

HUMÁN INNOVÁCIÓS SZEMLE

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

Szerkesztőbizottság

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

Alapító főszerkesztő/felelős kiadó

JUHÁSZ Gábor (PhD; Dr. habil.)

Borító

JUHÁSZ Balázs

Tördelés, szerkesztés

KAPITÁNY Zoltán

Szerkesztőség

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

Nyomda

Sz. K. Stúdió Kft., Pécs

ISSN 2062 - 0292

TARTALOM

Dr. Gábor Juhász – Dr. Dániel Molnár – Zsófia Dózsa: EXAMINING THE EFFECTIVENESS OF PROJECTS AND PROGRAMS AIMED TO THE SOCIAL INCLUSION OF THE DISADVANTAGED POPULATION LIVING IN HUNGARY	4
Dr. Antalóczy Péter – Birinyi Márk: A VILÁGJÁRVÁNY IDEJÉN FELMERÜLŐ ETIKAI DILEMMÁK A SZOCIÁLIS MUNKA TERÜLETÉN	12
Simon Dóra – Németh Kevin: HOME OFFICE, MINT FOGLALKOZTATÁSI FORMA: A TÁVMUNKA GLOBALIZÁCIÓJÁNAK, ILLETVE HATÉKONYSÁGÁNAK VIZSGÁLATA	23
Dr. Gábor Juhász: COACHING IN INTERCULTURAL ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT	36
Dr. Sóréné dr. Batka Eszter: VÉGREHAJTÁS ÉS SZOLIDARITÁS A VÉGREHAJTÁST KÉRŐ SZEMSZÖGÉBŐL, AZ ARÁNYOSSÁG ELVE	56
Anikó Mile – László Kiss: PEDAGOGICAL ASSISTANCE SERVICE SYSTEM IN HUNGARY	66
Kárász István – Knoll-Csete Edit: AIRBUS SE VERSUS BOEING COMPANY – TECHNOLÓGIA-INTENZÍV LÉGIVERSENY	78

EXAMINING THE EFFECTIVENESS OF PROJECTS AND PROGRAMS AIMED TO THE SOCIAL INCLUSION OF THE DISADVANTAGED POPULATION LIVING IN HUNGARY

DR. HABIL. GÁBOR JUHÁSZ, PH.D.¹ - DR. DÁNIEL MOLNÁR, PH.D.² - ZSÓFIA DÓZSA, MA³

Abstract

Hungary has recently taken significant steps to improve the social condition of people living in poverty, yet the social inclusion of the disadvantaged population is still on the agenda. Individuals, families and communities living in multiple disadvantaged, marginalized living conditions and suffering from segregation are mainly concentrated in the backward territorial areas of Hungary - to a greater extent in Southern Transdanubia and North-Eastern Hungary. The consequences of the negative effects of lasting deprivation of goods and opportunities, which are inherited over generations, include falling behind, exclusion from life opportunities, both in terms of learning, employment and access to services.

The Research Center for Social Inclusion and Social Economy at the University of Pécs, in cooperation with the Human Exchange Human Resource Development and Consulting Foundation, has participated in several projects financed by the European Social Fund (ESF). The mentioned projects are aimed to promote the social conditions of disadvantaged people, increasing their chances and opportunities. In addition to the planning and development activities carried out within the framework of the projects, we also participated in the examination of the effectiveness of projects and programs aimed to the social inclusion of disadvantaged groups living in Hungary.

Evaluation research should be an important tool in measuring the effectiveness, success and efficiency of different programs and projects, since without them it is not possible to improve the programs; to enhance their efficiency and increase their sustainability.

Keywords: multiply disadvantaged population and territorial units, social inclusion, increasing opportunities, development initiatives, evaluation of European Union projects and programs.

Introduction

The Research Center for Social Inclusion and Social Economy at the University of Pécs Faculty of Humanities and Social Sciences, in cooperation with the well experienced Human Exchange Foundation and other national and international actors, has implemented several projects to help disadvantaged minorities enhance their opportunities and assert their interests. Disadvantaged minorities supported by recent projects include the severely deprived, marginalized, segregated long-

¹ University of Pécs, Faculty of Humanities and Social Sciences Center for Social Inclusion and Social Economy, juhaszgaborx@gmail.com

² Human Exchange Foundation, info@humanexchange.hu

³ Human Exchange Foundation, info@humanexchange.hu

term unemployed (Dózsa & Juhász, 2014), people with disabilities, people with reduced working capacity, families living in deep poverty (Dózsa & Juhász, 2020), children living in residential institutions (Molnár et al., 2020), young graduates, and members of international migrant groups (Juhász, 2019), as well as members of the Roma minority (Borda, Vojtek & Juhász, 2019). Past and current development programs for these target groups – including Human Resource Development Operative Programme (HRDOP, in Hungarian: HEFOP), Social Renewal Operational Programme (SROP, in Hungarian: TÁMOP) and the new Human Resource Development Operative Programme (new HRDOP, in Hungarian: EFOP) – as well as the projects implemented within their framework have been and continue to be financed mainly with resources from the European Social Fund (ESF).

Meeting the differentiated development needs and necessities of the target groups of the projects which reflect the domestic and international processes, issues and problems of social inclusion, requires the planning and implementation of complex interventions in partnership. In the course of planning and implementation of our joint interventions with our partners, we placed special emphasis on examining the effectiveness, success and efficiency of past and present ESF-funded programs (HRDOP, SROP and new HRDOP) and projects in order to improve the interventions and ensure their sustainability. In order to improve the effectiveness, efficiency and effectiveness of the programs and projects, we conducted evaluative research within the framework of the programs and projects. We also consider the development and strengthening of social economy in Hungary to be an important aspect, which can provide an appropriate framework and conditionality for the implementation of programs and projects representing the goals and activities of social inclusion and opportunity creation. Social economy can ensure the elimination and more efficient management of the problems, errors and shortcomings discovered during the projects and programs by fulfilling social-economic-environmental sustainability.

In the next section we discuss issues related to examining the effectiveness of so-called ESF-type programs, which aim the social inclusion of the disadvantaged population living in Hungary, through the example of a specific research.

The examination and evaluation of so-called ESF-type (financed by European Social Fund) programs for social inclusion

Objectives, tools and main issues of the research

Hungary became a member state of the European Union in 2004. Prior to that, during the accession phase from the early 1990s, the resources of the pre-accession instruments (SAPARD, PHARE, ISPA) provided EU support to various sectors, areas of activity and development initiatives. After gaining full member status Hungary has received subsidies from the European Union's Structural and Cohesion Funds, which have made a significant contribution to the country's development and catching up to the level of the EU in the recent period. (Juhász, 2013)

Reports on the effectiveness, success and efficiency of the use of EU funds within the country and in the framework of programs and projects have revealed

different findings. In our opinion, factual, duly substantiated and quantifiable results and impacts would be ensured if the interventions were examined in accordance with the above-mentioned expectations and criteria for each project.

The members of our research center were therefore particularly pleased with the task they were offered to evaluate the projects promoting social inclusion and equal opportunities funded by the European Social Fund. These projects were launched in the framework of the Social Renewal Operational Programme, related to the so-called ESF-type programs aimed to increase the opportunities for disadvantaged target groups. The main objective of our research was to analyze the database of the Unified Monitoring Information System (UMIS, in Hungarian: EMIR) – which includes data and information about social inclusion projects implemented from SROP as an ESF-type program, financed by the European Social Fund, aiming to increase the opportunities of disadvantaged target groups – and also collect and process further data to contribute to the generation of new results and reflect on the conclusions that can be drawn from them. In addition to the UMIS data analysis, we also conducted a questionnaire survey in order to determine the correctness of the conclusions that can be drawn from the data stored in EMIR. During the analysis of the database of the Unified Monitoring Information System containing the data of the European Union grants arriving in Hungary, our research focus was on those tender projects implemented within the framework of SROP, which were launched to enhance the life situation and opportunities of the multiply disadvantaged population. More than 8,000 tender projects were included in the analysis, representing a total cost of more than HUF 420 billion to be spent on the aforementioned disadvantaged target groups, involving more than 1,500 settlements or parts of settlements. (Antalóczy et al., 2014)

Furthermore, in the framework of our research, we intended to explore the information channels through which the multiply disadvantaged target groups could be notified about the funding opportunities created within the programs, and we also asked the representatives of the target groups about their experiences with development programs. Beside the questionnaire, our empirical research aimed at discovering information channels also included personal interviews conducted with experts in the field - project managers, expert leaders. During the interviews we intended to gather the opinion of experts on the effectiveness, success and efficiency of the projects planned and implemented in order to help the integration of disadvantaged groups, based on their personal experiences.

The main questions of our research, in accordance with the previously mentioned goals and tasks, included the following: From what sources did the members of the target groups get information about the calls for proposals announced under the programs? With which organizations did the members of each target group cooperate in the framework of the projects during their activities? To what extent were the target groups able to get involved in the project activities? What were the projects implemented in the living environment of the target groups which had significant results and impacts? What critical remarks and suggestions are made by the members of the target groups involved in the developments regarding the programs and the implemented projects?

Summary of research results

The following main conclusions can be drawn from the examination of the programs and projects aimed at social inclusion and enhanced opportunities of the multiply disadvantaged target groups living in Hungary.

Most of the programs and projects aimed at social inclusion and opportunity creation are implemented in Hungary without conducting evaluation research and examinations, which makes it significantly more difficult to measure the effectiveness, success and efficiency of development interventions.

In addition to the analysis of the database of the Unified Monitoring Information System containing the data of the European Union grants Hungary has received, examinations carried out after the implementation of the projects must also include additional examination tools and methodological elements to reach a reliable result.

Compared to the previously used planning method, “bottom-up” approach is less frequently taken into account in Hungary during the planning and preparation of tenders. Thus, the calls for proposals announced within the framework of SROP are in many cases not in accordance with the actual development needs and requirements, they include unfeasible and unrealistic expectations that are difficult to implement.

Successive programs and projects do not build on each other, experience is not defined due to the lack of evaluation research, so lessons cannot be incorporated into the planning and implementation of programs and projects in the next period.

Calls for proposals announced in one cycle and the schedule of project implementation do not contribute to the sustainability of the results achieved by previous projects.

Although certain social consultations are carried out prior to the calls for proposals aimed at social inclusion, integration and opportunity creation, they do not facilitate the correction of planning and preparation errors and the involvement of the relevant target groups.

Getting access to and interpreting the calls for proposals is practically an insurmountable challenge for the members of the multiply disadvantaged target groups identified by the programs, therefore they do not have proper motivation to deal with them, participate and get involved. Consequently, the beneficiaries of the programs or projects must ask for the assistance of experts specialized in these activities in order to monitor the calls for proposals, to write the proposals and to manage the projects professionally and financially. Members of disadvantaged target groups typically participate merely in the implementation phase of individual projects, in many cases their role is only passive even then.

In order to help members of disadvantaged target groups directly reach and properly interpret calls for proposals, more accurate and intensive information is required on call opportunities and their implementation, and special training is also needed. Separate trainings should be organized on topics related to the independent

preparation of applications by the members of the target group and the implementation of projects.

Community organizing and community development interventions that establish the involvement, as well as the active, efficient and successful participation of disadvantaged target groups in certain development initiatives, are conducted only partially and take place with relatively low efficiency.

To participate effectively and successfully, it is necessary to provide better infrastructural conditions, in addition to the community organizing elements organizational development interventions must also be implemented. This also applies to the partnership building related to each application.

In addition to enhancing the involvement and participation of disadvantaged target groups in all phases of development initiatives, efforts must be made to achieve that well-functioning projects can be maintained in the long run, since without that even forward-looking initiatives can become counterproductive.

The most important source of project-related information is definitely the Internet. The majority of the respondents receive information about news on projects and tender opportunities from various websites.

The beneficiary representing the target group, usually tries to implement the projects in cooperation with the municipality and local NGOs. Due to the lack of information and motivation and the unpreparedness of the projects (lack of community organizing) the members of the disadvantaged target groups affected by the developments are usually difficult to involve in the implementation of individual projects, they play a partial role compared to what is needed.

To determine the efficiency of resource allocation more precisely and to identify development needs, it would be expedient to establish an information network that would enable targeted data collection.

Within the framework of programs and projects, project elements measuring the effectiveness, success and efficiency of each development initiative (evaluation research) should be introduced as a general requirement.

References

- Albert, J. – Antalóczy, P. – Baráth, A. – Bertalan, P. – Birher, N. – Bogács, E. – Boros, I. – Czakó, K. – Czilik, I. – Csikós, L. – Glázer, A. – Győri, P. – Homicskó, Á. – Hevesi, J. – Juhász, G. – Kincsei, A. – Rixer, Á. – Veress, G. (2013). *Integrated development of policy instruments for social inclusion I. – VI. (in Hungarian: A társadalmi felzárkózás szakpolitikai eszközeinek integrált fejlesztése I. – VI.)* (Szerk.: Birher, N. – Boros, I. eds.). Budapest: Patrocinium Kiadó.
- Borda, V. – Vojtek, É. – Dr. Juhász, G. (2019). Importance of community development for target groups of Roma origin (in Hungarian: A közösségfejlesztés alkalmazásának jelentősége cigány származású célcsoportok esetében). *Humán Innovációs Szemle*, 10:(2). pp. 49-79.

- Cserti Csapó, T. (2011). *The Roma population in the socio-economic spatial structure (in Hungarian: A cigány népesség a gazdasági-társadalmi térszerkezetben)*. Pécs: PTE BTK Oktatókutatató Központ, Virágmandula Kft.
- Dózsa, Zs. – Juhász, G. (2014). Ideas and suggestions for human development issues included in the regional development concept of Baranya county (in Hungarian: Gondolatok és javaslatok a Baranya Megyei Területfejlesztési Konceptió humán fejlesztéseket érintő kérdéseire). *Humán Innovációs Szemle*. 5:(1-2). pp. 92-123.
- Dr. Antalóczy, P. – Dr. Bertalan, P. – Dr. Birher, N. – Boros, I. – Boros, I., jr. – Dr. Czakó, K. – Dr. Erdei, G. – Dr. Homicskó, Á. – Dr. Juhász, G. – Kovács, M. – Kovácsné Vörös, Á. – Mandák, Cs. – Dr. Veress, G. (2014). *Studies on the effectiveness of ESF-type programs for the Roma population (in Hungarian: Tanulmányok az ESZA-típusú programok hatékonyságáról, a roma lakosság vonatkozásában)*. Advocata Kft., p. 478.
- Dr. Juhász, G. (2013). *Aspects of developing inclusion policy as an integrated, complex policy (in Hungarian: A felzárkóztatás politika, mint integrált, komplex szakpolitika kialakításának szempontjai)*. In: Albert, J. – Antalóczy, P. – Baráth, A. – Bertalan, P. – Birher, N. – Bogács, E. – Boros, I. – Czakó, K. – Czilik, I. – Csikós, L. – Glázer, A. – Győri, P. – Homicskó, Á. – Hevesi, J. – Juhász, G. – Kincsei, A. – Rixer, Á. – Veress, G.: *Integrated development of policy instruments for social inclusion IV. Indicator System (in Hungarian: A társadalmi felzárkózás szakpolitikai eszközeinek integrált fejlesztése IV. Indikátorrendszer)* (Birher, N. – Boros, I. eds.) Budapest: Patrocinium Kiadó. pp. 224-235.
- Dr. Kovács, K. (szerk.) (2006). *Project planning and project cycle management knowledge in public administration (in Hungarian. Projekttervezés és projektciklus-menedzsment ismeretek a közigazgatásban)*. Budapest: Magyar Közigazgatási Intézet.
- Framework agreement between the Government of Hungary and the National Roma Self-Government (in Hungarian: Keretmegállapodás Magyarország Kormánya és az Országos Roma Önkormányzat között)*. (2011). Budapest, May 20, 2011.
- <http://www.kormany.hu/download/0/9a/30000/Korm%C3%A1ny-OR%C3%96%20keretmeg%C3%A1llapod%C3%A1s%202011%2005%2020%20%284%29.doc>
- Juhász, G. (2006). *The role and significance of interest in the implementation of micro-regional developments. (in Hungarian: Az érdek és érdekeltég szerepe és jelentősége a kistérségi fejlesztések megvalósításában)*. In: Juhász Gábor: *Social and labor market interests, civic roles (in Hungarian: Társadalmi és munkaerőpiaci érdekek, civil szerepek)*. Kaposvár: Human Exchange Alapítvány. p. 75-91.
- Juhász G. (2019). *International migration and social integration of minorities in Europe: Summary of an international project (2019)* Szakmai konferencia, Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Társadalmi Felzárkózás és Szociális Gazdaság Kutatóközpont, Pécs, 2019. december 19.

- Ladányi, J. (2009). *From covert selection to overt discrimination (in Hungarian: A burkolt szelektiótól a nyílt diszkriminációig)*. Budapest: MTA Történettudományi Intézet – MTA Társadalomkutató Központ
- Molnár D., Horváth, V., Nász A., Szabó A. (2020). *Occurrence and treatment of substance use disorders in residential child care centers and communities of the Somogy County Child Protection Center and the Regional Child Protection Service (in Hungarian: Szerhasználati zavarok előfordulása és kezelése a Somogy Megyei Gyermekvédelmi Központ és Területi Gyermekvédelmi Szakszolgálat gyermek- és lakóotthonaiban)* Pécs: Human Exchange Alapítvány
- National Strategy for Social Inclusion (in Hungarian: Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia)*. (2011). Budapest: KIM Társadalmi Felzárkózásért Felelős Államtitkárság
- <http://romagov.kormany.hu/download/8/e3/20000/Strat%C3%A9gia.pdf>
- Project guide to priority project call of the Social Renewal Operational Program “Road to Career Choice (in Hungarian: Kiemelt projekt útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program „Út a szakmaválasztáshoz” c. kiemelt projekt felhívásához)*. (2013).
- http://palyazat.gov.hu/download/48707/Kiemelt_utmutato_Ut_a_szakmavalasztashoz.pdf
- Vörös, M. L. (2004). *Competitive projects and tenders. (in Hungarian: Versenyképes projektek és pályázatok)*. Tatabánya: TRI-Mester Bt.

A MAGYARORSZÁGON ÉLŐ HÁTRÁNYOS HELYZETŰ NÉPESSÉG TÁRSADALMI FELZÁRKÓZÁSÁNAK ELŐSEGÍTÉSÉRE IRÁNYULÓ PROJEKTEK ÉS PROGRAMOK HATÉKONYSÁGÁNAK VIZSGÁLATA

DR. HABIL. JUHÁSZ GÁBOR, PH.D. - DR. MOLNÁR DÁNIEL, PH.D. - DÓZSA ZSÓFIA, MA

Magyarország az elmúlt időszakban jelentős lépéseket tett a szegénységben élők, köztük a roma népesség társadalmi helyzetének javítása érdekében, ennek ellenére mind a mai napig napirenden szerepel a hátrányos helyzetű népesség társadalmi felzárkóztatása. A halmozottan hátrányos helyzetű, marginalizált életkörülmények között élő, szegregáció által sújtott egyének, családok és közösségek elsősorban Magyarország elmaradott térségi-területi egységeiben – nagyobb mértékben a Dél-Dunántúlon és Észak-kelet Magyarországon – koncentrálnak. A javaktól, esélyektől és lehetőségektől való tartós megfosztottság generációkon keresztül öröklődő negatív hatásainak következményei közé tartozik a leszakadás, az életlehetőségekből való kiszorulás mind a tanulás, mind a foglalkoztatás, mind a szolgáltatók igénybevétele terén.

A Pécsi Tudományegyetem Társadalmi Felzárkózás és Szociális Gazdaság Kutatóközpontja a Human Exchange Emberi Erőforrás Fejlesztő és Tanácsadó Alapítvánnyal karöltve hazai és nemzetközi konzorciumok tagjaként számos, az Európai Szociális Alapból finanszírozott pályázati projektben vett részt az elmúlt időszakban, amelyek a Magyarországon élő hátrányos helyzetű népesség társadalmi

felzárkózásának elősegítésére, esélyeik, lehetőségeik növelésére irányultak. A pályázati projektek keretében megvalósult tervezési és fejlesztési tevékenységek mellett részt vettünk a Magyarországon élő, hátrányos helyzetű csoportok társadalmi felzárkózására irányuló projektek és programok hatékonyságának vizsgálatában is.

Kulcsszavak: halmozottan hátrányos helyzetű népesség és térségi-területi egységek, társadalmi felzárkózás, esélyek és lehetőségek növelése, fejlesztési kezdeményezések, európai uniós pályázati projektek és programok értékelése

A VILÁGJÁRVÁNY IDEJÉN FELMERÜLŐ ETIKAI DILEMMÁK A SZOCIÁLIS MUNKA TERÜLETÉN

DR. ANTALÓCZY PÉTER – BIRINYI MÁRK

Összefoglaló

A Szociális Munkások Nemzetközi Szövetsége (IFSW) a tavalyi év során a szociális munkások mindennapi gyakorlatának etikai dimenzióira alapozva nemzetközi felmérést¹ készített a COVID járvány idején megjelenő speciális, eddig még kevésbé ismert új kihívásokról². Az alábbiakban a kutatás eredményeit és az abból levont következtetéseket kívánjuk megosztani. A kutatás rávilágít a szociális munkások gyakran láthatatlan munkájára és az abból adódó számtalan nehézségre.

Kulcsszavak: világjárvány, etika, szociális munka, nemzetközi felmérés

A kutatás módszere

A Szociális Munkások Nemzetközi Szövetsége 2020 május 6-18 között nemzetközi felmérést végzett annak érdekében, hogy összegyűjtse a szociális munkások COVID járvánnyal kapcsolatos tapasztalatait, különös tekintettel az újonnan jelentkező etikai kihívásokra. A kérdőíves felmérés 54 ország több, mint 600 szociális szférában tevékenykedő alkalmazottjára terjedt ki, amelyet esetenként személyes interjúk is kiegészítettek. Ez utóbbiakra azért került sor, mert bizonyos kulturális normák, illetve főként politikai okok miatt több országban is - pl. Hongkong -, idegenkedtek az online kérdőív kitöltésétől. A főként online formában terjesztett elektronikus kutatási űrlap kínai, holland, angol, francia, spanyol és szlovén nyelven volt elérhető. A legtöbb válasz Spanyolországból (57), az Amerikai Egyesült Államokból (57), Olaszországból (49) és Franciaországból (34) érkezett. A finn szociális munka hallgatók terepmunkájuk során szerzett tapasztalataikról készítették beszámolót.

A kutatás értékelése szempontjából meg kell jegyeznünk, hogy a válaszadók nem képeztek reprezentatív mintát, mivel főként azok közül kerültek ki, akik hozzáfértek az internethez és a felmérés nyelveihez, illetve akiknél az „etikai kihívások” gondolata bizonyos visszhangra talált.

A vizsgált intézmények között jelen voltak az állami fenntartású szolgáltatók, épp úgy, mint az egyházi vagy éppen civil fenntartásúak. Az előbbieken kívül még egyetemek, kutatóintézetek, kórházak és egészségügyi központok is részt vettek a kutatásban. A kutatók elsődleges célja nem az előforduló esetek statisztikai számszerűsítése volt, hanem ellenkezőleg, sokkal inkább kvalitatív betekintést

¹ A kutatási jelentés teljes szövege az alábbi linken érhető el:
<https://www.ifsw.org/wp-content/uploads/2020/07/2020-06-30-Ethical-Challenges-Covid19-FINAL.pdf>

² A magyar vonatkozásokat lásd: Czibere Károly: *A COVID-19 járvánnyal kapcsolatos szabályok a szociális szolgáltatásokra vonatkozóan* in *Glossa Iuridica* VII. (2020) 125-140.o.
https://ajk.kre.hu/images/doc6/PR/Glossa_Iuridica_2020_1_2_szam.pdf

kívántak nyerni a gyakorlatban felmerülő etikai problémákról. Ennek érdekében négy alapvető kutatási célt tűztek ki maguk elé:

1. a Covid-19 körülményei között felmerülő sajátos etikai kihívások,
2. hogyan reagáltak ezekre a szociális munkások,
3. a szociális munkásokra gyakorolt erkölcsi hatások vizsgálata,
4. a különböző válsághelyzetekben milyen további útmutatást lehetne adni az etikus döntéshozatal érdekében?

A felmérés külön érdekessége, hogy egyfajta keresztmetszetet is adott a szociális szférában dolgozók összetételéről. A nemek tekintetében a válaszadók közel 80%-a nő volt, a szociális munkában szerzett tapasztalat vonatkozásában a válaszadók 43%-a rendelkezett 15 évnél hosszabb munkavisztonnal, illetve 17% - 17% rendelkezett 1-5 év, illetve 6-10 év közötti munkavisztonnal.

Sarah Banks, az angliai Durham Egyetem professzora és az IFSW Szociális Munka Etikai Kutatócsoport vezető kutatója elmondta, hogy a kutatás feltárta azokat a mély etikai dilemmákat, amelyekkel a szociális munkásoknak a világjárvány idején szembesülniük kellett. A munkatársak nagyrészt saját szakmai mérlegelésükre támaszkodva számos kockázatvállalásra kényszerültek. A jelentés részletesen bemutatja ezeket az etikai kihívásokat, egyben ajánlásokat tesz a szociális munka feltételeinek javítására.

Azonosságok és különbségek

A szociális munkások szerepe a világ országaiban meglehetősen különböző. Döntően függ az állami és civil szervezetek foglalkoztatási egyensúlyától, illetve a szociális munkások szakemberként történő állami elismerésétől. Státuszukat nagyban befolyásolja még az adott ország kulturális, vallási, politikai és gazdasági rendszere, amelyben működnek. A szociális munkások által a Covid-19 során végzett munka visszatükrözi ezeket a különbségeket. A déli földteke országaiban a szociális munkások alapvetően közösségfejlesztő munkát végeznek, többek között oktatást nyújtanak az alapvető a higiénés szabályokról, a maszkok és a fertőtlenítő szerek használatáról.

Kínában a kormány felkérésére nagyon sok szociális munkás vett részt a karantén szabályok foganatosításában, beleértve a lakosság digitális hőmérsékletmérését és a gyanús esetek felkutatását. Az északi féltekén főként a meglévő szociális szolgáltatások fenntartására esett a hangsúly, amely egyfajta útkeresés volt a megváltozott körülmények között. A pandémia nyomán kialakult helyzet világszerte rendkívül gyors alkalmazkodást követelt a szociális munkásoktól, amely eddig még soha nem látott ütemű innovációs folyamatokat indított el az ellátó rendszerben. Többek között új eljárásokat és segélyvonalakat kellett megalkotni a hajléktalanok ellátáshoz juttatása érdekében, illetve a megnövekedett családon belüli erőszak³ kezelésére. Sajnálatos módon 2019-2020

³ „Violence against women and girls: the shadow pandemic.” Ld. <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/4/statement-ed-phumzile-violence-against-women-during-pandemic>

között több millió nő és lány fizikai és szexuális bántalmazására került sor, mivel a karantén szabályok miatt a bántalmazók és a bántalmazottak összezártan élnek ⁴.

A szociális munkában betöltött szerepek nemzetközi eltérései ellenére sok etikai küzdelem több esetben is hasonlóságot mutatott; habár a kontextus, amelyben az alkalmazottak felléptek, nagyon különbözött. Az etikai kihívások középpontjában a következő kérdések állnak: a korlátozások idején hogyan lehet tiszteletben tartani az emberek jogait és méltóságát; milyen szempontok szerint lehet rangsorolni a rendelkezésre álló szűkös erőforrásokat? Hogy lehet javítani az emberek életkörülményeit, különös tekintettel a viharos gyorsasággal kialakuló krízishelyzetekre?

A beérkezett válaszok alapján a következő hat témakört, illetve kérdést lehetett beazonosítani:

1. A titoktartás figyelembevételével megbízható, őszinte és empátikus kliens kapcsolatok létrehozásának, illetve fenntartásának lehetősége telefonon, interneten vagy védőfelszerelésben személyesen.
2. Miként történik a szolgáltatások rangsorolása a kliensek igényei alapján, szem előtt tartva, hogy a járvánnyal összefüggők eltérőek és sokszor jelentősebbek? Ez különösen akkor fontos, amikor az erőforrások csak szűkösön, vagy egyáltalán nem állnak rendelkezésre és a teljes körű felmérés gyakran lehetetlen.
3. Hogyan végzik a gondozottak és a szociális munkások jogainak, igényeinek és kockázatainak összeegyeztetését a lehető legjobb ellátás nyújtása érdekében?
4. Az intézmények és az alkalmazottak mennyiben követik a nemzeti és szervezeti irányelveket, eljárásokat vagy útmutatásokat, vagy alkalmazzák-e a szakmai mérlegelés lehetőségét olyan esetekben, amikor a politikák helytelenek, zavarosnak vagy hiányosnak tűnnek?
5. Az érzelmek és a kimerültség kezelése, illetve az öngondoskodás szükségességének elismerése nem biztonságos és stresszes körülmények közötti munkavégzés esetén.
6. Megtörténik-e a járvány idején szerzett tapasztalatok hasznosítása a szociális munka újragondolásával összefüggésben?

A jelzett témát Prof. Domokos Andrea vizsgálta: Domokos Andrea: *Az erőszak növekedése a pandémia idején* in *Glossa Iuridica* VIII. (2021) *Különszám* 75-85.o.

⁴ „UN supporting ‘trapped’ Domestic violence victims during COVID-19 pandemic.” Ld. <https://www.un.org/en/coronavirus/un-supporting-‘trapped’-domestic-violence-victims-during-covid-19-pandemic>

A kutatás eredményei

A következőkben azokat a véleményeket és megoldásokat foglaljuk össze, amelyek a fentiekben jelzett kérdésekre, illetve problémákra megoldási javaslatként érkeztek.

1. Empatikus megbízható kliens kapcsolatok kialakítása a titoktartás és a személyiségi jogok tiszteletben tartása mellett.

A pandémia idején szociális munkát koordináló irodák, illetve központ és szolgálatok sorra mind bezártak, illetve bizonyos szolgáltatásokat is felfüggesztettek. Ebből kifolyólag sok esetben a szociális munkások saját otthonukban végezték feladataikat, telefon és/vagy internet segítségével. A trópusi éghajlaton az otthoni munkavégzés légkondicionálás nélkül sok esetben kényelmetlen, illetve fenntarthatatlan megoldásnak bizonyult. Továbbá a szolgáltatások egyes felhasználói sokszor nem férnek hozzá a technológiához, azokat nem tudják használni, vagy éppen nem találják kedvezőnek. A déli földtekén található országokban maguk a szociális munkások sem rendelkeznek internetkapcsolattal. A válaszadók több esetben is jelezték, hogy ilyen körülmények között fokozott nehézséget jelentett a bizalmi kapcsolatok kiépítése, a gyermekek és családok virtuális esetkonferenciákon való érdemi részvételének fenntartása, vagy éppen a rossz hírek, vagy tragédiák közlése. Ezekben a helyzetekben nagyon nehéz felmérni a családi viszonyokat, a családtag állapotát, vagy felderíteni a potenciálisan visszaélészerű kapcsolatokat. Az érzékeny adatok „meghallgatása” bizonyos értelemben a titoktartási fűződő jogok sérülését jelentették mind a szociális munkás otthonában, mind pedig a kliens családjában. Ez különös élel merül fel azokban az esetekben, amikor a családon belüli visszaélések áldozatai és elkövetői együtt laknak, így a veszélyeztetettek számára szinte lehetetlen volt segítséget kérni. Több esetben is problémát jelentett a videó beszélgetések titkos rögzítése, majd közösségi médiafelületen történő közzététele, vagy éppen a családi háttér erősen zavaró hatása. A védőeszközök használata mellett történő személyes találkozók sem jelentettek megoldást, mivel akadályozták a kommunikációt, illetve a nem verbális jelek észlelését.

Egy holland szociális munkás számára négy család is komoly dilemmát jelentett, mivel a videohívás-beszélgetések alacsony hatékonysága miatt nem tudott pontos képet alkotni a családon belüli erőszak szintjéről, így a bántalmazott gyermekek sorsán sem tudott javítani. Mindez komoly lelkiismereti problémát jelentett számára.

Etikai megoldások keresése

Az itt meghatározott etikai kérdések - a szociális munkába vetett bizalom fenntartása és előmozdítása, a magánélet, a titoktartás és a személyes-szakmai határok - ismerős kihívások a mindennapi szociális munkában. A Covid-19 azonban új feltételeket teremtett, amelyekben a szociális munkásoknak, a munkáltatóknak és a klienseknek is kreatív módszereket kell találniuk az etikus kapcsolatok fenntartására, miközben újra gondolják a prioritásokat az életveszélyes vagy válsághelyzetek esetén. Az új kapcsolattartási szabályok megalkotása során szem

előtt kell tartani, hogy a fizikai távolságtartás követelményei ne vezessenek „*antiszociális munkához*”.

Egy francia szociális munkás szerint a pandémiával a távolság kérdése központi kérdéssé válik. A valóságban a szükséglet kettős. Szükséges a másik személy felé haladni és reagálni az elszigeteltségre, miközben a távolságtartás szükségességére is reflektálni kell. Ebben a helyzetben nagyon nehéz megtalálni a kényes egyensúlyt a „*visszavonult munka*” és a „*felé haladás*” között.

2. *A kliensek igényeinek rangsorolása különösen akkor, amikor az erőforrások csak szűkösen, vagy egyáltalán nem állnak rendelkezésre és a teljes körű felmérés gyakran lehetetlen.*

A járvány hatása leginkább azokat az embereket sújtotta, akikkel a szociális munkások általában együtt dolgoznak - azokat, akik kiszolgáltatottak, marginalizáltak és egészségtelen körülmények között szegénységben élnek. Több válaszadó is megjegyezte, hogy a járvány olyan repedéseket tárt fel, amelyek évek óta már jelen voltak az egészségügyi és a jóléti rendszerekben főként a privatizáció, vagy éppen az alul finanszírozás politikája miatt.

A kutatási jelentés szerint világszerte komoly kihívás elé állította a szociális intézmények vezetőit a kliensek kórházi ápolásának kérdése. Ilyenkor a kliens és családja igényeit, az intézményi férőhelyek számát, illetve a Covid-19 betegek rendelkezésére álló kórházi ágyak iránti igényeket kellett összhangba hozni. Dilemmák általában akkor keletkeztek, amikor nem volt egyértelmű válasz a helyes cselekvésre vonatkozóan.

A fogyatékossgal élők központjában dolgozó japán szociális munkás arról számolt be, hogy a szolgáltatás egyes felhasználói nem tudták teljes mértékben felfogni a Covid-19 kockázatát, és a viselkedési korlátozások komoly stresszt jelentettek számukra.

Egy puerto rico-i szociális munkás szerint „*számos depressziós, szorongásos és hajléktalan személy esetében nem talákoztunk sem orvosi kezelési tervvel, de még a hozzátartozók is hiányoztak. A helyzetet nehezítette, hogy a megoldásban az állami intézményektől semmilyen támogatást nem kaptunk*”.

A fenti dilemma többször is kritikus problémát okozott a veszélyeztetett gyermekek, vagy éppen a családon belüli erőszak érintettjeinek kezelésébe, ugyanis ezen problémák nagyobb hangsúlyt nyertek a járvány idején.

Etikai megoldások keresése

Az előbbi problémákhoz kapcsolódó etikai kérdések gyakran azzal a kihívással foglalkoztak, hogy a szűkös idő és erőforrások elosztását méltányosan kell eldönteni és előtérben kell helyezni a leginkább rászoruló emberek elérése érdekében. Ez különösen nehéz, ha nem lehet részletes értékeléseket végezni és elegendő bizonyítékot szerezni az adott ügy kapcsán. A járvány ezekben az esetekben is új típusú szükségleteket generált, tovább súlyosbítva a társadalmi egyenlőtlenségeket, amelyekre a meglévő szolgáltatások nem nyújtanak kellően hatékony megoldást.

Egy indiai szociális munkás arról számolt be, hogy a kiindulási pontokon és az átutazás során nehézségek adódtak a migránsok szükségleteinek kielégítésében, mivel az adományozók a segítségnyújtást a végső célállomáson történő terjesztésére koncentrálták. A probléma a befogadási kritériumok kiszélesítésével és a célpopuláció újra definiálásával nyert megoldást, ezáltal lehetővé vált az elérhetetlenek elérése.

3. *Hogyan végzik a gondozottak és a szociális munkások jogainak, igényeinek és kockázatainak összeegyeztetését a lehető legjobb ellátás nyújtása érdekében?*

Több szociális munkás is arról számolt be, hogy a pandémia sok szempontból váratlan helyzet elé állította az intézményeket és azok vezetőit. Dönteni kellett bizonyos szolgáltatások felfüggesztéséről, vagy a folyamatosan változó karantén szabályoknak megfelelő módosításáról. Sok esetben maguk az intézményvezetők sem tudtak megfelelő útmutatást adni, ami szociális munkások napi feladatellátásában jelentős dilemmákat okozott.

Egyes szociális munkások arról számoltak be, hogy vezetőik többször is kifejezetten veszélyes feladatok végzésére kérték őket (pl. otthoni látogatás védőfelszerelés nélkül), míg mások úgy döntöttek, hogy a sürgős szükségletek kielégítése érdekében saját felelősségükre vállalnak kockázatot. A közösségi lakóterekben, pl. a családon belüli erőszak menedékházaiban, az idős, fogyatékkal élő, a fiatal és hajléktalan emberek otthonaiban feszültségek merültek fel az ellátottak mozgásával kapcsolatban, illetve konfliktusok keletkeztek az egyéni életvitelre vonatkozó választási jog és a közösségi védelem kollektív joga között.

Pakisztán egyes vidékein sok idős és írástudatlan ember csupán „álhírnek” tekintette a Covid-19 létezését, így a korlátozó intézkedéseket sem voltak hajlandók betartani. A szociális munkások több-kevesebb sikerrel próbálták rábírni a lakosságot a fertőtlenítőszeres és védőeszközök használatára.

Egy tajvani civil szervezetnél dolgozó szociális munkás társasával együtt arról számolt be, hogy a lakosság jövedelemkiesése miatt óriási szükség mutatkozott a családok anyagi és lelki támogatására; vezetőjük pedig mindezt személyes látogatások útján kívánta elérni. Ez utóbbi viszont komoly egészségügyi kockázatot jelentett az ottani szociális munkások számára.

Egy másik esetben a hajléktalanszállókon kábítószer-prevencióval foglalkozó németországi projektmenedzser azzal a dilemmával szembesült, miként tudja garantálni a kollégák védelmét úgy, hogy közben ne kelljen a szolgáltatást felfüggeszteni.

Etikai megoldások keresése

A fenti esetek is jól mutatják, hogy a szociális munka középpontjában rendszerint olyan súlyos etikai döntések meghozatala állt, amelyek sokszor egy bizonyos személyi kör jogainak sérelmét, illetve korlátozását jelentették a többség jogainak védelmében. A világjárvány összefüggésében, új körülmények között a dilemmaszituációk gyakrabban jelentkeztek és a megszokottnál is gyorsabb

reagálást igényeltek. Ehhez viszont körültekintő kockázatelemzésre, megfontolt érvelésre volt szükség.

4. *Az intézmények és az alkalmazottak mennyiben követik a nemzeti és szervezeti irányelveket, eljárásokat vagy útmutatásokat, vagy alkalmazzák-e a szakmai mérlegelés lehetőségét olyan esetekben, amikor a politikák helytelenek, zavarosnak vagy hiányosnak tűnnek?*

Sok válaszadó számolt be arról, hogy a járvány kezdetén semmiféle útmutatóval, vagy szakmai protokollal sem rendelkeztek a megváltozott körülmények között történő munkavégzésre vonatkozóan. Ez több esetben is zavart okozott az ellátó rendszerek működtetésében, hiszen a szférában dolgozóknak a saját szakmai mérlegelési jogkörére kellett támaszkodniuk. Néha a munkáltatók megkövetelték tőlük, hogy továbbra is működjenek a szokásos módon, még akkor is, ha ezt a körülmények nem mindig tették lehetővé. Több dolgozó arról számolt be, hogy az új jogszabály vagy útmutatás nem felelt meg a kialakult helyzetnek, azokat vagy túl keménynek, vagy etikátlannak tartották. Ezért jónéhányan saját szakmai megítélésük alapján döntöttek a szabályok betartásáról, vagy megszegéséről.

Hollandiában számos szociális munkás megkérdőjelezte a kockázatok elkerülésének túlzott hangsúlyozását, mondván: *"Mennyire bízhatok a józan eszemben és a szakmai érzékemben, és nem tartom be ezeket az irányelveket?"*

Etikai megoldások keresése

A legtöbb szakmai etikai kódex magában foglalja a szociális munkások felelősségét, ugyanakkor a pandémia miatt kialakult új helyzetben nehéz eldönteni, hogy mi a helyes? A megszokott keretek között történő szakmai egyeztetésekre a körülmények egyszerűen nem adtak lehetőséget. Számos nézeteltérés adódott abból is, hogy a pozitív, vagy negatív tapasztalatok kiértékelésére sem állt rendelkezésre megfelelő idő, ezért a szférában dolgozók sok esetben saját belátásuk szerint cselekedtek.

5. *Az érzelmek és a kimerültség kezelése, illetve az öngondoskodás szükségességének elismerése nem biztonságos és stresszes körülmények közötti munkavégzés esetén.*

A szociális munkások főleg negatív érzelmek széles skálájáról számoltak be, többek között a megoldatlan helyzetekből adódó tehetetlenségről, haragról, bánatról, bűntudatról, szorongásról, félelelről, szégyenről, szomorúságról és csalódásról tettek említést. Ugyanakkor egy-egy kockázatosnak ítélt helyzetben hozott jó döntés büszkeséget és örömet váltott ki belőlük, mivel a kiszolgáltató emberek támogatásán keresztül hozzájárultak egy társadalmilag igazságosabb világ megteremtéséhez. Sokan érzelmi és fizikai stresszről, illetve kimerültségről számoltak be. Az erkölcsi szorongás bizonyos esetekben kézzelfogható volt – akkor amikor a szociális munkások tudták, mi a helyes cselekvés, de ezt nem tudták megtenni.

A válaszadók közül többen is hangsúlyozták a kimerültség miatti öngondoskodás kiemelt szerepét és a teljes szakma kollektív gondozásának fontosságát.

Legtöbbször extra terheléshez vezetett az az eset, amikor a szociális munkás saját otthonában végezte munkáját, mivel a szakmai és az otthoni élet határai váratlanul és egyre jobban elmosódtak.

Néhány szociális munka hallgató, az elvégzett terepmunka kapcsán szintén stresszérzetről számolt be; különösen akkor, ha az otthon végzett munka kevés támogatással vagy útmutatással valósult meg, miközben az egyetem munkatársai a szakmai gyakorlatok folytatását, illetve lemondását fontolgatták.

Több válaszadó is megjegyezte, hogy legtöbbször kiábránduláshoz vezetett, amikor a szociális munkásokat nem ismerték el kulcsfontosságú munkavállalóknak és még csak megfelelő védőfelszerelést sem kaptak.

Egy kórházi székhelyű máltai szociális munkás arról számolt be, hogy olyan környezetben dolgozik, ahol a szociális munkát egyáltalán nem becsülik meg, ezért tehetetlennek és feleslegesnek érezte magát. A kórház vezetése a multidiszciplináris csapat támogatását elmulasztotta, a szociális munkásokat pedig többnyire leépítette.

Etikai megoldások keresése

Az érzelmek mindig is jelen vannak a szociális munkában, mivel az alkalmazottak olyan emberekkel dolgoznak együtt, akik fájdalmat, veszteséget és igazságtalanságot tapasztalnak. Azonban a Covid-19 nyomán kialakult helyzet rávilágított a fronton dolgozók megbecsülésének, támogatásának és védelmének fontosságára.

Számos hongkongi szociális munkás arról számolt be, hogy a fronton dolgozók pénzügyi és egyéb jutalmakat, továbbá jobb védőfelszerelést és a médiában való elismerést kapnak, beleértve azokat is, akik otthonellátási hálózatban dolgoznak.

Egy brit kórházi szociális szakember szerint a stresszel terhelt szociális munkásnak a tehermentesítés érdekében heti reflexiók periódusokra van szüksége. Ez azért is lenne fontos, hogy mindenki biztonságban érezze magát és ne legyen bizonytalan, magányos és alulértékelt.

Amennyiben a kapcsolattartás gyenge, a munkavállalók elszigeteltnak vagy elhagyottnak érezhetik magukat.

6. Megtörténik-e a járvány idején szerzett tapasztalatok hasznosítása a szociális munka újragondolásával összefüggésben?

Amíg a válaszadók elsősorban a Covid-19 járvány során tapasztalt kihívásokra összpontosítottak, mások a levont tanulságokra és a szociális munka újragondolására teszik a hangsúlyt. Sok országban a vírus kitörése feltárta az alulfinanszírozott és alulértékelt szociális szolgáltatások gyengeségeit. Ugyanakkor a pandémia kiemelte a szociális munkások döntő szerepét a krízishelyzet társadalmi és pszichológiai kezelésben, továbbá hozzájárult a szociális munka nagyobb láthatóságához és megbecsüléséhez.

A szociális munkások részt vesznek mindazon veszteségek minimalizálásában, amelyeket a marginalizálódott emberek és a szükséglet szenvedő családok a munkahelyek elvesztése és a társadalmi igazságtalanságok miatt kényyszerülnek elszenvedni.

Számos szociális munkás megjegyezte, hogy fontos átgondolni a szociális munka jellegét és gyakorlatát, valamint azt, hogy a szakma hogyan lehet a jövőben jobban felkészült a hasonló helyzetekre, és hogyan nyerheti vissza társadalmi elismertségét. A világvárvány tapasztalatai rámutattak a közösségi alapú és önkéntes támogató hálózatok fontosságára és megerősítésének szükségességére. Ez könnyebb azokban az országokban, ahol a közösségi infrastruktúrát már létrehozták. Minden országnak megvannak a maga tanulságai, amelyek nemcsak a járványos állapotokra vonatkoznak és amelyeket a jövőbeni társadalmi fejlődés és szolidaritás érdekében mostantól fokozottabban kell figyelembe venni.

Ajánlások

A kutatás alapján megállapítható, hogy a Covid-19 járvánnyal összefüggő ellenőrzések és preventív intézkedések bevezetése korlátozta az általában megszokott szolgáltatásokat és felelősségi köröket, miközben jelentős mértékben új igényeket generáltak.

A szociális munkások az igények kielégítése érdekében a személyiségi jogok tiszteletben tartása mellett még a bizonytalan helyzetekben is kreatívan elkötelezetten dolgoztak. Mindemellert tiszteletben tartották a kliensek önrendelkezési jogát. A szakpolitikai és gyakorlati ajánlások etikai szempontból jobb feltételeket teremtettek a szociális munkában a pandémia okozta válságos körülmények között, ami az alábbiakat foglalja magába foglalja:

A szociális munkásoknak át kell gondolniuk, hogyan alkalmazzák a szakmai értékrendet és elveket az új összefüggésekben; etikai döntésekben hogyan vesznek részt a kollégákkal; továbbá tisztában kell lenniük a fizikai és érzelmi kimerültség hatásaival. A szociális munkások át kell, hogy lássák az adott helyzetek teljes etikai következményeit, miközben tisztelettel és megfelelő empátiával kell bánniuk a rászorultakkal. A munkaadók, a szakmai szövetségek és a döntéshozók számára egyrészt világossá kell tenniük az emberek által a világvárvány idején elszenvedett súlyos károkat és veszteségeket; másrészt tájékoztatniuk kell őket a szociális munkával összefüggő nehézségekről, illetve fejlesztési javaslatokról.

A szociális munkáltatóknak gondoskodniuk kell arról, hogy a szociális munkások és hallgatók tevékenységét rendszeres szupervíziók és csoporttalálkozók kísérik. Iránymutatás kell kidolgozniuk a frontvonalban dolgozók biztonságos és etikus működéssel kapcsolatban. A munkáltatónak folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a személyzet stresszszintjét, és a körülményekhez képest biztosítani kell a megfelelő pihenést és regenerálódást. Kiemelkedően fontos a higiéniai felszerelésekről és a szükséges biztonsági intézkedésekről való gondoskodás. A munkáltatók támogassák a kormányokat, és egyben hívják fel a figyelmet a jóléti rendszerek hiányosságaira és a fejlesztések szükségességére.

A szociális munkások nemzeti és nemzetközi szövetségeinek (ideértve az IFSW-t is) kulcsszerepük van egyes népeket veszélyeztető kockázatok felderítésben

és a létfontosságú szociális biztonsági hálók működtetésében. A szervezeteknek fokozott erőfeszítések kell tenniük a szociális munkások és a szolgáltatást igénybe vevők körülményeire vonatkozó adatok gyűjtésére, ugyanakkor a munkaadók és a kormányok vonatkozásában szorgalmazzák a szociális munka szerepének elismerését. A szolgáltatások minőségének javítása érdekében aktívan vegyenek részt a szociális munkásokra és a munkaadókra vonatkozó etikai útmutatók továbbfejlesztésében, illetve támogassák az etikai dilemmák megismerésének különböző színtereit.

A *kormányoknak* el kell ismerniük a szociális munkások szociális és közösségi alapú ellátások nyújtásában betöltött kiemelkedő szerepét. Törekedniük kell a higiéniai és védekezési eszközök biztosítására, továbbá adjanak ki világos és egyértelmű iránymutatásokat a szociális szolgáltatás hatékony és biztonságos működtetésére vonatkozóan.

Összegzés

Dawn Hobdy, a Szövetség etikai igazgatója szerint a felmérés rámutatott arra, hogy a szociális munkások tevékenységi körében világszerte sok hasonlóság mutatkozik, a különbségek a járványügyi helyzetből adódó etikai dilemmák megoldásban jelentkeznek. A jelen kutatás eredményei és az azok alapján megfogalmazott ajánlások felbecsülhetetlen támogatást nyújtanak a szociális munkások etikus feladatellátásához.

Rory Truell, a Szociális Munkások Nemzetközi Szövetségének főtitkára a kutatás tapasztalatait összefoglalva megállapította, hogy a szociális munkások világszerte gyorsan cselekedtek, és jelentős szerepet játszottak a COVID járvány tömeges pusztító hatásainak csökkentésében. Ugyanakkor sokszor magas árat kellett fizetniük azoknak, akik gyakorlati útmutatók nélkül, minimális erőforrásokkal rendelkezve nem biztonságos körülmények között kényszerültek dolgozni. A Szövetség különösen fontosnak érezte, hogy minél előbb felmérést végezzenek a szektorban jelentkező kihívások tekintetében, hogy annak eredményeit a jövőben érdekképviselői eszközként is használják a szociális munkával foglalkozó szakemberek támogatására⁵.

Felhasznált irodalom

Banks, S., Cai, T., de Jonge, E., Shears, J., Shum, M., Sobočan, A., Strom, K., Truell, R., Úriz, M.-J., Weinberg, M.: *Ethical challenges for social workers during Covid-19: A global perspective*.

<https://www.ifsw.org/wp-content/uploads/2020/07/2020-06-30-Ethical-Challenges-Covid19-FINAL.pdf>

Czibere, K. (2020) A COVID-19 járvánnyal kapcsolatos szabályok a szociális szolgáltatásokra vonatkozóan. *Glossa Iuridica* 7(1-2.) 125-140. o.

⁵ <https://www.ifsw.org/wp-content/uploads/2020/07/2020-06-30-Ethical-Challenges-Covid19-FINAL.pdf>

https://ajk.kre.hu/images/doc6/PR/Glossa_Iuridica_2020_1_2_szam.pdf

Phumzile, M-N. (2020) *Violence against women and girls: the shadow pandemic*.

<https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/4/statement-ed-phumzile-violence-against-women-during-pandemic>

Domokos, A. (2021) Az erőszak növekedése a pandémia idején. *Glossa Iuridica* 8(különszám) 75-85. o.

The United Nations Department of Global Communications. (2020) *UN supporting 'trapped' Domestic violence victims during COVID-19 pandemic*.

<https://www.un.org/en/coronavirus/un-supporting-'trapped'-domestic-violence-victims-during-covid-19-pandemic>

ETHICAL DILEMMAS OF SOCIAL WORK DURING PANDEMIC

DR. PÉTER ANTALÓCZY– MÁRK BIRINYI

This article draws on findings of an international study carried out by the International Federation of Social Workers (IFSW) on social workers' ethical challenges during COVID-19, based on 607 responses to a qualitative survey. These special, hitherto unknown new challenges include maintaining trust, privacy, dignity and service user autonomy in remote relationships; allocating limited resources; balancing rights and needs of different parties; deciding whether to break or bend policies in the interests of service users; as well as handling emotions and ensuring care of self and colleagues. The article considers regional contrasts, the 'ethical logistics' of complex decision-making, the impact of societal inequities, and lessons for social workers and professional practice around the globe. The research highlights the often invisible work of social workers and the difficulties that arise from it.

Keywords: pandemic, ethics, social work, international survey

HOME OFFICE, MINT FOGLALKOZTATÁSI FORMA: A TÁVMUNKA GLOBALIZÁCIÓJÁNAK, ILLETVE HATÉKONYSÁGÁNAK VIZSGÁLATA

SIMON DÓRA – NÉMETH KEVIN

Absztrakt

Magyarország munkaerőpiacán jellemző jelenség lett a home office a COVID-19 megjelenése óta. Ennek jegyében tehát szeretnénk bemutatni, hogy melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják az otthoni munkavégzés hatékonyságát, illetve mint vezetők, hogyan tudjuk megteremteni a megfelelő munkakörnyezetet, illetve fokozni a munkafolyamatok produktivitását. Emellett röviden bemutatjuk a home office globális terjedését és megvizsgáljuk, hogy hogyan alakította át a koronavírus a munkaerőpiacot. Kutatásunk során szekunder adatfeldolgozásokat végeztünk hazai és nemzetközi szakirodalmak alapján. Tanulmányunk célja, hogy ez a komplikált folyamat sokak számára megismerhetővé válhasson, hiszen ennek tükrében lehet sikeres az együttműködés a munkavállalók és a munkáltatók között ebben az embert próbáló időszakban.

Kulcsszavak: home office, távmunka, koronavírus, produktivitás, innováció

Bevezetés

A koronavírus járvány szinte mindenkit váratlanul érintett a világban. Noha egy közelgő pandémia lehetőségét számos szakember, így infektológusok, szociológusok, illetve társadalmi szokásokkal foglalkozó viselkedéstudományi szakemberek is elképzelhetőnek tartották, mégis azt mondhatjuk, hogy egy ilyen típusú és kiterjedtségű járvány valószínűleg őket is váratlanul érte, különösen a napi új fertőzöttek számát, illetve a gyors terjedése szempontjából (Váradí 2020). A vírust természetesen nehéz megfékezni és meg nem történtenek tekinteni, de a világ minden egyes szervezete és szereplője azon van, hogy lassítsák a terjedést ezzel megóvva emberek millióinak életét. Ennek érdekében számos, az emberek egészségének védelmére született kijárási korlátozást vezettek be a különböző államok, melyeknek az egyik legnagyobb hatása a munkaerőpiacra volt. A munkavállalók esetében ugyanis meg kellett valósítani a sokak számára elképzelhetetlent: úgy dolgozni, hogy fizikailag ne kelljen munkába járni. Ehhez kapcsolódva terjedt el egy sokak számára még ismeretlen, de annál fontosabb a fogalom: a home office.

A rendszerváltás nyomán radikális változásoknak lehettünk tanúi a munka világában (Szabó–Becsky 2003). A munkavállalás rugalmas feltételei a múlt század második felétől kezdve váltak egyre szélesebb körben elterjedtté a munkaerőpiacon, manapság pedig már szinte evidenciaként kezelik sok ágazatban. A flexibilis munkavégzésre való igény az elmúlt években tapasztalható csökkenő munkaerő-kínálattal magyarázható. Ebből kifolyólag egyre több munkáltató próbálja teljesíteni az alkalmazottai munkaszervezéssel kapcsolatos kívánásait, ezzel is megkönnyítve a munkavállalók toborzását, valamint a munkaerő megtartását. (KSH 2018) Ennek egyik napjainkban legnagyobb relevanciával bíró formájával, a home office-szal, mint foglalkoztatási formával fogunk foglalkozni. Ez a távmunka egyre szélesebb

körben elterjedtebb, otthonról végzett verziója. A távmunka keretében történő foglalkoztatást munkaszerződésben kell rögzíteni, tehát a felek kétoldali megállapodása szükséges hozzá, arra a munkavállaló egyoldalúan nem utasítható (Márkó-Lévai 2020). Főként olyan, kizárólag irodai tevékenységeket szoktak home office-szal helyettesíteni, melyekhez minimális konzultáció szükséges a munkatársak között, az ügyfelekkel való kapcsolattartás során, illetve számítógépen elvégezhető a munkakör feladatai (Kis 2020). Így jellegéből adódóan nem számíthatunk e munkavállalási forma teljes mértékű elterjedésére, hiszen nem lehet vele minden feladatkört ellátni, azonban a pandémia felgyorsíthatja a távmunka egyre elterjedtebb adaptációját azokon a munkahelyeken, ahol a körülmények adottak hozzá.

Home office, mint alternatív megoldás

Mi is az a home office?

A gazdaság változásai és az informatikai megoldások fejlődése szoros kapcsolatban vannak egymással. A technológiai fejlesztéseknek köszönhetően manapság gyakori, hogy a vállalatok a napi szintű koordinációjuk egy részét más országból vezénylik. A munkaszervezés és a mai technológia tehát az egyes munkafeladatokat, azok elvégzésének térbeli helyétől függetlenül is, képesek munkafolyamatokká építeni (Forgács 2011).

A home office a távmunka egy munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő foglalkoztatási formája, amelyet különböző helyekről (például otthonról vagy co-working irodából) végeznek, valamint amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy a különböző kommunikációs technológiák adta lehetőségeket kihasználva, a munkahelyen kívül is hozzáférjenek az elvégzendő tevékenységeikhez. A home office bevezetésével a munkáltatók csökkenthetik az irodabérlésből származó költségeiket (Nakrošienė et al 2019).

Munkahelyi kultúrában való elterjedés

Amikor a COVID-19 pandémia lehetséges közép- és hosszútávú gazdasági hatásait említjük, rendszeresen felmerül a kérdés, hogy a most életbe léptetett válságmegoldások megnyithatják-e az utat az érintett technológiák és gyakorlatok széleskörű elterjedéséhez. Ezek egyikeként a távmunka elterjedése emelhető ki, mint egy olyan munkaszervezési gyakorlat, amely alkalmazásának elmaradása nem feltétlen a technikai akadályoknak, hanem a szóban forgó cégek tartózkodásának köszönhető. Ezen változtathat a koronavírus okozta válsághelyzet a home office bevezetésével olyan szervezetek esetében is, ahol ez eddig nem volt része a munkahelyi kultúrának (Lennert 2020).

Fontos megjegyezni azonban, hogy az otthoni munkavégzés, amelyet mi home office-ként definiálunk, általában nem azonos a távmunkavégzéssel. A koronavírusra tekintettel átmeneti jelleggel, vagy akár huzamos ideig is elrendelt otthoni munkavégzés minősülhet távmunkavégzésnek, mert ahogyan már említettük, a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen és rendszeresen történik,

számítástechnikai eszközök útján. A továbbiakban ezért a távmunka és home office kifejezést egyaránt használni fogjuk.

A pandémia okozta gazdasági környezetben sok vállalat a leépítés mellett dönt, ugyanakkor home office alkalmazásával a dolgozók otthonról is el tudják látni feladataikat, a cégeknek nem kell fenntartaniuk egy irodát, ezáltal csökkenthetik költségeiket, valamint a személyes kontaktus elkerülése által megóvhatják saját és munkavállalóik egészségét. A home office elterjedését akadályozhatja a munkavállalók kompetenciahiánya, digitális ismereteiknek alacsony szintje, amely több szektorban is megfigyelhető, illetve amelyet – lehetőség szerint gyakorlatorientált – képzések szervezésével lehet orvosolni (B. Erdős et al. 2012; Vojtek et al. 2013; Herman et al. 2018; Fróna – Kőmíves 2019; Kőmíves et al. 2019; Dajnoki – Kun 2020; Fenyves et al. 2020; Szabó – Harangi-Rákos 2020). Amennyiben a képességfejlesztés sikeres és a munkavállalók sikeresebben végzik feladataikat, az pozitívan hat munkahelyi jóllétükre is (Dajnoki et al. 2020), ráadásul az újabb tudással munkaerőpiaci értékük is növekszik (Nagy et al. 2018; Szikszai-Németh – Nagy 2021).

A távmunka jogi háttere

Az Európai Bizottság kezdeményezésére 2002-ben jött létre az Európai Távmunka Keret-megállapodás, amely lefektette az otthonról való munkavállalás alapelveit, amelyeket a magyar jogba 2004-ben ültették át. A távmunkavégzés gyakorisága szempontjából három esetet különböztetünk meg. A rendszeres távmunkát, amely gyakorlatilag az Munka Törvénykönyve szerinti távmunkát jelenti, a részleges távmunkát, amikor a munkavállaló a munkaidejének csak egy részét végzi távmunkában, továbbá az alkalmi távmunkát, amelyről például a munkavállaló betegsége esetén beszélhetünk.

A távmunka atipikus munkaviszony, tehát a feleknek kifejezetten meg kell állapodniuk abban, hogy a munkaviszony távmunka keretében jön létre (Dabronaki 2016). A Munka Törvénykönyve szerint a távmunkavégzés, mint foglalkoztatási forma a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyről a munkaszerződésben meg kell állapodni, valamint amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják.

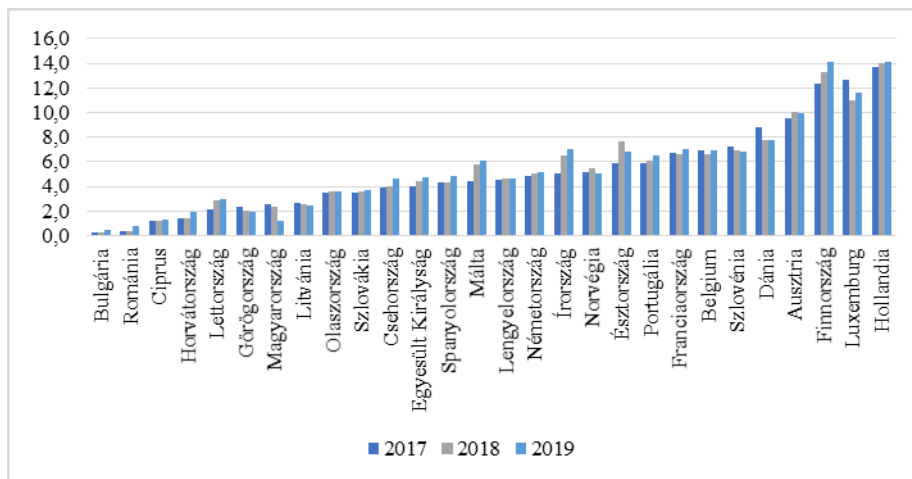
A munkáltató állapítja meg a munka ellenőrzésének módját. Korlátozottan érvényesül ellenőrzési joga, hiszen erről előzetes tájékoztatást kell adnia. Csak ezután az előzetes tájékoztatás után keresheti fel a munkavállalót, valamint nem róhat rá és a vele együtt lakó személyekre egyéb aránytalan terhet, mint például az éjszakai ellenőrzés. Eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen (Munka tvk. 197. §). Ezáltal távmunkavégzés esetén a munkavállaló fokozottabb önállósága érvényesül, hiszen a munkáltató utasítási joga csak az ellátandó feladatok meghatározására terjed ki, a munkavállaló kötetlen, saját maga számára kedvező munkarendben dolgozik, azaz maga osztja be munkaidejét (Törő 2019).

A "home office"-ban foglalkoztatottak aránya hazánkban és az EU-ban

A KSH (2018) adatfelvétele alapján 2018 első negyedévében hazánkban mintegy 144 ezer fő, az alkalmazottak 3,7%-a, dolgozott home office-ban. A férfiak és a nők

körében közel azonos volt a távmunkások aránya, a foglalkozási főcsoportokat vizsgálva azonban szembetűnő, hogy míg a szellemi foglalkozásúak 7,9%-a dolgozik távmunkában, addig a fizikai foglalkozásúaknak mindössze egy már-már elenyészőnek mondható 0,5%-a. Ezen adatok alapján is megállapítható, hogy a távmunka döntően szellemi munkavégzés esetén lehetséges.

1. ábra. A "home office"-ban foglalkoztatottak százalékos aránya, az egész népességet tekintve, az Európai Unió országain belül, 2017-2019-ig.



Forrás: Eurostat (2018) adatai alapján saját szerkesztés 2020.

Az Eurostat (2018) adatai alapján, a 15-64 éves munkavállalók között, a távmunkában foglalkoztatottak százaléka az Európai Unióban 5,0% körül mozgott 2017-ben. A távmunka elterjedtsége az euróövezetben némiképp magasabbnak volt mondható, mint az egész EU-t tekintve. A táblázatból is tisztán leolvasható, hogy 2017-ben a legmagasabb értéket Hollandia tudhatta magáénak 13,7%-kal, melyet szorosan követett Luxemburg 12,7%-kal, valamint Finnország 12,3%-kal. A skála másik végén 0,4%-os értékkel Románia és mindössze 0,3%-os értékkel Bulgária helyezkedett el. 2019-re a vezető szerep még mindig Hollandiát illetve, fej-fej mellett Finnországgal (14,1%), melynek a két év leforgása alatt sikerült megelőznie Luxemburgot. Az Európai Unió tagállamaira általános 1-2%-os növekedés volt jellemző ebben az időszakban.

A koronavírus hatása a munkaerőpiacra

A home office elterjedése sok helyen segített, hogy az emberek többsége ne veszítse el munkahelyét és hogy ne váljanak egyik percről a másikra munkanélkülivé ebben az alapvetően is nehezen átvészeltető krízishelyzetben. Az ILO jelentéséből kiderül, hogy a vírus mely szektorokat kíméli meg a munkavállalók számát tekintve, de azt is közli, hogy melyek azok a területek, ahol a pandémia a leginkább fogja éreztetni a hatását. A legkevésbé veszélyeztetettek az oktatásban és az egészségügyben dolgozók, de itt is lehet természetesen számítani egy kisebb mértékű csökkenésre a jövőben. A

leginkább veszélyeztetett szektorok közé sorolható a turizmus és vendéglátás, a gyáripar, a kis- és nagykereskedelem, valamint az üzleti adminisztratív tevékenységek, amelyeknek a gazdasági leállás eredményeként számos megszorító intézkedést kell hoznia a közeljövőben a dolgozók bérét, illetve létszámát tekintve.

1. táblázat. A vírusnak való kitettség az outputokat (kimeneteket) és a munkavállalókat vizsgálva, globális szinten, 2020-ban.

Gazdasági szektor	A vírusnak való kitettség a gazdasági outputokat tekintve	Általános foglalkoztatási helyzet a COVID-19-et megelőző időszakról	
		Foglalkoztatottak száma (ezer fő)	Részedés a globális munkáltatásból (%)
Oktatás	Alacsony	176560	5,3
Egészségügy	Alacsony	136244	4,1
Turizmus és vendéglátás	Magas	143661	4,3
Üzleti és adminisztratív tevékenységek	Magas	156878	4,7
Gyáripar	Magas	463091	13,9
Nagy- és kiskereskedelem, illetve gépjármű szerviz	Magas	481951	14,5

Forrás: Az ILO (2020) adatai alapján saját szerkesztés 2020.

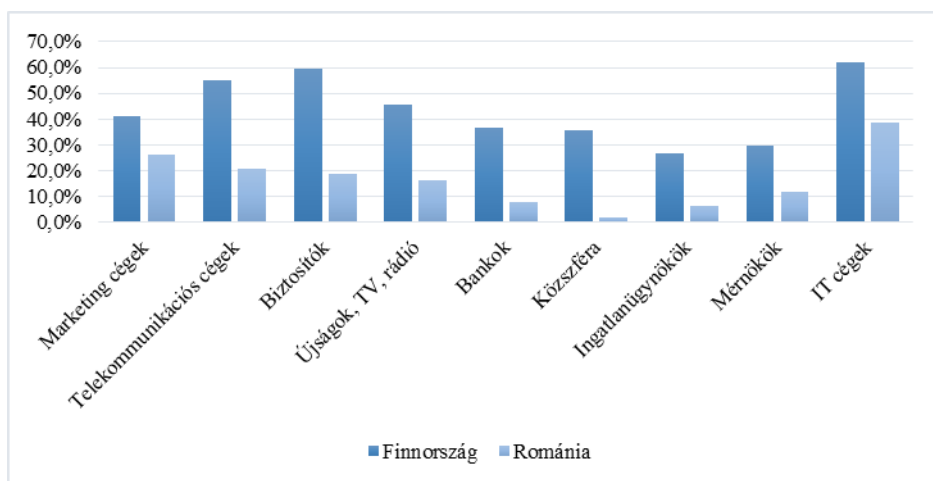
Összeségében tehát megállapítható, hogy a vírus globális szinten befolyásolja a munkaerőpiacot és gyökeresen megváltoztatja a munkaszerzés és a munkavégzés folyamatát. Itt elég csak az oktatás területére gondolni, ahol az iskoláknak és egyetemeknek heteken belül kellett átállni az online oktatási módra immár második alkalommal. Jogosan merülhet fel a kérdés, vajon ez az oktatási módszer meghatározó lesz a jövőben, vagy továbbra is a hagyományos edukáció fogja jellemezni a következő évtizedet? Az oktatáson kívül pedig számos további területet is fel lehet sorolni, ahol a home office megjelent, új munkavégési formaként. Itt is számos megválaszolatlan kérdéssel találkozhatjuk szemben magunkat, ugyanis még nincs arról tudomásunk, hogy a munkáltatók megpróbálkoznak-e az otthoni munkavégzés magas fokú integrálásával.

A globális home office

Az otthonról történő munkavégzésre a legtöbb lehetőség az IT szektorban, az internetes vállalkozások, illetve a programozás területén dolgozó alkalmazottaknak adatik meg. Őket a sorban a telekommunikáció, a biztosítás, a tanácsadás, a reklám, a piackutatás, valamint a nonprofit szervezetek munkavállalói követik. A fenti diagramon jól látszik, hogy Finnországban mennyivel nagyobb arányban vesznek részt home officeban a dolgozók, mint a hozzá viszonyítva fejletlennek mondható Romániában. Ennek számos oka van. Finnország esetében a rendkívüli módon kiépített infrastruktúrájának, illetve azon belül a gyors internethálózatnak

köszönhetően az otthoni munkavégzés gördülékenyen folyhat, ezzel szemben Románia esetében nem mondható el mindez. Ezt tökéletesen demonstrálja a közszférában otthonról dolgozók aránya. Ez az arány Finnországban kimagasló a fejlett elektronikus rendszerüknek köszönhetően, míg egy ehhez képest fejletlen ország közalkalmazottai jelenleg csak álmodhatnak az otthoni munkáról (Fizetések.hu 2019).

2. ábra. A home office részesedése a teljes munkaidőt vizsgálva, különböző szektorokban, 2019-ben



Forrás: A Paylab (2019) adatai alapján saját szerkesztés 2020

Eredményesség, illetve hanyatlás

Lehetséges pozitív hatások a teljesítményre

Amennyiben az otthoni munkavégzésre úgy tekintünk, mint ami lehetővé teszi számunkra időnk és erőforrásaink hatékonyabb elosztását, az étellel való elégedettségünk az előrejelzések szerint növekedni fog. A nagyobb rugalmasságot és autonómiát ugyanis a munka olyan jellemzőinek tekintik, amelyek előnyösek a munkavállaló számára, ezáltal pozitív hatást gyakorolnak mindennapjaira (Hansen, 2017).

A munkahelyválasztás során annak közelsége az otthonunkhoz fontos döntési szempont lehet. A home office széleskörű elterjedése által, a távmunkát végezni képes munkavállalók kiterjeszthetik azokat a területeket, ahol munkát keresnek és lakóhelyüket nem szükséges feltétlen azok földrajzi közelsége miatt megválasztaniuk. Például, a központi üzleti negyed helyett (a foglalkoztatás helye), áttérhetnek a külvárosi otthonok nyugalma adta lehetőségekre is, amely szintén az elégedettség növekedéséhez vezethet. Továbbá az otthonról való munkavégzés jóléti hatásai tovább is nyúlhatnak azáltal, hogy hozzájárulhatnak az autóval vagy

tömegközlekedéssel való munkába járás visszaszorulásához, így környezetünk megóvásához, a légszennyezés csökkentéséhez (de Vos et al 2018).

Bizonyos megközelítésből a home office tekinthető kimondottan a munka és a magánélet egyensúlyára ható kezdeményezésnek. Jelentősen hozzájárulhat ahhoz, hogy a munkavállalók könnyebben és rugalmasabban ösztömegeztessék családi és munkahelyi feladataikat. Ez az idő hiányából adódó feszültség csökkentésével járul hozzá a dolgozók jobb mentális és fizikai egészségi állapotához (Géring 2016).

A távmunka és a mérhető termelékenységnövekedés közötti kapcsolatot dokumentáló kutatások kimutatták, hogy azokon a munkahelyeken, ahol az alkalmazottaknak lehetősége van teljesen vagy akár részben átállni home office-ra, kevesebb a munkahelyi hiányzás, alacsonyabb az egységnyi munkaerőköltség és a működési hatékonyság általános javulása mondható el. Megállapították, hogy a távmunka növeli a munkahelyi elégedettséget, segít a munkavállalóknak nagyobb odaadással és magasabb energiaszinten végezni a munkájukat, kihasználva a munkába járással elvesztegetett idő megsűnését. Továbbá, a távmunka lehetőséget ad a szervezet számára, hogy olyan munkaerőt toborozzon és tartson meg, akik a legjobb alkalmazottaknak számítanak, annak ellenére, hogy messze élnek és nem képesek vagy nem hajlandók ingázni, amely szintén a teljesítménynövelés kategóriájába sorolható (Hill et al 2003).

Negatívumok a home office-hoz kapcsolódóan

A home office rengeteg előnye mellett számos hátrányt is fel lehet sorolni. Az egyik ilyen és egyben leggyakrabban jelentkező probléma a munka iránti motiváció csökkenése. A felettesek hiánya, a különböző szórakoztató berendezések figyelemelterelő hatása, valamint a háztartásban tartózkodó személyek jelenléte is mind rendkívüli módon befolyásolhatja a motivációt. Ehhez kapcsolódóan 17 évvel ezelőtt egy tanulmányban kimutatták, hogy a számítógép és az internet folyamatos használata rendkívüli módon csökkentheti a dolgozó produktivitását és a koncentrációt (Sharma–Gupta 2004).

Míg az előbb felsoroltak leginkább fizikai tényezők, vannak pszichés vetületei is a home office-nak, ugyanis az otthoni munkavégzésnek számos negatív pszichológiai hatása is lehet. Egy munkanélküliséget vizsgáló pszichológiai könyv kimutatta, hogy olyan negatív érzelmi állapotok, mint a magányosság, izoláció, az ingerlékenység, aggodás, sokkal gyakoribb a home office-ból dolgozók esetében, ezáltal az otthonról dolgozók esetében egyes mentális zavarok, mint például a depresszió, szorongásos problémák felbukkanásának esélye is növekedhet. Ahogyan azt Robelski et al. (2019) is alátámasztotta, a mentális egészség szempontjából fontosak a társas ingerek, a szociális kontaktusok, amelyek a home office során csökkennek vagy akár teljesen eltűnnek (Jahoda 1982).

Egy másik, Peter Warr által alkotott tanulmány szerint a munka által az embereknek nyújtott pszichológiai tényezők a vitaminokra hasonlítanak, hiszen egy adott mennyiségre szükségünk van belőlük. A modell alapvető építőelemei közé tartozik a társas kapcsolat, illetve a változatosság, melyeket a munka által nyújtott pozitív tényezőkként határozott meg. Ezek a faktorok szintén korlátozottak a home office során, így megállapítható, hogy egyfajta „warri értelemben vett vitaminhiány” léphet fel az otthoni munkavégzés által (Warr 2008).

Vezetési stílus és a home office

A home office nemcsak a munkavállalók részéről igényel szervezést, hanem a vezetők részéről is. Keszi (2008) szerint a földrajzi értelemben dekoncentrált munkaszervezetekben végzett munkafolyamatok vezetési szempontból való integrálása az emberi együttműködés új formáit igénylik mind a munkavállalók, mind a vezetők részéről. A távmunka ugyanis nem csupán szervezeti kísérlet a költséghatékony termelésre a lehetséges irodai költségek megspórolása által, de a távmunkát végző munkavállalók önmenedzselését, valamint a vezetők részéről új munkaszervezési formák kialakítását is jelenti. A home office-ra tekinthetünk úgy, mint egy vállalati eszközre a rugalmasság előteremtésére, a piaci talpon maradás esélyeinek növelésére és a versenyképesség fokozására. Az effajta atipikus munka megszervezése hívta életre az ún. távmenedzsment fogalmát. A távmenedzsment bevezetése során a vezetőknek három főbb feladattal kell megbirkóznia. Ilyen a munkavégzés feltételeinek biztosítása, miszerint a vezetőknek biztosítaniuk kell a távmunkások számára a munkavégzéshez szükséges technikai eszközöket (pl. számítógép, nyomtató, szkennel, fénymásoló, a vállalat által alkalmazott célszoftver, vírusirtó). Ehhez kapcsolódóan a munkaadónak a távmunkással szerződésben meg kell állapodnia arról, hogy ki az, aki biztosítja a távmunka végzéséhez szükséges technikai feltételeket, továbbá ki és milyen mértékben felelős a működtetés, a karbantartás és az esetleges javítás költségeiért, illetve, hogy mi történik akkor, ha ezek bármelyike nem elérhető. A második ilyen feladat a kommunikáció biztosítása. A vezetőknek biztosítani kell a kommunikációt a központi munkavégzés helyén dolgozók és a távmunkások között. Ennek során tisztázni kell egyrészt, hogy a távmunkás mikor elérhető, másrészt egyes feladatait milyen határidőre kell befejeznie. A vezető ellenőrzési joga korlátozódik, hiszen csak előzetes tájékoztatást követően keresheti fel a munkavállalót. A harmadik és egyben véleményünk szerint legfontosabb vezetői feladat a teljesítményértékelés. A felettesnek értékelnie kell a távmunkás teljesítményét, ami csak az output, azaz a végeredmény alapján lehetséges. A fentiekből is látszik, hogy a távmunkásokat vezető menedzser inkább coach, mint hagyományos vezetői szerepet tölt be. A távmunka jellegéből adódóan a felettes képtelen fizikailag is figyelni az alkalmazott munkáját, csak a munkavégzés végeredményével szembesül. Ez azért merülhet fel problémaként, mert vannak olyanok, akik a munkavégzés közben is szeretik ellenőrizni alkalmazottjaik teljesítményét (Gulyás–Turcsányi 2007).

A home office szektorokban való megjelenése

Forgács Tamás (2008) a Magyar Távmunka Szövetség elnökének gondolatai a mai napig érvényben vannak, ami szerint az egyes munkakörök home office-ban való ellátásra azon munkafeladatok a legalkalmasabbak, amelyek inkább szellemi, mint fizikai aktivitást igényelnek, erősen támaszkodnak az információfeldolgozásra, egyértelműen megfogalmazhatók vagy önállóan végezhetőek, világos céljaik és mérhető eredményeik vannak, nem igényelnek különleges, helyhez kötött vagy drága berendezéseket és infrastruktúrát, illetve minimális közvetlen ellenőrzést igényelnek. A legtöbb home office-ban elvégezhető munkafeladat gyakran szakértői és vezetői munkakörök esetében fordul elő. Ezalatt értjük például a tervezők, könyvelők, menedzserek (marketing, pénzügy, PR, HR stb.), projektvezetők egyes munkaköreit. Azonban megjelenhet informatikusok között, például programozók,

webszerkesztők, grafikusok körében. Ugyanígy irodai szakértők között, mint könyvelők, elemzők, fordítók, kutatók, vezetők és legutolsó sorban az adminisztrációs munkakörökben dolgozók vagy az ügyfélszolgálati funkciókat ellátók körében.

Az otthoni munkavégzés elrendeléséhez a koronavírus által kialakult helyzetben a munkáltatónak a középvezetőkkel és a HR vezetőikkel együtt fel kell mérnie, hogy az mely munkakörökben biztosítható és melyekben nem. Továbbá a munkaadónak vizsgálnia kell, hogy az alkalmazottnak rendelkezésére állnak-e az otthoni munkavégzéshez szükséges számítástechnikai eszközök, van-e infrastrukturális háttér, így például szélessávú internet, VPN, egyéb, a feladat ellátáshoz szükséges munkaeszköz, de akár szekrény vagy nyomtató az otthoni munkavégzéshez (Pwc.com 2020).

Alkalmazottak véleménye a távmunkát illetően

A távmunka számos előnnyel és hátránnyal jár. A KSH (2018) felmérése szerint a munkavállalók többnyire pozitívan vélekednek az otthonról való munkavégzésről. A megkérdezettek 90%-a egyetértett azzal, hogy a távmunka lehetőséget ad a munkaidő rugalmasabb ütemezésére, akár házimunkát vagy ügyintézkést is lehet közben végezni. Sokan a munka és a magánélet jobb összeegyeztethetőségéről is pozitívan vélekedtek. Ugyanakkor ezzel szemben azzal is egyetértettek, hogy nehézséget jelenthet a munkatársakkal való személyes kapcsolat hiánya (78%), vagy a munkaidő és a szabadidő határainak elmosódása (73%) (KSH 2018).

3. ábra. A 15–74 éves alkalmazottak aszerint, hogy egyetértenek-e az alábbi állításokkal a távmunkavégzést illetően, 2018. I. negyedévé vizsgálva, százalékban kifejezve



Forrás: KSH (2018) adatai alapján saját szerkesztés 2020.

A Központi Statisztikai Hivatal 2018-as, az alkalmazottnak a távmunkáról alkotott véleményének elemzése szerint megállapítható, hogy akik nem dolgoznak távmunkában, azok – bár lehetnek valós negatív tapasztalataik is – hajlamosabbak a távmunka előnyeit lebecsülni, az ezzel járó negatív kockázatokat pedig felnagyítani, míg a távmunkát végzők sokkal pozitívabban értékelik az otthonról történő munkavégzést, mint azok, akik nem élnek ezzel a lehetőséggel. Ez a pandémia

időszakában kiemelt jelentőséggel bír, ugyanis számos helyen azok a munkavállalók is távmunkába kényszerültek, akik maguktól nem vállaltak ilyen munkakört.

Összefoglalás

A home office a munkaerőpiacon megjelenő rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási forma, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy a különböző kommunikációs technológiák adta lehetőségeket kihasználva, a munkahelyen kívül is hozzáférjenek az elvégzendő tevékenységeikhez.

Gyakran visszatérő kérdés, hogy Magyarországon mennyire fognak elterjedni a munkavállalás ezen rugalmas feltételei, valamint, hogy a jelenlegi munkaerőpiacon mennyire tud népszerű célponttá válni az otthonról való munkavégzés bevezetése a munkáltatók és az alkalmazottak körében. Nem láthatjuk, mit hoz a jövő, milyen gazdasági és politikai döntések születnek meg a jövőben a COVID-19-cel kapcsolatban, azonban az kijelenthető, hogy a vírus után nem fog minden visszaállni a régi rendszerbe; illetve azokban a szektorokban, ahol lehetséges az otthonról való munkavégzés bevezetése, hazánk is elkezd majd bekapcsolódni a rugalmas munkaszerződések világába.

Kutatásunk során szekunder adatfeldolgozásokat végeztünk hazai és nemzetközi szakirodalmak alapján. Ennek során megállapítottuk, hogy a sikeres home office-hoz két fél gördülékeny együttműködése lesz szükséges: a munkavállalóé, illetve a munkáltatóé. A munkáltatók részéről fontos, hogy elvárásaik ne növekedjenek kiugró mértékben az otthoni munkavégzés következtében és ne rójanak több terhet a munkavállalókra, ezáltal az elvégzendő feladatok igazodjanak a munkavállaló munkaköri leírásához, valamint a vezetési stílus szervezeten belül való megújítására is kell törekedniük. Ezzel szemben az alkalmazottak számára a legfontosabb feladat a home office során, hogy a teljesítendő feladatot lássák el és saját idejüket annak megfelelően menedzseljék, hogy az otthonlét ne legyen hatással a teljesítményükre. A kérdés csak az, hogy ezeket a változásokat milyen mértékben és hogyan tudják adaptálni.

A home office elterjedése sok helyen segített, hogy az emberek többsége ne veszítse el munkahelyét és hogy ne váljanak egyik percről a másikra munkanélkülivé ebben az alapvetően is nehezen átvészeltető krízishelyzetben. Összességében tehát megállapítható, hogy a home office az innovációhoz kapcsolódóan egy igen fontos jelenség, melynek kapcsán a fő kérdés a jövőt illetően, hogy milyen fokú integrálódás fogja övezni és hogy hogyan lesz fokozható az hatékonyság mértéke.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmányt a Magyar Nemzeti Bank kiválósági ösztöndíjjal támogatta a Debreceni Egyetem közötti együttműködés keretében meghirdetett hallgatói versenypályázat ("Új munkahelyünk a Home Office? Munkapiaci trendek a válság után") során.

Irodalomjegyzék

- B. Erdős, M., Juhász, G., Garai, P. (2012): The theoretical bases of knowledge management. *Humán Innovációs Szemle* 2 (1-2). pp. 7-22.
- Dabronaki, Á., (2016): A home office munkajogi kérdései. *Jogszvilag*, Letöltve: <https://jogszvilag.hu/a-home-office-munkajogi-kerdesei/> (Utolsó letöltés: 2020.05.25.)
- Dajnoki, K., Kőmíves, P. M., Szabados, Gy. N., Bácsné Bába, É. (2020): Factors influencing well-being at work. *Hadtudomány – A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata* 30. E-szám. pp. 183-197.
- Dajnoki, K., Kun, A. I. (2020): HR kihívások járványhelyzetben: A KoronaHR országos kutatás eredményei. *Magyar Gerontológia* 12: Különszám. pp. 25-26.
- De vos, D., Meijers, E., Van Ham, M., (2018): Working from home and the willingness to accept a longer commute. *The Annals of Regional Science*, 61(1), pp. 375–398.
- Eurostat, (2018): Working from home in the EU. *Ec.europa*. Letöltve: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1> (Utolsó letöltés: 2020.05.25.)
- Fenyves, V., Dajnoki, K., Dékán Tamásné Orbán, I., Harangi-Rákos, M. (2020): Gyakorlatorientált képzések megítélése a vállalati szférában. *Acta Medicinæ et Sociologica* 11(31). pp. 164-183.
- Forgács, T. (2008): Távmunka - korunk új munkaszervezési modellje? *Marketing & Menedzsment*, 42(5-6), pp. 29-41.
- Forgács, T., (2011): A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 42(11), pp. 49-62.
- Fróna, D., Kőmíves, P. M. (2019): A mezőgazdasági munkaerő sajátosságai. *Gazdálkodás* 63(5) pp. 361-380.
- Géring, Zs. (2016): Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában. A munka és magánélet egyensúlyának meg (nem) jelenése a vállalati honlapokon. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 47(1), pp. 4.
- Gulyás, L., Turcsányi, E. (2007): A távmunka menedzselésének problémái a HR-menedzser és a pszichológus szemszögéből. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 2(1), pp. 17-26.
- Hansen, K. F. (2017): Home Office – Salutary Action on Combining Work and Family? *Die Unternehmung*, 71(4), pp. 390–413.
- Herman, S., Körösparti, P., Kőmíves, P. M. (2018): A magyar agrár-felsőoktatás aktuális helyzete. *International Journal of Engineering and Management Sciences* 3(4). pp. 263-281.
- Hill, J. E., Ferris M., Märtinson, V., (2003): Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), pp. 220–241.

- International Labour Organization, (2020): ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second edition. Updated estimates and analysis. *ilo.org*, Letöltve: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf (Utolsó letöltés: 2020. 06. 04.)
- Keszi, R. (2008): Munkaszervezeti determinizmus és távmunka. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 39(2), pp. 2-23.
- Kis, É. I. (2020): Vélemények a home office-ről – előnyök, hátrányok. *Opus et Educatio*, 7(1), pp. 71–79.
- Kőmíves, P. M., Pilishegyi, P., Novák, N., Nagy, A. Sz., Körösparti, P. (2019): The role of the higher education in the development of the agriculture. *International Journal of Information and Education Technology* 9(9). pp. 607-612.
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH), (2018): Táv munka és „home office”. Letöltve: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html?fbclid=IwA> (Utolsó letöltés: 2020.05.19.)
- Lennert, J., (2020): *Válságmegoldásból napi gyakorlat? A távmunka lehetséges széleskörű elterjedésének hatása a jövőbeli vándormozgalmi mintázatokra*. MTA KRTK Regionális Kutatások Intézete. Letöltve: <http://regscience.hu:8080/jspui/bitstream/11155/2210/1/Lennert-tavmunka-2020.pdf> (Utolsó letöltés: 2020.05.23.)
- Márkó-Lévai, Sz., (2020): Home office vagy távmunka? *Drmarkolevai*, Letöltve: <https://drmarkolevai.hu/home-office-vagy-tavmunka> (Utolsó letöltés: 2020.05.19.)
- Nakrošienė, A., Buciuniene, I., Goštautaitė, B. (2019): Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), pp. 87–101.
- Paylab, (2019): Where should you work if you want to have home working? Letöltve: <https://www.paylab.com/newsroom/where-should-you-work-if-you-want-to-have-home-working/50511> (Utolsó letöltés: 2020. 06. 15.)
- Pwc.com, (2020): Otthoni munkavégzés – hogyan készüljön rá a munkáltató és a munkavállaló?
Letöltve: https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/otthoni-munkavegzes.html?fbclid=IwAR3uooUIDPvEfZApkU0BN11Ru8F-cA7yAdKkY5njFb5kvbcWrctBIer_cus (Utolsó letöltés: 2020.06.15.)
- Robelski, S., Keller, H., Harth, V., & Mache, S. (2019): Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), pp. 2379–2401.
- Sharma, S. K., Gupta J. N.D., (2004): Improving Workers' Productivity and Reducing Internet Abuse. *Journal of Computer Information Systems*, 44(2), pp. 74-78.
- Szabó, G., Harangi-Rákos, M. (2020): A koronavírus hatása a mezőgazdaságra, különös tekintettel a foglalkoztatásra. *Economica (Szolnok)*, 11(3-4). p. 1.

- Szabó, K., Becsky A., (2003): Önmegvalósítás vagy digitális magány? A távmunka elterjedésének ösztönzői és akadályai Magyarországon. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 34(12), pp. 2–16.
- Szikszai-Németh, K., Nagy, A. Sz. (2021): Employer branding a közösségi médiában. *Debreceni Szemle* 29(1). pp. 70-76.
- Törő, E. (2019): *A vállalkozások jogi ismeretei*. Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Várad, A. (2020): A koronavírus okozta COVID-19-pandémia. *Orvosi Hetilap*, 161(17), pp. 644–651.
- Vojtek, É., Juhász, G., B. Erdős, M., Garai, P. (2013): A kompetenciák szerepe és jelentősége a munkaerő-piaci esélyek fokozásában, valamint a munkakörelemzésben és értékelésben. *Szakképzési Szemle* 29(1), pp. 5-20.
- Warr, P. (2008): Environmental “Vitamins”, Personal Judgments, Work Values, and Happiness. *Oxfordhandbooks*, letöltve: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211913.001.0001/oxfordhb-9780199211913-e-004> (Utolsó letöltés: 2020.06.04.)

HOME OFFICE AS A FORM OF EMPLOYMENT: ANALYSIS OF THE GLOBALIZATION AND EFFICIENCY OF REMOTE WORKING

DÓRA SIMON – KEVIN NÉMETH

Abstract

Home office has become a common practice in the Hungarian labour market due to the outbreak of COVID-19 pandemic. Therefore, we would like to present the factors that influence the efficiency of working from home and, as managers, how we can create the right working environment and increase the productivity of work processes. In addition, we would like to briefly summarize the global advancement of home office and examine how the coronavirus has transformed the labour market. In the course of our research we carried out secondary data processing based on national and international literature. The aim of our study is to make this complicated process easier to understand for many people, thus the cooperation between workers and employers can be successful in these trying times.

Keywords: home office, remote working, coronavirus, productivity, innovation

COACHING IN INTERCULTURAL ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

DR. GÁBOR JUHÁSZ

Introduction

In the past centuries the main drivers of the economic (and also cultural) unification of the world were the discovery of the world, colonialism, and then the technical and technological progress generated by the industrial revolution, as well as the expansion of international trade. In recent decades, though, the unrestricted flow of free capital and the worldwide integration of property, driven by market liberalisation and deregulation has become the engine of the new type of globalisation (Konczosné, 2003).

The new type of globalisation is also generating significant changes in cultures and cultural integration. Multinational and transnational corporations have gained a leading and thus controlling role in influencing the world's consumption of culture and ideology. The resulting uniformity determines the changes in both general and consumer values, as well as the consumption of different goods and services. The commercial media, controlled by global actors, seek to influence not only consumption, but also other dimensions of our everyday existence and thinking, changing the most influential value system of contemporary society and also the worldview and public attitude (Konczosné, 2003).

Examination of the accelerated flow of capital and the increasing concentration of capital caused by the process of globalisation, as well as the effects of intensive technical and technological development have led to an increasing focus on the interrelationship between national, social, local and organisational culture in recent decades. In the following, I will explore the concepts of national and organisational culture, as well as the theoretical and practical aspects of cross cultural effects caused by the encounter and coexistence of different cultures.

Coaching, as a complex method and toolkit used in practice, can often focus on the identification and management of culture shocks and related intercultural conflicts in the culturally heterogeneous organisational environment of multi- and transnational companies and their subsidiaries. Accordingly, I will also discuss the specificities of intercultural coaching.

Keywords: globalization, multinational and transnational corporations, national culture, organizational culture, cross cultural effects, coaching, intercultural coaching.

National culture

In the context of a given society, the general system of values and norms, which includes both visible and invisible cultural elements can be called national culture. Since organisations are strongly connected to the 'national environment' around them through their relations with the external environment, as well as their employees and suppliers, national culture evidently influences the development of the culture of organisations (Jarjabka, 2012). In addition, organisational cultures

within the scope of a given national culture may develop and operate along unique and distinct characteristics.

Since the middle of the last century, many attempts have been made to define the dimensions of investigation aimed at understanding and mapping different cultures. Hofstede's research in the 1960s and 70s first included forty, then more than fifty countries. He examined different cultures in isolation from each other, on the basis of pre-established dimensions (universals that can be understood by all cultures in the world). The focus of his research has been on the impact of national cultures on organisational culture, and on organisational culture itself. Hofstede's studies of cultural characteristics distinguished between types of organisational culture on a national basis, identifying the main dimensions of differences in national values. In his model (6-D model), Power Distance, Uncertainty Avoidance, Masculinity / Femininity, Individualism - Collectivism, Time Orientation (Confucian Dynamics) and Indulgence vs. Restraint (IVR) played a role as main dimensions of analysis (Hofstede, 1991).

Based on the above, to approach the concept of national-organisational culture, it is useful to suppose that organisational culture includes the national cultural characteristics of the society represented by its employees and business partners (Jarjabka, 2012).

Organizational culture

Organizations, similarly to individuals or groups, have a system of values and norms. This is unique to them and has an impact on organizational efficiency and performance. In addition to the characteristics of the organizational structure, in the course of the analysis of the organizations it is also expedient to examine the cultural characteristics related to the human factor, which are incorporated in the concept of organizational culture.

One of the most complex approaches to the concept of organizational culture comes from Shein. According to him, organizational culture is a set of common "fundamentals" discovered or developed by a given group or community that the members of the group consider valid and applicable in practice. This common starting point is used as a basic pattern by community members to cope with integration problems related to the internal environment and arising from the need to adapt to the external environment. The jointly developed, well-established fundamentals are interiorised by the individuals that belong to the group in the process of socialization (Shein, 1991).

The factors resulting in the development of organizational culture are partly external and partly internal, as they are either environmental impacts or their consequences. External influences that result in the formation of organizational culture have effect on the individual values, mindsets and beliefs of the members who make up the organization. Such influences can be, for example, historical events, certain geographical locations or a specific set of socio-cultural conditions, as well as the dominant values of society, which includes the key values, beliefs, views, and philosophies that are widely shared by members of a given society, such as the freedom of individuals. We can also mention organization-specific (internal) factors that also contribute to changes in organizational culture. One of these factors

is the applied technology, which has an impact on the quality of the company's activities, methods and tools, the qualification level of the workforce and the development of the predominant dependencies. The history of the organization (beginning from its foundation) also belongs to here. The main factors that determine the internal environment of organizations include organizational strategy and operational goals, financial conditions, applied technology, as well as organizational structure and culture (Elbert, N. F. – Karoliny, M. – Farkas, F. – Poór, J., 2000).

Organizational culture can be developed as a result of a common organizational learning process. This organizational learning and the resulting knowledge can be based on a number of previous common experiences. Since culture is the result of a learning process, new information and experiences continuously shape, enrich and update the common set of knowledge. According to this, the organizational culture is constantly changing. We can acquire the culture of the organization through the process of social integration, in the course of organizational socialization. Culture attaches certain meanings to the events, actions, phenomena and processes taking place in the environment, which makes the environment interpretable, understandable, and thus safe and predictable for us. By all this, culture provides a kind of “survival strategy” that we apply sometimes consciously, sometimes unconsciously. Organizational culture is also an effective tool for managing and influencing behaviour within the organization. It defines and explains to the individual the typical and accepted behaviours of the organization, and also forces the members of the organization to follow them, to adapt to and comply with them.

Subcultures may also exist within individual organizations. These “cultures within culture” can best develop within a cohesive and coherent group that has been together for a long time. The values, views, opinions and solution strategies prevailing in the subculture may even contradict the cultural characteristics of the “majority” organization as a whole. The development of subcultures is particularly anticipated when the organization, in response to external and internal environmental influences, develops strong structural differentiation that determines its entire structure. As a result, individual units are more likely to develop specific solutions with characteristics that are manifested in culture (Elbert, N. F. – Karoliny, M. – Farkas, F. – Poór, J., 2000).

The analysis of organizational cultures can answer multiple questions at once. However, two basic, general questions are answered by all organizational culture formations. On the one hand, by studying the organizational culture, we can find out how the organization relates to external changes, i.e. how well it can adapt and how successful it is in survival. On the other hand, we also get an answer to how and by what means the organization is able to implement internal integration.

Cross cultural effects

Intercultural research examines the cases of encounters and coexistence of different cultures, the factors influencing them, as well as the effects and the possible outcomes. The focus of the research is on the differences between cultures, the interactions that occur during their encounter and the processes of change that take

place along them. In the course of intercultural studies researchers assume, among other things, that interactions between different cultures generate differentiated cultural changes for the partners involved in the process, as a result of the impact of the new context. (Török, no date of publication).

The GLOBE-research (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) was developed partly from the model of Hofstede, using the dimensions he created, the improved versions of which were mixed with research categories from other researchers. GLOBE (Table 1) also placed a special focus on establishing values that are specific to the country or considered desirable by the society (Török, no date of publication).

Table 1. The research dimensions and culture groups of GLOBE

Value Dimensions	High rankings	Low rankings
Uncertainty avoidance	Switzerland, Sweden, Singapore	Guatemala, Hungary, Russia
Power distance	Morocco, Nigeria, Salvador, (Hungary)	Denmark, Holland, Israel
Individual collectivism	Sweden, South Korea, Japan	Argentina, Germany, Hungary
Societal collectivism	Philippines, Iran, India, (Hungary)	New-Zealand, Sweden, Denmark
Gender differentiation	Russia, Poland, Denmark, (Hungary)	Egypt, Kuwait, South Korea
Future orientation	Singapore, Switzerland, Holland	Poland, Argentina, Russia
Assertiveness	Albania, Germany, Hong-Kong	Switzerland, New-Zealand, Sweden
Performance orientation	Switzerland, Singapore, Hong-Kong	Russia, Venezuela, Greece
Humane orientation	Philippines, Ireland, Thailand	Germany, Singapore, Greece

Source: Poór et al., 2021, no date of publication

Based on the different cultural characteristics revealed in the GLOBE international research examining the national cultural characteristics in the organizational environment, the following geographically separable cultural clusters can be distinguished: Anglo-Saxon (USA, Great Britain, Australia), Latin American (Argentina, Brazil), Latin European (France, Italy, Spain), Eastern European (Russia, Greece, Poland, Hungary), Germanic (Germany, Austria, Holland and German-speaking part of Switzerland), Northern European (Denmark, Finland, Sweden), Inner-Saharan and African (Nigeria, Zambia, Namibia), Arab (Egypt, Kuwait, Turkey), South Asian (India, Indonesia, Iran) and Confucian Asian (China, Japan, South Korea) cultural circles (Poór et al., 2021, without page number).

On the basis of the results of the mentioned researches and the cultural comparison methods we can distinguish specific cases of the interaction and

interconnection of different cultures. Over the course of history, these typical cases have become recognizable in the encounter of individual cultures and in attempts to coexist, and today they can emerge through the interactions of corporate cultures with different cultural characteristics. The relatively balanced fusion of corporate cultures and management practices between the two cooperating organizations is called integration. In the case of integration there is no dominant partner: a coordinated, complementary relationship develops between the organizations. If one culture gradually becomes dominant over another in a non-aggressive way, then the process is called assimilation. In case of separation, e.g. after the acquisition of a company, two different corporate cultures continue to work together, thus no structural changes take place within either of them. An example of deculturation is when one corporate culture aggressively forces its own culture on the other, on the expense of the other's culture (Niedermüller, 1989).

The organizational culture (under the influence of the national culture) has a significant impact on the interactions between managers and subordinates and on the intercultural relations of companies (Jarjabka, 2012). The compulsion to adapt to a specific cultural environment brings about the need to manage cultural differences. Coaching, through the development of managers and employees, helps international organizations to maintain their efficiency and effectiveness, improve or keep up their performance in a system of socio-economic, socio-cultural conditions influenced by different cultures.

The vision and practice of coaching

Management experience over the past decades has shown that managers can successfully improve the effectiveness and performance of collaboration in different organizations through various human resource development programs aimed at employee development.

The goal of employee development programs is to enable employees working in different workgroups to perform their modified or completely new tasks and to complete the related development goals. Providing support for different areas of group collaboration within a company is a facilitating task for managers, which requires new skills and knowledge from both sides. On the one hand, employees must meet the requirements of reconciling the technical and social characteristics of the workplace (socio-technical conditions and expectations) and be familiar with the characteristics and effects of group-related processes affecting the informal sphere in addition to the formal dimensions of the organization. Based on all this, employees must be able to strengthen their work communities and promote team building through their personal and active involvement. On the other hand, managers must be able to effectively reduce risks and uncertainties of the external environment. In addition, with the help of managers, groups of employees must maintain their own capacities and integrity, and strive to increase them according to current needs, thus broadening their boundaries and increasing their opportunities (Heidrich, 2007).

All this requires a new conception of roles on the part of managers, which has been given several names. This is indicated by the terms "consultant", "partner" and "coach". It is important that the new leadership style is governed by a

differentiated leadership role perception and a specific self-interpretation, the key element of which is the recognition and application of coaching as an effective method of learning and self-development by leaders. Companies whose managers acquire this approach and broaden the use of coaching involving themselves and the majority of their employees, foster not only the development of individuals but also organizational learning. In this way, the coaching approach and practice can become a significant element of corporate culture (Heidrich, 2007).

Intercultural coaching

Global companies and their subsidiaries operate in an environment represented by different national and social cultures, which has an impact on their organizational operations. The greater the cultural distance is between the multinational company and the cultural characteristics that determine the society of the country in its immediate external environment, the greater burden it imposes on organizational leaders seeking to bridge differences. (Borgulya, 2014).

Managers and subordinates in a “mixed” or heterogeneous cultural organizational environment representing different cultures can often experience a state of anxiety, tension, and insecurity, called „cultural shock”, which may occur when encountering a foreign culture and in the act of interaction or integration attempts. Cultural shock, as a specific psychological condition, has a significant effect on an individual’s behavior, decision-making and judgment, which can lead to loss of performance. Accordingly, one of the essential conditions for successful communication and integration, as well as for maintaining performance is to avoid or reduce the effects of shock, which can be achieved by using coaching as a supportive method and toolkit.

The objective of intercultural coaching is to enable the coachee to identify national or organizational cultural differences and the resulting organizational problems and conflicts, and to use them to foster their own professional development. The cultural differences in the national-organizational culture that are processed during the coaching process can in many cases provide new aspects and creative solutions to situations and problems between entities representing different cultures. They can also contribute to the development of leaders and the improvement of individual, group and organizational performance (Baracskai et al, 2009).

In addition to the characteristics of a culturally heterogeneous organizational environment, the coach involved in the process of intercultural coaching must also be familiar with the national cultures influencing the mixed organizational culture. The coach should also be aware of the possible ways and solutions of managing cultural differences in order to be a real partner and supporter. managers working in that specific organizational environment as clients involved in the coaching process.

The next section will discuss the answers of a semi-structured interview with the Chief Operating Officer for Human Resources Management, Finance and IT of the Hungarian subsidiary of a well-known Japanese giant company in the field of automotive manufacturing, The results back up the purposeful application of coaching within intercultural conditions.

Coaching in intercultural conditions based on a corporate example

The continuous challenges of the dynamically changing external environment pose significant difficulties to companies and enterprises competing in international markets. Since the outbreak of the coronavirus epidemic, there has been a steady slowdown in the global automotive industry. In addition to the general decline in production, there have been layoffs for many manufacturers. Hungarian automobile industry cannot escape the effects of the situation either. Interest in the models manufactured by the Hungarian subsidiary of the Japanese giant company is also lower than in previous years, when the company had been in leading position in the Hungarian market in new car sales for four years. In order to compensate for the negative effects generated by declining demand and output, the Hungarian subsidiary has recently focused significant resources on developments and the optimization of production and operating processes. Thanks to timely measures, in line with the expectations declared by the parent company, the main direction of development is now the pursuit of environmentally friendly and sustainable vehicle production. This can be seen in the case of hybrid technology, which is the result of joint development with another Japanese giant company, which is a market leader in automotive production. In addition to the production and sale of new hybrid models, in 2019 the Hungarian plant became the European parent company's European supply center for spare parts and accessories, and new jobs were created to support it.

The Hungarian subsidiary has significant employment potential: with 3,200 people employed directly, the production capacity allows the manufacturing of vehicles in two shifts five days a week. In addition to this there are another 10,000 people indirectly linked to the company employed by the domestic supplier network. Based on the volume of employees directly and indirectly employed by the company, the jobs it provides, paid income, revenues, taxes and contributions, the national extent of the supplier network, a more radical decline in production or the withdrawal of the company from Hungary would adversely affect not only the company but also the settlement that provides the site, and even the entire national economy.

In order to retain, encourage and motivate employees, the subsidiary pays special attention to increasing employee satisfaction. In line with this, the basic wage of the physical workforce has increased by more than 50 percent on average in the recent period, while the increase in the average basic wage of the total employee has reached 140 percent. As a result of the joint provision of the benefit package and development opportunities in addition to the performance-based compensation, 71 percent of the employees have been working for the Hungarian company for more than 10 years.

In addition to vehicle production, the specialists of the Hungarian factory produce new models and prototypes of various model variants manufactured in Hungary within the framework of experimental development. In connection with manufacturing, research and development and innovation activities, various levels of training and further training covering both own employees and those employed by suppliers are continuously organized and conducted to support the

implementation of transitions, technical, technological upgrades, organizational and operational changes.

The need to adapt to accelerated change requires a transformation of the internal environment, as well as a change in the organizational structure and operational processes, in which managers at different levels have a key role. Continuous development of the competencies of managers whose task is the management of changes and work at differentiated levels of organizational hierarchies, increase of their adaptability can form the basis or be the key of effective responses and reactions to challenges. Their performance as leaders and their support and encouragement on the part of their employer by various means is therefore a high priority for the sake of the success and efficiency of the companies, including the Hungarian subsidiary.

In order to continuously support its managers, further develop their competencies, and also to prevent and manage conflicts that cause organizational and operational problems in the intercultural environment, the Hungarian subsidiary of the Japanese giant implemented coaching service. The service has been extended to cover both senior and middle management since it has been introduced. After the “trial” period, coaching, based on the positive feedback of the staff members who used the service, was integrated into the leadership development “package”. It is now consistently used as an integral part of it as it is an effective tool to support leaders.

The expectation of the subsidiary as a client in connection with the use of the coaching service is positive feedback from the managers participating in the coaching processes, which reveals the effectiveness of the intervention and at the same time it provides information about the performance of the coach.

There are various problems and dilemmas that can arise in the process of cooperation between company leaders (the clients of coaching) and the coach. The process is based on issues such as taking a leadership role, task performance, efficiency, effectiveness and success, advocacy for each other and subordinates; in general all topics that arise in living as a leader. The company's leaders provide material for topics that arise during coaching sessions, relying on their sense of responsibility and commitment to their tasks, subordinates and the company. The majority of these details and facts are obviously confidential and shared only by the coach and the coachee, and the results and lessons of the process are communicated to the client and the employees concerned only indirectly.

The primary target group of the intervention or the “direct beneficiaries” are “directors” from top management and “department heads” from middle managers. The secondary target group includes the subordinates working in the organizational units lead by the above mentioned managers. The subordinates are indirectly connected to the service beneficiaries and the intermediaries of the results and effects through the interpersonal influences resulting from the attitudes represented by their leaders, organizational communication, exemplary behavior (coaching-type leadership).

Based on the experience of the recent period, the results that have become visible and the increasing development needs, the company's top management has made coaching available to a pre-selected target group of managers from year to

year, according to a pre-planned schedule. As part of the “coaching service block” three occasions are usually provided per manager, which can be supplemented by more depending on specific needs and opportunities.

In all cases, the coaching service offered by the subsidiary is provided from the outset by an external professional contributor with appropriate training, since the company has not yet developed the necessary internal resources. In terms of the type and method of implementation coaching, as an applied management support tool, will be conducted as individual, as well as managerial and executive coaching for the various levels of the company. It has so far been provided by two external service providers.

The Hungarian company, as a client, is indirectly ensured of the effectiveness, efficiency and success of the coaching service through the personal feedback of the managers who participated in the service as coachees, and also through surveys of employees and subordinates. In addition to the direct feedback received from the “reports” of managers who used the service, the results and benefits of coaching become apparent relatively quickly within the organizational framework from the attitudes and behaviour of managers. According to experience, the leaders who participated in the intervention act more consciously and confidently in enforcing their decisions and the interests and goals behind them. They are able to work for themselves and their subordinates in a more controlled and coordinated way. Their communication, self-awareness and interpersonal skills also develop as a result of the coaching sessions, in this way they are able to exert clearly more positive, deeper effects and changes on their environment. The changes managers go through and the effects they generate indirectly influence the operation of the company as they have impact on the formal and informal organizational dimensions, as well as the different levels of the organizational culture. Accordingly, the results and effects of the coaching service reach more and more organizational units and subordinates indirectly from year to year, they are incorporated into more and more levels and integrated into the organizational operation and therefore the result and benefits generated by the service become tangible.

On the part of the Japanese parent company, the main influences determining the organizational culture of the Hungarian subsidiary include the incorporation of the concepts of “kaizen”, “just in time”, and “lean management” into Hungarian practice. In order to implement these concepts within the corporate framework and apply them in practice, it is essential to ensure the openness of managers and subordinates to change and to continuously increase their adaptability. Similarly, the management of different, even very divergent cultural influences, the treatment and acceptance of diversity, differentiated manifestations and modes of cultural differences, the development of a “common culture” also depend primarily on the extent to which participants are able to familiarize with different cultural characteristics and effects and how they are able to cope with them. Adapting to the challenges generated by constant change and cultural diversity depends to a large extent on whether the issues and problems arising from them, the situations that reflect them are constantly discussed, managed and resolved in the company's everyday life. In order to recognize the problems in time, to prevent the formation of tensions, to manage the conflicts that have arisen, to resolve the problematic situations it is essential that the actors involved should have

open, inclusive, change-ready attitude, extensive amount of self-discipline, patience and respect towards each other, as well as continuous demonstration of constructive behaviour.

English is the language of communication of Japanese and Hungarian employees, therefore sufficient awareness of the language is an essential criterion for the cooperation in the various processes of organizational communication. The common language, as a medium of mediation, carries multilevel, differentiated meanings. However, in order to work together effectively, it should convey the same meaning for participants and thus enable mutual understanding in everyday problem-solving, regardless of cultural affiliation. Therefore, the effective use of English words, concepts and expressions as a working language for cooperation also requires special attention and openness, acceptance, and respect for each other's needs, interests, goals and suggestions.

The success of international organizations is significantly determined by their ability to develop a capacity for cultural sensitivity based on acceptance, understanding, and empathy in their organizational culture (Poór et al., 2021, without page number). This attitude should be manifested in actions in everyday life. In addition to the aforementioned ones, the principle of "respect for each other" mediated by the top management representing the Japanese national culture is another important effect on the organizational culture of the Hungarian company. This has an important role in strengthening cultural sensitivity based on acceptance, understanding and empathy.

A possible typology area of national and organizational cultures is in the dimension of individualism and collectivism (Poór et al., 2021, without page number). Individualistic attitudes may be manifested in demands for independence, autonomy and the broader intimate environment. Individualism is more characteristic of Anglo-Saxon countries and national cultures. Collectivism, the dominance of a community-based approach and minimal personal space, though, is a peculiarity of countries in the Far East (including China or Japan). Both individualistic and collectivistic attitudes are present to about the same extent in the organizational culture of the Hungarian subsidiary. As an example of the different nature and essence of individualistic and community-centric attitudes in intercultural cooperation we can mention that in Japanese culture workers with lower performance are employed and retained more often as opposed to Western culture where workers who hardly meet the expectations are generally more often threatened with dismissal. It is also a specific Japanese attitude to consider good performance a common achievement and the role of the leader does not stand out too much, while in Western culture the leaders more often tend to consider the results as their own achievements.

There are significant differences in terms of cultural responses to corporate activities: we can distinguish the preventive attitude, which shows a (pro)active way of thinking, from the passive behaviours characteristically found in Latin cultures but also in Eastern societies (Poór et al., 2021, without page number). In the case of the Hungarian subsidiary both attitudes and behaviours are present. Still, based on our experience, the preventive, (pro)active way of thinking is becoming more and more dominant in Hungarian organizational culture. This is well reflected, for example, in the leadership attitude, which gives all employees the opportunity to communicate questions, problems and suggestions related to organizational

processes, events, management measures and to flow feedback regularly through several communication channels and forums. This not only helps to prevent situations arising from the accumulation of spontaneously generated tensions, but also encourages proactive action, employees' contribution with ideas and suggestions, motivating them with various rewards.

The difference between traditional and secular, rational attitudes and behaviours arises from belonging to different cultural values, and can therefore be a source of tensions and conflicts stemming from cultural alienation. (Poór et al., 2021, without page number). While traditional values emphasize the importance of religion, parent-child ties, respect for authority and traditional family values (including the rejection of divorce, abortion, euthanasia or suicide, the importance of national pride and a nationalist approach), secular (rational) cultures are more opposed to the above. As both Japanese and Hungarian national culture are built to a greater extent on traditional values, the dominance of traditional values can be observed in the organizational cultural environment of the subsidiary representing the common culture, as exemplified by the various manifestations of family-centered attitude and respect for authority.

Belonging to a different cultural value system also manifests itself in whether "survival values" or "self-expression values" dominate the organizational culture through the behaviours and attitudes of the employees of the company. "Survival values" are typical of cultures that focus on economic and physical security, with more ethnocentric views and low levels of trust and tolerance, while "self-expression values" are preferred by cultures that pay special attention to environmentalism, inclusion of minorities, compensating for gender inequalities and increasing civic participation in economic and political decision-making (Poór et al., 2021, without page number). Since the parent company has been present for decades in several countries with significantly different ethnic composition, social, economic and political system, cultural and religious values and traditions (thus for example, in addition to Hungary in India and many other countries in the world), it is like a "melting pot" successfully integrating different attitudes and behaviours. In addition to traditional Japanese national culture, a significant number of Western cultural influences can be discovered in Japan, including manifestations that are more representative of "self-expression" values, which reinforce the change in traditional cultural values. Accordingly, in the case of both the parent company and its subsidiary, different approaches can be found in their organizational culture, forming a kind of "common" value system within the company. Manifestations of attitudes towards foreigners or women, which are typical of traditional Japanese culture, can be less frequently found in the "mixed" Hungarian subculture. Compared to the traditional attitude, the Hungarian "common culture" has developed a much greater tolerance and acceptance to compensate for inequalities towards foreigners and women.

Employees of the Hungarian subsidiary were asked about the importance of work-related goals (answering questions such as what employees expect from their work, i.e. how exciting their job is, or questions about safety or possibility of promotion) (Poór et al., 2021, without page number). They articulate and express their needs more and more consciously as compared to Japanese employees belonging to the dominant culture. The attitudes of the subculture to the importance

of work-related goals thus differ from the characteristics of the dominant culture representing the “key values”.

There are also significant differences between Hungarian and Japanese cultures in employee expectations and needs related to work (including the extent to which employees are satisfied in terms of, for example, individual performance or job satisfaction), which can be a source of many conflicts. This already problematic situation is further aggravated by the conflict between manual and mental workers and those belonging to the younger and older generations. Accordingly, employees of Hungarian origin belonging to the younger generations performing intellectual work are characterized by the need to satisfy the job-related expectations and needs within the Hungarian branch.

In terms of preference for organizational and management approaches (for example, to decide whether the autocratic or more democratic management method is preferred by employees), as a result of the difference between cultures in the case of the Hungarian subsidiary, democratic leadership and related participatory decision-making emerges as a more significant need than in the case of the Japanese parent company’s organizational culture. This contrast is one of the basic starting points of cultural shock and related conflicts in a heterogeneous system of conditions.

Significant differences and sources of conflict between cultures can also be discovered in terms of work rules and interpersonal relationships (when, for example, we examine the manager’s relationship with subordinates). In the production / work areas and divisions of the Hungarian subsidiary’s organizational culture the majority of work group leaders as direct managers do not have adequate leadership skills (especially in dealing with problems and conflicts of intercultural origin), which in many cases is a problem in their relations with their subordinates. This is not true in the case of the parent company. Under Hungarian conditions, though, conflicts arising from cultural differences have significant effect on organizational and operational efficiency. In order to compensate for the negative effects of this problem, the Hungarian subsidiary realized the need to pay more attention to the training and further training of lower-level managers. At the same time it also became apparent that the use of coaching for managers can also be a solution for dealing with problems, conflicts and stress situations between group leaders and skilled and semi-skilled workers.

However, with regard to uncertainty (i.e., how much employees prefer transparent and regulated situations to ad hoc and ad hoc solutions) (Poór et al., 2021, without page number), we no longer see as many differences between cultures as in the previous cases. In the case of both the Hungarian subsidiary as a “mixed” subculture and the employees of the Japanese parent company, it can be stated in general that they prefer transparent and regulated situations to occasional solutions characterized by greater uncertainty.

In terms of power distance (where, in the case of countries or cultures with a small power distance, we assume, based on the research results and experience available in the field, that employees prefer a participatory and democratic leadership approach, while in the case of high power distance cultures, top managers do not involve middle managers in decisions) (Poór et al., 2021, without page number) the Hungarian subsidiary clearly favors the involvement of middle

managers in decision-making processes. The organizational culture of the Japanese parent company is characterized by a greater power distance, so managers at lower levels of hierarchy are less frequently or more indirectly involved in decision making.

With regard to the research dimension of collectivism, however, both cultures consider it equally important and promote cooperation and work in groups and has lower preference for individual work.

In the case of the Hungarian subsidiary as a subculture, small community collectivism (relationships established and maintained in the micro-communities of the social groups represented by family, kinship and company members) cannot be detected (Poór et al., 2021, without page number), so it is not comparable in this regard with the parent company. This is somewhat contradictory to the fact that both cultures rely on traditional values that focus on family, kinship, friendship and co-workers.

There is a difference in the issue of gender equality (examining the extent to which organizational culture accepts the distinction between gender roles) (Jarjabka, 2012) compared to the Japanese company. There is no distinction between men and women in the subculture framework in terms of declared and practical behaviours. It should be noted that approximately one third of all employees in Hungary are women, some of whom hold managerial positions. The Japanese giant company, as the dominant culture, has also declared to make no distinction between men and women in enforcing rights and interests, however, in Japanese organizational culture female leaders are even more underrepresented.

Speaking of future orientation (answering the question of how long cultures plan ahead and how valuable they consider future-oriented behaviour to be), the dominance of the Japanese parent company prevails in the organizational culture of the subsidiary, since the future existence and the maintenance of operation of the subsidiary is entirely the responsibility of the Japanese decision-makers.. Those who have a significant ownership interest in the giant company decide exclusively on the different time periods of the future, even if the Hungarian subsidiary otherwise favours and follows future-oriented behaviour.

In terms of assertiveness (Poór et al., 2021, without page number), neither the organizational culture of the Hungarian subsidiary nor the Japanese parent company tolerates the confrontational forms of behaviour used in the representation of individuals' interests. Both cultures place significant emphasis on supporting moderate and caring behaviours in the organizational culture.

As far as performance orientation is concerned, the Hungarian company specifically defines performance expectations for employees, which are accompanied by appropriate incentives, but in accordance with the cultural characteristics mediated by the parent company, individual rather than collective (represented by work groups, organizational units) performance is rewarded.

To strengthen human orientation (i.e., how much culture encourages and rewards that its members are empathetic, altruistic, caring, kind, tolerant, fair to each other) (Poór et al., 2021, without pages) both the dominant Japanese and the domestic organizational culture pays considerable attention. This is supported by specific rules in the company's new code of ethics. In addition the expected behavior

between the members of the organization is also strengthened by a special training, in which all employees must participate. Leaders of both cultures consistently take action against workers who violate and endanger human-oriented behaviour.

International companies operate in differentiated social, economic and cultural conditions of different countries and nations. Accordingly, the Hungarian national culture also influences the organizational culture of the subsidiary as cultural values and forms of behaviour flow from the different levels and dimensions of the national culture into the patterns of the corporate culture. The phenomenon called cultural diffusion (Poór et al., 2021, without page number) is represented by nationally based organizational culture groups operating within the organizational culture of the subsidiary. The characteristics of the organizational culture of the Hungarian subsidiary can be seen, for example, in the greater preference for autonomy and subordination compared to the organizational culture of the parent company.

However, characteristics similar to the organizational culture of the Japanese parent company can also be observed in the case of the subsidiary, based on the strict structure covering all levels and the regulated processes, as well as the strong segmentation and hierarchy. Although they are present to a lesser extent, neither the dominant culture nor the Hungarian subsidiary is influenced by excessively strong person-oriented bureaucracy and paternalistic superiority.

“Miscommunication” means the failure to transmit or record certain messages or the complete or temporary lack of communication that should be properly handled and interpreted, which can lead to a lack of information or misunderstanding that results in additional problems. Communication in a heterogeneous cultural environment may lead to a more frequent occurrence of “miscommunication”. In the case of the Hungarian subsidiary, one of the typical causes of “miscommunication” is the temporary lack of information arising in communication between different cultures in the case of both parties due to the clarification (interpretation) of information and messages from each other. In order to accurately understand and interpret certain messages, the parties communicating with each other will not send and receive further communications at a given interval until the previous clarification serves the full understanding. Temporary “outages” can impede the free flow of communication.

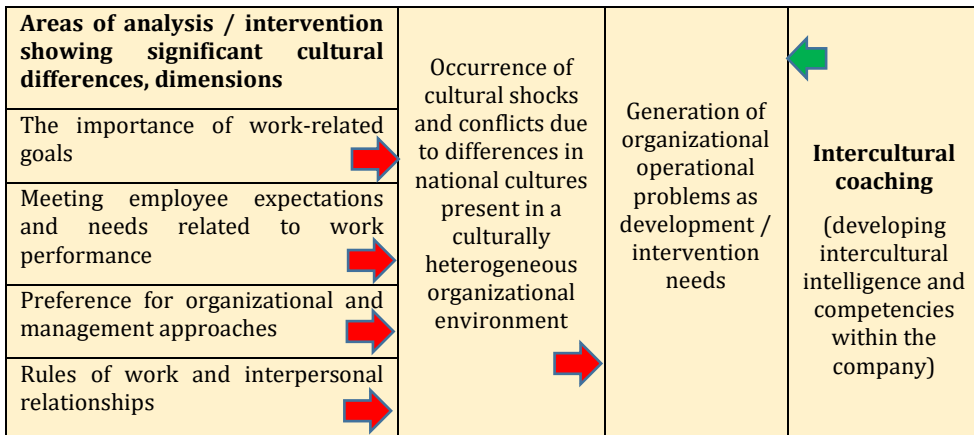
“Mismanagement” draws attention to the mistakes, shortcomings and anomalies of management that can result in efficiency problems. “Governance, risk management & compliance” within the company framework, as well as coaching as a management support tool and method help to prevent “mismanagement”, to resolve its typical situations, to manage the negative effects of management errors and deficiencies. They have an important role in strengthening managerial work, increasing its efficiency and effectiveness.

Summarizing the answers to the questions, we can say that in the case of the subsidiary operating in Hungary, which represents a heterogeneous cultural environment, both Hungarian and Japanese national cultures, thus Eastern European and Confucian Asian cultural clusters, are present. Based on the different cultural characteristics revealed during the GLOBE international research examining the national cultural characteristics appearing in the organizational

environment, Hungary can be classified into Eastern European and Japan into Confucian Asian culture (Poór et al., 2021, without page number).

In addition to the interaction between the Japanese and Hungarian national cultures that determine the organizational culture of the Hungarian subsidiary, we can also get an idea of the areas of problems and conflicts arising from different cultural influences in the case of a subsidiary with a heterogeneous culture. Based on the answers given during the interview, the figure below was created to present the cultural differences that lead to the development of cultural shocks and conflicts (thus organizational problems) to be managed by intercultural coaching in the organizational environment of the Hungarian subsidiary displaying heterogeneous culture (Figure 1).

Figure 1. Areas of analysis / intervention to be managed primarily by intercultural coaching, dimensions in the case of the Hungarian subsidiary



Source: own editing

Organizational leaders at different levels obviously have a significant role in dealing with conflicts and problems arising from different cultural influences. Their support is thus necessary, for which the application of coaching as a tool for the development of intercultural intelligence and competencies in a heterogeneous organizational environment is useful.

Summary and suggestions

In this work I made an attempt to explore the theoretical and practical contexts of culture, national and organizational culture, coaching and intercultural coaching. Through the study of the organizational culture of a Japanese company's Hungarian subsidiary I tried to present the influence of different national and organizational cultures on each other and the advantages of using coaching as a complex management support method and toolkit in intercultural conditions.

Based on the results of the interview analysis, it can be stated that cultural alienation and the resulting cultural shock are the source of many conflicts in the internal environment of a Hungarian subsidiary with a heterogeneous cultural

composition influenced by different Hungarian and Japanese national cultures. Since these conflicts decrease organizational and operational efficiency, the issues and problems arising from these differences pose significant challenges to the managers of the subsidiary, who also act as a “bridge” or “connecting link” between different cultures. Based on the expectations of managers and the need to ensure a consistently high level of performance, there was a need for an effective learning and development method in the case of the Hungarian subsidiary, which supports managers and thus employees in trying out and implementing new ideas and solutions which contribute to organizational and operational efficiency. Recognizing this need and necessity, the management of the Hungarian company has recently started to deal with the conflicts arising from cultural differences and the related organizational and operational problems by various means, among which the use of coaching service now has a major role. Experience has shown that managers who use a coaching service are much more aware of their leadership role and related tasks and responsibilities. On the one hand, this has an incentive effect on their work, and on the other hand, they are more efficient and effective as a result of stronger representation of their activities and managerial positions, as well as the increase in their commitment to the company. Experience has shown that coaching has a leading role in recognizing and resolving the tensions arising from the cooperation of different cultures and the factors affecting the work of individuals and groups. Coaching as a part of the leadership development “package” requires an external professional armed with intercultural competencies and also coach attitudes, roles and techniques. This way it can significantly contribute to the increase of efficiency directly at the individual (managerial) and indirectly at the group or organizational level, as well as to the development of a unifying, hybrid organizational culture.

As a consequence of the above, the implementation of other types of coaching should be considered, as well as conducting intercultural training (intercultural communication and relocation, and intercultural coaching-type trainings) of lower-level managers and subordinates working in a heterogeneous cultural organizational environment. In addition to senior and middle managers, lower-level managers and subordinates also benefit from intercultural training and coaching, as they can significantly develop intercultural competencies based on cultural intelligence and cultural sensitivity. These competencies include the need to understand each other and accept the ‘otherness’ of the other, an objective approach to ourselves, self-esteem, adaptation to cultural differences, openness and inclusion towards intercultural relations and learning. These are essential in order to adequately improve the cooperation, the integration and, at the same time, the performance of those on differentiated cultural foundations. Cultural intelligence is the set of intercultural competencies developed through learning, by which individuals and groups are able to adapt effectively to their different cultural environments (Borgulya, 2010). During the human resource development interventions participants of intercultural training and coaching may be able to identify national / organizational cultural differences and to recognize and jointly manage the resulting organizational problems and conflicts, to involve new aspects and creative solutions in problem-solving processes, thus to mutually promote their development. By identifying and understanding the different cultural characteristics within a supported framework, organizational leaders are able to make effective decisions about the organizational strategy, the management method used and the

technology chosen in order to achieve organizational goals. In this way, culture can provide a competitive advantage and business success for the company (Jarjabka, 2012).

References

- Bakacsi Gy. (2013): Értékkutatás a GLOBE módszerével. In: Varga, K. (2013): *Fénykör - Értékszociológia, Nemzetstratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2. kiadás.
- Baracskai Z. – Mérő L. – Velencei J. (szerk., 2009): *Ezerarcú coaching 2007-2008*. Székesfehérvár: Üzleti-Coach Alumni Egyesület
- Baracskai Z. – Mérő L. – Síklaki I. – Velencei J. (szerk., 2009): *Ezerarcú coaching 2008-2009*. Székesfehérvár: Üzleti-Coach Alumni Egyesület
- Barnard, R. (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*. Budapest: KJK
- Bausinger, H. (2002): Interkulturális igények és kulturális identitás. *Kultúra és közösség*, (6. évf.) 3, p. 101-108
- Bitterli, U. (1982): *"Vadak" és "civilizáltak". Az európai-tengerentúli érintkezés szellem- és kultúrtörténete*. Budapest: Gondolat Kiadó
- Borgulya I. (1996): *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*. Pécs: JPTE Egyetemi Kiadó
- Borgulya I. – Vető Á. (2010): *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Borgulya I. – Vető Á. (2014): *Kulturális távolságok vállalatokon belüli és országok közötti interakciókban*. Budapest: Typotex
- Boromisza D. (2003): Az interkulturális félreértés kutatásának fő irányzatai. *Szociológiai szemle*, 4. p.76-87.
- Cope, M. (2007): *A coaching módszertana*. Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Dobák M. (1988): *Szervezetátalakítás és szervezeti formák*. Budapest: KJK
- Earley, P. C. – Ang, S. (2003): *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford Business Books, Stanford University
- Elbert N. F. – Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. (2000): *Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft
- Elbert N. F. – Farkas F. (2000): Az emberi erőforrások fejlesztése. In: Elbert, N. F. – Karoliny, M. – Farkas, F. – Poór, J. (2000): *Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, p. 291-333
- Falkné Bánó K. (2008): *Kultúraközi kommunikáció*. Budapest: Perfekt
- Falkné Bánó K. *Kommunikációs kultúra – kulturális / interkulturális kompetencia, kulturális intelligencia; az interkulturális kompetencia fejlesztésének módszerei*. interkulturális kompetencia.pdf_(Letöltés dátuma: 2021. 04. 08.)

- Handy, C. (1993): *Understanding Organizations*. London: Penguin Books
- Heidrich B. (2000): *Szervezeti kultúra és interkulturális management*. Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc: Bíbor Kiadó
- Heidrich É. (2007): A vezető magányossága, avagy a coaching, mint személyre szabott vezetőfejlesztési módszer vezetélméleti megközelítésben. *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf. 2007. 3. szám, p. 12-27
- Hidasi J. (2004): *Interkulturális kommunikáció*. Scolar
- Hidasi J. (1989): *Kommunikáció idegen kultúrákban*. Budapest: Külkereskedelmi Főiskola
- Hidasi J. (szerk.) (2007): *Kultúrák, kontextusok, kommunikáció*. Budapest: Perfekt Kiadó
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. McGraw – Hill Book Co.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2008): *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. Pécs: VHE Kft
- Holt, D.H. - Wigginton, K.W. (2002): *International Management*. Ohio: Thomson: South Western, Mason. 2. ed.
- House, R. J. (1998): A brief history of GLOBE. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.13., No.3/4, p. 230–240
- House, R. – Hanes, P.J. – Javidan, M. – Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004): *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage
- Jarjabka Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben. *Marketing & Menedzsment*. XXXVII. évf., 2003., 1.sz., p. 29-45
- Jarjabka Á. (2012): *Kultúramenedzselési ismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- Kelló Éva (2014): *Coaching alapok és irányzatok*. Budapest: Akadémia Kiadó
- Kilburg, R. (1997): Coaching and Executive Character: Core Problems and Basic Approaches: *Consulting Psychology Journal*. 49 (4)
- Konczosné Szombathelyi Márta (2003): Globális világ, nyelvi és kulturális hatások (Global World, Linguistic and Cultural Effects). *Tér és Társadalom* 17. évf. 2003/1. p. 117-129
- Konczosné Szombathelyi Márta (2008): *Kommunikáló kultúrák*. Budapest: L-Harmattan
- Korpics M. (2011): *Az interkulturális kommunikáció*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar
- Mezei A. – Ördög L. (2001): Executive Coaching a „nyerő fegyver”. *Munkaügyi Szemle*, 10. szám, p. 15–18
- Niedermüller P.: A kultúraközi kommunikációról. In: Béres I. – Horányi Ö. (2001): *Társadalmi kommunikáció*. Budapest: Osiris Kiadó. p. 27-38

- Niedermüller P. (1989): Kulturális etnicitás és társadalmi identitás. In: Váriné Szilágyi I. – Niedermüller P. (szerk.): *Identitás – kettős tükörben*. Budapest, p. 204–233
- Poór J. (2013): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: Complex K., 3. átd. kiadás
- Poór J. et al. (2021): Nemzetközi menedzsment. In: Jarjabka Á: *Nemzeti és szervezeti kultúra nemzetközi környezetben*. Akadémiai Kiadó, Bp., 2021 (kézirat)
- Poór J. - Farkas F. (2001): *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: KJK-Kerszöv
- Poór J. - Karoliny M. (főszerk., 1999): *Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey – Bass Publications
- Schein, E.H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, No. 2.
- Schein, E.H. (1991): What is culture? In: P. J. Frost, L. F. Moore, M. Reis Louis, C. C. Lundberg, J. Martin: *Reframing Organizational Culture*.
- Ternovszky F. (2007): *Nemzetközi menedzsment európai szemmel*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia
- Török J.: *Kultúraösszehasonlító (cross-cultural) és interkulturális (intercultural) kutatási modellek. Összehasonlító elemzés.*
<http://publikaciotar.repositorium.bgf.hu/777/1/t%C3%B6r%C3%B6k.pdf>
(Letöltés dátuma: 2021. 04. 07.)
- Vogelauer, W. (2002): *A coaching módszertani ABC-je. A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
- Vogelauer, W. (2008): *Coaching a gyakorlatban*. Budapest: KJK-Kerszöv Kiadó
- Whitmore, J. (2008): *Coaching a csúcsteljesítményért – a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere*. Miskolc: Z-Press Kiadó

A COACHING INTERKULTURÁLIS SZERVEZETI FELTÉTELEK KÖZÖTT VALÓ ALKALMAZÁSA

DR. JUHÁSZ GÁBOR

Míg az elmúlt évszázadokban nagyobb mértékben a világ felfedezése, a gyarmatosítás, majd az ipari forradalom által generált technikai-műszaki fejlődés és a nemzetközi kereskedelem kiterjedése állt a világ gazdasági - és ehhez kapcsolódóan - kulturális értelemben vett egységesülése hátterében, addig a legutóbbi évtizedekben sokkal inkább a piaci liberalizáció és dereguláció hatására korlátlanul áramló szabad tőke és a tulajdon világméretű integrálódása vált az új típusú globalizáció motorjává (Konczosné, 2003).

Az újtípusú globalizáció a kultúrák, illetve a kulturális integráció terén is jelentős változásokat generál. A multi-és transznacionális vállalatok vezető-, és ezáltal ellenőrző szerephez jutottak a világ kultúra- és ideológiafogyasztásának befolyásolása terén. Az ennek következményeként tapasztalhatóvá vált uniformizálódás egyaránt áthatja az általános és fogyasztói értékrend változását, a különböző termékek és szolgáltatások fogyasztását. A globális szereplők által irányított kereskedelmi média nem pusztán a fogyasztás, hanem hétköznapi létünk és gondolkodásunk más dimenzióinak a befolyásolására is tör, megváltoztatva az uralkodó értékrendet és az annak alapján álló világgépet, közvélekedést (Konczosné, 2003).

A globalizációs folyamat révén felgyorsult tőkeáramlás és egyre fokozódó tőkekoncentráció, valamint az intenzív technikai, műszaki-, technológiai fejlődés eredményeként bekövetkező hatások vizsgálata révén egyre nagyobb figyelem összpontosult az elmúlt évtizedekben a nemzeti vagy társadalmi-, a helyi-, valamint szervezeti kultúra összefüggéseinek feltárására. A továbbiakban a nemzeti és a szervezeti kultúra fogalmaival ismerkedünk meg, valamint a különböző kultúrák találkozásának és együttélésének eseteit felmutató kultúraközi (cross cultural) hatások elméleti és gyakorlati vetületeivel.

A coaching, mint gyakorlatban alkalmazott komplex módszer és eszköztár gyakran irányulhat a multi-és transznacionális vállalatok, illetve leányvállalataik kulturális értelemben heterogénnek mondható szervezeti környezetében kialakult kulturális sokk és az ehhez kapcsolódó interkulturális konfliktusok feltérképezésére és kezelésére. Ennek megfelelően dolgozatomban szót ejtek az interkulturális coaching sajátosságairól is.

Kulcsszavak: globalizáció, multi- és transznacionális vállalatok, nemzeti kultúra, szervezeti kultúra, kultúraközi hatások, coaching, interkulturális coaching.

VÉGREHAJTÁS ÉS SZOLIDARITÁS A VÉGREHAJTÁST KÉRŐ SZEMSZÖGÉBŐL, AZ ARÁNYOSSÁG ELVE.

DR. SÓRÉNÉ DR. BATKA ESZTER¹

*„Mikor tanuljuk meg végre, hogy valamennyien
egyetlen rendszer alkotóelemei vagyunk?
A míg a világot el nem tölti az embertársaink iránti szeretet,
mégpedig fajra, színre és vallásra való tekintet nélkül,
amíg életünket és tetteinket nem hatja át az összetartozás érzése,
amíg az emberek tömegei nem érznek felelősséget
társaik boldogulása és jóléte iránt,
addig sosem valósulhat meg
a társadalmi igazságosság.”
Helen Keller*

Bevezetés

Bár a végrehajtás, ha fogalmazhatok így, manapság a népszerű szakmák közé tartozik, maguk a végrehajtók azonban nem örvendenek nagy népszerűségnek, mondhatni nevezhetnék őket a jog „fekete bárányainak”² is. Vajon törvényszerű kell legyen, hogy a jövőben is ez a tendencia folytatódik tovább, vagy van lehetőség a végrehajtói szakma „fehérítésére”?

Kutatásom során a szolidaritás és a bírósági végrehajtás kapcsolatát különböző nézőpontokból vizsgálom. Javaslatot teszek újabb rendszerek kialakítására, amely a végrehajtási eljárásokat egy ésszerűbb és vélhetően igazságosabb szociális rendszerhez is kapcsolná. A rendszerek kialakításával közvetlenül az igazolhatóan nehéz helyzetbe került adósok segítése volna a cél, ami értelemszerűen a végrehajtást kérőkre is hatással lenne, tekintve, hogy az eljárások lefolytatását segíthetné és az adósokra is ösztönzőleg hatna. A köznapi szóhasználatban a szolidaritás kölcsönös kötelezettségvállalást, egymás megsegítésének készségét jelenti. Véleményem alapján a kölcsönösségen van a hangsúly, vagyis egy olyan szolidaritásközösség kialakítása volna a cél, melyben ki-ki a saját teljesítőképesége alapján viseli a terheket, mint például a társadalombiztosítás. Az eljárások során alapvető fontosságúnak tartom a szolidaritás kérdését, ellenben ebben a tanulmányban, a kölcsönösséget mellőzve nem az adósok, hanem kizárólag a végrehajtást kérők oldaláról közelíttem azt meg. Teszem ezt azért, mivel az adósok kellő visszhanghoz jutnak a média-, vagy az adósokat megsegítő különböző szervezetek- és állami intézkedések révén, miközben a végrehajtást kérőkről szó nem esik. Mintha az adós által betöltött pozíció önmagában feltétlen védelmet érdemelne és elítéljük azt, aki a követelésének igyekszik érvényt szerezni. Vélhetően mindez betudható annak a kellemetlen, ám valószínűleg sokunk életében már megtapasztalt érzésnek is, amikor nem annak van büntudata, aki tartozik, hanem annak, aki azt jogosan visszakéri.

¹ PhD hallgató Károlyi Gáspár Református Egyetem, Konzulens: Dr. habil. Birher Nándor tanszékvezető, Jogi történelmi Jogelméleti és Egyházjogi Tanszék

² https://nepszava.hu/1014425_a-jog-fekete-baranya, letöltve: 2021. 04. 17.

Meglátásom alapján, nem helyénvaló kizárólag az egyik fél érdekét, a másik fél érdeke elé helyezni, azaz csak az egyik fél részére, egyoldalú kedvezményeket biztosítani. Ahogyan a végrehajtási eljárások során is alapelv az arányosság, illetve a fokozatosság, úgy a szolidaritás is arányosan kell, hogy megvalósuljon. Iványi Gábor metodista lelkész szavaival élve: „Ha nem adod azt a másoknak, amit hasonló helyzetben magadnak elvárnál, egy napon talán majd hiába reménykedsz a szolidaritásban.”³

Kulcsszavak: arányos szolidaritás, végrehajtás, együttműködés, Európai Unió

Bírósági végrehajtásról röviden

Magyarországon a bírósági végrehajtás olyan önálló, törvényileg szabályozott eljárás, – a nemperes eljárások keretében - amelyben állami vagy meghatározott szempontból azzal azonosnak minősülő szerv, elsősorban vagyoni kényszer alkalmazása révén juttatja érvényre az állam által a konkrét egyedi ügyben fennállónak elismert és kikényszeríthető alanyi jogot, vagy előzetesen biztosítja a konkrét egyedi ügyben történő elismerés vagy kikényszeríthetőség előtt védelemben részesített alanyi jog későbbi érvényre juttatását.⁴

A jogszabályok érvényre juttatását, az önkéntes jogkövetés hiányában, az állam kényszerítő ereje biztosítja. A jogi szankciók realizálása, egy sajátos jogintézmény, a végrehajtás útján történik.⁵ A cél tehát az igazságszolgáltatás működése, mely elsősorban a kötelezett vagyona ellen irányul.

Magyarországon a bírósági végrehajtást külön törvény, a bírósági végrehajtásról szóló 1994. évi LIII. törvény (továbbiakban: Vht.) szabályozza. Azokra az eljárási kérdésekre pedig, melyeket a Vht. nem szabályoz, a polgári perrendtartásról szóló 2016. évi CXXX. törvény (továbbiakban: Pp.) rendelkezéseit kell alkalmazni.⁶

Bírósági végrehajtás útján kell tehát végrehajtani a bíróságok és a jogvitát eldöntő más szervek határozatait, továbbá az egyes okiratokon alapuló követeléseket.⁷

A nemperes eljárási jelleg hangsúlyozása amiatt sem elhanyagolható, mivel vannak olyan államok, ahol a bírósági végrehajtást a peres eljárás részének tekintik, és annak szabályait a Polgári Perrendtartás kódexe tartalmazza⁸, úgy, mint például Románia vonatkozásában.

A végrehajtási eljárás alapvetően két szakaszra oszthatjuk. A végrehajtás elrendelésének folyamatára, majd a végrehajtás foganatosítására. Az első szakasz arra szolgál, hogy megállapítást nyerjen az a tény, hogy van-e helye a végrehajtásnak, avagy sem. A végrehajtás foganatosítása amennyiben az

³ Iványi Gábor: *Hajléktalanok*, 1997. <https://mek.oszk.hu/05000/05054/05054.htm> letöltve: 2021.04.20.

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

⁵ Dr. BALOGH Olga-Dr. B. KOREK Ilona-Dr. CSÁSZTI Ferenc-Dr. JUHÁSZ Edit, *A bírósági végrehajtás*, Budapest, HvgOrac, 2009. 15.

⁶ Vht. törvény 9. §.

⁷ <https://birosag.hu/birosagi-vegrehajtas>, letöltve: 2021. 03. 17.

⁸ UDVÁRY Sándor: *A bírósági végrehajtási eljárás*; In: WOPERA Zsuzsa (szerk.): *Polgári eljárásjog II.* Budapest, HVG-ORAC Kiadó, 2013. 218.

pénzkövetelésre folyik, a fokozatosság elve alapján először adós bankszámláján levő összegre, majd a munkabérére, azt követően ingó-, végső esetben az ingatlan vagyonára folytatható le. Amennyiben a végrehajtási okirat alapján adós bármely vagyontárgya végrehajtás alá vonható, úgy Adós vagyontárgyinak foglalás megvalósul, szükség esetén pedig értékesítésre kerülhet. A végrehajtás foganatosításának szakaszában a legtöbb feladat a bírósági végrehajtókra hárul.

Előfordulhat az eljárások során olyan eset is, amikor adós külföldön rendelkezik számlaszámmal, akár munkahellyel is. A mai szabályozás a bírósági végrehajtás során, nem teszi lehetővé, hogy egy külföldi lakhellyel rendelkező adós esetében, a végrehajtó jogsegély keretében megkeresse a külföldi hatóságot. Ebből adódóan tehát, amennyiben adós külföldön vállal munkát, nyit számlaszámot, esetleg még ingó, - ingatlan vagyonnal is rendelkezik, a végrehajtó semmit sem tehet annak érdekében, hogy a követelésnek érvényt szerezzen. Be kell lássuk, hogy a vagyon elvonásával, eltitkolásával, a külföldre való „meneküléssel”, az adósság kiegyenlítésének elhúzódásával, a tartozás egyre növekszik, ami nem feltétlenül szolgálja az adós érdekeit. Végrehajtást kérő szemszögéből az elhúzódó követelések egyre nagyobb tartozást, kintlévőséget eredményeznek. Vajon van-e értelme a követelés növekedésének, ha soha nem lehet majd behajtani, mert kötelezett elhagyta az országot?

Magyarországon a tapasztalat arra enged következtetni, hogy adósok, ha tehetik, előszeretettel adnak túl valamilyen formában vagyontárgyaikon, amikor a végrehajtás veszélye fenyeget. A végrehajtási eljárás megindítását megelőzően számos kötelező jogi cselekménynek le kell folynia, így biztosítási intézkedés, vagy elidegenítési- és terhelési tilalom hiányában az adós kellő lehetőséget kaphat arra, hogy vagyontárgyait ingyenes vagy visszterhes jogügylet keretében, kellő időben elidegeníthesse. Végrehajtható vagyon hiányában az eljárásokat aligha lehet eredményesen lefolytatni, végrehajtást kérők pedig nem, vagy csak aránytalanul hosszú idő elteltével juthatnak a jogos követeléseikhez.

Az Adóhatóság eljárása a végrehajtások terén

Fent említett eljárással ellentétben az Adóhatóság a behajtások tekintetében hatékony eljárást folytat még akkor is, ha adós külföldre távozik. Adósokkal szemben a végrehajtási eljárást akkor is le lehet folytatni, ha adósok nem rendelkeznek magyarországi lakóhellyel, továbbá az önkormányzati adóhatóság által ismert, élő külföldi lakcímmel sem. Az önkormányzati adóhatóság a hatáskörébe tartozó adóval kapcsolatos behajtási jogsegélyt felettes szerve útján és a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (továbbiakban: NAV) közvetítésével érvényesíti.⁹

A külföldön foganatosítandó eljárási cselekmények vonatkozásában felmerülő nehézségek áthidalását szolgálja a nemzetközi jogsegély intézménye. Ide tartozhat valamely eljárási cselekmény elvégzése vagy irat kézbesítése.¹⁰

Az illetékes Megyei Kormányhivatal, mint felettes szerv a Hatósági Főosztály útján fogadja illetékességi területén a megkereséseket, majd azokat

⁹ Az adó- és egyéb közterhekkel kapcsolatos nemzetközi közigazgatási együttműködés egyes szabályairól szóló 2013. évi XXXVII. törvény (a továbbiakban: Aktv.) 39. § (2)

¹⁰ KENGYEL Miklós-HARSÁGI Viktória, *Európai polgári eljárásjog*, Budapest, Osiris, 2009. 263.

továbbítja az illetékes adóigazgatóságnak.¹¹ A NAV belső eljárásrendje alapján ellenőrzi, majd formalizáló program segítségével a beérkező kérelmeket lefordítja. Ezt követően kiállítja az úgynevezett végrehajtást engedélyező egységes okiratot, amit elektronikus úton juttat el a tagállam társszervének.

A régi szabályozást 2013.04.21-én¹² felváltva - az adókból, vámokból, illetékekből és egyéb intézkedésekből eredő követelések behajtására irányuló kölcsönös segítségnyújtásról szóló 2010/24/EU irányelvvel¹³ összhangban - hatályba lépett egy új szabályozás az Aktv.¹⁴ A törvényben nem szabályozott kérdésekre szubszidiárius jelleggel az Air¹⁵, továbbá az Art¹⁶ rendelkezései alkalmazandók.

Az Aktv. III. fejezete rendelkezik az Európai Unió tagállamai közötti behajtási jogsegély szabályairól. Itt a helyi önkormányzatok által kivetett adóra, illetékekre, továbbá az így keletkezett követelések megállapításával, ellenőrzésével kapcsolatban megállapított szankcióra, bírságra, pótlékra, díjra, pótdíjra, valamint igazolások és hasonló okiratok díjára, illetve e követelésekhez kapcsolódó kamatokra és díjakra vonatkozó részletszabályok találhatók¹⁷. A tagállamokkal való adóügyi együttműködés információkérés, kézbesítés, behajtás, biztosítási intézkedés tárgyában valósulhat meg. Az információkérés a végrehajtáshoz szükséges releváns adatokra irányulhat, úgy, mint adós azonosító adatai, lakcíme, székhelye, telephelye, végrehajtás alá vonható vagyontárgyai, bankszámla adatai, továbbá a helytállni köteles személyek. Kézbesítési megkeresés esetén mellékelni kell az irat eredeti példányát, vagy annak záradékolt hitelesített másolatát. A behajtási megkereséshez csatolni kell a végrehajtható okiratot és annak átvételét igazoló tértivevénnyét¹⁸, továbbá szükséges egy nyilatkozatot csatolni a követelés megállapításának, végrehajthatóvá válásának és elévülésének dátumáról. Amennyiben a végrehajtható okiratban csupán az adós neve és – nem élő – lakcíme szerepel, úgy feltétlenül közölni kell egyéb, az egyértelmű beazonosíthatóságát lehetővé tevő további adatot is. Az önkormányzati adóhatóság az alábbi feltételek teljesülése esetén tudja a sikeres eljárás reményében megindítani a nemzetközi adóbehajtást:¹⁹

Kézbesítés iránti megkeresés esetén, ha a rendelkezésére álló kézbesítési eljárásokat kimerítette, kivéve ha

¹¹ Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezetéről és egyes szervek kijelöléséről szóló 273/2010. (XII.9.) Korm. rendelet 44. § (1)-(2)

¹² Az adózás rendjéről szóló 2013. évi XCII. törvény (régii Akr.)

¹³ A TANÁCS 2010/24/EU IRÁNYELVE (2010. március 16.) az adókból, vámokból, illetékekből és egyéb intézkedésekből eredő követelések behajtására irányuló kölcsönös segítségnyújtásról. Az irányelv (1) bekezdése értelmében: az egyes adókból és egyéb intézkedésekből eredő, más tagállami és uniós követelések behajtására irányuló, tagállamok közötti kölcsönös segítségnyújtás hozzájárul a belső piac megfelelő működéséhez. Biztosítja a költségvetési semlegességet, és lehetővé teszi, hogy a tagállamok a határokon átnyúló ügyletek esetében megszüntessék azokat a megkülönböztető védintézkedéseket, amelyeket a csalás és a költségvetési kiesések megakadályozására vezettek be.

¹⁴ Az adó és egyéb közterhekkel kapcsolatos nemzetközi közigazgatási együttműködés egyes szabályairól szóló 2013. évi XXXVII. törvény (továbbiakban: Aktv.)

¹⁵ adóigazgatási rendtartásról szóló 2017. évi CL. törvény

¹⁶ Az adózás rendjéről szóló 2017. évi CL. törvény

¹⁷ Aktv. 22. §.

¹⁸ Art. 145. §

¹⁹ Aktv. 39. § (1)-(2)

a) nem áll módjában az okiratot a tagállami jogszabályok szerint kézbesíteni, vagy, ha

b) az okirat ilyen kézbesítése aránytalan nehézséget okozna.²⁰

Behajtás iránti megkeresés esetén, ha

a) a követelést vagy a végrehajtást engedélyező egységes okiratot Magyarországon nem vitatják²¹,

b) a magyar jog szerinti behajtási eljárásokat a megkereső hatóság előzetesen kimerítette.²²

c) a megkeresés olyan követelésre vonatkozik, amelynek esedékességi napja és a megkeresés beérkezésének napja között nem telt el öt naptári évnél több idő,

d) a követelés esedékességétől a megkeresés időpontjáig számított tíz naptári évnél több idő nem telt el,²³

e) a követelés behajtása – az adós személy helyzete miatt – a tagállamban komoly gazdasági nehézséget nem okozna²⁴

f) a követelés összege az 1.500 €-nak megfelelő összeget²⁵ eléri.²⁶

A Tanács 2010/24 EU Irányelve az adókból, vámokból, illetékekből és egyéb intézkedésekből eredő követelések behajtására irányuló kölcsönös segítségnyújtásról

Az Irányelv hozzájárul a belső piac megfelelő működéséhez, biztosítja a költségvetési semlegességet. Lehetővé teszi, hogy a tagállamok a határokon átnyúló ügyletek esetében megszüntessék azokat a megkülönböztető védintézkedéseket, amelyeket a csalás és a költségvetési kiesések megakadályozására vezettek be.

A tagállamok pénzügyi érdekeinek és a belső piac semlegességének megfelelőbb védelme érdekében, ki kell terjeszteni a behajtásra irányuló segítségnyújtás hatályát az olyan adókból (beleértve a vámokat is) és illetékekből eredő követelésekre is, amelyekre a behajtásra irányuló segítségnyújtás eddig nem vonatkozott. Ugyanakkor a segítségnyújtás iránti egyre gyakoribb megkeresésekkel való lépéstartás és a jobb eredmények elérése érdekében e segítségnyújtást hatékonyabbá és eredményesebbé kell tenni, továbbá meg kell könnyíteni annak gyakorlati alkalmazását. E célkitűzések eléréséhez jelentős mértékű kiigazításokra van szükség, mivel a hatályos 2008/55/EK irányelv egyszerű módosítása nem bizonyulna elegendőnek. A 2008/55/EK irányelvet hatályon kívül kell helyezni, új jogi eszközt léptetve a helyébe, amely az említett irányelv eredményeire épül,

²⁰ Aktv. 26. § (4)

²¹ kivéve az Aktv. 29. § (3) bekezdés második mondatának megfelelő eseteket

²² Aktv. 31. § (1)

²³ Aktv. 33. § (3) és (4)

²⁴ Aktv. 33. § (1)

²⁵ Aktv. 33. § (2)

²⁶<https://www.kormanyhivatal.hu/download/5/84/81000/T%C3%A1j%C3%A9koztat%C3%B3%20az%20ismert%20magyarorsz%C3%A1gi%20vagy%20k%C3%BCl%C3%B6ldi%20c%C3%ADmmel%20nem%20rendelkez%C5%91%20eur%C3%B3pai%20uni%C3%B3s%20C%C3%A1llampolg%C3%A1rokkal%20kapcsolatos%20ad%C3%B3behajt%C3%A1sr%C3%B3l.pdf> letöltve: 2021. 04. 27.

viszont szükség esetén világosabb és pontosabb szabályokat ír elő. A világosabb szabályok megalkotásával a tagállami együttműködés a szélesebb körű információcserét lehetővé téve, fokozható. Az irányelv nem érinti a tagállamok azon hatáskörét, hogy meghatározzák a saját jogszabályaik értelmében rendelkezésükre álló behajtási intézkedéseket. Biztosítani kell ugyanakkor, hogy az ebben az irányelvben előírt kölcsönös segítségnyújtási rendszer zökkenőmentes működését sem a tagállami jogszabályokban mutatkozó eltérések, sem pedig az illetékes hatóságok közötti koordináció hiánya ne veszélyeztesse.²⁷

Bár a határon átnyúló végrehajtás – azaz a külföldi bírósági határozatok magyarországi, illetve a magyar határozatok külföldi végrehajtása²⁸ - ma már biztosított, végrehajtást kérőnek azonban egy meghatározott formanyomtatvánnyal, magának kell kezdeményeznie külföldön a végrehajtást, amennyiben kötelezett külföldön rendelkezik végrehajtható vagyontárggyal. Számos esetben mindez akkor realizálódik, amikor végrehajtást kérő a végrehajtási okiratot Magyarországon már kiállította, azonban kötelezett időközben külföldre költözött, nem hagyva végrehajtható vagyontárgyat maga mögött.

A gyermektartásdíjak végrehajtása²⁹ (ill. a perköltség követelések) a kivétel ez alól, mivel ilyen esetekben a bíróságoknak a nemzetközi jogsegélyegyezmények alapján közre kell működniük a végrehajtási kérelem külföldre történő továbbításában,³⁰ azonban ez az eljárás is csak a végrehajtási eljárás keretein kívül valósulhat meg.

Álláspontom szerint - mint ahogyan arra voltak már korábban is különböző kezdeményezések³¹ - a bírósági végrehajtási eljárás során is lehetőséget kellene biztosítani arra, hogy a NAV jogsegély szolgálatát igénybe véve, a végrehajtó is információkhoz juthasson, vagy akár a megkeresett tagállami végrehajtón keresztül, a külföldi vagyontárgyak vonatkozásában is lefolytatható legyen az eljárás.

Ez utóbbi esetet – igaz Magyarországon belül - maga a Vht. is lehetővé teszi. Abban az esetben ugyanis, amennyiben a végrehajtási eljárás során megyén kívül válik szükségessé a helyszíni eljárási cselekmény foganatosítása - tekintettel arra, hogy az eljárást foganatosító végrehajtó székhelyéről kötelezett egy másik végrehajtó illetékességi területére költözik - akkor az eljárást foganatosító végrehajtó (ügyszáma végrehajtó) - a Magyar Bírósági Végrehajtói kar (MBVK) közreműködésével - megkeresi azt a végrehajtót (megkeresett végrehajtó), akinek az illetékességi területén kell a helyszíni eljárási cselekményt lefolytatni.³² Az eljárás, adós ingó vagyontárgyai foglalásával valósulhat meg, mivel az ingatlanok vonatkozásában a végrehajtók országos illetékességgel rendelkeznek. Amennyiben

²⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A32010L0024>, letöltve: 2021. 04. 29.

²⁸ KENGYEL Miklós: A határon átvélő jogviták és a nemzetközi jogfejlődés, in: *Közjegyzők Közlönye* 2008/1. 3.

²⁹ 9/1957. (XI.13.) IM rendelet a tartásdíj külföldön való behajtása tárgyában New Yorkban 1956. évi június hó 20. napján kelt nemzetközi egyezmény kihirdetéséről szóló 1957. évi 53. törvényerejű rendelet végrehajtásáról

³⁰ GÉCZINÉ BÁRDOSI Eszter: A határokon átnyúló végrehajtási eljárások a magyar bírósági gyakorlatban - egy összehasonlító vizsgálat tanulságai < http://acta.bibl.u-szeged.hu/30703/1/juridpol_doct_009_113-154.pdf> letöltve: 2021. 04. 29.

³¹ Végrehajtói irodánk a 2010-es években a területileg illetékes Adóhivatal megkereste abból a célból, hogy a sejtethetően külföldön tartózkodó adósok lakhelyét felderítse. A megkeresés abból a célból történt, hogy végrehajtást kérő egyáltalán tudomást szerezhessen arról, hogy melyik tagállamban kell végrehajtást indítani, azaz melyik tagállami végrehajtóhoz kell forduljon.

³² Vht. 33. §.

erre a jogszabály nemzetközi szinten is lehetőséget biztosítana, úgy az eljárások behajtása hatékonyabban megvalósulhatna, ami nem utolsó sorban adós érdekét is szolgálná, hiszen az eljárások előrehaladtával a kamatok növekedésével a tartozás összege is növekszik. Alapvető kérdés azonban, hogy vajon a végrehajtást kérők mindegyike arra törekszik, hogy az eljárás már annak megindulása után, minimális kamatnövekedéssel térüljön?

Összefoglalás

Az Európai Közösségek fő célkitűzése már a kezdetektől az egységes piac megteremtése volt. Az áruk a személyek, szolgáltatások és tőke belső piacon belüli szabad mozgásának biztosítása az európai gazdasági integráció leglényegesebb elemei, mely a belső piac megteremtésének alapjául szolgál.³³ Az egységes piac hatékony működésének megteremtéséhez fontos, hogy az államhatárok ne gördítsenek leküzdhetetlen akadályt a követelések érvényesítése, a bírósági határozatok végrehajtása elé.

A végrehajtás tárgya általában követelések behajtása, azonban másféle kötelezettség teljesítése is lehet (kötelezettség valaminek a megtételére vagy valamitől való tartózkodásra, például áru leszállítása, munka elvégzése, gyermekátadás, vagy birtokháborítás megszüntetése).

A gyakorlatban hajlamosak vagyunk az eljárásokat kizárólag az adósok szemszögéből nézni, sőt, megkockáztatom, a legtöbb ember többnyire az adósok szemszögéből látja, vagy akarja látni az eljárást, végrehajtást kérőt helyzetére való tekintet nélkül. Végrehajtást kérő pedig, a végrehajtási okirat kiállításával kíván érvényt szerezni jogos követelésének. Végrehajtást kérőről beszélünk akkor is, amikor egy gyermektartásdíj, egy magánszemély által adott kölcsöntartozás, vagy akár egy társasházi közös költség kerül érvényesítésre. Adós önkéntes teljesítésének hiánya, vagy sikertelen végrehajtás esetén egy gyermek ellátása, egy másik személy anyagi helyzete, vagy akár egy egész társasházi lakóközösség kerülhet kilátástalan helyzetbe, akkor, amikor a szolgáltató a hátralék miatt kikapcsolja a lakótömb víz, -áram, vagy éppen gázszolgáltatását.

Az adósságnak ára van. Az Adós mellett tehát - nem utolsó sorban - említésre méltóak azok az emberek is, akik a hitelük törlesztését, mindenféle kedvezményes elengedés nélkül, az utolsó forint kamattal együtt visszafizették. Róluk általában senki sem szól, holott semminemű kedvezményben nem részesültek, sőt, végeredményben az Adósok miatt megdrágult hiteleiket kénytelenek szükség esetén felvenni és azt törleszteni.

Az Egyház társadalmi tanításában a szabadság és felelősség, az igazságosság és szolidaritás értékei teremtenek egyensúlyt az egyén és a közösség között, aminek hatására az ember felszabadul a testi és szellemi létfeltételeit gátló hatások alól³⁴.

Habermas szerint „társadalomintegráló erejét a jog végső soron a társadalmi szolidaritás forrásaiból meríti³⁵. Ezt a fejlődésre nyitott harmonikus állapotot nevezi a katolikus társadalmi tanítás közjónak.

³³ OSZTOVICS András: Eu-jog, Budapest, HVG-ORAC, 2015. 373.

³⁴ http://www.ncsszi.hu/download.php?file_id=973 letöltve: 2021.04.20.

A szolidaritás, a hétköznapi értelemben *kölcsönös kötelezettségvállalást, illetve egymás megsegítésének a készségét* kell, hogy jelentse. *Semmiképpen nem szabad azonban, hogy a szolidaritás alkalmazása kizárólagosan az egyik félre szorítkozzon, mintegy egyoldalúan eltolódjon.* Tekintve, hogy a végrehajtási eljárás egy cselekménysorozat, és az eljárásban érintett felek kölcsönhatása révén valósul meg, a hatékony eljáráshoz véleményem alapján, a kölcsönös együttműködés nélkülözhetetlen. A végrehajtás során úgy látom, az intézkedések egyensúlyát kellene minden eszközzel megtalálni, hogy annak eredményeképpen a társadalom fejlődése legyen az egyetlen, amely valóban eltolódik, azonban az mindenkinek a kedvezőbb, pozitív irányba. Az egyensúly megteremtéséhez pedig mindkét fél aktív, tevéleges közreműködése szükséges. „Jól foglalja mindezt össze a következő bölcsesség Tánná d'bé Élijáhutól: Megáld téged az Örökkévaló a te Istened kezéd minden munkájában, amelyet végzel. (5Móz. 14, 29). Kérdezik bölcseink: vajon akkor is megáld az Úr, ha tétlenül ülsz? „Kezed minden munkájában, amelyet végzel.” Áldása csak a munkádon lesz. De ha nem dolgozol, ne is várj tőle áldást.”³⁶

Irodalomjegyzék

- Dr. Balogh, O., Dr. B. Korek, I., Dr. Császi, F., Dr. Juhász, E., (2009): *A bírósági végrehajtás*, Budapest: HvgOrac. p.15.
- Birher, N., Homicskó, Á. O. (2011): A munka becsületétől a médiumon keresztül zajló cserefolyamaton át a hivatáserkölcsei kódexig. *Jogelméleti Szemle* 12 (4). pp. 1-24.
- Kapa, M. (2010): *A közjegyző szerepe a bírósági végrehajtásban. Közjegyzők közlönye*, 57 (4). p. 21.
- Kengyel, M. (2008): A határon átvívelő jogviták és a nemzetközi jogfejlődés, in: *Közjegyzők Közlönye* 55 (1). p. 3.
- Kengyel, M., Harsági, V. (2009): *Európai polgári eljárásjog*, Budapest: Osiris. p. 263.
- Osztovcics, A. (2015): *Eu-jog*, Budapest: HVG-ORAC. p. 373.
- Udvary, S. (2013): *A bírósági végrehajtási eljárás*; In: WOPERA Zsuzsa (szerk.): *Polgári eljárásjog II.* Budapest: HVG-ORAC Kiadó. p. 218.

Linkjegyzék

http://acta.bibl.u-szeged.hu/30703/1/juridpol_doct_009_113-154.pdf letöltve: 2021. 04. 29. GÉCZINÉ BÁRDOSI Eszter: A határokon átnyúló végrehajtási eljárások a magyar bírósági gyakorlatban - egy összehasonlító vizsgálat tanulságai

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

³⁵ Jürgen Habermas: Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechts, <<https://www.getabstract.com/de/zusammenfassung/faktizitaet-und-geltung/20054>>1992. letöltve: 2021.04.26.

³⁶ BIRHER Nándor – HOMICSKÓ Árpád Olivér: A munka becsületétől a médiumon keresztül zajló cserefolyamaton át a hivatáserkölcsei kódexig. *Jogelméleti Szemle* 2011/4.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A32010L0024>,
letöltve: 2021. 04. 29.

<https://www.getabstract.com/de/zusammenfassung/faktizitaet-und-geltung/20054> Jürgen Habermas: Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechts, 1992.

<https://www.kormanyhivatal.hu/download/5/84/81000/T%C3%A1j%C3%A9koztat%C3%B3%20az%20ismert%20magyarorsz%C3%A1gi%20vagy%20k%C3%BClf%C3%B6ldi%20c%C3%ADmmel%20nem%20rendelkez%C5%91%20eur%C3%B3pai%20uni%C3%B3s%20%C3%A1llampolg%C3%A1rokkal%20kapcsolatos%20ad%C3%B3behajt%C3%A1sr%C3%B3l.pdf> letöltve: 2021. 04. 27.

https://nepszava.hu/1014425_a-jog-fekete-baranya, letöltve: 2021. 04. 17.

http://www.ncsszi.hu/download.php?file_id=973 letöltve: 2021.04.20.

<https://mek.oszk.hu/05000/05054/05054.htm> letöltve: 2021.04.20. Iványi Gábor: Hajléktalanok, 1997.

SOLIDARITY AND DEBT COLLECTION FROM THE POINT OF VIEW OF THE CLAIMANT; THE PRINCIPLE OF PROPORTIONALITY

ESZTER SŐRÉNÉ DR. BATKA

Although judicial enforcement can be considered one of the popular professions today, enforcement agents themselves are much less popular, they could even be called the "black sheep" of law. Should this necessarily be the case in the future or will this profession have a better reputation?

In my research I examine the relationship between solidarity and judicial enforcement from different perspectives. I suggest that new systems should be developed to link enforcement procedures to a more reasonable and possibly fairer social system.

The primary aim of establishing these new systems is to help debtors, who are definitely in a difficult situation, but this would obviously also have an impact on claimants, since it could facilitate procedures and would also provide an incentive for debtors.

In common parlance, solidarity means mutual commitment and the willingness to help each other. In my opinion, the emphasis is on reciprocity, i.e. the aim would be to build a consensus of solidarity in which, similarly to social security, the burden is shared on the basis of performance. Although I consider solidarity to be essential for both parties in the course of the procedures, in this study I do not elaborate on the aspect of debtors and only focus on the claimants' point of view. I am doing this because debtors are getting the attention they need in the media and through various organisations and state measures which help them, while much less notice is taken of claimants. It seems as if debtors deserve absolute protection, while we tend to condemn those who have claims.

Presumably this can be due to the unpleasant feeling that many of us have already experienced in our lives, when the guilt is not of the person who owes, but of the person who rightfully wants to get it back.

In my view, it is not fair to place the interests of one party ahead of the interests of the other party, i.e. to take measures that benefit only one party. Just as proportionality and gradualness are fundamental principles in implementing debt collection procedures, solidarity must be achieved proportionately, as well. In the words of Gábor Iványi, Methodist minister: „If you don't give the other one what you'd expect in a similar situation, maybe one day you'll have no hope of solidarity.”

Keywords: proportional solidarity, debt collection, cooperation, European Union

PEDAGOGICAL ASSISTANCE SERVICE SYSTEM IN HUNGARY

ANIKÓ MILE – LÁSZLÓ KISS

Abstract

By the end of the 20th century, a new institution of public education had been established in Hungary. The aim of this institution has become to identify and provide care for children and pupils with various integration, learning and behavioural problems, and later for particularly talented children. The support provided by these organisations are targeted at children, as well as parents, teachers and institutions. The specialised educational services include diagnostic, therapeutic, counselling and coordinating activities for the target population. Although it is part of the public education system, it differs prominently from other educational institutions, such as kindergartens and schools, in terms of its organisation, structure, pedagogical methods and support system. It has a specific set of objectives and tasks, carried out by teachers with a particular expertise (Mile 2019). The current study presents the unique Hungarian pedagogical assistance services.

Keywords: pedagogical assistance services, organization, professional features, service development

Introduction

The recent organisational structure was created in 2013. In that year, Decree No 15/2013 (II. 26.) EMMI on Pedagogical Assistance Service Institutions (hereinafter: the Decree) was passed into law. Following the approved legislation the entire pedagogical assistance service system was reorganised. Before 2013, the support system had operated as a variety of institutional forms and structures. There had been up to 4 to 5 different types of institutions (e.g. pedagogical assistance service institutions, crèches, kindergartens, schools, EGYMI¹, etc.).

This diversity had also been reflected by the maintenance of the institutions. Municipalities (county, municipal), maintenance associations, higher education institutions, churches, foundations, etc. had also been allowed to maintain pedagogical assistance service institutions. It had resulted in a complex, opaque structure, with overlapping responsibilities. Due to the uneven geographical distribution of service, there had been overlaps in some places, while in others there had been territorial gaps. As a result, children in care and their parents had been forced to seek assistance far from their place of residence. The operational area had not been clear either. The quality of care had been weakened by the lack of definition in roles, responsibilities and competencies, as well as by the varying professional quality of the mostly isolated operation of services. Care was less professionally controlled.

¹ EGYMI = APEMI -Adapted physical and conductive education methodological institution

Reorganization, renewing activity system

In 2013, the above-mentioned reorganisation merged the previous, separately operating pedagogical assistance service institutions, member institutions and tasks into one unified pedagogical assistance service institution in each county and the capital. Additionally, teachers working outside the pedagogical assistance service institutions but performing these professional activities had their employment transferred to said institutions. The concept of the reorganisation aimed to establish the most complete provision of public services possible, with unified management, unified procedures, professional protocols, and an integrated IT monitoring system. Further arguments in favour of the reorganization had been to provide the services in a complex manner through a sole entity – a sole institutional structure under professional control – rather than divided, considering a child or pupil may require more than one type of care. Apart from the pedagogical assistance service institutions - maintained by the school district centres -, the following institutions may also provide pedagogical assistance services duties

- regarding one or more pedagogical assistance service duties: pedagogical assistance service institutions and adapted physical and conductive education methodological institutions maintained by a public higher education institution,
- or regarding one or more pedagogical assistance service duties with the exception of the professional activities of the expert committee: pedagogical assistance services and adapted physical and conductive education methodological institutions maintained by legally recognized religious communities, religious organisations or other non-state, non-governmental educational bodies holding a contract with the Minister responsible for public education.

In some counties, the responsible school district centres were not able to fill the status limits set by the Decree, so it was necessary for objective and professional reasons to involve institutions controlled by non-state management in the provision of pedagogical assistance services in some school district centres. Thus, a total of 15 non-state institutions were involved nationwide, and a further 3 institutions maintained by universities are providing professional services "in their own right". According to the last comprehensive statistical database released (October 2020), 93% of children and pupils in need of pedagogical assistance services received care from the county pedagogical assistance service institutions, while the remaining 7% received care from the 18 institutions not maintained by a school district centres.

Pedagogical assistance services

As its name suggests, the work of the pedagogical assistance services is of a service nature, aiming to provide optimal support to those in need of care through a preventive and interdisciplinary approach (Mosányi 2017). The wide age range of the professional service allows for pedagogical accompaniment up to adulthood, following unified protocols. The provision of care is free and primarily voluntary, although there are particular services that parents or guardians are legally obliged

to utilize in some instances, based on the principle of the best interests of the child. The Decree, which describes in detail the activities of the service, defines 9 service duties.

Special educational consulting, early development and care (early intervention and prevention, early childhood education and care)

Special educational consulting, early development and care (hereinafter: early development) may be recommended by a health visitor or paediatrician or initiated by the parents themselves if they feel that their child is developing atypically. Eligibility for this care is recommended by the expert committee. The purpose of early development is to promote the development of children aged 0 to 6 years, to strengthen the families' competencies and to support the social inclusion of the child and the family. The activities of early development include complex special educational development, counselling, the development of social, communicational and language skills, the development of movement and psychological support. Once a child has reached the age of three, they may participate in early childhood development only if they are unable to participate in pre-school education because of a disability. The professionals involved in early intervention are: special needs teacher, psychologist, physiotherapist and specialist doctor.

Expert activity (expert committee)

Within the framework of the expert activity, the expert committee of the institution examines the child or pupil from complex psychological, pedagogical/special educational and - if the possibility of special educational needs is present - medical perspectives. The expert opinion from these assessments:

- determines eligibility for early intervention,
- identifies or excludes the presence of integration, learning and behavioural difficulties
- or identifies or excludes the presence of special educational needs.

Expert activity is present in three forms based on the target group, task and operational area. The diagnostic activity of the *district expert committees* is mainly aimed at children and pupils over three years of age. Their main duty is to identify and exclude the presence of integration, learning and behavioural difficulties. If the examination reveals the possibility of special educational needs, the committee forwards the examination file of the child or pupil to the county expert committee.

The *competent county expert committee* executes further examinations to confirm or exclude the presence of special educational needs and make recommendations regarding the type, form and place of care. The guardians of children under the age of three may apply directly to the county expert committee in the event of suspected atypical development. In the case of pupils with special educational needs, an expert opinion may also be provided with the purpose of exemption from the obligation to perform community service, which is a condition of receiving the school leaving certificate. Expert opinions may also apply with the purpose of extending compulsory schooling.

In 2013 beside the district and county expert committees, nationwide committees were also operating. The national expert committees were responsible for the assessment or exclusion of the presence of physical disabilities, visual and hearing impairments and speech impairments, with a national remit. Since 1 September 2019, all disabilities have been allowed to be assigned to the county pedagogical assistance services, if they had sufficient capacity. The former national expert committees of the Capital Pedagogical Assistance Service Institution (now known as county expert committees) executes the assessment of physical disabilities, visual and hearing disabilities and speech disabilities on a multi-county basis.

Based on the findings of the examinations, the expert committee suggests the type, form and place of care needed to treat children and pupils with special educational needs or with integration, learning and behavioural difficulties. Specialists involved in the work of the expert committee are: special needs teacher, psychologist, conductor, specialist doctor according to the type of special educational needs and/or child and adolescent psychiatrist, paediatrician and paediatric neurologist.

Educational counselling

Within the framework of educational counselling, the pedagogical assistance service provides pedagogical and psychological support, development supervision and therapeutic care for children and pupils. The counselling supports parenting, the pedagogical work of the teacher and, if necessary, helps the educational institutions and the family to maintain contact. The care is preceded by psychological and pedagogical, special educational examinations with the purpose of progress diagnosis. Educational counselling includes preventive activities: cooperation with the network of health visitors and paediatricians and provision of comprehensive intervention for mental health in the family during the child's early development. Specialists involved in educational counselling are: development teacher, special needs teacher, psychologist.

Speech therapy

Speech therapy services are designed to encourage and correct speech, treat language developmental delays, speech defects and language communication disorders, and to prevent the development of dyslexia, dysorthography, dysgraphia and dyscalculia through speech and language therapy sessions. All children at the ages of three and five undergo speech and language screening in Hungary. Speech and language therapy is organised on the basis of a detailed speech and language diagnostic examinations and a speech and language assessment. The specialist involved in the provision of this service is a speech therapist.

Further study and career counselling

The duties of career counselling for education choices is to professionally assess the student's competencies, learning abilities and orientation, and as a result recommend a school choice. In the light of the above, the target group for career counselling are primarily pupils moving on to different types of school, i.e. pupils in the final year of primary and secondary education. Although this population is indeed the most affected, the service offers guidance to a wider age range in order to facilitate well-considered and timely decisions. Operating within the same

institution allows counsellors to work closely with the professionals of the county expert committee, thus to effectively assist pupils with disabilities and special educational needs in their career choices. Further study and career counselling services provide pedagogical, psychological and health related information and publications to support career guidance activities in schools. Specialists involved are: psychologist and counselling teacher.

Conductive educational service

Conductive educational service is the only type of care that is available exclusively to children and pupils with special educational needs and disabilities. Conductive educational service is responsible for the conductive education, development and care of children and pupils with central nervous system disorders.

Conductive education is based on the internationally renowned Pető method². It can be provided individually or in group sessions. Parents may also be involved in the developmental tasks. The professional involved in the provision of the activities is a conductor.

Adapted physical education

Adapted physical education in its present crystallized form can be considered as uniquely Hungarian. It has general, preventive and rehabilitative purposes. The general purposes are to preserve physical and mental health, treat health disorders, prevent deformities, develop essential physical abilities, develop the need for movement and improve motor skills. The preventive purposes are to prevent the development of pathological, physical and physiological deformities, while the rehabilitative purposes are to correct the deformities that have developed and restore the person to as full a state of health as possible by means of adapted physical education, sport and physical education.

The duty of adapted physical education is to provide the child or pupil with adapted physical education for special health purposes if the school doctor or specialist doctor's examination has recommended it. Where the necessary conditions are met, swimming shall be organised for pupils within the context of one classroom activity per week. Adapted physical education may be organised, on the basis of medical recommendations, in groups of 1 to 3, 4 to 8 or 9 to 16. Specialist involved in the provision of the activity is the adapted physical education teacher.

School and pre-school psychology service

The primary target group for the professional services mentioned so far has been the child or pupil. However, school psychology and pre-school psychology, which became a new service in 2013, focuses mostly on the professionals and the psychologists. This form of care in the pedagogical assistance services is mainly coordination.

² The method developed by András Pető breaks with the traditional view that neurological damage is irreversible. The basic idea is that the nervous system, despite its damage, has 'reserves', the possibility of building new connections that can be mobilised with the right guidance. This is why Pető called his method 'conductive', a Latin word meaning 'to lead' (Hári 1997).

The role of the coordinator in the service is to coordinate and support the work of the psychologists working in the educational establishments. As part of the service, the coordinator arranges screenings in nursery schools and schools, cooperates in psychological assessments and in communicating the results. They provide further individual counselling and advice to psychologists, teachers and parents. Specialist involved in this task is the psychologist.

Promotion of particularly talented children/pupils

Promotion of particularly talented children/pupils was another new service introduced in 2013. The service provides early talent recognition, talent identification and recommendations for inclusion in talent programmes. Similarly to the school and pre-school psychology service, the task of assisting particularly talented children and pupils is primarily a coordination activity in the pedagogical assistance services.

The talent coordinator liaises with the heads of talent workshops, teachers and institutions involved in talent management, organises self-awareness groups and forums and provides advice and support to parents when needed. The pedagogical assistance service pays particular attention to children with a 'double speciality', who have been identified as having special talents in addition to difficulties in integration, learning, behaviour or special educational needs. Specialists involved in the provision of this service are: psychologist, teacher, specialised in talent development.

Characteristics of the county organisation

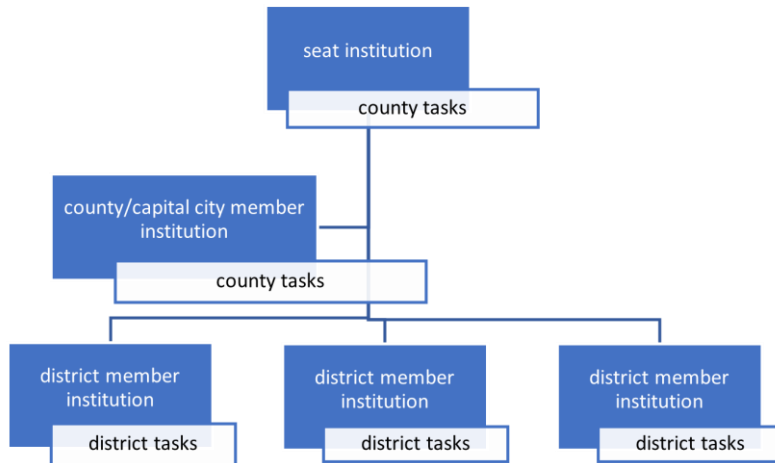
The transformation has brought radical changes in the operation of the pedagogical assistance services system. Whereas previously, different institutions had been set up for each type of task (e.g. educational counselling institute, speech therapy institute, further study and career counselling institute, etc.), the reorganisation created one institution per county, which is obliged to execute all tasks by law. The county organisational units are made up of district institutions and, in some cases, member institutions under county jurisdiction.

The seat institutions of the pedagogical assistance services are located in the county seats and in the capital. The seat institution is where the professional management and coordination of the services is carried out and where the workplace of the director-general, authorised for exercising the right of representation of the institution is located. It is also where the pedagogical assistance services are organised: the county expert committee and, usually, the further study and career counselling at county level.

Additionally to the above-mentioned tasks that are being carried out at county level, the district member institutions (at least one per district) are responsible for all the tasks of the pedagogical assistance services, with a scope of operation covering the given district. Currently, the 20 county (capital) pedagogical assistance service institutions have more than 300 sites (seat institutions, member institutions and sites altogether). Professionals of the pedagogical assistance services also work on additional sites (nurseries, kindergartens, schools). Thus, the

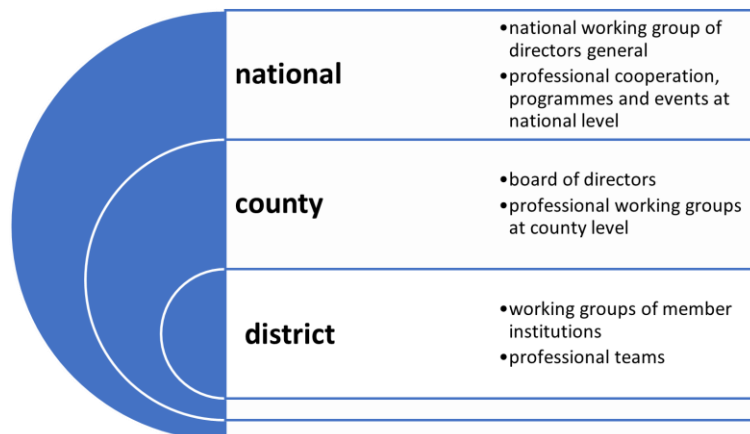
provision of pedagogical assistance services is covered nationally, at least de jure, but not yet fully covered de facto.

Figure 1. Organisation of pedagogical assistance service institutions



County institutions with the same or very similar organisational structures ensure transparency, uniformity and accessibility. In the event of a shortage of resources in one area, the flexibility of the county organisation allows neighbouring member institutions to support each other in terms of human resources. The competitive battles of the pre-reorganisation period are increasingly being replaced by cooperation.

Figure 2. Networking and horizontal learning in the pedagogical assistance service institutions



In 2013, simultaneously with the establishment of cooperation mechanisms, an intensive horizontal learning process between member institutions and teachers started. They have learned about each other's best practices, and standardised professional expectations and procedures, striving for unified professional quality. Networking has been initiated both horizontally and vertically. Professional cooperation at district level takes place within the framework of working groups of member institutions and professional teams set up for specific tasks. Coordination and professional coherence at county level is ensured by the institution's management board, the board of directors and the professional working groups are set up for each county and for each professional task. Nationwide networking and professional coherence is ensured by a working group of county directors general.

In summary, the mosaic-like care that had existed before 2013 evolved into a complex, holistic type of institution, both organisationally and professionally, in which the areas of service fit together perfectly.

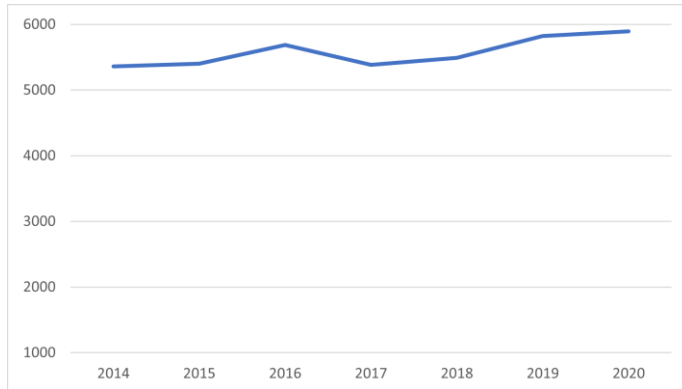
Human resources, number of care recipients

The human resource base of the pedagogical assistance services is made up of a wide range of professionals with diverse qualifications. The teaching staff includes special needs teachers, speech therapists, development teachers, conductors, psychologists, counselling teachers, teachers specialised in talent development and adapted physical education teachers. Professionals working in the pedagogical assistance services must also have a higher professional qualification as a teacher or psychologist. The Decree also set a minimum number of professionals per county and per service activities. This was an improvement on the opaque practice of the previous years, as it increased the number of positions. This has created the possibility to recruit more professionals and fill those positions, however, this is a lengthy process and is taking place at a different pace in each county. What is clear is that the number of professionals in the service has been steadily increasing since 2014, but has not yet reached an optimal level.

Part of the non-teaching staff are directly involved in the professional service (e.g. specialist doctor, physiotherapist, assistant), while others provide the administrative and infrastructural background for the professional activity (e.g. administrator, technical staff). The Decree also sets a minimum number for non-teaching posts by county.

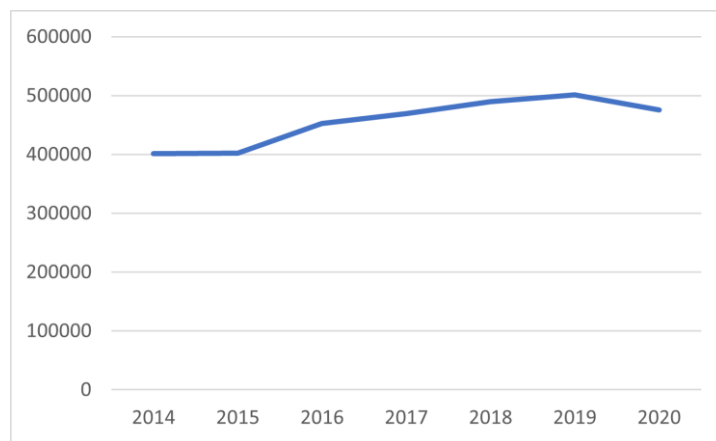
With the renewal and expansion of the pedagogical assistance service system, the number of children and pupils in care has also started to increase. Since the restructuring of the pedagogical assistance services took place in 2013 (during the school year), the first validated headcount data of children and pupils in care was received in October 2014.

Figure 3. Headcount data of teachers employed in pedagogical assistance services (2014-2020)



Source: KIR STAT

Figure 4. Headcount data of care recipients (2014-2020)



Source: KIR STAT

As shown in *Figure 4*, in the years following the restructuring of the care system, the number of care recipients has fluctuated between approximately 400,000 and 500,000 at national level. Owing to the renewal of services that have been built, we

saw a steady increase since the 2014 statistics, although the 2020 statistics showed a downturn in the number of care recipients. This year, however, there is only an apparent decrease in the number of care recipients, as some expert committee's examinations have become part of the official procedures and are therefore no longer reported in the public education statistics but in the authoritative statistics. There are significant differences between the number of care recipients of the different county institutions, depending on the size and population data of their operational area.

Professional innovations, service developments

Between 2012 and 2015, the TÁMOP³ 3.4.2.B flagship project served the evolution of the professional service activities and institutions. The budget for the implementation was HUF 2.3 billion. Following a detailed situation assessment (Bacsó et al 2013), general and professional protocols were developed for all professional service duties. The collection of best practices has started and a monitoring and evaluation system has been developed. In the framework of the expansion of the tools for professional pedagogical support, diagnostic tools were standardised and the development of therapeutic tools were carried out. The flagship project also involved the creation of an integrated IT monitoring system.

Notwithstanding, the restructuring came with a number of professional challenges, such as the need to delimit and clarify the institutional and professional competencies of adapted physical education and early development, and the professional competencies of speech therapy. Several working groups were active on these issues between 2014 and 2017, involving professionals and governmental agents.

In the next EU development program (Széchenyi 2020), several projects (no longer exclusively addressed, but shared with special education activities) have been directed at pedagogical assistance service institutions or activities:

- EFOP⁴-3.1.6: "Strengthening the role of public education in creating opportunities." The project aimed to support the developmental education of children with severe and multiple disabilities, the provision of pedagogical assistance services and the activities of a mobile network of special needs teachers.
- EFOP-4.1.6: "Strengthening the supportive role of public education." The project aimed at improving the infrastructure of institutions for the developmental education of children with severe and multiple disabilities and for the provision of pedagogical assistance services.
- EFOP-3.2.5: "Career guidance, with a focus on the development of MTMI⁵ skills and competencies in the public education system."
- EFOP-3.2.13: "Comprehensive establishment and development of a professional methodology for career guidance in primary and secondary

³ TÁMOP = SROP - Social Renewal Operational Programme

⁴ EFOP = HRDOP - Human Resources Development Operational Programme

⁵ MTMI = MSEC - Mathematics, Science, Engineering and Computer Science

schools, with a focus on supporting career guidance in MTMI skills and competencies"

- EFOP-1.9.5: "Cross-sectoral development of early childhood intervention."

The projects included the purchase of diagnostic and development supporting tools, IT development, creation of methodological materials, support for training, parenting support and sensitisation programmes as well as infrastructural improvements in the pedagogical assistance service institutions.

Summary

The system of pedagogical assistance services in Hungary has undergone significant changes over the last decade. The restructuring and renewal have led to the emergence of unified institutions with a clear profile, which - if they have a sufficient number of professionals - can provide full territorial coverage of all professional services. For the children and pupils, this means that they can receive additional educational services close to their place of residence, regardless of the type of pedagogical assistance service they need. The process of diagnosis, therapy, counselling or coordination in the pedagogical assistance service institution is not carried out individually and independently, but by a team of professionals working in close and constant contact with each other.

References

A köznevelés információs rendszere. https://www.oktatas.hu/hivatali_ugyek

Bacsa J., Balog, E., Debreczeni-Beretzka, L., Gurdonné Kovács, H., Gyöngyösi, J., Hegedűs, I., Karasz, H., Vámos, B. (2015). *Jó gyakorlatok a pedagógiai szakszolgálati ellátásban*. Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.

Bacsó, Á., Hodossy, A., Mile, A., Papp, G., Perlusz, A., Torda, Á. (2013). *Helyzetelemzés készítése a pedagógiai szakszolgálati intézményrendszer működése, működési feltételeinek feltárására, továbbá javaslatok megfogalmazása a pedagógiai szakszolgálati ellátórendszer optimális működési gyakorlatának kialakításához*. Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.

Hári, M. (1997). *A konduktív pedagógia története*. Budapest: Mozgássérültek Pető András Nevelőképző és Nevelőintézete.

Mosányi, E. (2017). Pedagógiai szakszolgálatok: régi hagyományok megújuló köntösben. In: Gebauer, F. (szerk.). *Változások-választások. 50 éves a Fővárosi Pályaválasztási Tanácsadó*. (pp. 59-62.). Budapest: Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Továbbtanulási és Pályaválasztási Tanácsadó Tagintézménye.

Mile, A. (2019). Tanulásvizsgálatok és tanulássegítés - támogató rendszerek. In Mesterházi, Zs., Szekeres, Á. (szerk.): *A nehezen tanuló gyermekek iskolai nevelése. Egyetemi tankönyv a Gyógypedagógia szak Tanulásban akadályozottak*

pedagógiája szakirány számára. (pp. 194-203). Budapest: ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar.

Laws

2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről.

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100190.TV&celpara=&searchUrl=/jogszabaly-kereso%3Fsorszam%3Dcxc%26para%3D%26tipus%3D%26evszam%3D2011>

15/2013. (II. 26.) EMMI rendelet a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről.

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1300015.EMM&celpara=&searchUrl=/jogszabaly-kereso%3Fsorszam%3D15%26para%3D%26tipus%3D%26evszam%3D2013>

PEDAGÓGIAI SZAKSZOLGÁLATI ELLÁTÓRENDSZER MAGYARORSZÁGON

MILE ANIKÓ – KISS LÁSZLÓ

Magyarországon a XX. század végén egy új köznevelési intézmény jött létre azzal a céllal, hogy a különböző tanulási, magatartási, beilleszkedési problémákkal küzdő, illetve később a kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók felismerését, ellátását segítse. A szervezetek által nyújtott támogatás egyaránt irányulhat gyermekekre, szülőkre, pedagógusokra és intézményekre. Maga a pedagógiai szakszolgálat az érintett populációkra vonatkozóan diagnosztikai, terápiás, tanácsadói és koordinátori tevékenységeket foglal magába. Bár az intézmény a köznevelési intézményrendszer része, mind szervezeti formáját, struktúráját tekintve, mind a pedagógiai munka, illetve támogató jelleg szempontjából markánsan különbözik a nevelési - oktatási intézményektől, az óvodáktól és iskoláktól. Speciális cél-és feladatrendszerrel rendelkezik, amelyet különleges szakértelemmel rendelkező pedagógusok végeznek (Mile 2019). Jelen tanulmány a nemzetközi szinten egyedülálló formában működő hazai pedagógiai szakszolgálati ellátórendszert mutatja be.

Kulcsszavak: pedagógiai szakszolgálat, szervezet, szakmai jellemzők, szolgáltatás-fejlesztés

AIRBUS SE VERSUS BOEING COMPANY – TECHNOLÓGIA-INTENZÍV LÉGIVERSENY

KÁRÁSZ ISTVÁN¹ - KNOLL-CSETE EDIT²

Absztrakt

A légitársasági ipar az egyik leginkább tőke és munkaerő intenzív ágazat. Ezek a faktorkok teszik az iparágat globális oligopóliummá, kevés civil és/vagy katonai repülőket gyártó gazdasági társaság létezik ugyanis a piacon. A legjelentősebb légitársasági eszközöket gyártó cégek³ az Airbus SE (Fr), a Boeing Company (US), az United Technologies Corporation (US), a General Electric Company (US), a Safran S.A (Fr) és a brazil Embraer. A repülőgépgyártásban élen járó országok az Amerikai Egyesült Államok, valamint Franciaország és Németország. A hatalmas repülőipari konszernek egyre bővítik profiljukat a globális piacon, uralva ezzel piacvezető szerepüket. A legnagyobb felvevő piacok az USA, az ázsiai országok, valamint a nyugat-európai államok. A légitársasági ipar 2015 és 2019 között évente 3,1 százalékkal növekedett, 2019 végére elérte a 342,4 milliárd USD-t, ez a hatalmas tempó 2020-ban a COVID pandémia következtében bekövetkezett megtorpanás és lezárások miatt 14 százalékkal esett vissza, így ez az iparág a tavalyi évet 296,1 milliárd USD összvagyonnal zárta. A világ vezető légitársaságának számító Airbus SE is az Európai Társaság⁴, az Európai Unió egységes, szupranacionális részvénytársasági formáját választotta, míg a legnagyobb vetélytársának számító Boeing amerikai társasági konszern formájában működik. Abban azonban megegyeznek, hogy mindkettő vállalatimpérium útját komoly állami támogatással⁵ kövezték ki. Ebben az évben Budapesten lesz az asztronauták tavalyról elhalasztott nemzetközi kongresszusa⁶ (ASE). A verseny a világűr meghódításáért hatalmas. Amerikai űrszonda landolt a Marson, kínai űrszonda kőzetmintát gyűjtött a Holdon. A két legnagyobb repülőgépgyártó is beszállt az űrhajózási iparba, s mindketten megpróbálnak együttműködni mind az ESA-val, mind pedig a NASA-val. Az Airbus sikerének egyik kulcsa a vállalatot létrehozó, gyorsan alkalmazkodó társasági jogi

¹ Közgazdász, jelenleg az Európai Bizottság Academic R&I and Research Organisations ösztöndíjasa

² Közgazdász, jelenleg PhD Hallgató a Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Karán, Témavezetője: Dr. Becsey Zsolt László, tudományos főmunkatárs **A témában konzulens: Prof. Dr. Miskolczi Bodnár Péter dékán, tanszékvezető, egyetemi tanár Kereskedelmi Jogi és Pénzügyi Jogi Tsz.**

³ The Business Research Company, 2020

⁴ Az Európai Társaság (latinul: Societas Europaea, SE) célja, hogy megkönnyítse az Unió belüli vállalatok egyesítését és a vállalatok közötti együttműködést. Az SE tulajdonképpen lehetővé teszi, hogy a vállalat a különböző európai országokba irányuló üzleti tevékenységét egységes szabályozási keretben folytassa.

⁵ A jóléti állam egy olyan rendszer, amelyben az állam az esélyegyenlőség alapján méltányosan valósítja meg a vagyon és jövedelemelosztást, illetve segíti az alapvető életszükségleteket önerőből biztosítani képtelen személyeket. A szociális felelősségvállalás normái szerint védi és támogatja a polgárok gazdasági és társadalmi boldogulását. Az államoknak, tevékenységük fenntartásához, szükségük van a gazdasági szereplők által biztosított pénzügyi forrásokra is. A kormányoknak tehát érdeke a stabil gazdaság megteremtése. Ugyanakkor a gazdasági szereplőknek is érdeke, hogy jó kapcsolatokat ápoljanak a mindenkor hatalom képviselőivel azért, hogy szükség esetén támogatásban, illetve védelemben részesüljenek, másrészt, hogy lehetőségük legyen a gazdasági döntések befolyásolására. Ez a fajta konszenzusos etika egyfajta kooperáción alapul, amely több mint koordináció, az együttműködők ugyanis megválaszthatják a kölcsönös előnyökhöz vezető cselekvés irányát.

⁶ ase2019.org/mission A Nemzetközi Űrhajós Szövetség 2020-ban sorra kerülő 33. Kongresszusának (ASE Kongresszus) Magyarországon történő megrendezésére 1 millió eurót különített el a kormány. A rendezvényt a korona vírus pandémia miatt 2021 őszére halasztották.

formája. Az Airbus Helicopters 2022-ben beindítja Magyarországon a precíziós alkatrészgyártást helikoptereinek sárkányszerkezetéhez és dinamikus rendszereihez, amelyhez 25 százalékból megújuló energiaforrásokat használ majd. A magyar űripar és űrtechnológiai fejlesztés sikertörténetének számító SMOG-P és ATL-1 műholdak 2019 december 6-án óta keringenek az űrben. Az ATL-1 műhold feladata többek között az is, hogy az ELTE Kémiai Intézetében kifejlesztett ultrakönnyű, 1500 Celsius-fokig kiváló szigetelő tulajdonságú alumínium-oxid alapú szál, kriogél és kompozit anyagokat tesztelje a világűrben.

Kulcsszavak: légitözlekedés, repülőgépgyártás, európai részvénytársaság, helikoptergyártás, űrkutatás, vállalati struktúra, kutatás-fejlesztés

1. Airbus SE

Az Airbus egy tipikus példája az európai részvénytársaságnak. Egy olyan multinacionális repülőgép-ipari konszern, amely több európai tagállamban, valamint a világ számos országában is jelen van. Az anyacéget Hollandiában jegyezték be. Regisztrált székhelye a hollandiai Leiden⁷, de a központi irodája a francia Toulouse-ban (Airbus S.A.S.) található. Tevékenysége 70 fejlesztési egységet és gyártással foglalkozó üzemet foglal magában Európában⁸, elsősorban Franciaországban, Németországban (29 telephely), az Egyesült Királyságban⁹ és Spanyolországban, valamint Romániában, Lengyelországban, Finnországban, Törökországban, Oroszországban, de a világ számos Európán kívüli országában (35 képviselő) is képviselteti magát, elsősorban az Egyesült Államokban, Kínában, Indiában. Hamarosan Dél-Magyarországon is megkezdődik a helikopterek alkatrészeinek gyártását¹⁰, új munkahelyeket teremtve ezzel a Békés megyei régióban. A vállalatkonszern összesen 140 nemzetből 133.671 dolgozót foglalkoztat. Részvényeit a német tőzsdén (DAX) jegyzik. Fő profilja a civil és katonai repülőgépek tervezése, a repüléshez kapcsolódó eszközök gyártása és világszerte történő értékesítése.

Az Airbus vállalati struktúrája: Az Európai Részvénytársaság

Az Európai Közösség 2157/2001 sz. Európai Tanácsi rendelete szerint az Európai Társaság a Részvénytársaság egyik európai jogi formája. Az SE többféle módon jöhet létre: egyesüléssel, európai holdingtársaság alapításával, európai leányvállalat létrehozásával, továbbá átalakulással és kiszervezéssel. Az SE jegyzett tőkéjének minimális összege 120 ezer euró. A társaság székhelyének abban az európai uniós

⁷ Board of Directors Airbus SE Mendelweg 30 2333 CS Leiden The Netherlands, Chairman: René Obermann

⁸ www.airportal.hu/2022-ben-indulhat-az-airbus-helikopteralkatresz-gyartas-gyulan/

⁹ Hetente több mint egy milliárd euróba került volna a brexit az Airbusnak, amennyiben nem született volna szerződés az EU és az Egyesült Királyság között, ezért be kellett volna zárnia az ottani gyárakat. A cég a 14 ezer dolgozót foglalkoztat az Anglia nyugati részén található gyáraiban.

www.assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/948119/EU-UK_Trade_and_Cooperation_Agreement_24.12.2020.pdf

www.gov.uk/government/publications/agreements-reached-between-the-united-kingdom-of-great-britain-and-northern-ireland-and-the-european-union

¹⁰ Index - Gazdaság - 2022-ben kezdenek el a helikopteralkatrész-gyártást Gyulán www.index.hu/gazdasag/2020/07/17/2022-ben_kezdenek_el_a_helikopter-alkatreszgyartast_gyulan

országban kell lennie, ahol a társaság irányító szervei is működnek.¹¹ A székhely áthelyezése korábban korlátokba ütközött, mára azonban anélkül áthelyezhető egy másik tagállamba¹², hogy a társaságot fel kellene oszlatni - feltéve, hogy a cég nem áll jogi eljárás (pl. felszámolási vagy fizetésképtelenségi eljárás) alatt. Az áthelyezési szándékot két hónappal előre hirdetmény útján nyilvánosságra kell hozni, és csak akkor kerülhet sor rá, ha azt a vállalat részvényesei jóváhagyják. A székhely áthelyezésének jóváhagyása előtt az illetékes hatóságoknak meg kell győződniük arról, hogy minden alaki követelmény teljesült, beleértve a hitelezők és egyéb jogtulajdonosok védelmét is.

A 2157/2001 sz. ET-rendelet 2004 október 8-án lépett hatályba (70. cikkely). Magyarországon az SE alapítását a 2004. évi XLV. Törvény az európai részvénytársaságról szabályozza.¹³

Az SE alapításának módjai és előfeltételei

A vállalkozás székhelye és központi irodája ugyanabban az uniós országban van.

A vállalkozás jelen van más uniós országokban is (leányvállalatok vagy kirendeltségek révén), vagy pedig az érintett cégek összessége legalább két különböző uniós ország joghatósága alá tartozik.

A vállalkozás jegyzett tőkéje legalább 120 ezer euró.

A vállalkozás alkalmazottainak képviselői közösen döntést hoztak arról, hogy a munkavállalók hogyan vesznek részt a társaság szerveiben, és hogy a cég vezetősége hogyan konzultál a munkavállalókkal, illetve hogyan tájékoztatja őket.¹⁴

¹¹ Ha az európai részvénytársaság helyzetében változás áll be, és ez a követelmény már nem teljesül, az illetékes szervek fel fogják kérni a vállalatot, hogy hozzon létre központi irodát a székhely szerinti országban, vagy helyezze át székhelyét a központi irodának helyet adó országba. Ha a cég nem tesz eleget a felszólításnak, fel kell számolni. Egyes országokban (Ausztria, Bulgária, Csehország, Dánia, Franciaország, Görögország és Lettország) pedig az európai részvénytársaság központi irodájának és székhelyének ugyanazon a címen kell lennie.

¹² Egyes uniós országokban – köztük Belgiumban, Bulgáriában, Cipruson, Dániában, Franciaországban, Görögországban, Hollandiában, Lengyelországban, Lettországban, Portugáliában, Spanyolországban és Svédországban – az illetékes nemzeti hatóságok közérdekre hivatkozva ellenezhetik a székhely áthelyezését az áthelyezési szándék bejelentésétől számított két hónapban.

¹³ www.net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0400045.TV

¹⁴ A munkavállalói részvétel olyan mechanizmust jelent, amelyen keresztül a munkavállalók befolyást gyakorolhatnak a vállalat döntéseire. A munkavállalói részvételre vonatkozó szabályok értelmében a munkavállalók képviselőinek jogukban áll, hogy: tájékoztatást kapjanak és konzultáljanak velük, részt vegyenek a társaság működtetésében azáltal, hogy jogosultak: megválasztani vagy kinevezni a társaság felügyeleti vagy ügyviteli szervének egyes tagjait, vagy javasolni és/vagy ellenezni a társaság felügyeleti vagy ügyviteli szerve néhány vagy valamennyi tagjának kinevezését.

A munkavállalói részvételt a 2001/86/EK irányelv szabályozza, az ügyviteli szervnek legalább 3 tagból kell állnia

1. táblázat. SE alapításának módjai

	Résztevők/ Alapítók	Előfeltételek/Követelmények
Összeolvadás SE létesítése céljából ¹⁵	Részvénytársaságok	Legalább két, különböző EU-országokban bejegyzett vállalkozásnak kell egyesülnie.
Európai holdingtársaság alapítása	Részvénytársaságok és/vagy korlátolt felelősségű társaságok	Legalább két, különböző EU-országokban bejegyzett vállalkozásnak kell egyesülnie, vagy a részt vevő vállalkozásoknak rendelkezniük kell legalább 2 éve alapított leányvállalattal vagy fiókteleppel egy másik uniós országban.
Európai leányvállalat létrehozása	Vállalkozások vagy más jogi személyek	Legalább két gazdálkodó egység bejegyzett székhelyének különböző EU-országokban kell lennie, vagy a részt vevő gazdálkodó egységeknek legalább 2 éve alapított leányvállalattal vagy fiókteleppel kell rendelkezniük egy másik uniós országban.
Átalakulás ¹⁶	Részvénytársaság	A vállalkozásnak legalább 2 éve alapított leányvállalattal kell rendelkeznie egy másik uniós országban.
Kiszervezéssel	Részvénytársaság	Leányvállalat kiszervezése a már meglévő SE- anyavállalatból

Forrás: Elitgroup2000.hu, valamint Stuttgart.ihk24.de

Az SE-alapítás

Az alaptőke követelmények tagállamonként eltérhetnek. Előfordulhat, hogy egyes országok magasabb minimum tőkekövetelményeket írnak elő, vagy megkövetelik, hogy az európai részvénytársaság központi irodája és székhelye ugyanazon a címen legyen bejegyezve. Szervezeti felépítésüket tekintve az európai részvénytársaságok

¹⁵ Cégek egyesülésével kapcsolatos ügyekben előfordulhat, hogy a közérdekre hivatkozva ellenzik az európai részvénytársaság létrehozását. Az illetékes hatóságoknak az EU következő országaiban van erre lehetőségük: Belgium, Bulgária, Ciprus, Dánia, az Egyesült Királyság, Franciaország, Görögország, Hollandia, Lengyelország, Lettország, Portugália, Spanyolország és Svédország.

¹⁶ Európai részvénytársasággá alakulás esetére az EU-országok előírhatják, hogy az átalakulás csak az átalakuló gazdasági társaság irányító szervén belüli minősített többségű vagy egyhangú kedvező szavazás esetén lehetséges, ha a társaság már életbe léptette a munkavállalói részvétellel vonatkozó szabályokat. Jelenleg egyetlen uniós ország sem él ezzel a lehetőséggel.

Európai részvénytársaság egyesüléssel történő alapításakor a hitelezők és kötvény- vagy értékpapír-tulajdonosok – a részvénytulajdonosok kivételével – a vonatkozó nemzeti jog szerinti védelemben részesülnek (figyelembe véve az egyesülés határon átívelő jellegét).

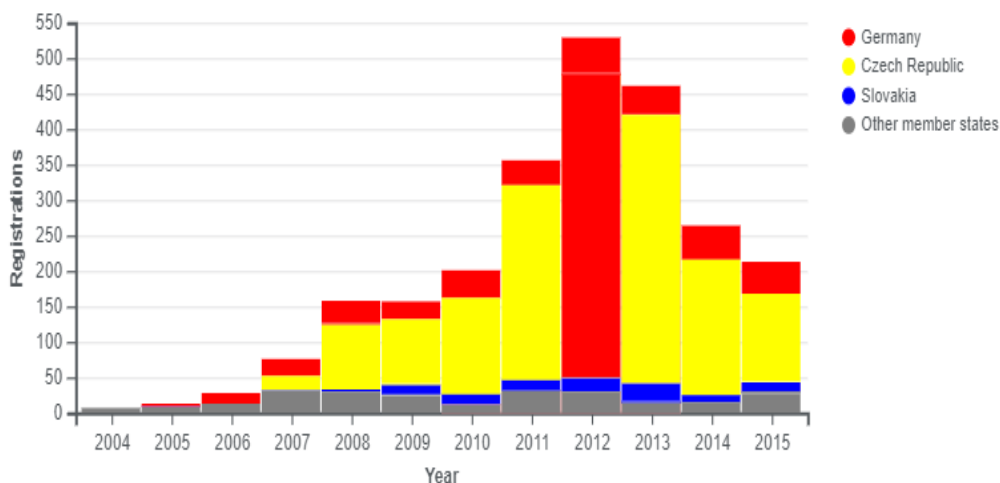
Egyesülésre vagy holdingtársaság alapítására vonatkozóan az EU-országoknak lehetőségük van intézkedéseket hozni az egyesülést vagy holdingtársaság-alapítást ellenző kisebbségi részvényesek védelmében. Egyesülés vonatkozásában: Ausztria, Bulgária, Csehország, Dánia, Észtország, Finnország, Görögország, Lettország, Hollandia, Lengyelország, Magyarország, Németország, Portugália, Románia, Szlovákia, Szlovénia és Spanyolország. A holdingtársaságok alapításánál pedig Ausztria, Bulgária, Csehország, Észtország, Görögország, Lettország, Magyarország, Németország, Portugália, Spanyolország és Szlovákia.

lehetnek egyszintűek vagy kétszintűek. Egyszintű rendszerben¹⁷ a vállalatot egy ügyviteli szerv irányítja. Kétszintű rendszerben¹⁸ pedig a vállalatot egy irányító szerv és egy felügyeleti szerv irányítja. Egy nemzeti szinten működő céget addig nem lehet átalakítani SE-vé, míg egy másik tagországban minimum nem alapít egy fiókot.

SE alapításával járó előnyök

A határokat átlépő gazdasági tevékenységek egyszerűbbé válnak. A tevékenység egyetlen európai vállalati név alatt szervezhető. A vállalat leányvállalatok hálózatának kiépítése nélkül is jól működik. A belső piaci mobilitás biztosított, a cég székhelye anélkül áthelyezhető egy másik tagállamba, hogy meg kellene szüntetni a társaságot. Egy vállalatnál több tagállam munkavállalói dolgoznak együtt. SE tulajdonosaként leányvállalatot alapíthat, ami ugyanúgy európai társasági formában működik.

1. ábra. SE regisztráció évente



Forrás: Anders Carlson (2018)

¹⁷ Az ügyviteli szerv legalább háromhavonta ülésezik. Tagjai közül elnököt választ. Az ügyviteli szerv tagjait a közgyűlés nevezi ki (az első ügyviteli szerv tagjait az európai részvénytársaság alapszabályában lehet kinevezni).

¹⁸ Egyazon személy nem lehet egy időben az irányító szervnek és a felügyeleti szervnek is tagja. A felügyeleti szerv a tagjai közül elnököt választ. Tagjait a közgyűlés nevezi ki (az első felügyeleti szerv tagjait az európai részvénytársaság alapszabályában lehet kinevezni).

Az irányító szerv tagjait a felügyeleti szerv nevezi ki és hívja vissza. Az EU-országok előírhatják vagy engedélyezhetik, hogy az európai részvénytársaság alapszabálya úgy rendelkezzen, hogy az irányító szerv tagjait a közgyűlésnek kell kineveznie vagy visszahívnia. Az irányító szervnek legalább háromhavonta jelentést kell tennie a felügyeleti szerv számára, és minden fontos információt meg kell osztania vele.

Az európai részvénytársaságokra fő szabályként ugyanazok az uniós szabályok alkalmazandók EU-szerte mindenütt. Mindazonáltal kisebb eltérések előfordulhatnak az egyes országok jogszabályaiban. Például különbségek lehetnek azt illetően, hogy melyik hatósággal kell kapcsolatot tartani, vagy milyen rendelkezéseket kell betartani a munkavállalói részvétel tekintetében. Amennyiben a létrehozott európai részvénytársaság hitelintézet vagy pénzügyi intézmény, biztosítótársaság, akkor azokra az adott nemzeti szabályok lesznek alkalmazandók. A végelszámolási, felszámolási, csőd- és fizetésbeszűntetési eljárások tekintetében a cég székhelye szerinti uniós ország vonatkozó jogszabályait kell alkalmazni. Az európai társaság adót a székhelye szerinti tagállamban fizet, leányvállalatai és termelő üzemei viszont ott fizetnek adót, ahol működnek, azaz a cégnek minden egyes országban, ahol tevékenykedik, adóbevallást kell készítenie (azaz transzferár képzési probléma keletkezhet a nyereség elhatárolásnál). A Tanács 2003/123/EK irányelve (2003. december 22.) a különböző tagállamok anya- és leányvállalatai esetében alkalmazandó adóztatás közös rendszeréről szóló 90/435/EGK irányelv módosításáról¹⁹ segíti a kettős adózás elkerülését. Osztalékot a székhely szerinti tagállami szabályozások szerint kell fizetnie.

Az új európai részvénytársaság adatait, amely nevének kötelező része az SE, az Európai Unió Hivatalos Lapjában²⁰ hirdetik ki. 2018 áprilisáig több mint 3000 európai társaságot regisztráltak, amelyeket többnyire (79 százalékban) a Cseh Köztársaságban jegyezték be – lsd. fenti ábra. Magyarországon bejegyzett európai társaság a Graphisoft SE, egy multinacionális szoftver fejlesztő cég, amely 2007 óta tagja a Nemetschek AG. csoportnak.

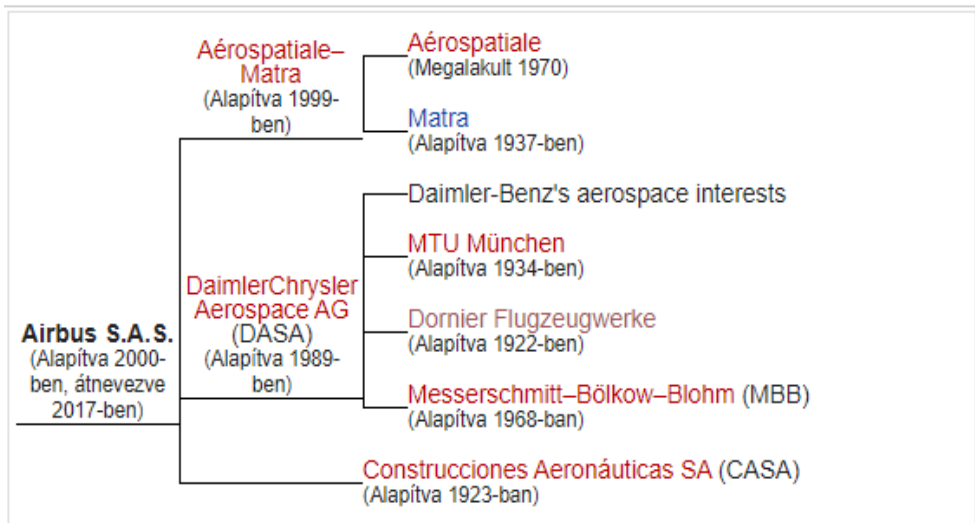
Az Airbus Divíziói

Az Airbus SE jogelődje az EADS (European Aeronautic Defence and Space) volt, amely jogutódja az 1970-ben megalapított *Airbus Industrie GIE* konzorciumnak és 100 százalékos tulajdonosa az 1992-ben alapított *Eurocopter SA* -nak. Az EADS időközben Európa legnagyobb, illetve 2018 óta a világ legjelentősebb légitársasági és űrhajózási konszernjévé, valamint a második legnagyobb európai védelmi konszernné nőtte ki magát. Éves forgalma meghaladja a 63,7 milliárd eurót. 2014-től kezdve a konszern átvette leányvállalata nevét, és Airbus Group N.V.-ként kezdett el működni, majd 2015 május 27-én a közgyűlés bejelentette, hogy a cég felveszi az európai társasági jogi formát (SE), és Airbus Group SE-ként tevékenykedik tovább. Ezt a változást 2015 június második hatállyal hirdették ki. 2017-ben az Airbus Commercial Aircraft (Airbus S.A.S.) beolvadt az Airbus Group SE-be és Airbus SE néven folytatja tevékenységét. A cégnek számos leányvállalata (Premium Aerotec, Stelia Aerospace, Airbus Transport International, Elbe Flugzeugwerke), vegyesvállalata (ATR, Daher Airplane, Tarmac Aerosave) és divíziója (Airbus, Cassidian, Astrium, Eurocopter) van Európában és világszerte. Kutatással és fejlesztéssel az Airbus Group Innovation (AGI) foglalkozik.

¹⁹ eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A32003L0123#

²⁰ www.eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=hu

2. ábra. Az Airbus S.A.S. jogelődjei



Az Airbus S.A.S. jogelődjei

Forrás: Wikipedia

A civil repülő gyártással foglalkozó Airbus S.A.S.

A civil repülőgyártás a francia Airbus S.A.S keretében valósul meg, a repülőgépek gyártása a franciaországi Toulouse-ban és a németországi Hamburgban folyik. A cég formája a francia törvények szerint 2001 óta Egyszerűsített Részvénytársaság: „S.A.S.” (Société par Actions Simplifiée). A cég 50 ezer főt foglalkoztat.

A honvédelemmel és űrkutatással foglalkozó egység az Airbus Defence and Space

A Sparten Airbus Military, az Astrium és a Cassidian olvadt össze az Airbus Defence and Space cégbe, amelynek székhelye Münchenben (Ottobrunn) található. Termék portfóliójához tartozik a katonai repülőgépek (Eurofighter Typhoon, Airbus A400M, Airbus A330 MRTT, Airbus C-295 Persuader), Szatellitok és Orbitális rendszerek kifejlesztése, kereskedelmi hordozó rakéták (ArianeGroup), irányítható rakéták (Lenkflugkörper, MBDA), védelmi és elhárító rendszerek, biztonsági megoldások és kommunikációs technológiák gyártása.

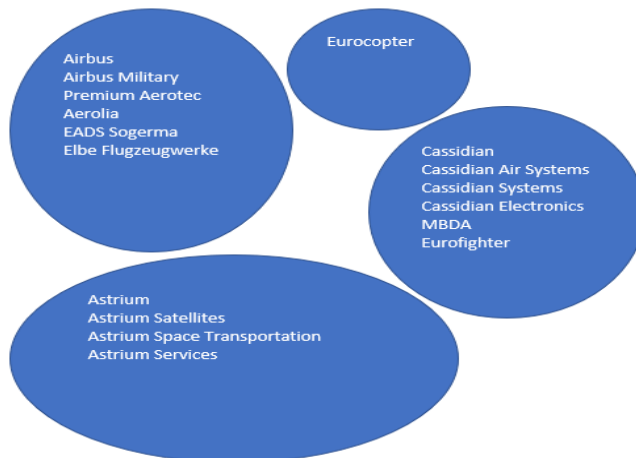
A helikopterek gyártásával foglalkozó Airbus Helicopters

Az Airbus Helicopterst jogelődje 2014-ig az Eurocopter volt, amelyet 1992-ben alapítottak. Az Airbus Group német-francia-spanyol részkoncernjének számít. A cég 2009 óta a világ első számú magán- és félállami helikopter gyártója, évi forgalma meghaladja a 4,6 milliárd eurót. Világszerte 18 leányvállalata van. Magán- és katonai helikoptereket ad el a világ 140 országában, ügyfeleinek száma megközelíti a háromezret. 15600 főt foglalkoztat. Az Airbus Helicopters Hungary Gyulán kezdte meg az új üzem építését, amin naponta közel száz fő dolgozik. A gyártást 2022 tavaszán kezdik meg a tervek szerint, ezzel több mint kétszáz magasan képzett

mérnöknek adva munkát, és a szükséges szakembergárda utánpótlás biztosítása érdekében térségi szakképzés fejlesztésre is sor kerül majd, valamint kilátásba helyeződött egy magyar repülőgép-ipari akadémia létrehozása is.

Az Airbus Konzern operatív struktúrája

3. ábra. Az Airbus Konzern operatív struktúrája



Forrás: Airbus.com

Az Airbus SE jövője

Az Airbus egy nagyon szerteágazó profilú, jelentős befolyással bíró európai konzern, tulajdonképpen egy vállalat-birodalom, amelynek hosszú távú tervei között szerepel a zajártalom és a széndioxid, valamint nitrogén oxid kibocsájtás csökkentése (Flightpath 2050). A konzern elsőként kapta meg a légitársasági vállalatok közül az ISO 140001 bizonyítványt 2007 januárjában. Részt vesz a megújuló energiaforrások, illetve üzemanyagok felhasználásának növelését célzó környezetvédelmi programokban (Algae, bioüzemanyagok kifejlesztése, ZEROe).

A multinacionális vállalat összes foglalkoztatottjának csaknem fele Németországban dolgozik. Az itt található 27 telephelyen a legfejlettebb technológia alkalmazásával közel ötvenezer dolgoznak, beszállítói hálózata meghaladja a tízezret. Északon a polgári repülőgépipar és az űrkutatás áll a középpontban, délen a katonai repülőgép-fejlesztések, Közép Németországban pedig a helikopter üzletág fejlesztése kap hangsúlyt, kiemelten támogatva a fiatal tudósokat és a felsőfokú repülőgép-mérnöki, valamint kutatói tevékenységeket. Németországban az Airbus a tíz kutatásban élen járó vállalat közé tartozik, a vállalat világszerte több milliárd eurót (2019: 3,4mrd.) fordít kutatásra és fejlesztésre, ezenkívül világszerte 37 ezer saját újítást szabadalmaztatott. Nemcsak az intelligens városok projektben, hanem az űrhajózásban is kiemelkedő szerepet játszik. A friedrichshafeni telephely a

szatellit, illetve az információs technológia, valamint a kommandó és kontrollrendszerek kifejlesztésének (C5ISR) központja, a München melletti Ottobrunnban a cég napelemes paneleket gyárt szatellitok számára, de itt folyik az Ariane 5 hordozórakéta továbbfejlesztése is, valamint olyan rendszerek kutatása, amelyek a legtávolabbi galaxisok felderítésében játszhatnak fontos szerepet. A brémai telephely az űrkutatási szállítmányozás központja, robottechnológiai fejlesztéssel foglalkozik szorosan együttműködve a NASA-val és az ESA-val is, valamint itt gyártják az ISS űrállomás európai komponenseit is.²¹

A vállalatot ugyanakkor számos botrány rázta meg. Például versenyszabályok megsértését állapított meg a Kereskedelmi Világszervezet (WTO) az állami kölcsönök és adósságelengedések miatt. Mindezen kedvezmények összességükben meghaladták a 10 milliárd eurózt. Stratégiai jelentősége okán a konzern számos belpolitikai csatározás érintettjévé vált. A cég vezető pozícióit betöltő funkcionáriusok többször kerültek már a francia igazságszolgáltatás górcsője alá, nem beszélve arról, hogy bennfentes ügyletek gyanúja is számos alkalommal felmerült ellenük. A vállalati vezetők ellen több korrupciós eljárás indult, hiszen a védelempolitikai megrendelések kiemelt jelentőségűek és hatalmas összegekre rúgnak a világ minden országában. A Transparency International UK 2015-ben megjelent jelentése szerint az Airbus munkatársai feltehetőleg kenőpénzt fizettek ki osztrák, román és szaúd-arábiai megrendelőknek. A koronavírus és az amerikai Boeinggel folytatott konkurenciaharc ellenére (ki kap több állami támogatást) az Airbus továbbra is jelentős mennyiségű megrendelést kapott 2020-ban, a tervezett 880 gép helyett ugyan csak 566 jetet szállítottak le a megrendelőknek, ezzel a tavalyi év jelentősen elmaradt a 2019-es rekord évtől, amikor is 863 repülőgépet tudtak átadni. Mindemellett a pandémia okán jelentős mennyiségű munkaerőt voltak kénytelenek leépíteni, az eredeti tervek szerint 15 ezer állást meg kellett volna szüntetniük, azonban a rövid munka (Kurzarbeit) kínálta lehetőségnek köszönhetően drasztikus leépítési hullám nem következett be. Várhatóan csak 2022-23-ban fog emelkedni a jelenlegi munkaerő igény.²²

2. Boeing

Vállalat alapítási szabályozás az Amerikai Egyesület Államokban (USA)

Valamennyi amerikai államnak különböző szabályozási környezete van a vállalati követelményekkel, adózással és egyéb részletszabályozási formák tekintetében, azonban az európai rendszernél jelentősen egységesebbnek tekinthetjük a vállalatigazgatási keretrendszert. Az 1933-as és 1934-es vonatkozó föderális törvények elfogadásával (Securities Act of 1933, Securities and Exchange Act of 1934), melyeket a 2002-es Sarbanes-Oxley Törvény és a Dodd-Frank Wall-Street Reform és Fogyasztóvédelmi Törvény egészített ki, az USA területének egészén alapértékeiben és igazgatásában többnyire azonos eljárási formák valósulnak meg a vállalat alapítást, irányítást és egyéb adminisztratív eljárási formákat tekintve. Az USA Alkotmánya engedélyezi a vállalatok központi székhely bejegyzésének

²¹ www.airbus.com/careers/apprentices-and-pupils/in-deutschland/in-deutschland-training-standorte/standorte-bremen-alle.html

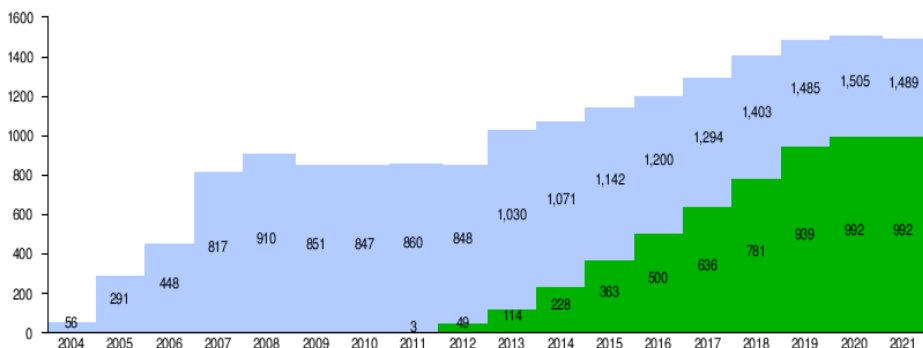
²² www.airbus.com/company/worldwide-presence/germany/germany-de.html

szabadságát az USA bármely államában, függetlenül annak központi irodájának fizikai címétől. Mivel az alapszabályozást föderális törvények határozzák meg, így az USA egész területén megvalósul egyfajta átláthatóság és koherencia, amely a vállalati kiszámíthatóságot és adminisztratív költségek alacsonyabb szintjét teszi lehetővé az EU-ban bejegyzett cégekhez képest. Állami kompetenciákat tekintve egyes helyi adóformák kívánatos szintjével, meglévő infrastruktúrákkal és ösztönzési rendszerekkel tudják egyes államok vonzóbbá tenni a befektetési környezetüket. Ezeknek a faktoroknak köszönhetően a Boeing több amerikai államban van jelen, így maximalizálva az USA államai nyújtotta lehetőségeket és az optimális adózást (Boeing, 2021). Tiltott állami támogatás is megvalósult a Boeing részére, amely így a főbb versenytársát, az Airbus helyezte hátrányos helyzetbe. Emiatt a Világ Kereskedelmi Szervezete (WTO) 4 milliárd USD értékben engedélyezte az EU-nak büntetővámok kivetését (EU Commission, 2020).

A Boeing története

A Boeing története 1916-ra nyúlik vissza, amikor William E. Boeing megalapította az *Aero Products Company*-t röviddel azután, hogy Conrad Westervelt kifejlesztette az egymotoros, kétüléses hidroplánt, a B&W-t. 1917-ben kapta a vállalat a Boeing nevet és innentől *Boeing Airplane Company*-ként jegyezték, amely jelentős szerepet töltött be főleg hadászati repülőgépek gyártásában az első világháború és a 20-as, 30-as évek alatt. Ekkor már az USA hadseregének egyik legjelentősebb beszállítójaként jelent meg. Ekkoriban jelentős bővítésen ment keresztül a cég, amely különböző akvizíciós ügyletekkel egyesítette a légitánc szolgáltatásokat, a repülőgépgyártást (és annak valamennyi folyamatát) és egyéb légiközlekedéssel kapcsolatos szolgáltatásokat. Ekkor több nagyobb cég egyesülésével (és felvásárlásokkal), létrejött a *United Airlines*, amely az 1934-es *Air Mail antitröszt Törvény* rendelkezése értelmében három különálló cégre kellett, hogy váljon: *Boeing Airplane Company*, *United Aircraft Corporation* (jelenleg *United Technologies Corporation*) és *United Airlines*. A Boeing sikeres volt a hadászati repülőgépek eladásában, de kereskedelmi civil személyszállító repülőgépek eladásában a fő vetélytársa, a *Douglas and Lockheed* mögött maradt. Ennek a hátránynak a leküzdéséhez fejlesztette ki első transzatlanti sugárhajtóműves személyszállító gépét, amely ezzel forradalmasította a transzatlanti kereskedelmi légi személyszállítást 1958-ban. Ezután a Boeing gazdasági sikertörténete folytatódott, amely az 1970-es 747 „*Jumbo jet*” megjelenésében csúcson ért ki. Emiatt a fejlesztés miatt a cég majdnem csődeljárás alá került, de végül a nagy kapacitásból adódó hatékonyság a céget a szegmensben monopolhelyzetbe hozta. Mindeközben a cég sikeresen felvásárolta a világ legnagyobb helikopter gyártóját, így létrejött a Boeing Helicopters, valamint részt vett a NASA első Hold körüli műholdjának hajtóműfejlesztésében és interkontinentális ballisztikus rakétagyártásban is sikereket ért el. A cég sikertörténete egészen a 2000-es évekig tartott, amikor elkezdődött az Airbus SE-vel folytatott globális jelentőségű (törvénytelen) állami támogatási verseny európai országok és az USA között, majd a 2008-as magas olajárakból és gazdasági válságból származó keresletcsökkenés, amelyre a 787-es modellel akart megoldást nyújtani a vállalat. Ennek jelentős hibái a Boeing 737 MAX repülőgépek tragikus eseményei (2018, 2019) miatt a megszokottnál is nagyobb sajtóvisszhangot és keresletcsökkenést okozott.

4. ábra. Boeing 787 rendelések (kék) és átadások (zöld) (kumulatív ábra)



Forrás: (Boeing, 2021)

A felmerült problémák miatt a 787-es típus kifejlesztése a hibák javítási költségeivel együtt 32 milliárd USD-t emésztett fel, amelynek megtérülése előzetes számítások szerint körülbelül 1300-2000 ilyen típusú gép eladása után fordulna a pozitív tartományba (Boeing, 2021). A cég eredményéhez az USA-Kína közötti kereskedelmi háború is negatívan járult hozzá, mivel Kína a világ egyik legdinamikusabban fejlődő piaca a Boeing számára is (Martec Group, 2021), valamint a COVID pandémia következtében jelentős számú megrendelés lemondás is tovább csökkentette az előre jelzett keresletet. Tőzsdei részvények teljesítése alapján a Boeing visszatért a 2017-es jegyzési árfolyamhoz, amely a 2020. lokális március 16-ai mélypontjához képest 268%-os emelkedést jelent (Yahoo Finance, 2021).

A Boeing vállalati struktúrája

A *The Boeing Company* székhelye Chicago, Illinois, jelenlegi piaci kapitalizációja 149,31 milliárd USD és becsült teljes értéke 188,73 milliárd USD (amely meghaladja a teljes magyar 2019. évi GDP-t). A várható éves bruttó profit szintje a cégnek -1,69 milliárd USD, (és eredménye -11,9 milliárd USD) tehát veszteséggel zárta a 2020-as évet. 2019. decemberében a Boeing az USA 50 államában, 143.000 munkavállalót foglalkoztatott és beszállítóin keresztül körülbelül 1 millió kapcsolódó munkavállalót foglalkoztat. 2021-ben a közvetlenül foglalkoztatott munkavállalói létszám körülbelül 141.000 főre csökkent, amelyet 130.000-re kíván csökkenteni a cégcsoport 2021 végére. A Boeing négy szegmensben folytat tevékenységet: Kereskedelmi repülőgépgyártás; Védelmi, űr és biztonság; Globális szolgáltatások és Boeing Tőkealap. A kereskedelmi repülőgépgyártás magában foglalja a légi személyszállítási repülőgépeket, úgy, mint a szállítmányozási és kiegészítő gépeket és repülőgépeket. A védelmi, űr és biztonsági szegmens végzi a kutatás, fejlesztés (K+F) tevékenység jelentős részét, az emberi és drón hadászati gépek és rendszerek fejlesztését és gyártását, hírszerzési és védelmi rendszerek fejlesztését és gyártását (rakétarendszerek, irányítástechnika, számítástechnikai rendszerek, kiber és informatikai rendszerek, szatellitok és egyéb kormányzati és kereskedelmi orbitális rendszerek és űrkutatási rendszerek és eszközök fejlesztése és gyártása). A globális

szolgáltatási szegmens olyan rendszereket és termékeket kínál, mint a beszállítói hálózat és logisztikai menedzsment és karbantartási, képzési rendszerek és az ezekhez kapcsolódó szolgáltatások. A Boeing Tőkealap pénzügyi konstrukciókkal (lízing, hitelkonstrukciók, befektetések, működtetés) bővíti a szolgáltatási szegmenseit a cégnek.

2. táblázat. Munkavállalói létszám szegmensenként - Munkavállalói létszám a csoporton belül (2021 január 1).

Kereskedelmi repülőgép Védelmi, úr és bizt. Globális szolg.Boeing Tőkealap Célcsoport össz.				
34,624	15,033	17,645	73,712	141,014

Forrás: (Boeing, 2021)

A felsorolt okoktól függetlenül a Boeing erőssége mindig is az innováció stratégiai jelentőségében rejlett. 6. Éve lett a cég az iparág leginnovatívabb cégének megválasztva, több mint 15.600 szabadalmat jegyez a cég és világszerte 11 kutatási és fejlesztési központot üzemeltet. 18 USA-n kívüli regionális központi irodáján keresztül biztosítja a cég a helyi igények figyelembevételét és teljes körű kielégítését, amely a cég bevételeinek 70%-át adja ki. Partnerei a világ körülbelül 150 országából vannak és a világ 65 országában foglalkoztat munkavállalókat és van jelen valamely tevékenységével a vállalat.

5. ábra. Boeing a világban



Forrás: (Alsatom, 2021)

Cég jövője és üzletpolitikája

Az elmúlt évek fluktuációi jelentősen mozgatták a Boeing árfolyamát, de vélhetően az amerikai kockázati éhségnek és a COVID járvány kezelését célzó, soha nem látott mértékű pénzügyi stimulus hatására a vállalati pénzügyi mutatók további pozitív elszakadása várható a vállalat tényleges értékétől és teljesítményétől. Az elmúlt év a cég likviditásában jelentős problémákat okozott, amely emiatt és egyéb felülvizsgálatok miatt lassítani kényszerül a repülőgép gyártásokat. A következő években a fő fókusz a közepes méretű repülőgépgyártáson (NMA) lesz (9300 km hatótávolság), amellyel a Boeing a piaci előnyét szeretné visszanyerni, amelyet a 757, 767-esekkel tudott tartani, de mára az Airbus A321neo segítségével átvette a vezetést (Hemmerdinger, 2021). Jelenleg a jövő gazdasági szempontból kiszámíthatatlan a soha nem látott kormányzati támogató programok (és eladósodás), a COVID következtében bevezetett korlátozó intézkedések elhúzóódása, a várható nyitás utáni rövidtávú drasztikus piaci aktivitás növekmény (és valószínűsített elszabaduló infláció), a tőzsdei papírok árfolyamának elrugaskodottsága (a piac reálértékétől) miatt. A cég üzletpolitikája azonban nagy hangsúlyt fektet a hosszú távú fejlesztésekre, így a következő jelentősebb termékmegjelenés 2030-2031 között várható. Mivel az USA egyik legjelentősebb munkáltatója és legjelentősebb exportáló cége, ezért várhatóan további állami támogatásokban fog részesülni abban az esetben, amennyiben erre szükség van.

3. Verseny a világűr meghódításáért - Megállapítások

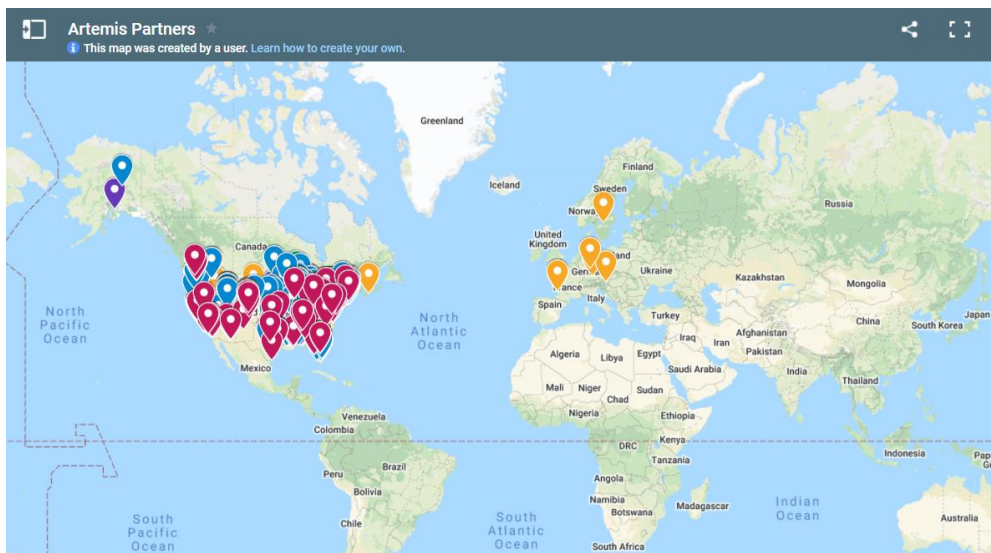
A világűr ismét a világ nagyhatalmainak fókuszába került. A világ nemzetei újabb űrversenybe kezdtek, hatalmas ambíciókkal (USA – 2024-ben az első női holdraszállást, 2021-2027 új európai űrstratégiát fogadott el az Európai Tanács, Kína 2020-ban Hold közetet hozott vissza a Földre, India 2024-re műholdat szeretne a Vénusz körüli pályára állítani, Egyesület Arab Emírség Mars programot indított, Kína-Oroszországgal holdi bázis létrehozásáról írt alá együttműködési egyezményt). Az Európai Unió űrügynöksége, az ESA a világ űrkutatási költségvetésének körülbelül a 21%-val rendelkezik és az unió tanácsa elfogadta a 2021-27 közötti EU űrstratégiát, felismerve a szektor gazdasági jelentőségét és Európa önrendelkezéséhez való nélkülözhetetlenségét. Új, költséghatékony rakéta fejlesztésével kívánja Európa felvenni a versenyt mind a régi és új állami ügynökségekkel, mind a legújabb belépőkkel, a magánvállalatokkal (European Commission, 2016).

Az EU számára stratégiai szempont nemcsak az űrversenyben való részvétel, de a hozzá kapcsolódó magas hozzáadott értékű iparág holisztikus fejlesztése és a tagállamok lehető legszélesebb körének bevonása is. Ebbe a programba csatlakozott Magyarország is (2015 óta az ország az ESA teljes jogú tagállama (ESA, 2021)). Ennek a keretprogramnak a nyertese lehet az Airbus Defence and Space, mint az ESA fő partnere, amely a Föld körüli, kutatási célú műholdak kifejlesztését tűzte ki célul a klímaváltozás és a bioszféra jobb megismeréséért (Airbus, 2021). Mindeközben a NASA újabb és minden eddiginél ambiciózusabb programokat határozott meg, amely egyik legjelentősebb eleme az

első ember Marsra juttatása. Ehhez azonban jelentős hatékonyságnövelésre van szükség, amely minden iparági szereplőnek most a legfőbb kihívása. Ebben a SpaceX, amely Elon Muskhoz kötődik, élen jár és így valamennyi versenytársat maga mögé utasított. Európa (és így az Airbus is) valószínűleg a stratégiai ciklus végére vagy utánra lesz képes újra használható, saját úrrakétát fejleszteni, míg a Boeing a Starlinerrel a kabin újra hasznosítását tudja biztosítani (NASA, 2020).

A versenytől és az elmúlt évek néhány negatív hírtől függetlenül (Jones, 2018) (Kempe, 2021) az űrkutatás, annak humán és pénzügyi tőkeintenzitása miatt, nemzetközi összefogást igényel. Ennek leglátványosabb és legjelentősebb bizonyítéka az ISS nemzetközi űrállomás, de jelenleg az Artemis programban is több ország vesz részt, bár túlnyomó részt az USA vállalatai és néhány európai beszállító, különböző hozzáadott értékekkel. Az ember nélküli holdraszálláshoz épített Orionra a Boeing kiszolgáló moduljai kerültek fel, amely 10 ESA ország közös projektjeként jött létre (Airbus, 2021).

6. ábra. Artemis program partneregei



Forrás: (NASA, 2021)

Magyarországon 2021 májusában végeztek a Debreceni Egyetemen az első űrben is bevethető magyar katonák, akik az űreszközök üzemeltetésébe kaptak felkészítést. Az Airbus Helicopters Hungary alkatrész gyártó üzem építésével pedig új, technológiai intenzív munkahelyek létesülnek, és Magyarország is felkerül végre a világ légiipari térképére.

Hivatkozások

Airbus. (2021, 02 02). Fly me to the Moon: Airbus wins ESA contract for three more European Service Modules for NASA's Orion spacecraft. Retrieved from Airbus :

- <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2021/01/fly-me-to-the-moon-airbus-wins-esa-contract-for-three-more-european-service-modules-for-nasas-orion-spacecraft.html>
- Airbus. (2021, 03 30). Preferred Partner of ESA. Retrieved from Airbus Defence and Space: <https://www.airbus.com/space/earth-observation/esa-preferred-partner.html>
- Alsatom, Y. (2021, 03 21). Boeing Analysis. Retrieved from Slideshare: <https://www.slideshare.net/yousof85/boeing-analysis>
- Boeing . (2021, 03 21). Boeing Orders and Deliveries. Retrieved from Boeing: <http://www.boeing.com/commercial/#/orders-deliveries>
- Boeing. (2021, 02 22). Boeing General information. Retrieved from Employment data: <http://www.boeing.com/company/general-info/#/employment-data>
- ESA. (2021, 02 30). ESA és a tagállamok. Retrieved from ESA: https://www.esa.int/Space_in_Member_States/Hungary/Mi_az_ESA
- EU Commission. (2020, 10 13). Boeing subsidy case: World Trade Organization confirms EU right to retaliate against \$4 billion of U.S. imports. Retrieved from EU Commission: <https://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=2192>
- European Commission. (2016, 10 26). Space Strategy for Europe. Retrieved from COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN Parliament, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE OF THE REGIONS: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13758-2016-INIT/en/pdf>
- Hemmerdinger, J. (2021, 03 21). Boeing turns page on troubled 2020 but strategy ill defined. Retrieved from Flight Global: <https://www.flightglobal.com/airframers/boeing-turns-page-on-troubled-2020-but-strategy-ill-defined/142294.article>
- Jones, M. (2018, 02 19). Space Vietnamization - America withdraws from ISS. The Interpreter. Retrieved from <https://www.lowyinstitute.org/the-interpreter/vietnamisation-space-america-withdraws-iss>
- Kempe, F. (2021, 03 13). Russian-Chinese pact to explore the moon is another sign the U.S. must change its approach to Moscow. MSNBC. Retrieved from <https://www.cnn.com/2021/03/13/russian-chinese-pact-to-explore-moon-underscores-moscows-estrangement-from-us.html>
- Martec Group. (2021, 03 21). Martec Group Chinese Aerospace Market. Retrieved from Martec Group corporate website: <https://martecgroup.com/china-commercial-aerospace-market/>
- NASA. (2020, 12 10). Boeing target a new launch date for next Starliner flight test. Retrieved from NASA: <https://www.nasa.gov/feature/nasa-and-boeing-target-new-launch-date-for-next-starliner-flight-test>
- NASA. (2021, 03 30). Artemis Partners. Retrieved from Artemis Program: <https://www.nasa.gov/content/artemis-partners>

Yahoo Finance. (2021, 03 21). Yahoo Finance Boeing shares. Retrieved from Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/quote/BA/profile?p=BA>

www.juraforum.de/lexikon/europaeische-gesellschaft

www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/societas-europaea-se-46610

www.en.wikipedia.org/wiki/Societas_Europaea

www.europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/setting-up-european-company/index_de.htm

Európai Részvénytársaság alapítás, SE alapítás, német egyéni cég alapítása, egyéni cég alapítása Németországban (elitgroup2000.hu)

www.net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0400045.TV

www.airbus.com

www.hu.wikipedia.org/wiki/Airbus

www.de.wikipedia.org/wiki/Airbus_Group

www.op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/638400a7-710a-4784-b45c-2eb2ac7f608f/

www.assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/948119/EU-UK_Trade_and_Cooperation_Agreement_24.12.2020.pdf

www.gov.uk/government/publications/agreements-reached-between-the-united-kingdom-of-great-britain-and-northern-ireland-and-the-european-union

Verordnung über das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft (Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE) v. 8.10. 2001 (ABIEG Nr. L 294/1 v.10.11.2001)

eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32001R2157

Richtlinie zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Aktiengesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer (Richtlinie 2001/86/EG des Rates vom 8. Oktober 2001 zur Ergänzung des Statuts der europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer (ABIEG Nr. L 294/22 v. 10.11.2001))

eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32001L0086

Gesetz zur Einführung der europäischen Gesellschaft (SEEG) (BGBl. 2004 S. 3675) dejure.org/BGBl/2004/BGBl._I_S._3675

Latest developments / European Company (SE) / Home - WORKER PARTICIPATION.eu (worker-participation.eu)

magyarepitok.hu/mi-epul/2021/05/a-gyulai-airbus-gyar-epitesevel-magyarorszag-felkerul-europa-legiipari-terkepere

nyugatifeny.hu/2021/05/06/most-erkezett-nemeth-szilard-kituntette-az-also-magyar-urkatonakat-debrecenben

AIRBUS SE VERSUS BOEING COMPANY – TECHNOLOGY-INTENSIVE AEROSPACE INDUSTRY COMPETITION

ISTVÁN KÁRÁSZ - EDIT KNOLL-CSETE

Aerospace industry is one of the most capital and labour intensive sectors. These factors make the industry a global oligopoly, as there are few companies producing civilian and/or military aircraft on the market. The most important aircraft manufacturers are Airbus SE (Fr), Boeing Company (US), United Technologies Corporation (US), General Electric Company (US), Safran S.A. (Fr) and the Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. The United States, France and Germany are at the forefront of aircraft production. The huge aerospace companies are expanding their profile in the global market, dominating their market leadership. Their largest markets are the US, Asian countries, and Western European countries. Aerospace industry grew by 3.1 percent annually between 2015 and 2019, reaching USD 342.4 billion by the end of 2019. This trend decreased by 14 percent in 2020 due to the setback and closures caused by the COVID pandemic, so the sector finished last year with USD 296.1 billion. The business structure of Airbus SE, the world's leading aerospace manufacturer is European Company (Societas Europaea, SE), which is a standardized and supranational form of public limited company in the European Union, while its largest competitor, Boeing is an American public company. There is one thing they have in common, though: they both have received significant state support.

Keywords: air traffic, aerospace industry, Societas Europaea (SE), helicopter industry, space exploration, corporate structure, research-development