyőrből vett fönti idézetben említett „gúnynév” a **„finánc”** volt. Ez a franciából

⁴³¹ Az eset részletes leírását és elemzését lásd: SUBA László: A vámhatóság interoperabilitása – és annak kommunikációja (A 2004-es EU-csatlakozás kihívásai). *Hadtudományi Szemle*, 2015/4., pp. 306–315.

német közvetítéssel nyelvünkbe került szó ma is használatos a köznyelvben, egyszerűen **pénzügyőrt jelent**, de érződik benne valamiféle bizalmas, gúnyos értékítélet. Vajon miért? A választ minden bizonnyal az önálló magyar királyi pénzügyőrség létrehozása körüli időben kell keresnünk. Az 1850-ben bevezetett adórendszer ellenőrzési feladatait a **Finanzwache**⁴³² tagjai végezték; e testületben magyarok – 1848/49 sérelmei miatt – nem voltak hajlandók hivatalt vállalni. A Bach-korszakot jellemző kíméletlenség miatt a magyar nép az osztrák pénzügyőröket kiközösítette, eljárásuknak sokszor ellenállt. Mivel azonban a kiegyezést követően a magyar kormány fenn kívánta tartani az osztrák adórendszert, a (most már) magyar pénzügyőrökre is a korábban is meglévő adók beszedésének feladata várt – és a nép körében az előző évekből összegyűlt ellenszenv.⁴³³

7.3.2. Miből nem lesz sajtóhír – de vélemény igen?

„A közvéleményt alkotó egyének elsősorban saját tapasztalataik alapján alakítják ki véleményüket az adott rendészeti szervezetről. Másodsorban az ismerősöktől szerzett információkra hagyatkoznak. S ehhez képest csak harmadlagos a hírekben hallottak-látottak hatása. A média közvéleményformáló szerepe persze óriási, de közel sem akkora, mint az előző két tényezőé” – írja Molnár Katalin.⁴³⁴ A pénzügyőr a munkája során legtöbbször állandóan szem előtt van. A határátkelőhelyen, közúti ellenőrzéskor, vámudvaron, gazdálkodónál történő helyszíni ellenőrzés során nem csupán azok láthatják és alkothatnak róla, illetve a munkájáról véleményt, akikkel közvetlenül kapcsolatba kerül. Sokan mások is észlelik a tevékenységét, és saját tapasztalatuk alapján **hosszú időre kitörölhetetlen vélekedésük alakul ki – nem a látott pénzügyőrrel, hanem a pénzügyőrökről, a**

⁴³² Pénzügyőrség (német).

⁴³³ DETTNÉ LÉGRÁDY Ilona: A magyar vámtörténet röviden. *Rendvédelmi Füzetek*, 40. sz., pp. 3–12.

⁴³⁴ MOLNÁR Katalin: Rendészeti kommunikáció – a média tükrében. Kézikönyv és személygyűjtemény a rendészeti szakújságíró szakirányú továbbképzési szak hallgatóinak. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2018, p. 18. <http://www.nyelviktoralas.hu/wp-content/uploads/2012/05/Rendészeti-kommunikáció-a-média-tükrében.pdf> (A letöltés ideje: 2020. június 2.)

Nemzeti Adó- és Vámhivatalról. Ha az illető rögzíti és a közösségi médiában közzé is teszi a látottakat, akkor még több ember véleményét tudja formálni. Ebből a szempontból teljesen mindegy, hogy a munkatársunkról készült képmás és/vagy hangfelvétel rögzítése, illetve közzététele jogos volt-e vagy sem – ami egyszer fölkerült a világhálóra, az már nyilvánossá vált sok ember számára. Korántsem mindegy tehát, hogy milyen benyomást kelt az állampolgároknál egy olyan szervezet munkatársa, amelynek fő feladata az adók és a vámok beszedése.

7.4. Szabályok helyett – néhány ajánlás pénzügyőröknek

A pénzügyőrök szolgálatteljesítésére számos normatív rendelkezés vonatkozik: jogszabályok és belső szabályzók egyaránt. E rendelkezések pontosan meghatározzák a többi között azt, hogy milyen legyen a pénzügyőr egyenruhája, azt hogyan kell viselnie, hogyan igazolja magát, milyen teendői, lehetőségei vannak, ha akár szóbeli, akár fizikai ellenszegülésbe ütközik stb. Szembetűnő, hogy az alaki, öltözködési, az intézkedésre vonatkozó stb. szabályok jórészt olyan viselkedési normák alapján születtek, amelyek egyébként az emberi kapcsolatok általános keretét adják. A következőkben kommunikációs szemszögből vizsgáljuk meg a pénzügyőr intézkedésének különböző szegmenseit, azzal a nem titkolt szándékkal, hogy rávilágítsunk egy-egy normatív rendelkezés eredetére, tartalmára.

7.4.1. A külső megjelenés

A pénzügyőrök hivatali öltözködését a Nemzeti Adó- és Vámhivatal pénzügyőri státuszú foglalkoztatottainak Öltözködési Szabályzatáról és a szolgálati igazolványokról, valamint a szolgálati jelvény rendszeresítéséről szóló 1/2021. (I. 5.) PM rendelet (a továbbiakban: öltözködési szabályzat) szabályozza. Ennek rendelkezéseiről a tisztjelöltek a szabályzatok ismertetése keretében nyernek átfogó képet; itt most néhány kommunikációs szempontból fontos rendelkezést emelünk ki.

Mint arra korábban részben utaltunk, a közvetlen emberi kommunikáció két csatornán keresztül zajlik: a verbális és a nem verbális csatornán. Ezeket kiegészíti egy harmadik szegmens, az úgynevezett **kulturális szignálok** csoportja: a ruha, a hajviselet, a test különböző díszei, a jelvények vagy a jelvény-értékű tárgyak. *„Általában ezek azokat a főbb közösségeket reprezentálják a személyiségben és annak interakcióiban, amelyekben az illető személyiség él vagy amelyekben felnőtt. Ezek nagyobb része tudatosan vállalt, gondozott jelzés, csak kisebb része spontán öntudatlan.”*⁴³⁵ *„Ma is van jelentősége az egyenruhának, ez általában a szimbolizált viszonylat kötelező betartását írja elő az interakciós partner számára. A rendőri egyenruha birtokosának engedelmessé válnia kell, míg civil ruhában esetleg egy magas rangú rendőrtiszt is csak úgy tud befolyást gyakorolni valamilyen rendészeti kérdésben, ha előbb azonosítja magát, ha előbb »interpretálja« a viszonyt az interakciós partnereivel.”*⁴³⁶ **Az egyenruha viselése** tehát egyértelművé teszi a külvilág számára, hogy melyik szervezet tagját látják, továbbá jelzi azt is, hogy az egyenruha viselője hivatalos személyként, hivatalos eljárásban fordul kommunikációs partneréhez (az ellenőrzőhöz, az ügyfélhez stb.).

Az egyenruha állapota szintén nagyon beszédes. Az öltözködési szabályzatban nem véletlenül olvashatjuk, hogy *„a pénzügyőri státuszú foglalkoztatott köteles az egyenruházatát mindig olyan állapotban tartani és azt úgy viselni, hogy az a szolgálati követelményeknek és előírásoknak megfeleljen, valamint ne sértse a NAV tekintélyét.”*⁴³⁷ Főntebb jól megfigyelhető az 1. képen, hogy a rendezetlen egyenruha (továbbá a gyűrött, piszkos, rendetlenül viselt egyenruha) negatív benyomást kelt viselőjéről a szemlélőben. Ugyanitt érdemes szót ejteni a **testmódosítások** (a tetoválás és a pirszing) kérdéséről. A kutatások szerint *„a különböző testmódosító eljárások népszerűsége az elmúlt évtizedben a fogyasztói társadalomnak köszönhetően*

⁴³⁵ BUDA Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. 3. kiad. Animula Kiadó, Bp., 1986, p. 107.

⁴³⁶ BUDA Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. 3. kiad. Animula Kiadó, Bp., 1986, p. 109.

⁴³⁷ 1/2021. (I. 5.) PM rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal pénzügyőri státuszú foglalkoztatottainak Öltözködési Szabályzatáról és a szolgálati igazolványokról, valamint a szolgálati jelvény rendszeresítéséről 8. § (3) bek.

megnőtt, és ez a fajta népszerűség nemcsak a tetoválások számában mutatkozik meg, hanem abban is, hogy viselésük szociális státusztól függetlenné vált”.⁴³⁸ Magunk is egyre több tetoválást láthatunk embertársainkon, ráadásul ma már – ellentétben a tíz-tizenöt évvel ezelőtti gyakorlattal – a kutatók nem csupán szubkultúrák tagjai körében tudnak e téren vizsgálatokat végezni, hanem szinte a teljes népesség körében. A korábbiakkal szemben ma már a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál érvényes felvételi követelmények sem zárják ki a tetoválás viselését. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a társadalomban van ellenérzés e testmódosítással szemben; az egyik kutatás szerint „a látható helyen történő testmódosított személyt kevésbé találják alkalmasnak olyan értékesítői munkára, ami megköveteli a személyes kapcsolattartást az ügyféllel”.⁴³⁹ A magunk részéről – bár semmilyen szabály nem tiltja – az egyenruha által nem takart tetoválást nem tartjuk összeegyeztethetőnek a kulturált megjelenéssel. Ezt az álláspontot nyilván sokan vitathatják, ám azon nem szabad csodálkoznia egyetlen egyenruhásnak sem, ha a látható helyen viselt tetoválása miatt az eljárása során konfliktusba keveredik – akár azért, mert az állampolgár nem veszi őt elég komolyan, akár azért, mert a kommunikáció elterelődik az eljárásról a tetoválás tényére vagy tartalmára.

De miért fontos a rendezett külső megjelenés – azon túl, hogy előírja a szabályzat (és remélhetőleg saját igényességünk is efelé irányít bennünket)? Az emberek a másik embert elsősorban a külseje alapján, illetve az első néhány másodpercben szerzett benyomás alapján ítélik meg. Az előbbi az úgynevezett **holdudvarhatás**: e jelenség kutatása során arra jutottak, hogy „az ítézők feltételezték, a vonzó emberek még az olyan, a külső megjelenéstől független tulajdonságok esetében is fölényben vannak, mint az intelligencia. [...] A jó külsejű embereket [...] kevésbé szigorúan bírálják el, ha valamilyen

⁴³⁸ FALLAH Nóra – OROSZ Gábor: Szituatív és egyéni tényezők hatása egy testmódosított munkatárs megítélésére. *Pszichológia*, 2014/3., pp. 225–238.:227.

⁴³⁹ FALLAH Nóra – OROSZ Gábor: Szituatív és egyéni tényezők hatása egy testmódosított munkatárs megítélésére. *Pszichológia*, 2014/3., pp. 225–238.:236.

szabálysértést követnek el, mint az előnytelen külsejű embereket”.⁴⁴⁰ ⁴⁴¹ Az első benyomás elsöprő hatását, vagyis azt, hogy „az elsőnek kapott információnak aránytalanul nagyobb hatása van az ítéletekre”⁴⁴², a pszichológia **elsőbbségi hatás** elnevezéssel illeti. Gondoljunk csak arra, hogy ha egy új oktatót ismerünk meg, a legelső órán, amint belép az ajtón, kialakul bennünk róla egy igen nehezen megváltoztatható kép: lassan jött be vagy beviharzott, kócos volt vagy jólfésült, szigorú vagy vidám volt az arckifejezése, letette vagy lecsapta az asztalra a dolgait stb.⁴⁴³

7.4.2. Az ügyféllel / ellenőrzött személlyel való kapcsolatfelvétel

A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény (a továbbiakban: NAV tv.) 35/A. szakasza így rendelkezik: „(1) A pénzügyőrt az intézkedés során

a) az egyenruhája és az azon elhelyezett azonosító száma, vagy

b) ha nem visel egyenruhát, szolgálati igazolványa és szolgálati jelvénye igazolja.

(2) A pénzügyőr az intézkedés megkezdése előtt – ha az az intézkedés eredményességét veszélyezteti, az intézkedés befejezésekor – köteles az intézkedés tényét és célját szóban közölni.

⁴⁴⁰ FORGÁCS József: A társas érintkezés pszichológiája. 18. kiad. Kairosz, H. n., é. n., pp. 80–81.

⁴⁴¹ A holdudvarhatást az ügyfelek is jól ismerik. A szerző maga is pénzügyőr, és tizenhárom évig dolgozott a gyakorlatban. Nemegyszer tapasztalta, hogy egyes gazdálkodók láthatóan nagy gonddal válogatták meg vámügyintézőként dolgozó munkatársaikat: sokszor jelent meg a – jellemzően férfi vámosokkal teli – vámhivatalban csinos fiatal hölgy, lehetőleg feltűnő idomokkal és mély dekoltázzsal. Ez persze csak úgy volt lehetséges, hogy abban az időben (a 90-es években) mindennapos volt kereskedelmi áruforgalomban is – a mai zömmel elektronikus kapcsolattartás helyett – az importőrök képviselői és a vámosok közötti közvetlen, személyes kommunikáció.

⁴⁴² FORGÁCS József: A társas érintkezés pszichológiája. 18. kiad. Kairosz, H. n., é. n., p. 83.

⁴⁴³ Vö.: MOLNÁR Katalin – SUBA László: Az (egyen)ruha teszi a (szak)embert? A Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatásos állományának egyenruházati szabályozása. In: CSABA Zágon – SZABÓ Andrea (szerk.): Közös kihívások – egykor és most. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, 2020, pp. 212–233.

(3) Ha a pénzügyőr nem visel egyenruhát, az intézkedés megkezdése előtt köteles pénzügyőri mivoltát szóban közölni, és – ha az intézkedés eredményét nem veszélyezteti – magát a szolgálati igazolvánnyal és a szolgálati jelvénnel igazolni. Ha a pénzügyőr szolgálati igazolványának és szolgálati jelvényének felmutatása az intézkedés megkezdése előtt veszélyeztetné az intézkedés eredményességét, úgy azt az intézkedés befejezésekor köteles felmutatni. Egyebekben a (2) bekezdésben foglaltak irányadók.”⁴⁴⁴ Az idézett rendelkezés nem más szabályoz, mint a közvetlen emberi kommunikációs folyamat elindításának mikéntjét: **köszönés – bemutatkozás – a szándékom előadása.**

a) **Köszönés.** Magától értetődik, hogy általában, ha a normális kommunikáció lehetősége adott (tehát pl. egy fizikai támadás elhárításakor nem) a napszaknak megfelelő köszönés az első mondat („Jó napot kívánok!” stb.). Természetesen külföldi, idegen nyelven beszélő ügyfél esetén az ügyfél nemzetiségének vagy a pénzügyőr nyelvtudásának megfelelő idegen nyelven való megszólalás a kívánatos. Már a köszönésnél felmerül a kérdés, hogy tegeződhet-e a pénzügyőr. Álláspontunk szerint ezt csak akkor teheti meg, amikor egyébként az általános illemszabályok szerint is megtehetné (tehát pl. ha egy nő felajánlja a tegeződést egy férfi pénzügyőrnek). Azonban még e kereteken belül is azt ajánljuk, hogy inkább csak olyan esetben kerüljön sor tegeződésre pénzügyőr és ügyfél között, amikor az ügyfél rendszeresen visszatérő, jóhiszemű, korrekt módon együttműködő személy (pl. a vámhivatalnál rendszeresen vámkezeltető vámügyintéző). A vámhatáron először megjelenő utas „bratyzását” inkább utasítsuk el. Ám joggal vetődik föl a kérdés: hogyan? A protokollszakértő szerint⁴⁴⁵ segíthet a magázva történő visszaköszönés, illetve a kommunikáció során végig a magázva történő megszólítás, majd elköszönés.

⁴⁴⁴ A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény 35/A. szakaszának (1)–(3) bekezdése

⁴⁴⁵ GÖRÖG Ibolya: Summa summarum. Európaiság – hitelesség – protokoll. Athenaeum, H. n., é. n., p. 117.

b) Bemutatkozás. Az intézkedő pénzügyőrnek (határátlépés, közúti ellenőrzés és hasonló szituációk alkalmával) nem kell bemutatkoznia, mert nem az a fontos, hogy **személy szerint ki** ellenőrzi az utast, hanem az, hogy **a NAV mint hatóság** ellenőrzése alatt áll. Ebben a helyzetben az ügyfél számára csak annyi fontos, hogy azonosítani tudja az eljáró pénzügyőrt – ebből a célból pedig rendelkezésre áll az egyenruhán jól látható módon viselt azonosító szám. *„Nem kell bemutatkozni olyan esetekben, amikor csak technikai okokból kerülünk kapcsolatba másokkal, és az elintéznivaló nem igényel személyes ismeretséget (például a felszolgálónak nem kell bemutatkoznia a vendég számára). Hasonló eset a vásárlás a legkülönbözőbb boltokban vagy telefonbeszélgetés telefonközponton keresztül.”*⁴⁴⁶ A bemutatkozás szempontjából más a helyzet, amikor a hivatali helyiségünkben fogadjuk ügyfelünket, vagy amikor mi jelenünk meg az ügyfélnél hivatalos eljárás céljából (például áruátengedést követő ellenőrzés, adóraktári ellenőrzés, engedély kiadását megelőző szemle stb. végett). Ezekben a helyzetekben fontos, hogy ki az eljáró személy, ráadásul e szituációk egy részében nem is szokás – az azonosító számot tartalmazó – egyenruhát viselnie a pénzügyőrnek. Ilyenkor elegendő a nevet mondani; a legtöbb állampolgár számára a rendfokozat úgysem mond semmit: egyre kevesebb az olyan katonaviselt férfi, aki még sorkatonai szolgálatából emlékszik a rendfokozatok rendszerére, és képes is eligazodni a katonai hierarchiában.

c) A szándékom előadása. Jogi kifejezéssel ezt úgy is fogalmazhatnánk, hogy az eljárás megkezdése. A jó kommunikáció alapja a **felkészültség** és az ebből eredő **határozottság**. Mondanunk sem kell, hogy az intézkedés alapját képező jogszabályok ismerete alapvető elvárás, hiszen ez biztosítja azt, hogy tudjuk, miért kezdtünk

⁴⁴⁶ OTTLIK Károly: Protokoll. Protokoll '96 Kft., Budapest, 1995, p. 82.

el intézkedni, mit várunk az intézkedéstől, illetve a különböző történések (pl. fizikai ellenszegülés vagy illegális áru megtalálása) esetén mi a következő lépésünk. A felkészültség magabiztossá tesz, és így bármilyen váratlan fordulatot kezelni tudunk, mert előre pontosan látjuk jogi, intézkedéstaktikai, kommunikációs lehetőségeinket – ez pedig a határozott intézkedés alapja. Fontos azonban szem előtt tartani, hogy **a határozott fellépés nem egyenlő az arrogáns, agresszív viselkedéssel!** Sokkal inkább arról van szó, hogy a pénzügyőrnek röviden, tömören, udvariasan, ugyanakkor ellentmondást nem tűrő hangnemben kell közölnie ügyfelével azt, hogy mire kéri. (Pl.: Legyen szíves, uram, nyissa ki a csomagtartót! Kérem, hogy álljon félre a járművével! Kérem, asszonyom, nyissa ki a másik bőröndjét is! stb.)

7.4.3. Néhány alapvető viselkedési szabály

Mint fentebb utaltunk erre, a pénzügyőr eljárását szabályozó normák jó részét a társadalmi együttélés jól ismert és az emberek nagy része által követett szabályain alapul. Ezekre épül a Magyar Rendvédelmi Kar által megalkotott Rendvédelmi hivatásetikai kódex is⁴⁴⁷ (a továbbiakban: etikai kódex), amelynek néhány idevágó pontját idézzük alább.

A kódex kitér arra, hogy munkavégzésük során a Magyar Rendvédelmi Kar tagjai (azaz a NAV hivatásos állományú tagjai is) „*az egyes polgárok (köztük munkatársaik) iránt tanúsítsanak kellő **figyelmet, udvariasságot és tiszteletet, járjanak el megalapozott bizalommal, és törekedjenek részlegesen mások bizalmára, a legkiélezettebb helyzetekben is tanúsítsanak önmér-***

⁴⁴⁷ Rendvédelmi hivatásetikai kódex és a Magyar Rendvédelmi Kar etikai eljárási szabályzata. http://www.rendvedelmikar.hu/letoltes/document/document_176.pdf (A letöltés ideje: 2019. június 6.)

sékletet, tartózkodjanak az indulatos megnyilvánulásoktól és a konfliktushelyzetek kiélezésétől”.⁴⁴⁸ Tény, hogy a másik ember iránti tisztelet általában viszonzásra talál, ugyanígy a tiszteletlen, sértő bánásmód is. Hogy ez mennyire nem csupán kommunikációs, hanem komoly biztonsági probléma is, azt az alábbi megtörtént eset illusztrálja.

Az eset néhány éve történt a józsefvárosi piacon, ahol a Nemzeti Adó- és Vámhivatal járőrei szinte minden nap megfordultak, és sohasem távoztak eredmény nélkül. A piacon sokféle náció – kínaiak, vietnámiak stb. – árulták gyakran illegálisan behozott, hamis márkajelzésű vagy a fogyasztókra veszélyt jelentő portékáikat. Az idézett interjúalany egy eredményt hozó, egyébként teljesen mindennapos ellenőrzésről számolt be: egy arab kereskedőnél hamisított termékeket találtak a pénzügyőrök. A további történésekről az egyik eljáró pénzügyőr⁴⁴⁹ szavai következnek.

„Az ember abszolút közreműködő volt, nem akadályozta az eljárást, elismerte a jogsértést. Eljárásjogi szempontból a hatóságnak állt a zászló, itt csak az adminisztrációt és a lefoglalt termékek elszállítását kellett megoldani. Az eljárások alkalmával minden olyan eszközt, amely a bizonyításhoz szükséges lehet, a hatóság lefoglalhat. Ebben az esetben az eljárás alá vont személy valamilyen indíttatásból kérte, hogy a laptopját semmiképpen ne foglalják le, mert azon olyan fényképek vannak, amelyek családi kötődésűek, a családjáról készültek. Hozzátette, hogy minden mást átad, segít akár pakolni is. Erre az egyik kolléga igen nyers formában a személy tudomására hozta, hogy őt nem érdekli, mi van az árus családjával, ő csak az eljárást tartja egyedül fontosnak. Hangsúlyozom, hogy a kolléga mindezt nagyon közönséges, nyers formában adta elő. Ekkor az intézkedés alá vont személy teljesen kifordult önmagából, egy közeli gíroszoshoz futott, ahol egy 30–35 centiméter pengé hosszúságú kést vett magához, és azzal indult az

⁴⁴⁸ Rendvédelmi hivatásetikai kódex és a Magyar Rendvédelmi Kar etikai eljárási szabályzata V.1. g) pont. http://www.rendvedelmikar.hu/letoltes/document/document_176.pdf (A letöltés ideje: 2019. június 6.; kiemelés tőlem: S. L.)

⁴⁴⁹ Erdős Ákos pénzügyőr őrnagy, aki akkoriban a NAV Bevetési Igazgatóság munkatársa volt.

intézkedők felé, folyamatosan azt kiabálva, hogy ő vérig van sértve, mert a családját a kolléga a szájára vette. Kialakult egy nagyon komoly patthelyzet, azonnal erősítést kértek, farkasszemet néztek az intézkedők az eljárás alá vont személlyel, akit viszont a jelen lévő ismerősei próbáltak csitítgatni. A megoldást végül az jelentette, hogy egy régóta szolgáló kollégának, aki járatos volt a piacon, és ismerte az emberek többségét, sikerült megnyugtattania a személyt, így szerencsére nem került sor löfegyverhasználatra, de ez már csak egy pillanaton múltott.”⁴⁵⁰

Persze – szerencsére – a meggondolatlan kommunikáció nem mindig vezet éles helyzetek kialakulásához, ahhoz azonban sokszor elegendő – mint az alábbi példa is mutatja –, hogy jelentősen megnehezítse az egyébként jól működő ügyfél-hivatalnok kapcsolatot.

A 90-es években a budapesti 7. Számú Vámhivatalban jórészt külföldről behozott gépkocsik vámkezelése folyt, a többi között magyarországi felsőoktatási intézményekben tanuló külföldi diákok kérték itt járművük (mai szakkifejezéssel élve) ideiglenes behozatali vámkezelését. Az egyik ilyen arab diák viszonylag jól beszélt magyarul, és gyakran segített tolmácsolni honfitársai vámeljárásainál. Magára az esetre a vámhivatal egyik akkori vezetője⁴⁵¹ így emlékezett:

„Egyik alkalommal egy arab diák érkezett, aki az itt tartózkodása idejére rendelt magának egy csúcskategóriás autót. Az autó teljesen új volt, ezért benyújtotta a vámeljáráshoz a gépjárműről szóló számlát. Mivel ez a számla arab nyelven íródott, az eljáró kolléga elküldte azt a Fordításhitelesítő Irodába, hogy hivatalos fordítást készíttessen a számláról. Ez meg is történt, és a következő alkalommal az ügyfél a már említett, Magyarországon tanuló, a nyelvünket viszonylag jól beszélő arab diákkal érkezett. Az ügyfél átadta

⁴⁵⁰ SUBA László: Az interkulturális kommunikáció szerepe az adó- és vámhatóságnál. In: KERESZTES Gábor – SZABÓ Csaba (szerk.): Tavasz Szél 2018 / Spring Wind 2018: III. kötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 2018, pp. 469–477.

⁴⁵¹ Dr. Szendi Antal pénzügyőr ezredes, aki a szóban forgó időszakban a budapesti 7. Számú Vámhivatal parancsnokhelyettese volt.

az okmányokat a vámkezelést végző kollégának, aki jó képességű, de pályakezdő, rutinnal még nem rendelkező pénzügyőr volt. Amikor a kolléga meglátta a magyar fordítást, gúnyosnak tűnő mosolyra húzta a száját, mivel azt tartalmazta a számla fejléce, hogy »A hatalmas, könyörületes és irgalmas Allah nevében!«. Ez a mondat derültséget keltett a fiatal kollégában, és nevetgélt ezen. A tolmácsként eljáró arab diák (akit mindenki ismert a vámhivatalban, és végtelenül megnyerő úriembernek ismertük meg), ahogy ezt az Allahon történő nevetgélést észlelte, hirtelen, a pillanat törtrésze alatt megváltozott, és a szelíd tekintete egy űzött farkaséhoz kezdett hasonlítani. Annyira ideges lett, hogy szinte vibrált körülötte a levegő. Magából kikelve, mindannyiunk megdöbbenésére elkezdett ordítani a fiatal kollégával, és azt ordította magán kívül került állapotban, hogy »én nem röhögök a te isteneden, te se röhögj az enyémen!«. Nagyon fagyott légkör keletkezett. Mint parancsnokhelyettes észrevettem, hogy valami nincs rendben az ügyfél és a kolléga között. Az adott lehetőségeket figyelembe véve próbáltam csitítani a helyzetet: elnézést kértem az ügyféltől, a kollégát pedig négyszemközt elmarasztaltam, utalva arra, hogy ahány külföldi, annyiféle szokás, annyiféle vallás, sok olyan körülmény merülhet fel, amelyet meg kell tanulnunk kezelni. Az esetet követően gondosan ügyeltünk arra, hogy amikor közel-keleti ügyfelek jöttek a hivatalba, az ő ügyüket rutinos, tapasztalt kollégák intézzék, ne pedig fiatal, pályakezdő kollégák, akiknek egyébként is nagyon sok tanulnivalójuk volt. Hozzáteszem még, hogy az említett arab diák továbbra is rendszeres ügyfelünk volt, de soha többé nem volt már az a szelíd, kedves fiatalember, mint amilyennek az eset előtt ismertük.»⁴⁵²

Térjünk vissza az etikai kódexhez, mivel két magától értetődő, ugyanakkor fontos üzenetet még tartogat számunkra!

⁴⁵² SUBA László: Az interkulturális kommunikáció szerepe az adó- és vámhatóságnál. In: KERESZTES Gábor – SZABÓ Csaba (szerk.): Tavasz Szél 2018 / Spring Wind 2018: III. kötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 2018, pp. 469–477.

Az egyik, hogy a polgárokkal (ügyfelekkel) való érintkezésük során az MRK tagjai (így tehát a pénzügyőrök is „a feladataik ellátása során a jogszabályok által biztosított **hatalmukkal, befolyásukkal semmilyen körülmények között ne éljenek vissza**, törekedjenek a polgárok gondjainak, problémáinak megoldására, részükre – az előírt és szükséges mértékű – **pontos, illetve korrekt információkat, útmutatásokat adják meg, mellőzzék ügyfeleik „kioktatását”**, tekintsék a polgárokat egyenrangú feleknek, eljárásukban törekedjenek a kölcsönös bizalom megteremtésére, a polgároknak tett ígéreteiket – ha ezt indokolható körülmény nem akadályozza – tartásuk be”.⁴⁵³

A másik üzenet – amely szintén nem igényel különösebb magyarázatot – már átvezet következő alfejezetünk témájához. Az etikai kódex felhívja a figyelmet, hogy az MRK tagjai „a polgárok jelenlétében, illetve nyilvánosság előtt az érintett szervezetekre, azok vezetőire, munkatársaira sem személyes, sem szakmai jellegű negatív tartalmú megjegyzéseket ne tegyenek”.⁴⁵⁴

7.4.4. Kommunikáció a virtuális térben

Utalva a fentebb elmondottakra (miből nem lesz sajtóhír – de vélemény igen?), szem előtt kell tartanunk, hogy bármely szervezet tagja – így a pénzügyőr is – nem csupán akkor árthat vagy használhat annak a szervezetnek, amelynek tagja, amikor a munkáját végzi, hanem magánemberként is. Sok pénzügyőr aktív a közösségi médiában, ami természetes, hiszen a társadalom egészében zajló tendenciát tükrözi, és semmilyen jogi norma nem tiltja ezt a fajta tevékenységet. Egészen más azonban a helyzet akkor, ha a pénzügyőr **pénzügyőrként, a NAV tagjaként nyilvánul meg** közösségi felületeken, azaz: **nagy nyilvánosság előtt**. A NAV vezetője erről így vélekedik:

⁴⁵³ Rendvédelmi hivatásetikai kódex és a Magyar Rendvédelmi Kar etikai eljárási szabályzata V.4. b) pont. http://www.rendvedelmikar.hu/letoltes/document/document_176.pdf (A letöltés ideje: 2019. június 6.; kiemelés tőlem: S. L.)

⁴⁵⁴ Rendvédelmi hivatásetikai kódex és a Magyar Rendvédelmi Kar etikai eljárási szabályzata V.4. e) pont. http://www.rendvedelmikar.hu/letoltes/document/document_176.pdf (A letöltés ideje: 2019. június 6.)

„A magam részéről nem tartom helyénvalónak, ha valaki a szervezet tagjaként, foglalkozását azonosítva, például egyenruhában, megnyilvánul a közösségi oldalakon. A NAV-nak van hivatalos Facebook-profilja, ahol érdekes hírek, eredmények jelennek meg, ha valaki büszkélkedni akar ezekkel, a megosztásnak, erről a fórumról, nincs akadálya. Az utóbbi időben azonban több példa is volt arra, hogy magánvéleményükről adtak hírt a kollégák »NAV-os« színekben.»⁴⁵⁵ A magyarázat rendkívül egyszerű: csakúgy, mint bármilyen más kommunikációs helyzetben, más kommunikációs csatornán, a közösségi oldalakon is igaz: aki NAV-osként nyilvánul meg, „az 18 ezerünket minősít hivatásos vagy kormánytisztviselői megkülönböztetés nélkül. Az így nyilvánosságra hozott vélemény a NAV teljes állományának megítélésére hatással van. Mint ahogy a korrupt viselkedést vagy a tisztességes hozzáállást sem egy valakivel azonosítják, a hírt kiterjesztik az egész NAV-ra. A tisztességes hozzáállás minden helyzetben kötelező!”⁴⁵⁶

7.4.5. Készíthető-e kép- és hangfelvétel az eljáró pénzügyőről?

Előfordulnak olyan helyzetek – napjainkban sajnos egyre többször –, amikor a NAV munkatársa úgy kerül föl e minőségében például egy közösségi oldalra, hogy ő ezt nem akarta, sőt, talán még tiltakozott is az ellen, hogy kép- és hangfelvételt készítsenek róla. Ahhoz, hogy ilyen szituációban is határozottan tudjunk fellépni, fontos ismernünk az idevágó szabályozást. Nem kívánunk hosszú jogi fejtegetésekbe bocsátkozni (bár az e témában évek alatt kibontakozott szakmai vita terjedelme indokolná), csupán a főbb tudnivalókat foglaljuk össze.

⁴⁵⁵ A mundér becsülete. Villáminterjú dr. Sors Lászlóval, a NAV vezetőjével. 2019. 09. 24., kedd 09:17 http://kozdokk.apeh.local/nav/fooldal/kozepso_hasab/felsovez_infok/a_munder_becsulete.html (A letöltés ideje: 2019. szeptember 24.) A NAV intranetes felületéről való idézés a Kommunikációs Főosztály vezetőjének szíves engedélyével történt.

⁴⁵⁶ A mundér becsülete. Villáminterjú dr. Sors Lászlóval, a NAV vezetőjével. 2019. 09. 24., kedd 09:17 http://kozdokk.apeh.local/nav/fooldal/kozepso_hasab/felsovez_infok/a_munder_becsulete.html (A letöltés ideje: 2019. szeptember 24.) A NAV intranetes felületéről való idézés a Kommunikációs Főosztály vezetőjének szíves engedélyével történt.

A rövid, lényegi szabály úgy szól, hogy a NAV feladat- és hatáskörében eljáró **foglalkoztatottról** a hivatalos eljárása során is **kizárólag a hozzájárulásával készíthető felvétel**. A felvétel elkészítéséhez történő hozzájárulás azonban nem terjed ki automatikusan a felvétel nyilvánosságra hozatalára. **A nyilvánosságra hozatalhoz külön, kifejezett hozzájárulás szükséges.**

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény (Ptk.) 2:48. § (1) bekezdése alapján „*a képmás vagy hangfelvétel elkészítéséhez és felhasználásához az érintett személy hozzájárulása szükséges*”.⁴⁵⁷ Ugyanezen szakasz (2) bekezdése szerint „*nincs szükség az érintett hozzájárulására a felvétel elkészítéséhez és az elkészített felvétel felhasználásához tömegfelvétel és nyilvános közéleti szereplésről készült felvétel esetén*”⁴⁵⁸. A **tömegfelvétel** fogalma ismerős lehet számunkra koncertek, sportesemények nézőtérén helyet foglaló közönség vagy utcán hömpölygő tömeget ábrázoló képsor kapcsán. Mindezt a 28/2014. (IX. 29.) AB határozat a bírói gyakorlatra hivatkozva így fogalmazza meg: „*[...] a képmás nyilvánosságra hozatalának tilalma nem vonatkozik a nyilvános eseményekről, rendezvényekről, táj- és utcarészletekről készült felvételekre, amikor tehát az ábrázolás módja nem egyéni, amikor a felvétel összhatásában örökít meg a nyilvánosság előtt lezajlott eseményeket*”⁴⁵⁹. A **nyilvános közéleti szereplés** értelmezésében a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság (NAIH) foglalt állást többször is. „*A nyilvános közéleti szereplés fogalmát illetően korábban mind a bírói gyakorlat, mind a jogirodalom egységes álláspontot képviselt. Eszerint közszereplésnek az a megnyilvánulás minősül, amely befolyással bír a társadalom szűkebb vagy tágabb életére, kihatással van a helyi vagy országos viszonyok alakulására, a kisebb vagy nagyobb közösségek életére, érdeklődésére, szokásaira.*”⁴⁶⁰ A hatóság korábbi állásfoglalásaiban emellett rámutatott arra, hogy „*a nyilvános közszereplésnek van egy szubjektív*

⁴⁵⁷ 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről 2:48. § (1) bek.

⁴⁵⁸ 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről 2:48. § (2) bek.

⁴⁵⁹ 28/2014. (IX. 29.) AB határozat.

<http://public.mkab.hu/dev/dontesek.nsf/0/0E56D3CAD2A42323C1257B>

91001BAA15?OpenDocument (A letöltés ideje: 2020. április 27.)

oldala is: a közszereplés vállalása az érintett részéről".⁴⁶¹ Mivel egy **hatósági ellenőrzés, eljárás lefolytatása során** az eljáró személyeknek nincs választási szabadságuk a részvétel tekintetében, illetve az ilyen eljárások nem minősülnek nyilvános, bárki által látogatható eseménynek (már csak az adótitok, illetve a vámtitok védelme érdekében sem), azok nem tekinthetők közéleti szereplésnek, azok során **kizárólag az érintett hozzájárulásával készülhet felvétel**.

⁴⁶⁰ NAIH/2016/1862/2/V. számú állásfoglalás. https://www.naih.hu/files/Infoszab_allasfoglalas_NAIH-2016-1862-2-V.pdf (A letöltés ideje: 2020. április 27.)

⁴⁶¹ NAIH/2016/6003/V. számú feljelentés. <https://www.naih.hu/files/2016-10-28-Feljelentés-NAIH-2016-6003-V.pdf> (A letöltés ideje: 2020. április 27.)

8. FELHASZNÁLT IRODALOM ÉS JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE

8.1. Felhasznált irodalom

- [1] ABONYI János – MISZLIVETZ Ferenc: Hálózatok metszéspontjain. A negyedik ipari forradalom társadalmi kihívásai. Savaria University Press, Kőszeg- Szombathely, 2016, pp. 45–47.
- [2] ALEXA Noémi – KÓSA Eszter (szerk.): Korrupciós kockázatok Magyarországon. Nemzeti integritás tanulmány. Transparency International, Berlin, 2008.
- [3] ALLEN, Franklin – QIAN, Jun – SHEN, Lin: Corruption and Competition. CEPR Discussion Paper No. DP13218, 2018. Forrás: <https://ssrn.com/abstract=3262543> (letöltve: 2020. szeptember 20.)
- [4] ANTALIK, Imrich et al.: A magyarországi munkaerőpiac átalakulásának okai egy hazai empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*. 7. évfolyam, 4. szám. 2020, pp. 390–401:398. DOI: <https://doi.org/10.3311/ope.407>
- [5] ANTALOVITS Miklós: Munkaköri- és munkahelyi szocializáció. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Forrás: <https://docplayer.hu/264754-Munkakori-es-munkahelyi-szocializacio-dr-antalovits-miklos-egyetemi-tanar-budapesti-muszaki-es-gazdasagtudomanyi-egyetem-1.html>
- [6] ASZALÓS János: A korrupcióról. *Iskolakultúra*, 9. évf., 2. sz., 1999, pp. 76–85.
- [7] BÁGER Gusztáv – KLOTZ Péter – SZABÓ Zoltán Gyula: Nemzetközi antikorrupciós törekvések és egyezmények. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest, 2015
- [8] BALÁS Endre: Az integritásirányítási rendszer bevezetése. *Önkormányzati Tanácsadó*, 2017/1. sz., pp. 7–9.
- [9] BALGA, Jozef: A rendészet kultúrája és az etikai kódex. In: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): *Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X., Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2009
- [10] BALLA József: A határrendészeti szolgálati ág korrupciós veszélyeztetettsége. In: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): *A XXI. század biztonsági kihívásai*. XX. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2018, pp. 191–198.
- [11] BALLA Zoltán: *A rendészet alapjai és egyes ágazatai*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017

- [12] BARKER, Thomas – ROEBUCK, Julian B.: A Typology of Police Corruption. *Social Problems*, Vol. 21., No. 3., 1974, pp. 423–437.
- [13] BAUER, Talya N. et al.: Newcomer adjustment during organizational socialization. A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92., No. 3., 2007, pp. 707–721.
- [14] BECK, Adrian – Lee, Ruth: Valeurs et pratiques professionnelles dans la police russe. *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, Vol. 44. No. 2., 2001, pp. 115–142.
- [15] BEDŐ Iván: Hírkönyv. Magyar Rádió, Bp., 1995
- [16] BENCSIK Andrea – JUHÁSZ Tímea: A mentori gyakorlat elmélete. In: Vilmányi Márton - Kazár Klára (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2017
- [17] Bencsik Andrea – Juhász Tímea: A mentori gyakorlat magyar és szlovák szervezetekben (empirikus kutatás alapján). *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 8. évf., 3. sz., 2016, pp. 20–27.
- [18] BÉRCES Kamilla: A fegyelmi felelősség kérdései II. 2014. december 15. Rovat: Cégvilág Forrás: <https://jogaszvilag.hu/cegvilag/a-fegyelmi-felelosseg-kerdesei-ii/> Letöltve: 2021. 02. 13.
- [19] BEREZKEI Tamás: A korrupció pszichológiai gyökerei. *Magyar Tudomány*, 179. évf., 4. sz., 2018, pp. 470–484.
- [20] BM – NVSZ: Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015-2018)., Budapest, 2015. Forrás: <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/9/ff/91000/NKP%20Program.pdf> (letöltve: 2020. június 11.)
- [21] BODA Boglárka: A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában. *HADTUDOMÁNY (ONLINE)*, 25. 2015. pp. 91-101. https://www.mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/16_BODA_BOGLARKA.pdf
- [22] BODNÁR Éva et al.: *Munka- és szervezetpszichológia*. Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest, 2011.
- [23] BOGNÁR László: *Közszolgálati jog II. A rendvédelmi szervek szolgálati joga*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet. Budapest, 2021
- [24] BOKOR Tamás: Az antikorrupció és az integritás oktatásának lehetőségei. *Magyar Tudomány*, 179. évf., 4. sz., 2018, pp. 541–549.
- [25] BOKOR Tamás: Magyar fiatalok és a korrupció viszonya a médiahasználat tükrében. *Magyar Tudomány*, 179. évf., 2. sz., 2018, pp. 195–205. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/matud_132#matud_132 (letöltve: 2020. szeptember 20.)

- [26] BÓNIS Péter: A vagyoni és nem-vagyoni károk megtérítése a glosszátori jogtudomány-ban. (Néhány szempont a középkori kártérítési jog történetéhez). Forrás: <http://jesz.ajk.elte.hu/bonis47.html> (Letöltve: 2020.07.02.)
- [27] BRATU, Roxana – KAŽOKA, Iveta: Metaphors of corruption in the news media coverage of seven European countries. *European Journal of Communication*, Vol. 33., No. 1., 2018, pp. 57–72.
- [28] BUDA Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. 3. kiad. Animula Kiadó, Bp., 1986
- [29] BUDA Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. In: Balázs Géza (szerk.): Kommunikáció- és médiaismeret szöveggyűjtemény I. Magyar Rádió Rt., Bp., 1988, pp. 16–57.
- [30] BUDA Béla: A személyiségfejlődés és a nevelés szociálpszichológiája. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1986, p. 21.
- [31] BURAI Petra – HACK Péter (szerk.): Korrupciós kockázatok Magyarországon 2011. Nemzeti Integritás
- [32] BUZINKAY Géza: Kis magyar sajtótörténet. <http://vmek.oszk.hu/03100/03157/03157.htm#21> (A letöltés ideje: 2020. május 9.)
- [33] CRESSEY, Donald R.: *Other People's Money. Study in the Social Psychology of Embezzlement.* Patterson Smith, Montclair, New Jersey, 1973
- [34] CSERÉP Attila – MOLNÁR Katalin: A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja. *Rendészeti Szemle*, 2010/2. sz., pp. 3–41.
- [35] CSUGÁNY Julianna: A technológiai változások hatása a munkapiacra: új kihívások és lehetőségek. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 10. évf., 4. sz., 2018, pp. 26–36.
- [36] DAJNOKI Krisztina – FILEP Roland: A teljesítménymérés módszerei a KKV szektorban. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, (2020) XV. évfolyam, 3–4. szám. pp. 55-64.
- [37] DARGAY Eszter – ZATYKÓ Petra: Az összeférhetetlenség szabályozása és gyakorlata a civil közszolgálatban. In: Dargay Eszter (szerk.): *Összeférhetetlenség, vagyonyilatkozat-tételi kötelezettség, valamint a fegyelmi eljárás tapasztalatai.* Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2018, pp. 12–17.
- [38] DARGAY Eszter: Integritás, mint a korrupciómegelőzés eszköze a közigazgatásban. *Polgári Szemle*, 11. évf., 4–6. sz., 2015. Forrás: <https://polgariszemle.hu/archivum/101-2015-december-11-efolyam-4-6-szam/gazdasagpolitika-jegybankpolitika-allami-ellenorzes/713-integritas-mint-a-korrupciomegelozes-eszkoeze-a-koezigazgatasban> (letöltve: 2020. október 7.)
- [39] DÁVID Péter – LÓCZY Péter: *Közszolgálati személyi jog. (Az integritás közszolgálati jogi szabályozása).* Tankönyv az integritás tanácsadó szakirányú továbbképzéshez. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2013

- [40] DE GRAAF, Gjal: Causes of corruption: towards a contextual theory of corruption. *Public Administration Quarterly*, Vol. 31., No. 1., 2007, p. 39–86:61.
- [41] DEÁK József: A rendészettudomány és a határőr gondolatok találkozása – múlt nélkül nincs jövő. *Belügyi Szemle*, 67. évf., 4. sz., 2019, pp. 94–106:94–95.
- [42] DEÁK József: Az Oroszországi Föderáció határőrizeti kihívásai napjainkban. *Hadtudomány*, XXVI. évf., elektronikus szám, 2016, pp. 4–14. Forrás: http://mhtt.eu/hadtudomany/2016/2016_elektronikus/1_deak%20jozsef.pdf (letöltve: 2020. október 25.)
- [43] DEÁK József: Határőrizeti és testületi modernizációtól a mai népvándorlás határrendészeti kezeléséig: a határrendészeti tisztképzés negyedszázada. *Határrendészeti tanulmányok*, 14. évf., 2. sz., 2017, pp. 70–79:75–76. Forrás: https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/2017-2_-szam.original.pdf (letöltve: 2020. október 25.)
- [44] DEÁK József: Húsz kötet a rendészettudomány fejlesztéséért. *Rendőrségi Tanulmányok*, II. évf., 1. sz., 2019, pp. 144–157. Forrás: http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201901/06_Deak_Jozsef.pdf (letöltve: 2020. október 25.)
- [45] DETTNÉ LÉGRÁDY Ilona: A magyar vámtörténet röviden. *Rendvédelmi Füzetek*, 40. sz., pp. 3–12.
- [46] DIMANT, Eugen: The Antecedents and Effects of Corruption – A Reassessment of Current (Empirical) Findings. MPRA Paper No. 60947, University Library of Munich, Germany, 2014. Forrás: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/60947/1/MPRA_paper_60947.pdf (letöltve: 2020. szeptember 20.)
- [47] DOBÁNÉ MADARÁSZ Arabella: Kártérítési felelősség a munkajobban, annak lehetséges következményei és az abból fakadó igényérvényesítés. Szolnoki Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság, 2018. 2. p.
- [48] DOMOKOS László et al.: Az integritás kultúrájának meghonosítása a magyar közszférában. A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék. Tanulmány sorozat. Állami Számvevőszék, Budapest, 2016.
- [49] EDWARDS, Jeffrey R.: Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: Cooper, Cary L. – Robertson, Ivan T.: (eds.): *International review of industrial and organisational psychology*. Vol. 6., New York, John Wiley & Sons Ltd., 1991, pp. 283–357.
- [50] ENDRŐDI-KOVÁCS Viktória – HEGEDÜS Krisztina: A közvetlen külföldi befektetések és a korrupció közötti kapcsolat. *Vezetéstudomány*, XLII. évf, különszám, 2011
- [51] ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn: A korrupció értelmezése és annak változásai a pénzügyőr tisztjelöltek között. In.: ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): *Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében*. Magyar

- Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, 2019, pp. 96–116.
- [52] ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn: Korrupció és integritás. In: SUBA László – SZABÓ Andrea (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek II. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. Budapest, 2021 (Kézirat)
- [53] ERDŐS Ákos – SZABÓ Andrea: A pénzügyőr a katona büntetőjogi fogalmán kívül. *Katonai Jogi és Hadijogi Szemle* 2019/1.
- [54] ERDŐS Ákos et al. : Új generáció a rendészeti felsőoktatásban. In: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): Gondolatok a rendészettudományról. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának tizenötödik évfordulója alkalmából. Magyar Rendészettudományi Társaság, Budapest, 2019
- [55] ERDŐS Ákos et al.: NAV Café – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései. *Magyar Rendészet*, XX. évf., 1. sz., 2020, pp. 149–177.
- [56] ERDŐS Ákos: Pénzügyőri szolgálati ismeretek 2.0. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. Budapest, 2021.
- [57] FALLAH Nóra – GÁSPÁR-KOCSIS Kata – MARI Gabriella: Rendőrségi korrupcióra hajlamosító pszichológiai faktorok. *Rendvédelem*, 5. évf., 1. sz., 2016, pp. 43–53.
- [58] FALLAH Nóra – OROSZ Gábor: Szituatív és egyéni tényezők hatása egy testmódosított munkatárs megítélésére. *Pszichológia*, 2014/3., pp. 225–238.
- [59] FELDMAN, Daniel Charles: A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21., No. 3., 1976, pp. 433–452.
- [60] FENYVESI Éva: A korrupció mérhetősége. In.: Multidiszciplináris kihívások - sokszínű válaszok. A BGF KVIK KÖT tanulmánykötete. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Budapest, 2014, pp. 21-33:22. Forrás: <http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/672/> (letöltve: 2020. október 6.)
- [61] FENYVESI Éva: Az ezerarcú korrupció. In.: Multidiszciplináris kihívások - sokszínű válaszok. a BGF KVIK KÖT tanulmánykötete. Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Budapest, 2013, pp. 17-27:20. Forrás: http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/683/1/Fenyvesi_2.pdf (letöltve: 2020. október 6.)
- [62] FERENCZ Jácint: A digitalizáció hatása a munkajogra, különös tekintettel a munkaidő számítására és nyilvántartására. In. BANKÓ Zoltán – BERKE Gyula – TÁLNÉ MOLNÁR Erika (szerk.): Quid Juris? Ünnepi kötet a Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete megalakulásának 20. évfordulójára. Kúria, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete, Budapest-Pécs, 2018, pp. 97–104.

- [63] FERENCZ Jácint: Atipikus foglalkoztatási viszonyok. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2015, p. 11.
- [64] FÉZER Tamás: Kártérítési felelősség és személyiségvédelem a sportjogban. Campus Kiadó, Debrecen, 2015
- [65] FINSZTER Géza: A korrupció nyomozása. Belügyi Szemle, 59. évf., 11. sz., 2011, p. 75–97.
- [66] FINSZTER Géza: A rendőrség joga. Országos Rendőr-főkapitányság, Budapest, 2012
- [67] FINSZTER Géza: Korrupció által sújtott rendőrségek (Nemzetközi kitekintés) In.: Irk Ferenc (szerk.): Kriminológiai Tanulmányok 40., Országos Kriminológiai Intézet, Budapest, 2003
- [68] FINSZTER Géza: Rendészettan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018
- [69] FINSZTER Géza: Rendészettan. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2018.
- [70] FORGÁCS József: A társas érintkezés pszichológiája. 18. kiad. Kairosz, H. n., é. n.
 Forrás:
<http://www.mabie.hu/attachments/article/976/K%C3%A1rt%C3%A9r%C3%ADt%C3%A9si%20felel%C5%91ss%C3%A9g%20a%20munkajogban,%20annak%20lehets%C3%A9ges%20k%C3%B6vetkezm%C3%A9nyei%20%C3%A9s%20az%20abb%C3%B3l%20fakad%C3%B3%20ig%C3%A9ny%C3%A9rv%C3%A9nyes%C3%A9rt%C3%A9s.pdf> (Letöltve: 2020. 07.04.)
 Forrás:
https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/a_jo_kormanyzas_epitokovei/6.pdf?download=true (letöltve: 2020. október 7.)
- [71] FREY, Carl Benedikt – OSBORNE, Michael A.: The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?, Working Paper, Oxford Martin School, 2013. Forrás: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>
- [72] FUGLINSZKY Ádám: Kártérítési Jog. HVG-Orac, Budapest, 2015. p. 47.
- [73] GÁBRI Angéla: Titkos adatszerzés a bűnüldözés szolgálatában. Büntetőjogi Szemle, IV. évf., 3. sz., 2015, pp. 52–55.
- [74] GAJDUSCHEK György: Egyéni teljesítményértékelés a magyar közigazgatásban egy funkcionális elemzés. Vezetéstudomány. XXXIX. Évfolyam 1. szám, 2008. pp. 14-26. [14.]
- [75] GÁSPÁR Miklós – MOLNÁR Katalin: Korrupcióellenesség és integritás a rendészeti tisztképzésben. In: Dargay Eszter – Juhász Lilla Mária (szerk.): Antikorrupció és integritás. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest, 2015, pp. 163–174.
- [76] GÁSPÁR Miklós: A rendészeti korrupció aktuális kérdései. Rendészeti Kutatóműhely. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest, 2014

- [77] GEFFERTH Éva: E-mentorálás. In.: DÁVID Mária et al.: Mentorálás a tehetséggondozásban. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest, 2014, pp. 153–155.
- [78] GERGELY Éva: A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.20.
- [79] GOEL, Rajeev K. – NELSON, Michael A.: Economic freedom versus political freedom. Cross-country influences on corruption. *Australian Economic Papers*, Vol. 44., No. 2., 2005, pp. 121–133.
- [80] GÖRÖG Ibolya: Summa summarum. Európaiság – hitelesség – protokoll. Athenaeum, H. n., é. n.
- [81] GRAY, Sheryl W. – KAUFMANN, Daniel: Corruption and Development. *Finance & Development*, Vol. 35., No. 1., 1998, pp. 7-10. Forrás: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1998/03/pdf/gray.pdf> (letöltve: 2020. szeptember 20.)
- [82] GROSSCHMID Béni: Fejezetek kötelmi jogunk köréből, 1. kötet. Grill Károly Könyvkiadóvállalata, Budapest, 1932. 593–721 pp.
- [83] GULYÁS Attila – KRÉMER András – Z. PAPP Zsuzsanna: Normasértések kezelése. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2018
- [84] GULYÁS László: Munkaerő-ellátás 1.: Toborzás és kiválasztás. In.: GULYÁS László (szerk.): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press, Szeged, 2008, pp. 127–154.
- [85] GYÖKÉR Irén – FINNA Henrietta – DARUKA Eszter: Emberierőforrás-Menedzsment. Budapesti Műszaki És Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet. Budapest, 2015.
- [86] GYÖKÉR Irén – FINNA Henrietta: Teljesítménymenedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék. Budapest, 2004.
- [87] GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2018.
- [88] GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): Közszolgálati életpályák. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó. Budapest, 2013.
- [89] GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán: Közszolgálati jog. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014
- [90] GYÖRGY István: A közszolgálat fogalma, a közszféra és a magánszféra területén alkalmazottak életviszonyainak és jogállásának eltérései In.: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.) Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2018
- [91] GYÖRGY István: A közszolgálati alkalmazottak teljesítményértékelése és minősítése. In.: KISS György (szerk.): Közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2019. pp. 219-230.

- [92] GYÓRI Csaba – INZELT Éva: Fehérgalléros, gazdasági és korrupciós bűnözés. In: BORBÍRÓ Andrea et al. (szerk.): Kriminológia. Wolters Kluwer, Budapest, 2016
- [93] GYÖRKÖSI Alajos (szerk.): Latin–magyar szótár. 11. kiadás. Akadémiai Kiadó, Bp., 1994
- [94] HAJNAL György: Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a magyar közigazgatásban. *Vezetéstudomány*. XXXVIII. Évfolyam 7-8. szám, 2007. pp. 39-50.
- [95] HÁMORI Balázs: Érzelemgazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest, 2003
- [96] HAMPEL, Brenda – LAMONT, Erika: Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding. The McGraw-Hill Companies, USA, 2011
- [97] HANKISS Elemér: A korrupció játéka Közép-Kelet Európában 1945–1999. In: CSEFKÓ Ferenc – HORVÁTH Csaba (szerk.): Korrupció Magyarországon. Friedrich Ebert Alapítvány és Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület, Pécs, 2001, pp. 13–32.
- [98] HANKISS Elemér: Társadalmi csapdák. Diagnózisok. Magvető Kiadó, 1983
- [99] HAZAFI Zoltán: A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2017/2. sz., pp. 48–83.
- [100] HEGEDŰS Judit: Szemléletformálás a rendészeti képzésben. In: HEGEDŰS Judit. (szerk.): A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben. NKE, Budapest, 2019
- [101] HETESY Zsolt: A titkos felderítés. Doktori értekezés, kézirat, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskola, Pécs, 2011
- [102] HOLLÁN Miklós: A korrupció megelőzése és kriminológiája. (Készült: „A korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” ÁROP-1.1.21 számú projekt keretében) Nemzeti Köszolgálati Egyetem, 2013. Forrás: https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/0/ce/b0000/Holl%C3%A1n%20Mikl%C3%B3s_A%20korrupci%C3%B3%20Okriminologi%C3%A1ja%20%C3%A9s%20kri-min%C3%A1lpszichol%C3%B3gi%C3%A1ja_tananyag.pdf (letöltve: 2020. október 6.)
- [103] HOLLÓS János: Hírek a kommunikációban. Magyar Rádió, Bp., 2004
- [104] HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2016/2. sz., pp. 138–151.
- [105] HORVÁTH Ferenc: Egy korszerű integritásmenedzsment-rendszer kiépítésének lehetőségei az NBSZ-nél, Nemzetbiztonsági Szemle, 4. évf., 2. sz., 2016, pp. 33–64.
- [106] HORVÁTH Hanga: Munkajogi felelősség szabályai. Munkástanácsok Országos Szövetsége, 2018, 3. p.

- [107] HUBERTS, Leo W.J.C.: Blinde vlekken in de politiepraktijk en de politiewetenschap. Gouda Quint, Arnhem, 1998
- [108] HUFF Endre Béla: A korrupció háromszereplős logikai modellje. Büntetőjogi Szemle, 1-2. sz., 2013, pp. 30-41.
- [109] HUFF Endre Béla: Transzparencia és állami döntések. ÁSZ FEMI, Kézirat, 2007
- [110] INZELT Éva – KEREZSI Klára – LÉVAY Miklós: Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, 2014
- [111] INZELT Éva: A korrupciós bűncselekmények. In: HOLLÁN Miklós – BARABÁS A. Tünde (szerk.): A negyedik magyar büntetőködex – régi és újabb vitakérdései. MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont – Országos Kriminológiai Intézet, Budapest, 2017
- [112] IVANOV Katalin: „Azt hittem, majd megváltom a világot.” Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdők munkahelyi szocializációjáról. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf., 11. sz., 2003, pp. 46–55.
- [113] JÁVOR István: A politikai korrupció szervezeti struktúrája. *Társadalomkutatás*, 26. évf. 1. sz., 2008, pp. 11–38.; JÁVOR István – ROZGONYI Tamás: Hatalom – konfliktus – kultúra. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó – Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2005
- [114] JÁVOR István: Korrupció az állam csapdájában. Felelőtlen szervezetek – korrupciós mechanizmusok. *Társadalomkutatás*, 32. évf., 3. sz., 2014
- [115] JOBBÁGY Zoltán – VILNER Péter: Az előmeneteli rendszer egyes kérdései. *Honvédségi Szemle*. 63. évfolyam 4. szám. 2009. pp. 37-42.
- [116] JOHNSTON, Michael: The search for definitions: The vitality of politics and the issue of corruption. *International Social Science Journal*, Vol. 48., No. 149., 1996
- [117] JUHÁSZ Lilla Mária – RIGÓ Attila: Korrupciómegelőzés és integritásszemlélet a közszolgálatban. Tansegédlet. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014
- [118] JUHÁSZNÉ KLÉR Andrea: „És rajtuk mi segít?” – Szociális szakemberek helyzetértékelése napjainkban. In: Karlovitz János Tibor (szerk.): *Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban*. International Research Institute s.r.o., Komárno, 2015. pp. 322–332.
- [119] KANYÓ Mária – KARDOS Sándor István: Latencia és kutathatóság – Csökkenthető-e parancsnoki eszközökkel a rendőri korrupció latenciája? *Társadalom és Honvédelem*, XVIII. évf., 1. sz., 2014, pp. 5–24:12.
- [120] KÁRTYÁS Gábor: A közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Felelősségi jogviszonyok a közszolgálatban (köztisztviselők, közalkalmazottak, köztulajdonban lévő munkáltatóval munkajogviszonyban álló munkavállalók) *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás* 2017/4.
- [121] KAUFMANN, Daniel: Corruption: The Facts. *Foreign Policy*, No. 107. (Summer), 1997, pp. 114–131.

- [122] KEREZSI Klára – INZELT Éva – LÉVAY Miklós: Korrupciós bűncselekmények a büntető igazságszolgáltatás tükrében. Milyen cselekményeket rejtenek a jogerősen elítéltek aktái? Kriminológiai Tanulmányok 51., Országos Kriminológiai Intézet, Budapest, 2014, pp. 26–49.
- [123] KEREZSI Klára: A rendészeti korrupció. In.: DOBÁK Imre – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): Szakmaiság, szerénység. szorgalom. Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, pp. 343–359.
- [124] KIS Norbert: Antikorrupció és közszolgálati integritás: Magyarország az európai uniós törekvések tükrében. In.: DARGAY Eszter – JUHÁSZ Lilla Mária (szerk.): Antikorrupció és integritás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2015
- [125] KISKOPÁRDI Zsolt János: A magyar büntetés-végrehajtás nemzetbiztonsági aspektusai. Terror & Elhárítás, 7. évf., 1. sz., 2018, pp. 45–71.
- [126] KISS Ádám István: A hivatásos katasztrófavédelmi szerv személyi állományának kár-térítési felelőssége. In: Védelem Tudomány. 2019/4. szám, p. 140.
- [127] KISS György (szerk.): Közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2019.
- [128] KLEIN Sándor: Munkapszichológia. EDGE 2000. Budapest, 2004.
- [129] KLITGAARD, Robert: International Cooperation Against Corruption. Finance & Development, Vol. 35., No. 1., 1998, pp. 3–6.
- [130] KLOTZ Péter: Az integritás próbája – a megbízhatósági vizsgálatok hazai gyakorlata. Magyar Rendészet, 17. évf., 4. sz., 2017
- [131] KLOTZ Péter: Az integritás-szemlélet lehetőségei a korrupció elleni fellépésben, különös tekintettel a munkaköri kockázatok elemzésére. Doktori (PhD) értekezés. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2017
- [132] KLOTZ Péter: Integritás alapismeretek. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018, pp. 20–21.
- [133] KLOTZ Péter: Korrupciómegelőzés a közigazgatásban – a korrupció elleni kormánystratégia végrehajtásának eddigi tapasztalatai és a továbblépés lehetséges irányai. Pro Buplico Bono – Magyar Közigazgatás, 2013/3. sz.
- [134] KLOTZ Péter: Nemzetközi antikorrupciós törekvések és egyezmények. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018
- [135] KMO SKÓ Mihály: Hammurabi törvényei. Az Erdélyi Múzeum Egyesület Jog- és Társadalomtudományi Szakosztálya, Kolozsvár, 1911
- [136] KOVÁCS István: A rendőri korrupció és a prostitúció. Nemzetbiztonsági Szemle, 3. évf., 3. sz., 2015, pp. 42–59.
- [137] KOVÁCS Krisztina: Mentori kompetenciák, szerepek, tevékenységek egy vizsgálat tükrében. In: Arató Ferenc (szerk.): Horizon-

tok II. – A pedagógusképzés reformjának folytatása. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Intézet, Pécs, 2015

- [138] KOVÁCSICS Iván et al. (szerk.): Emlékkönyv a Vám- és Pénzügyőrség történetéről 1867–2000. VIVA Média Holding, Bp.
- [139] KOZÁK Anita – CSÁFOR Hajnalka: A munkahelyi beillesztés tartalma és kapcsolódási területei. *ACTA CAROLUS ROBERTUS*, 6. évf., 2. sz., 2016, pp. 227–243.
- [140] KOZÁK Anita – KRAJCSÁK Zoltán: A munkahelyi beilleszkedést segítő mentoring gyakorlatok és a dolgozói elkötelezettség összefüggései. *Marketing & Menedzsment*, 53. évf., 4. sz., 2019, pp. 53–61.
- [141] KOZÁK Anita: Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés, Debrecen, 2014. Forrás: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/208721/Kozak_Anita_PhD_ertekezes_titkosított.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [142] KÖHALMI László: Antikorrupciós küzdelem etikai eszközökkel? In.: POLT Péter et al. (szerk.): Ünnepi kötet Györgyi Kálmán 75. születésnapja alkalmából. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2016, pp. 135–147.
- [143] KRAJCSÁK Zoltán: Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf., 2. sz., 2018, pp. 38–44.
- [144] KRAM, Kathy E.: *Mentoring at Work. Developmental relationships in organizational life.* Scott, Foresman and Company, Glenview, 1985
- [145] KRAUSS Ferenc Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés. In: CSÓKA Gabriella – SZAKÁCS Gábor: A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018, pp. 12–146.
- [146] KRAUSS Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez. „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 projekt. Forrás: https://fejlesztესiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztესiprogramok-uni-nke-hu/M%C3%B3dszertan%20a%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20mentori%20rendszer%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez_hiteles%C3%ADtett.pdf
- [147] KRÉMER Ferenc – MOLNÁR Katalin – VALCSICSÁK Imre: A rendészeti foglalkozási kultúra átalakulása – stratégiai koncepció. *Rendészeti Szemle, különszám*, 2010. pp. 269–307.
- [148] KRÉMER Ferenc: *A rendőri hatalom természete.* Napvilág Kiadó, Budapest, 2003
- [149] KSH: 38 ezer fővel többen dolgoztak, mint egy évvel korábban. *Gyorstájékoztató – Foglalkoztatottság.* 2019. október-december,

2020.

Forrás:

<https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/document/fog1912>

- [150] KUN Ágota: Munkahelyi szocializáció, beillesztés és alternatív foglalkoztatási formák a megváltozott munkaképességű egyéneknél. In: JUHÁSZ Márta (szerk.): A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel. Typotex Kiadó, Budapest, pp. 243–268.
- [151] LADIK Gusztáv: Tételes Közigazgatási Jogunk Alaptanai. Martineum Könyvnyomda Rt. Szombathely, 1935
- [152] LENGYEL László: Esszé a politikai korrupcióról. In.: GOMBÁR Csaba et al. (szerk.): Írások a korrupcióról. Korridor, Budapest, 1998, p. 105.
- [153] LÉVAI Zoltán – BAUER János: A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2000
- [154] LIGETI Miklós – ROMHÁNYI Balázs – SZLOBODA Alíz: Mit választunk? Az intézményrendszer és a költségvetés átláthatósága Magyarországon. Költségvetési Felelősségi Intézet, Budapest, 2014, p. 9. Forrás: <https://transparency.hu/wp-content/uploads/2014/01/Mit-V%C3%A1lasztunk-Az-int%C3%A9zm%C3%A9nyrendszer-%C3%A9s-a-k%C3%B6lts%C3%A9gvet%C3%A9s-%C3%A1tl%C3%A1that%C3%B3s%C3%A1ga-Magyarorsz%C3%A1gon.pdf> (letöltve: 2020. szeptember 20.)
- [155] LINDER Viktória – BOGNÁR László: Minősítés és teljesítményértékelés. pp. 159-178. In.: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): Közzolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2018.
- [156] LINDER Viktória: A közigazgatás felelősségi rendszere. In: TEMESI István (szerk.): Közigazgatási jog () Dialóg Campus Kiadó Budapest, 2018
- [157] LINDER Viktória: A minősítés és a teljesítményértékelés. pp. 121-134. In.: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): Közzolgálati életpályák. Nemzeti Közzolgálati és Tankönyv Kiadó. Budapest, 2013.
- [158] LINDER Viktória: Közzolgálati jog. In: JAKAB András et al. (szerk.): Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Közigazgatási jogi rovat, rovatszerkesztő: Balázs István) <http://ijoten.hu/szocikk/kzzszolglati-jog> (2020)
- [159] LÓRINCZ Lajos: A közigazgatás alapintézményei. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft. Budapest, 2007
- [160] LUDÁNYI Dávid: A közzolgálati életpályák szabályozásának alkotói megközelítése. Belügyi Szemle. 2021/8. pp. 1309-1334. DOI: 10.38146/BSZ.2021.8.2
- [161] LUX Gyula: A Vám- és Pénzügyőrség feladatai és lehetőségei a feketegazdaság, a gazdasági szervezett bűnözés és a korrupció visszaszorításában. Kriminológiai Közlemények 54., 1996, pp. 72–88.

- [162] MAGASVÁRI Adrienn – ERDŐS Ákos: Integritás-szemlélet és a korrupcióval kapcsolatos ismeretek az NKE RTK pénzügyőr tisztjelöltjei körében. Rendvédelem, a Belügyi Tudományos Tanács online folyóirata, VIII. évf., 1. sz., 2019, pp. 6-49. Forrás: https://www.bm-tt.hu/assets/letolt/folyoi/2019_1.pdf#page=7 (letöltve: 2021. 09. 09.)
- [163] MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea: Alapvető járandóságok a pénzügyőri szolgálatban: illetmény és szabadság. In: ERDŐS Ákos (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek 1. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat. Budapest, 2021. pp. 83-107.
- [164] MAGASVÁRI Adrienn – SZILÁGYI Tamás: Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai. In: ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, 2019, pp. 142–156.
- [165] MAGASVÁRI Adrienn: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal szerepe, szervezete, feladatai, személyi állománya In: ERDŐS Ákos (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek I. Budapest, 2018
- [166] MAGASVÁRI Adrienn: Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata. In.: CSABA Zágon – ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Tehetség, szorgalom, hivatás. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. Budapest, 2021. pp. 69–86. DOI: 10.37372/mrttvpt.2012.1.5
- [167] MAGASVÁRI Adrienn: Hivatása: pénzügyőr In: CSABA Zágon – SZABÓ Andrea (szerk.): Közös kihívások – egykor és most. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata Budapest, 2020, pp. 184–211.
- [168] MAGYARY Zoltán: Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában. A magyar közigazgatás szervezete és működési rendje. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda Budapest, 1942
- [169] MALÉT-SZABÓ Erika: A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): Tanulmányok "A változó rendszet aktuális kihívásai" című tudományos konferenciáról. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport. Pécs, 2013. pp. 141-149.
- [170] MÁRKUS Dezső (szerk.): Magyar Törvénytár 1000–1895. 1000–1526. évi törvénycikkek. Corpus Juris Hungarici. Millenniumi Emlékiadás. Franklin-Társulat, Budapest, 1899
- [171] MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna: Személyzetbeszerzés: Alkalmazás és beillesztés. In: MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás. Wolters Kluwer Kft., Budapest, 2016. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_119_p1#wk44_119_p1

- [172] MELLINGER, Ellice: Orientation and onboarding processes for the experienced perioperative RN. *AORN Journal, AORN Connection*, Vol. 98., No. 4., 2013, pp. 5–7.
- [173] MERETEI Barbara: Generációs különbségek a munkahelyen. Szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, XLVIII. évf., 10. szám, 2017, pp. 10–18.
- [174] MISHRA, Ajit: Persistence of corruption: Some theoretical perspectives. *World Development*, Vol. 34., No. 2., 2006.
- [175] MOBERG, Dennis J. – VELASQUEZ, Manuel: The Ethics of Mentoring. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 14., No. 1., 2004, pp. 95–122.
- [176] MOLNÁR Katalin – SUBA László: Az (egyen)ruha teszi a (szak)embert? A Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatásos állományának egyenruházati szabályozása. In: CSABA Zágon – SZABÓ Andrea (szerk.): *Közös kihívások – egykor és most. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat*, Budapest, 2020, pp. 212–233.
- [177] MOLNÁR Katalin: Rendészeti kommunikáció – a média tükrében. Kézikönyv és szemelvénygyűjtemény a rendészeti szakújságíró szakirányú továbbképzési szak hallgatóinak. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2018. <http://www.nyelvilektoralas.hu/wp-content/uploads/2012/05/Rendészeti-kommunikáció-a-média-tükrében.pdf> (A letöltés ideje: 2020. június 2.)
- [178] MÓRÉ Mariann: Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közlemények*, 3. évf., 1-2. sz., 2011, pp. 43–51.
- [179] MORRISON, Elizabeth W.: Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78., No. 2., 1993, pp. 173–183.
- [180] MRK: Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és a Magyar Rendvédelmi Kar etikai eljárási szabályzata. Magyar Rendvédelmi Kar, Budapest, 2019
- [181] NÁBELEK Fruzsina – STURCZ Anikó – TÓTH István János: Az automatizáció munkaerő-piaci hatásai. Járási munkaerő-piacok automatizációs kitettségeinek becslése. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest, 2016
- [182] NAGY Ákos Péter: A magyarországi belügyi belső elhárítás történetének rövid áttekintése a második világháború végétől a Nemzeti Védelmi Szolgálat megalakulásáig. In: DRUSZA Tamás (szerk.): *A magyar elhárítás fejlődése. Tanulmányok a katonai és polgári nemzetbiztonsági elhárítás múltjáról, jelenéről, jövőjéről*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, pp. 83–96.
- [183] NAGY Ferenc: *A magyar büntetőjog általános része*. HVG-ORAC Kiadó, Budapest, 2008
- [184] NAGY Tamás: A csoportos mentorálás. In: Dávid Mária et al.: *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest, 2014

- [185] NEMESKÉRI Gyula – PATAKI Csilla: A mentor feladatai – Módszer-tani füzet. Ergofit Tanácsadó és Továbbképző Kft., Budapest, 2003
- [186] NÉMETH Erzsébet – VARGHA Bálint Tamás – PÁLYI Katalin Ágnes: Nemzetközi korrupciós rangsorok tudományos megbízhatósága. Pénzügyi Szemle, 64. évf., 3. sz., 2019, pp. 321–337.
- [187] NÉMETH György: Leutükhidész pénzeszsákja – korrupció az an-tik görög világban. Magyar Tudomány, 179. évf., 4. sz., 2018
- [188] NÓGRÁDI-SZABÓ Zoltán – NEULINGER Ágnes: Értékek és életmód generációs megközelítésben: a Z generáció. Forrás: <https://emok.hu/tanulmany-kereso/d534:ertekek-es-eletmod-generacios-megkozelitesben-a-z-generacio>
- [189] NYE, Joseph S.: Corruption and political development: A cost benefit analysis. American Political Science Association, Vol. 61., No. 2., 2014
- [190] NYESTE Péter – SZENDREI Ferenc: A bűnügyi hírszerzés kézi-könyve. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019
- [191] NYÍRI Sándor: A gazdaság, a korrupció és az etika. Belügyi Szemle, 33. évf., 2. sz., 1995, p. 3–9.
- [192] NYÍRI Tamás: Alapvető etika. Szent István Társulat, Budapest, 1994.
- [193] OSIPIAN, Ararat: Corruption hierarchies in higher education in the former Soviet Bloc. International Journal of Educational Development, Vol. 29., No. 3., 2009, pp. 321–330.
- [194] OTTLIK Károly: Protokoll. Protokoll '96 Kft., Budapest, 1995
- [195] PAPANÉK Gábor (szerk.): A korrupció és a közbeszerzési korrup-ció Magyarországon – I. kötet. GKI Gazdaságkutató Zrt., Buda-pest, 2009. Forrás: <https://transparency.hu/wp-content/uploads/2016/04/A-korrupci%C3%B3-%C3%A9s-a-k%C3%B6zbeszerz%C3%A9si-korrupci%C3%B3-Magyarorsz%C3%A1gon-1.pdf> (letöltve: 2020. július 29.)
- [196] PAPANÉK Gábor: A korrupció és korlátozásának lehetőségei. In: BOD Péter Ákos – BÁGER Gusztáv (szerk.): Gazdasági kormányzás. Változás és alkalmazkodás a magyar gazdaságirányítás intéz-ményrendszerében. Aula, Budapest, 2008, pp. 129–141.
- [197] PAPANÉK Gábor: Nagy nemzetgazdasági hatású „intézmények”: a korrupció és a korrupció elleni küzdelem. Periodica Oeconomica, II. évf., 2009, pp. 193–203. Forrás: http://gti.ektf.hu/anyagok/po/2009/PO2009_PapanekG.pdf (letöltve: 2020. október 6.)
- [198] PASHEV, Konstatin: Corruption and tax compliance. Challenges to tax policy and administration. Center for the Study of Democracy, Sofia, 2005
- [199] PÁSZTORI-KUPÁN István: Tanító és tanítvány kapcsolata Küroszi Theodorétosznál: tekintélyelv és bizalom a mindenkori pedagógi-ában. In. Magyar Ókortudományi Konferencia, Eötvös Loránd Tu-dományegyetem, Budapest, 2014. Forrás: http://real.mtak.hu/28714/1/PKI_2014_MOK_Tanito_es_tanitvany_Theodoretosznal.pdf

- [200] PEASE, Allan: Testbeszéd. 5. kiadás. Park Kiadó, Bp., 1992
- [201] PÉCSI Kornél: Egyéves az új rendvédelmi életpályamodell I. Az életpályamodell előkészítése. Magyar Rendészet. 2016/6. pp. 25-41.
- [202] PELLEGRINI, Lorenzo: Corruption, Development and the Environment. Springer, New York, 2011
- [203] PETRÉTEI József: A korrupció jellemzői és az ellene való küzdelem lehetőségei. Romániai Magyar Jogtudományi Közlöny, 2007/1. sz, 2007, pp. 25–35.
- [204] PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KLOTZ Georgina: A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Budapest, 2013. pp. 1-38. [6.]
- [205] PINTÉR Beatrix: Nemzetközi szervezetek a korrupció elleni küzdelemben. De Iurisprudentia et Iure Publico, VIII. évf., 2. sz., 2014, p. 110–118.
- [206] PRUGBERGER Tamás: Európai és magyar összehasonlító munka- és közszolgálati jog Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2006
- [207] PULAY Gyula: A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által. Pénzügyi Szemle, 59. évf., 2. sz., 2014, pp. 151–166.
- [208] PUNCH, Maurice: Police corruption and its prevention. European Journal on Criminal Policy and Research, Vol. 8., No. 3., 2000, pp. 301–324.
- [209] RÉPÁNCZKI Rita: Praktikák az új dolgozó hatékony beillesztéséhez. *Lex HR-Munkajog*, 2011/4. sz., pp. 26–29.
- [210] RÉVÉSZ Éva Erika: Teljesítménymenedzsment-eszközök alkalmazásának hajtóerői és tartalmi elemei a magyar közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteiben. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola. Budapest, 2015.
Forrás: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/961/1/Revesz_Eva_dhu.pdf Letöltve: 2022. 03. 21.
- [211] RHODES, Jean E.: Stand by Me: The Risk and Rewards of Mentoring Today's Youth. Harvard University Press, Cambridge, 2002
- [212] RUSSO, John A.: Onboarding – The Right Way: 13 Strategies to Greatly Accelerate New Employee Impact in your Organization. Russo Business Consulting, USA, 2014
- [213] SALLAI Balázs: A közszolgálati fegyelmi felelősség kezdetei a polgári kori Magyarországon. Régió kutatás Szemle. Debrecen, 2020
- [214] SÁNTHA György – KLOTZ Péter: Törzsanyag az integritásmenedzsment című tantárgyhoz. Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szak. Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás modul. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2013
- [215] SARDŽOSKA, Elisaveta Gjorgji – TANG, Thomas Li-Ping: Testing a model of behavioral intentions in the republic of Macedonia.

- Differences between the private and the public sectors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87., No. 4., 2009, pp. 495–517.
- [216] SIPE, Cynthia L.: Toward a typology of mentoring. In.: DUBOIS, David L. – KARCHER, Michael J. (eds.): *Handbook of youth mentoring*. Sage Publications Ltd., London, 2005, pp. 65–80.
- [217] SIPKA Péter Máté – ZACCARIA Márton Leó: Felelősségi jogviszonyok. In: JAKAB András et al. (szerk.): *Internetes Jogtudományi Enciklopédia* (Munkajog rovat, rovatszerkesztő: Kiss György, Kun Attila, Hungler Sára) <http://ijoten.hu/szocikk/felelssgi-jogviszonyok> (2020)
- [218] SMOLA, Karen – SUTTON, Charlotte D.: Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4., 2002, pp. 363–382.
- [219] STOTZ Gyula: Korrupciós kockázatok az adóigazgatás szervezetében és működésében. *Magyar Jog*, 62. évf., 6. sz., 2015
- [220] SUBA László: A vámhatóság interoperabilitása – és annak kommunikációja (A 2004-es EU-csatlakozás kihívásai). *Hadtudományi Szemle*, 2015/4., pp. 306–315.
- [221] SUBA László: Az interkulturális kommunikáció szerepe az adó- és vámhatóságnál. In: KERESZTES Gábor – SZABÓ Csaba (szerk.): *Tavaszi Szél 2018 / Spring Wind 2018: III. kötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége*, Budapest, 2018, pp. 469–477.
- [222] SUMI, Robert – LALICIC, Lado: Risk analysis on the current situation with regard to the possibilities and actual extent of corruption within law enforcement. Concil of Europe, Office in Belgrade, Belgrade, 2015
- [223] SVENSSON, Jakob: Eight questions about corruption. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19., No. 3., 2005, pp. 19–42.
- [224] SZABÓ Andrea: A pénzügyőr tisztjelölti jogállás sajátosságai. In: ERDŐS Ákos (szerk.): *Integrált pénzügyőri ismeretek I. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata*, Budapest, 2021. pp. 108–142.
- [225] SZABÓ Katalin: Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon. *Veze-téstudomány*, XLII. évf., 11. sz., 2011, pp. 2–15.
- [226] SZAKÁCS Gábor: A közszolgálati vezetők szerepe az egyéni teljesítményértékelésben. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. 2017/2. szám IX. évfolyam 2. szám No. 28. Szeged, 2017. pp. 145–151.
- [227] SZAKÁCS Gábor: Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban. *Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatástudományi Kar*. Budapest, 2014. 120 p.
- [228] SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához*. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015

- [229] SZAKÁCS Gábor: Közszolgálati teljesítménymenedzsment. A teljesítménymenedzsment humánfolyamata. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014.
- [230] SZAKÁCS Gábor: Teljesítménymenedzsment. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet. Budapest, 2013.
- [231] SZALAVETZ Andrea: Az ipar 4.0 technológiák gazdasági hatásai – Egy induló kutatás kérdései. *Külgazdaság*, 60. évf., 7-8. sz., 2016, pp. 27–50.
- [232] SZALMA József: A munkajogi kártérítési felelősség jogi természetű. In Miskolci Jogi Szemle 2017/2. különszám, p. 555.
- [233] SZAMEL Lajos: A rendészet és a rendőrség jogi szabályozásának elméleti alapjai. Magyar Tudományos Akadémia Államtudományi Kutatások Programirodája, Budapest, 1990, p. 30.
- [234] SZAMEL Lajos: Az államigazgatás felelősségi rendszere. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986
- [235] SZÁNTÓ Zoltán – TÓTH István János – VARGA Szabolcs: A korrupció társadalmi és intézményi szerkezete. Korrupciós tranzakciók tipikus kapcsolatháló-konfigurációi Magyarországon. *Szociológiai Szemle*, 21. évf., 3. sz., 2011
- [236] SZEGHEGYI Ágnes: Emberi erőforrás menedzsment. Tankönyv. Óbudai Egyetem. Budapest. Forrás: <https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Jegyzet-TAV-EEM.pdf> Letöltve: 2022. 03. 21.
- [237] SZEKERES Bernadett: A foglalkoztatási jogviszonyok átalakulása, a jogalkalmazás (és a jogalkotás) előtt álló kihívások. In: BANKÓ Zoltán – BERKE Gyula – TÁLNÉ MOLNÁR Erika (szerk.): *Quid Juris? Ünnepi kötet a Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete megalakulásának 20. évfordulójára*. Kúria, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete, Budapest-Pécs, 2018, pp. 439–450.
- [238] SZENTE Zoltán: Korrupciós jelenségek az önkormányzati közigazgatásban. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2007, pp. 57–58.
- [239] SZONDI Réka – GERGELY Éva: A teljesítményértékelés és visszajelzések összefüggései a karriersikerekkel. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. XVI. Évfolyam, 1-2. szám, 2021. pp.91-101. DOI: <https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.91-101>
- [240] SZONDI Réka: A globális karriermenedzsment funkciói. *Metszettek*. Vol. 10. No. 3. 2020, pp. 49–64. DOI: <https://doi.org/10.18392/metsz/2020/1/3>
- [241] TAKÁCS Ildikó: A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői. In: MÉSZÁROS Aranka (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I*. Z-Press Kiadó, Miskolc, 2006, pp. 296–316.
- [242] TAKÁCS István – CSAPODI Pál – TAKÁCS-GYÖRGY Katalin: A korrupció, mint deviáns társadalmi attitűd. *Pénzügyi Szemle*, 56. évf., 1. sz., 2011

- [243] TARJÁN Gábor: A korrupció jelenségek köre mint társadalmi és szervezeti-intézményi kihívás. In: KISS Zoltán László (szerk.): Bevezetés a szociológiába. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, pp. 425–439.
- [244] TÓTH István János – HAJDU Miklós: A korrupció mérési lehetőségei – lehetséges objektív indikátorok bemutatása egy magyar példa alapján. Magyar Tudomány, 179. évf., 4. sz., 2018. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/matud_f5291 (letöltve: 2020. július 30.)
- [245] VALCSICSÁK Imre: Rendészeti (szakmai) etika. FÁMA Zrt. – Nemzeti Közzolgálati Egyetem Tankönyvkiadó Zrt., Budapest, 2013
- [246] VALENT Szabina: Teljesítményértékelés, avagy a legerősebb vezetői eszköz. Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században VII. Óbudai Egyetem. Budapest, 2017, pp. 685–700. Forrás: <https://ideas.repec.org/h/pkk/vf2107/685-700.html> Letöltve: 2022. 03. 21.
- [247] VAN DEN HEUVEL, J. H. J. – HUBERTS, Leo W. J. C.: Integriteitsbeleid van gemeenten. Lemma, Utrecht, 2003
- [248] VÁRADI Piroška – VARGA Róbert: A Nemzeti Védelmi Szolgálat korrupcióellenes tevékenysége. In.: DARGAY Eszter – JUHÁSZ Lilla Mária (szerk.): Antikorrupció és integritás. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, 2015
- [249] VARGA Szabolcs: A korrupció és a védekezés lehetőségei. Vezetéstudomány, XL. évf., 5. sz., 2009
- [250] VARGA Szabolcs: Hogyan előzzük meg a korrupciót? Hasznos tanácsok és információk magyar üzletemberek számára. In: SZÁNTÓ Zoltán – TÓTH István János – VARGA Szabolcs (szerk.): A (kenő)pénz nem boldogít? Gazdaszociológiai és politikai gazdaságtani elemzések a magyarországi korrupcióról. BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet Korrupciókutató-központ, Budapest, 2012
- [251] VÁRI Vince: A rendőri életpályamodell és a rendőri felsőoktatás összehangoltsága. Magyar Rendészet. 2018/2. pp. 205-222.
- [252] VÁRI Vince: A rendőrség teljesítmény- és hatékonyságmérésének keretei és a mérés indikátorai. Nemzeti Közzolgálati Egyetem. Budapest, 2020.
- [253] VÁRI Vince: Teljesítményértékelés és hatékonyságmérés a rendőrségen. Kérdőíves kutatás az egyéni teljesítményértékelésről. Magyar Rendészet. 2017/5., pp. 161–181.
- [254] VÁSÁRHELYI Mária: A korrupció a közzgondolkodásban. In: CSEFKÓ Ferenc – HORVÁTH Csaba: Korrupció Magyarországon. Friedrich Ebert Alapítvány és Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület, Pécs, 2001, pp. 187–195.
- [255] VERÉB Judit: Zsebre megy a játék? A rendészeti korrupció aktuális kérdései. Rendészetelméleti Kutatóműhely. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, 2014

- [256] VERPIK Zita: A rendészeti korrupció. In: HAUTZINGER Zoltán – GAÁL Gyula (szerk.): Szent Lászlótól a modernkori rendészettudományig. XIX. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2017, pp. 53–60.
- [257] VERPIK Zita: A rendészeti környezetben elkövetett korrupciós bűncselekmények felderítésének gyakorlati sajátosságai. *Belügyi Szemle*, 67. évf., 7-8. sz., 2019, pp. 167–168.
- [258] VESZPRÉMI Bernadett: A közszolgálati jogviszony tartalma. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet. Budapest, 2014
- [259] VESZPRÉMI Bernadett: A közszolgálati jogviszony tartalma. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2018
- [260] WATERS, James A.: Catch 20.5.: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon. *Organizational Dynamics*, Vol. 6., No. 4., 1978, pp. 7–15.
- [261] WATZLAWICK, Paul et al.: A kommunikáció néhány ideiglenes axiómája. In: BALÁZS Géza (szerk.): Kommunikáció- és médiaismeret szöveggyűjtemény I. Magyar Rádió Rt., Bp., 1988, pp. 8–15.
- [262] WILLIAMS, Hubert: Core factors of police corruption across the world. *Forum on Crime and Society*, Vol. 2., No. 1., 2002, pp. 85–100.
- [263] ZAKÁNY Judit: Felelősségi viszonyok és konfliktuskezelési lehetőségek az egészségügyi szolgáltatások területén a nemzetközi összehasonlítás tükrében. Doktori (PhD) értekezés, Debrecen, 2014. <https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/193496/Zakany-ertekezes.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2021. 07.04.)

8.2. Egyéb források

- [264] Az Európa Tanács Miniszteri Bizottságának (97) 24. határozata, a korrupció elleni küzdelem 20 irányelvéről (elfogadta a Miniszterek Bizottsága 1997. november 6-án, 101. ülésén)
- [265] Európai Bizottság: A korrupció elleni küzdelem. Európai Szemeszter – Tematikus tájékoztató. 2017. Forrás: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_fight-against-corruption_hu.pdf (letöltve: 2020. június 10.)
- [266] Európai Bizottság: Az Európai Unió antikorrupciós jelentése. A Bizottság jelentése a Tanácsnak és az Európai Parlamentnek. Brüsszel, 2014. Forrás: <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/5/49/90000/EU%20Antikorrupci%C3%B3s%20Jelent%C3%A9s.pdf> (letöltve: 2020. június 11.)

- [267] European Commission: Special Eurobarometer 502 Report: Corruption. European Union, Brussel, 2020.
- [268] NAIH/2016/1862/2/V. számú állásfoglalás
- [269] NAV: Intézkedési terv, a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál a 2019. évi integritás és korrupciós kockázatok kezelésére. NAV Központi Irányítás Biztonsági Főosztály, Budapest, 2018. Forrás: file:///C:/Users/%C3%81kos/Downloads/2._2019._evi_Intezkedesi_Terv.pdf (letöltve: 2020. június. 11.)
- [270] NAV: Intézkedési terv, a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál a 2020. évi integritás és korrupciós kockázatok kezelésére. NAV Központi Irányítás Biztonsági Főosztály, Bp., 2019. Forrás: file:///C:/Users/%C3%81kos/Downloads/A_NAV_2020._evi_integrítási_es_korrupciós_kockázatok_kezelesere_vonatkozó_intezkedesi_terve.pdf (letöltve: 2020. június 11.)
- [271] Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015-2018)
<https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/9/ff/91000/NKP%20Program.pdf> (letöltve: 2021. 09. 04.)
- [272] Rendvédelmi hivatásetikai kódex és a Magyar Rendvédelmi Kar etikai eljárási szabályzata
- [273] Unodc: Handbook on Anti-Corruption Measures in Prisons. United Nations, Vienna, 2017.
- [274] Végső előterjesztői indokolás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvényhez
- [275] Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Forrás: https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf Letöltve: 2022.03.19.
- [276] A 2020-2022. közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia.
<https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/f/ff/92000/STRAT%C3%89GIA%20k%C3%B6zz%C3%A9tett.pdf> (letöltve: 2021. 09. 04.)

8.3. Jogszabályok, belső rendelkezések

- [276] 1/2021. (I. 5.) PM rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal pénzügyőri státuszú foglalkoztatottainak Öltözködési Szabályzatáról és a szolgálati igazolványokról, valamint a szolgálati jelvény rendszerezéséről
- [277] 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozat melléklete a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról – A Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programja, 2012 – 2014.

- [277] 2000. évi XXXVII. törvény a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) tagállamai, valamint Argentína, Brazília, Bulgária, Chile és Szlovákia által Párizsban, 1997. november 21-én elfogadott – a külföldi hivatalos személyek megvesztegetése elleni küzdelemről szóló – Egyezmény kihirdetéséről
- [278] 2005. évi CXXXIV. törvény az Egyesült Nemzetek Szervezete Meridában, 2003. december 10-én kelt Korrupció elleni Egyezményének kihirdetéséről
- [279] 2010. évi CXXII. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról (NAV tv.)
- [280] 2011. évi XXV. törvény a Nemzetközi Korrupcióellenes Akadémia nemzetközi szervezetként való létrehozásáról szóló Megállapodás kihirdetéséről
- [281] 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről
- [282] 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról (Hszt.)
- [283] 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról (NAV Szj. törvény)
- [284] Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
- [285] 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről;
- [286] 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.);
- [287] 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Hszt.);
- [288] 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.);
- [289] 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)
- [290] 2001. évi XXXVI. törvény a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény, valamint egyéb törvények módosításáról
- [291] A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Kormányrendelet
- [292] 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról (új Hszt.)
- [293] 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről
- [294] 28/2014. (IX. 29.) AB határozat
- [295] 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet, az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről
- [296] 672/2020. (XII.28.) Korm. rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományát érintő egyes személyügyi kérdésekről
- [297] A médiával történő kapcsolattartásról, a tájékoztatás rendjéről, valamint a kommunikációs tevékenységről szóló 2054/2016/VEZ szabályzat

„Különös kentaur szerzet a NAV, amelynek felső teste a legitim fizikai erőszak legszélesebb felhatalmazásával bíró erőszakember, deréktól lefele viszont szolgáltató kezét nyújtó adóügyi bürokrata. E tulajdonsága révén az állami adó- és vámhatóság számára nehézkes feladat a közigazgatás rendszerében olyan szervezeti közösséget találni, amelyben valamilyen oknál fogva ne válna kivételessé.” A Nemzeti Adó- és Vámhivatal egy rendkívül sajátos tulajdonságokkal bíró intézmény a magyar közigazgatás rendszerében. A szervezet komplexitása tükröződik továbbá annak feladatrendszerében és személyi állományában is. Ez utóbbi körében kiemelendő a mai napig meghatározó szereppel bíró pénzügyőri állomány, amely – minden kétséget kizáróan – egyedi képet kölcsönöz a szervezetnek. A NAV feladatrendszerének összetettségét pedig mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a szervezet hatásköri jegyzékében több, mint ezer különböző feladattétel szerepel.

Egy ilyen szervezet rendeltetésének csakis jól felkészített, a szakmai ismeretek széles körét integráló tudással bíró szakemberek munkájával képes eleget tenni. Kötetünk legfőbb célja, hogy e tudás megszerzésében támogatást nyújtson a pályára készülőkhöz számára.