



# A szilárd erkölcsiség SZEM-modelljének alkalmazási lehetősége a korrupciós kockázat becslésére, elemzésére és kezelésére a közszolgálatban

## Application of the SZEM Model of Moral Integrity to the Assessment, Analysis, and Management of Corruption Risks in the Civil Service

**Malét-Szabó Erika**

Dr., PhD, főosztályvezető, rendőrezredes  
Belügyminisztérium,  
Kiválasztási és Alkalmasságvizsgálati Főosztály  
erika.malet-szabo@bm.gov.hu



**Münnich Ákos**

Prof. Dr., egyetemi tanár  
Debreceni Egyetem,  
Általános Orvostudományi Kar  
munnich.akos@arts.unideb.hu



**Kovácsné Szekér Enikő**

Dr., személyügyi helyettes államtitkár  
Belügyminisztérium,  
Személyügyi Helyettes Államtitkárság



### Absztrakt

**Cél:** A tanulmány célja a szilárd erkölcsiségnek, mint az egyén korrupciós kihívásoknak való ellenállási képességének a mérésére megalkotott elméleti SZEM-modell komplex, a konkrét korrupciós cselekvést a cselekvési szándékon keresztül bejósoló megközelítési módjának az ismertetése, valamint annak bemutatása, milyen lehetőségek rejlenek a SZEM-modellben az egyénben rejlő kockázatok feltérképezésén túl a szervezeti szintű korrupciós kockázatok felmérése, valamint a korrupció csökkentését célzó beavatkozások vonatkozásában.

**Módszertan:** A cikk összefoglalja a témában érintett szakirodalmat, melyek mentén elméleti szinten illeszti egymáshoz a szilárd erkölcsiség SZEM-modelljét és a szervezeti korrupciós kitettség KAR-MAP szoftverrendszerrel mért korrupciós kitettségi főszámát (KKF) egy, a szervezeti és az egyéni korrupciós kockázatokat egyszerre kezelni képes konkrét helyzethez kötött integrált korrupciós kockázati modellre vonatkozó elméleti javaslat megalkotása érdekében.

A szerzők a kéziratot magyar nyelven nyújtották be. Benyújtás: 2025. 11. 17. Átdolgozás: 2026. 01. 12.  
Elfogadás: 2026. 01. 19.

**Megállapítások:** A konkrét korrupciós cselekvés létrejöttéhez elengedhetetlen, hogy a munkafeladatokban rejlő korrupciós kitettség, a megengedő szervezeti folyamatok mentén, találkozzon az egyén korrupciós szándékával. Éppen ezért ahhoz, hogy a korrupciót hatékonyan csökkenteni tudjuk, ezen tényezők mindegyike esetében célzott beavatkozásokra van szükség. Mindennek a megtervezésekor elengedhetetlen a szervezet korrupciós kitettségének és az egyénben rejlő korrupciós kockázatoknak az objektív felmérése, melyhez jó alapot biztosít a KAR-MAP rendszerrel felmért KKF index, valamint a SZEM-modellre épülő SZEM-teszt.

**Érték:** A tanulmány a szervezeti jellemzőkben és az egyénben rejlő korrupciós kockázatokat integráltan kezelve közelíti meg a korrupciós csökkentés, illetve a korrupció megelőzés kérdéskörét, kiemelten hangsúlyozva e témát érintően a szervezeti tudatosság, valamint a komplex és egyben célzott beavatkozások fontosságát.

**Kulcsszavak:** SZEM-modell, korrupciós kockázat, szilárd erkölcsiség, szubjektív kontroll

## Abstract

**Aim:** The purpose of this study is to introduce the SZEM model of moral integrity – an individual-level theoretical model developed to measure a person’s capacity to resist corruptive pressures – by presenting its complex approach that predicts concrete corrupt behaviour through behavioural intention. In addition, the study demonstrates how the SZEM model can be applied not only to mapping individual risk factors, but also to assessing organisational-level corruption risks and to designing interventions aimed at reducing corruption.

**Methodology:** The article reviews the relevant academic literature and, on that basis, aligns (at a theoretical level) the SZEM model of moral integrity with the key indicator of organisational corruption exposure – namely, the Corruption Exposure Key Figure (KKF) calculated by the KAR-MAP software system. The objective is to formulate a theoretical proposal for an integrated, situation-specific corruption risk model capable of addressing organisational and individual corruption risks simultaneously.

**Findings:** For a concrete corrupt act to occur, it is necessary that corruption exposure inherent in work tasks, mediated by permissive organisational processes, converges with an individual’s intention to engage in corruption. Therefore, in order to reduce corruption effectively, targeted interventions are required for each of these factors. Designing such interventions requires an objective assessment of both the organisation’s corruption exposure and the individual-level

corruption risks; in this respect, the KKF index measured by the KAR-MAP system and the SZEM test based on the SZEM model provide a sound foundation.

**Value:** By integrating organisational characteristics and individual-level corruption risks, the study approaches corruption reduction and prevention in a comprehensive manner. It places particular emphasis on organisational awareness and on the importance of interventions that are both complex and precisely targeted.

**Keywords:** SZEM model, corruption risk, moral integrity, subjective control

## Bevezető gondolatok

A tanulmányban az eredetileg a szilárd erkölcsiség mérésére megalkotott elméleti SZEM-modell alapvetéseit és alkalmazhatóságát vizsgáljuk a korrupciós szervezeti és munkaköri kockázatok mérési lehetőségeinek, elemzésének és kezelési lehetőségeinek a feltárása érdekében. A SZEM-modellt Hunyady György és Münnich Ákos (2016) tanulmánya vezette be, melyben a „szilárd erkölcsiség” intézményes elvárását vizsgálják a rendvédelem kontextusában társadalomlélektani és pszichológiai megközelítésben. A szerzők abból indulnak ki, hogy a rendvédelmi szervek működése nem pusztán jogi-technikai kérdés, hanem mélyen beágyazott erkölcsi, normatív és legitimációs feltételekhez kötött. A SZEM-moddellel olyan pszichológiai modellt dolgoztak ki, amely alkalmas lehet a korrupcióval szembeni ellenállás, illetve a morális integritás empirikus vizsgálatára és mérésére. A szerzők hangsúlyozzák, hogy az erkölcsiség nem redukálható egyszerűen jogkövetésre vagy szabálykövetésre. A „szilárd erkölcsiség” olyan belsővé tett normakövetést jelent, amely konfliktusos helyzetekben is iránytűként működik, és amelynek hiánya a rendvédelmi szervek, valamint rajtuk túlmutatóan a közszolgálat egészének legitimitását, társadalmi elfogadottságát és hatékonyságát is aláássa.

## A szilárd erkölcsiség társadalmi-pszichológiai gyökerei

A szilárd erkölcsiség intézményes elvárása három egymással összefonódó társadalmi-pszichológiai gyökérből táplálkozik. (1) A rend iránti igény az egyik legalapvetőbb emberi motiváció, amely szorosan kapcsolódik a biztonság szükségletéhez. (2) A jogállamiság és az igazságosság eszméje, amely a hatalomgyakorlást rögzített, általános és követhető szabályokhoz köti. (3) Végül pedig a legitimitás, ami azt jelenti, hogy az állampolgárok elfogadják az államot mint

a rend jogos letéteményesét, és bízunk abban, hogy a jogalkotás és jogalkalmazás a közérdeket szolgálja. Legitimitás nélkül a jogállam nem működőképes. A közszolgálati szervek tagjainak magatartása különösen erős hatással van az állam legitimitására, mivel viselkedésük precedensértékű. A normák megsértése vagy a hatalommal való visszaélés nemcsak egyéni, hanem intézményi szinten is rombolja a bizalmat.

A legitimitás kapcsán az egyik fontos elméleti kérdés az erkölcsi és a jogi szabályozás viszonya. Az erkölcsileg szilárd magatartás lényege a normakövetés normájának bensővé tétele, vagyis annak elfogadása, hogy a szabályokat követni kell, még akkor is, ha ez személyes érdekekkel ütközik. Érdemes hangsúlyozni, hogy empirikus szempontból kulcskérdés, hogy mennyire erkölcsös a törvény, illetve mennyire törvényes az erkölcsi közszellem.

## **A korrupció fogalma és vizsgálatának módszertani nehézségei**

A korrupciót a normasértés egy sajátos, nehezen körülhatárolható típusaként jellemezhetjük. Alapvetően olyan helyzetekről van szó, amikor valaki a hatalmi vagy intézményi pozícióját személyes előnyszerzésre használja, megsértve ezzel a jogi és erkölcsi normákat.

A korrupció fontos jellemzője, hogy hatalmi pozícióhoz kötött, gyakran több szereplőt feltételez, nemcsak aktív cselekvés, hanem mulasztás formájában is megjelenhet, valamint hogy nem feltétlenül jár tényleges anyagi előnnyel, már a remény vagy látszat is releváns. A korrupció rombolja a társadalmi bizalmat, aláássa a jogrend hitelét, és különösen veszélyes abból a szempontból, hogy megbontja az egyén morális integritását, valamint szervezeti szinten „rossz példaként” terjedhet tovább.

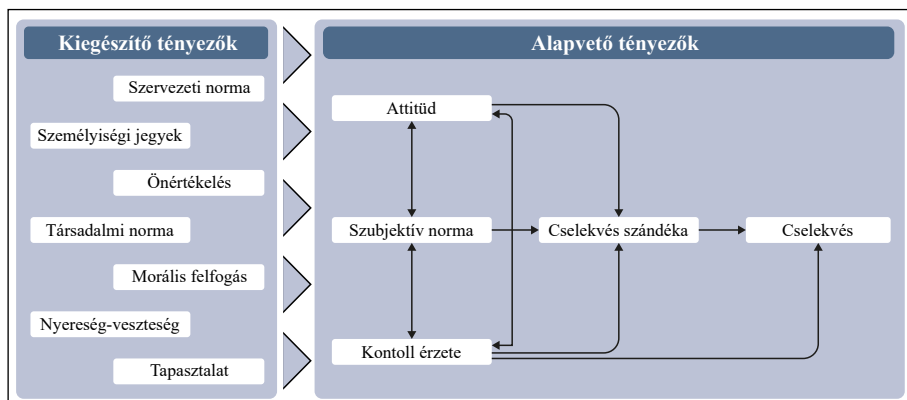
A korrupció jellegéből fakadóan, egyéni szintű empirikus vizsgálata jelentős társadalomlélektani akadályokba ütközik. Az egyik legfontosabb probléma a társadalmi kíváncsiság torzítása, vagyis az a tendencia, hogy az emberek erkölcsileg elfogadhatóbb képet mutatnak magukról, mint amilyen a tényleges attitűdjük. További nehézségnek számítanak a kollegiális hallgatás, a kölcsönös függőségi viszonyok rendszere, a felelősség megoszlása, valamint a hatalmi aszimmetriák.

A SZEM-modell (lásd 1. számú ábra) eredetileg a szilárd erkölcsiség mérését megalapozó elméleti modellként született meg. Elméleti keretként az Ajzen-féle (1991) tervezett viselkedés elméletét (TVE) – mint a korrupcióval kapcsolatos cselekvési szándékok vizsgálatára alkalmas modellt – alkalmazza. A SZEM-modell alapfeltevése szerint a korrupció nem véletlenszerű vagy

impulzív jelenség, hanem szándékolt viselkedés, amelyet előzetes attitűdök, társas normák és az egyén által észlelt cselekvési lehetőségek (az észlelt viselkedéskontroll) határoznak meg. Ennek megfelelően a szilárd erkölcsiség nem egyszerűen a normaszegés hiánya, hanem aktív ellenállás a normasértéssel szemben, még kedvezőtlen körülmények között is (Hunyady & Münnich, 2016).

## 1. számú ábra

A SZEM-modell belső összefüggései



Forrás. Hunyadi & Münnich, 2016.

A SZEM-modell egyéni vizsgálatára készült SZEM-teszt olyan módszereket alkalmaz, amelyek képesek az implikált attitűdök és további pszichológia háttértényezők feltárására, miközben nem teszik átláthatóvá a vizsgálat valódi célját a résztvevők számára. Kifejezett előnye, hogy az eredményeként kapott egyéni profil képes megmutatni, mekkora korrupciós kockázat, illetve ellenállási képesség rejlik az egyénben, miközben arra is rámutat, hogy hol vannak az egyén vonatkozó erősségei és fejlesztendő területei a korrupciós kihívásnak való ellenállási képesség vonatkozásában (Malét-Szabó & Hegedűs, 2021).

## Az észlelt viselkedéskontroll, morális cselekvőképesség, szervezeti norma

A SZEM-modellben az észlelt viselkedéskontroll azt fejezi ki, hogy az egyén mennyire érzi magát képesnek a korrupció elutasítására konkrét helyzetekben. (Valójában fordítva is értelmes a megközelítés, mennyire érzi, hogy végrehajthatja a korrupciós cselekményt, kontroll alatt tartja az eseményeket, ekkor a későbbi hatásokat is ennek megfelelően kell kezelni.) Ez a komponens túlmutat

a normaismereten, és a morális cselekvőképesség kérdését állítja középpontba. Az észlelt viselkedéskontroll mint mediátor azt fejezi ki, hogy az egyén mennyire érzi magát képesnek egy adott viselkedés végrehajtására vagy elutasítására. A korrupció kontextusában ez morális cselekvőképességként értelmezhető, és olyan kérdéseket vet fel, mint képes vagyok-e nemet mondani, lesznek-e retorziók, van-e támogatásom a szervezetben. A szervezeti normák közvetlenül formálják az észlelt viselkedéskontrollt: az etikus normák növelik az önhatékony-ságot és a biztonságérzetet, míg a korrupt normák csökkentik azt, még akkor is, ha az egyén attitűdje elutasító. Idetartozik az önkontroll és önhatékony-ság érzése, azaz annak a megítélése, hogy a korrupció elutasítása reálisan kivitelezhető-e, melynek része a várható személyes és szakmai következmények mérlegelése. A szilárd erkölcsiség nemcsak erkölcsi meggyőződés, hanem pszichológiai erőforrás is, amely lehetővé teszi a normaszegéssel szembeni aktív fellépést akkor is, ha az kockázatokkal jár.

A szervezeti normák (Smith et al., 2016; Schein, 2010) a SZEM-modellben kulcsszerepet játszanak a korrupciós szándék kialakulásában: közvetlenül formálják az egyén észlelt viselkedéskontrollját (kontrollérzetét), amely mediátorként erősítheti vagy gyengítheti a korrupcióra irányuló szándékot (Pántya, 2021). A normaszegést toleráló vagy ambivalens szervezeti környezet csökkenti az egyéni ellenállás megélését, míg az etikus normák növelik a kontrollérzetet és mérséklék a korrupciós hajlandóságot. Szervezeti normák alatt azokat a formális és informális elvárásokat értjük, amelyek jelzik, „mi elfogadott” és „mi nem elfogadott” a szervezetben. Idetartozik például a vezetői példamutatás, a szabályszegések következményeinek következetessége, a kollegiális hallgatás vagy bejelentés kultúrája, az etikai kódexek tényleges érvényesülése. A korrupció szempontjából kritikus, hogy a normák explicit elutasítást vagy hallgatólagos toleranciát közvetítenek-e. Az utóbbi esetben a normaszegés „normalizálódik”, ami lefelé húzza az egyéni ellenállást.

## Szervezeti kontroll és pszichológiai hatás

A nemzetközi szakirodalom egyre következetesebben hangsúlyozza, hogy a korrupció elleni fellépésben nem elegendő a formális szabályozás és a szankciók rendszere. A szervezeti kontroll akkor hatékony, ha nemcsak külső kényszerként jelenik meg, hanem pszichológiailag internalizálódik és növeli az egyén kontrollérzetét. A közszolgálati szervezetek esetében ez különösen fontos, mivel a hatalmi pozíciók, a diszkrecionális döntések és a hierarchikus struktúrák fokozott korrupciós kockázatot hordoznak.

A szervezeti kontroll szemléletes példája, hogy a közszolgálati szervezetek a transzparens eljárásrendek, a döntési folyamatok dokumentálása és a rotációs rendszerek révén próbálják csökkenteni az egyéni visszaélési lehetőségeket. Ezek az intézkedések nemcsak objektív kontrollt jelentenek, hanem pszichológiai biztonságot is adnak: az egyén kevésbé érzi magát egyedüli felelősnek vagy kiszolgáltatottnak. A belső ellenőrzési egységek, etikai biztosok és független felügyeleti szervek jelenléte növeli annak észlelését, hogy a szabályszegések észlelhetők és következményekkel járnak. Ez pedig nemcsak elrettentő hatású, hanem növeli az egyéni észlelt viselkedéskontrollt (Dallos, 2021), mivel világos kereteket teremt a helyes cselekvéshez. További lehetőség az észlelt viselkedéskontroll erősítésére az etikai dilemmákra épülő tréningek alkalmazása. Ezek célja nem pusztán a szabályok ismertetése, hanem az, hogy az egyének felkészüljenek a nyomáshelyzetek kezelésére, és megtapasztalják, hogy a szervezet támogatja a korrupció elutasítását. Ez közvetlenül erősíti a kontrollérzetet.

Amennyiben a kontroll következetes, átlátható és támogató, az egyének kevésbé hajlamosak a korrupcióra, még akkor is, ha a lehetőség adott. A pozitív irányú kontrollérzet növekedése csökkenti a „nincs más választásom” típusú racionalizációkat, amelyek gyakran megelőzik a normaszegést. Hangsúlyozandó, hogy a szervezeti kontroll akkor csökkenti leghatékonyabban a korrupciós szándékot, ha normatív és strukturális elemeket egyaránt tartalmaz.

## **A szervezeti korrupciós kockázatok értelmezése a SZEM-modell tükrében**

A SZEMmodell lehetővé teszi, hogy a korrupciós kockázatokat ne elszigetelt tényezőkként, hanem egymással összefüggő pszichológiai folyamatokként értelmezzük. A modell logikája szerint: a szervezeti struktúrák és normák prediktorként hatnak, ezek befolyásolják az észlelt viselkedéskontrollt, a kontrollérzet pedig mediálja a korrupcióra irányuló szándékot.

A közszolgálati szervek működését olyan szervezeti jellemzők határozzák meg, amelyek önmagukban legitim és szükséges elemek, ugyanakkor fokozott korrupciós kockázatot hordoznak. Ilyenek a hatalmi jogosítványok koncentrációja, a diszkrecionális döntések magas aránya, a hierarchikus struktúra, valamint a zárt működésből fakadó korlátozott külső kontroll. Ezek a tényezők nem automatikusan vezetnek korrupcióhoz, de megnövelik annak pszichológiai valószínűségét, különösen akkor, ha a szervezeti normák és a kontrollérzet gyengék, és a külső kontroll erősen korlátozott.

A SZEMmodell egyik előnye, hogy diagnosztikus jellemzőkkel is bír, képes megmutatni, hogy hol kell beavatkozni: a normákban, a kontrollérzetben vagy az attitűdökben. Ahhoz, hogy mindezt a gyakorlatban is érzékeltetni tudjuk, a 2. számú ábrán a pszichológiai hatással rendelkező szerkezeti, folyamatbeli és kulturális-etikai korrupciós szervezeti kockázati tényezőket (Báger, 2012; Jenei & Baranyi, 2015) hozzárendeltük a SZEM-modell három fő pszichológiai csatornájához: az attitűdhöz, a normához és a szubjektív kontrollérzethez.

## 2. számú ábra

*Korrupciós kockázati mátrix: a szervezeti kockázatok és a SZEM-modell összefüggései*

| Szervezeti kockázat               | SZEM-modell komponens | Pszichológiai hatás             | Korrupciós kockázat |
|-----------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------|
| Diszkrecionális döntések túlsúlya | Észlelt kontroll      | Kontrollvesztés, bizonytalanság | Magas               |
| Átláthatatlan eljárások           | Kontroll + normák     | „Nem derül ki” percepció        | Magas               |
| Hallgatólagos normaszegés         | Szubjektív normák     | Normaracionalizáció             | Magas               |
| Vezetői példamutatás hiánya       | Normák + kontroll     | Morális bizonytalanság          | Közepes–magas       |
| Retorziótól való félelem          | Kontrollérzet         | Kényszerélmény                  | Magas               |
| Gyenge etikai képzés              | Attitűd               | Erkölcsei relativizmus          | Közepes             |

*Forrás.* A szerzők saját szerkesztése.

Egy közszolgálati szervezetben számos olyan döntési helyzet létezik – engedélyezés, ellenőrzés, szankcionálás, erőforrás-elosztás –, ahol az egyéni mérlegelés elkerülhetetlen. Ilyen esetekben a döntések meghozatalának a módja általában nem teljesen szabályozható előre, ami egyrészt növeli a visszaélés lehetőségét, másrészt pedig pszichológiai nyomást gyakorol a döntéshozóra, különösen akkor, ha a döntések következményei nem teljesen átláthatók. A diszkrecionális helyzetek a SZEM-moddellen belül közvetlenül az észlelt viselkedéskontrollt érintik. Ha az egyén nem érzi világosnak, hogy milyen döntés számít „biztonságosnak”, csökken a kontrollérzet, ami a modell szerint növeli a korrupcióra irányuló szándék kockázatát.

A közszolgálati szervezetek működését gyakran jellemzi az információk zártsága és a komplex eljárásrend. Ez csökkenti annak észlelését, hogy a szabályszegések észlelhetők és következményekkel járnak. Ez nemcsak objektív, hanem pszichológiai kockázat is. Az alacsony észlelt ellenőrizhetőség a SZEM-modellben gyengíti az egyéni (pozitív, védő) kontrollérzetet, és növeli annak valószínűségét, hogy a korrupció „kezelhető kockázatként” jelenjen meg a döntéshozatalban.



A közszolgálati szervezetekben gyakran erős a kollegiális összetartás, amely pozitív erőforrás lehet, de korrupciós kockázattá válik, ha hallgatólagos normaszegést eredményez. A „nem jelentjük fel egymást” normája aláássa a formális szabályozást. Ez a jelenség a SZEM-modellen belüli szubjektív szervezeti normák torzulásához vezet. Ha az egyén azt érzékeli, hogy a környezet elfogadja vagy relativizálja a korrupciót, akkor a modell szerint csökken a korrupció elutasítására irányuló szándék, még akkor is, ha az egyén erkölcsi attitűdje alapvetően elutasító lenne.

A vezetők viselkedése kulcsszerepet játszik a szervezeti normák kialakulásában. Ha a vezetői szint következetlen, vagy maga is normaszegő, az normatív bizonytalanságot teremt. A vezetői példamutatás hiánya így a SZEM-modellen belül egyszerre gyengíti a szubjektív normákat és az észlelt pozitív viselkedéskontrollt, mivel az egyén nem látja biztosítottak, hogy a korrupció elutasítása szervezeti támogatást élvez.

A közszolgálati szervezetekben dolgozók gyakran élnek meg erős teljesítmény- és lojalitásnyomást. A hierarchikus viszonyok miatt az egyének gyakran tartanak attól, hogy a szervezeti normaként észlelt korrupciós viselkedés elutasítása személyes vagy szakmai hátrányt von maga után. Ez a félelem akkor is fennállhat, ha formálisan léteznek védelmi mechanizmusok. Az ilyen retorziótól való félelem közvetlenül csökkenti az észlelt (pozitív, védő) viselkedéskontrollt, és a korrupciós szándékot kényszerhelyzetként racionalizálja. A SZEM-modell szerint tehát a korrupciós szándék akkor nő meg jelentősen, amikor az egyén úgy érzékeli, hogy „nincs más választása”, ami a pozitív, védő kontrollérzet kritikus gyengülésének jele.

Ha a kimondott szervezeti normák etikusak, de az egyén úgy észleli, hogy azok betartatása esetleges vagy szelektív, akkor könnyen bizonytalanra válik számára az, hogy mi számít valódi elvárásnak. A következetlen kontroll pedig gyengíti a normák internalizációját és a pozitív, védő kontrollérzetet, ami növeli a korrupciós kockázatot.

Összességében elmondhatjuk, hogy egy közszolgálati szervezet korrupciós kockázatai elsősorban ott erősödnek fel, ahol a szervezeti normák bizonytalanok, a kontrollérzet gyenge és a normaszegés normalizálódik. A SZEM-modell alkalmazása segít azonosítani azokat a szervezeti pontokat, ahol a beavatkozás ezeken a területeken pszichológiailag is hatékony lehet; például a normák egyértelműsítésével, a vezetői példamutatás erősítésével és az egyéni cselekvőképesség támogatásával.

## Javaslat a helyzethez kötött korrupciós kockázat integrált modelljére

A SZEM-modell alapvető jellemzője, hogy az egyén oldaláról közelítve az egyénben, az egyén személyiségében rejlő kockázati tényezőket veszi számba, kifejezetten a korrupciós viselkedés előrejelzése érdekében. A tervezett viselkedés elmélete mentén elsősorban a cselekvéses szándék bejósolását célozza, mely csak megfelelő feltételek fennállása esetén, sok esetben aktív, tudatos döntés eredményeként vezet a tényleges cselekvéshez: a korrupciós cselekvés vagy éppen ellenkezőleg, a korrupciós kihívásnak való ellenállás megvalósulásához.

Egy konkrét korrupciós cselekmény megvalósulásához azonban mindez nem elég. Ehhez ugyanis az egyénben megszülető korrupciós szándéknak találkoznia kell egy, a korrupcióra lehetőséget adó helyzettel. Abban az esetben ugyanis, ha bár az egyén hajlandó lenne elkövetni egy korrupciós cselekményt, de a munkafadatai olyanok, amelyek nem adnak lehetőséget erre, akkor éppúgy nem valósul meg maga a korrupció, mint akkor, ha a munkafadatai lehetőséget adnának a korrupcióra (például hatósági feladatok), de az egyénben egyáltalán nincs erre vonatkozó szándék.

A közszolgálaton belül az egyes munkakörök igen eltérőek abban a vonatkozásban, hogy a kapcsolódó munkafeladatok elvégzése során van-e, illetve, ha igen, akkor mennyi lehetősége van az egyénnek a korrupciós cselekmény elkövetésére. A Temesi és Kocsis (2026b) által ismertetett KAR-MAP rendszer képes a szervezetben, azon belül is elsősorban a munkafeladatokban rejlő korrupciós kitettséget objektív módon mérni épp úgy, ahogy a SZEM-modell alapján kidolgozott SZEM-teszt képes objektív módon feltérképezni az egyénben rejlő, a korrupciós szándék kialakulásához vezető korrupciós kockázatokat. E két objektív mérőeszközt tehát egymás mellé illesztve egy olyan, informatikai rendszerek által támogatott, objektív mérőeszközökön nyugvó integrált modellt kaphatunk, mely képes számszerűsíteni a korrupció kialakulásának valószínűségét egy konkrét helyzetben, ahol mind a konkrét munkahelyi szervezet és munkafeladat, mind pedig az azt betöltő egyén ismert.

A munkahelyi szervezet oldaláról a szervezetben, illetve azon belül az egyes szervezeti egységeken rejlő korrupciós kitettséget a KAR-MAP informatikai szoftverrendszerrel mérhető, úgynevezett KKF index-szel mint korrupciós kitettségi főszámmal, az egyén oldaláról pedig az egyénben rejlő kockázatot a SZEM-modell mentén kialakított SZEM-teszt összesített SZEM-pontszámával lehet jellemezni. Megjegyzendő, hogy ez utóbbi a SZEM-modell és a SZEM-teszt eredeti koncepciója szerint elsődlegesen az egyén szilárd erkölcsiségét, azaz a korrupciós kihívásnak való ellenállási képességét jellemzi. Jelen integrált

modellben azonban amennyiben ezen mutatót inverz módon értelmezzük, úgy éppen az egyénben rejlő kockázat mértékének a mérőszámát kaphatjuk meg, melyet a KKF indexszel együtt (egymás szorzataként) értékelve a konkrét korrupciós cselekmény megjelenésének valószínűségét lehetünk képesek előre jelezni.

### 3. számú ábra

*A korrupciós kitettség integrált modellje*



*Forrás.* A szerzők saját szerkesztése.

A tanulmányunk első felére is utalva fontos kiemelni, hogy természetesen ez a két modell és korrupciós mérőszám egymástól nem teljesen független. Már a SZEM-modell háttértényezői között megjelennek a szervezet működésére vonatkozó jellemzők, köztük a társadalmi norma mellett a szervezeti norma, valamint a korrupciós helyzetek kezelésével kapcsolatos szervezeti gyakorlatra épülő egyéni tapasztalat. Ezen túlmutatóan pedig az egyén vonatkozó szubjektív kontrollja olyan egyéni jellemzőnek tekinthető, melyet alapvetően meghatároznak a konkrét munkafeladatokon túl azok a szervezeti szabályozók és folyamatok (például a szervezet ellenőrzési és monitoring rendszere), melyek részben célzottan a korrupciómegelőzést is szolgálják. Az ugyanis, hogy egy szervezetben folyó munkatevékenység mekkora korrupciós kockázattal bír, közvetlen befolyással van arra, hogy a benne dolgozók szubjektíve hogyan észlelik, mekkora a saját viselkedéses kontrolljuk a felett, hogy a lebukás veszélye nélkül korrupciót kövessenek el. Mindez pedig egyrészt közvetlenül befolyásolja magát a korrupciós cselekvésre vonatkozó szándékot, másrészt pedig arra is direkt hatással van, hogy a cselekvési szándékból tényleges cselekvés válik-e.

## Beavatkozási pontok és lehetőségek a korrupció csökkentésére

A SZEM-modell szemléletét (Malét & Hegedűs, 2021b), valamint a konkrét helyzethez kötött korrupciós kockázat becslésére javasolt integrált modellt alapul véve rendkívül fontos, hogy a közszolgálati szervezeteken belül a korrupciós kitettség csökkentését, valamint a korrupciómegelőzést célzó beavatkozások komplex módon kerüljenek meghatározásra, egyaránt hatva a szervezeti és az egyéni tényezőkre.

### *A korrupciós kockázat felismerése*

Annak érdekében, hogy egy munkahelyi szervezet hatékonyan legyen képes küzdeni a korrupciós kockázattal, egyaránt fontos, hogy (1) képes legyen felmérni a saját szervezetében, a konkrét munkafeladatokban, illetve a szervezeti folyamatokban rejlő kockázatokat, és hogy (2) ismerje a nála alkalmazásban lévő személyek korrupciós kihívással szembeni ellenálló képességét. Mindehhez természetesen elengedhetetlen a különböző igazolt, lehetőség szerint tudományos kutatásokkal alátámasztott módszertanok ismerete, szükség esetén újak kidolgozása, valamint azok következetes alkalmazása. Ehhez nyújthat segítséget a közszolgálat keretein belül a szervezet oldaláról a KAR-MAP rendszer, valamint a SZEM-modell, illetve az alkalmazott kollégák SZEM-teszttel történő felmérése.

Még a közszolgálat területén is elengedhetetlen, hogy egy munkahelyi szervezet a költséghatékonyságot is szem előtt tartsa a működése során. Igaz ez a korrupciós kockázatok kapcsán is, éppen ezért fontos, hogy a fenti felmérések mindezt figyelembe véve, szisztematikusan legyenek felépítve. Ennek tükrében teszünk az alábbiak szerint javaslatot az egyes végrehajtandó és egyben szervesen egymásra épülő, a 4. számú ábrán is nyomon követhető lépésekre vonatkozóan:

- 1) Mivel egy munkahelyi szervezet munkafeladatai többségében már a szervezet születésekor ismertek, és általában ritkán változnak a korrupciós kitettség szempontjából releváns jellemzőket érintően jelentős mértékben, első lépésként mindenképpen a munkahelyi szervezet egészének és egyes szervezeti egységeinek a felmérése javasolt a KAR-MAP rendszer segítségével (Temesi & Kocsis, 2026 A). Ennek eredményeként, az egyes szervezeti egységek KKF-indexeinek ismeretében pontosan feltérképezhető, hogy mely szervezeti egységek esetében tekinthető magasnak a korrupciós kitettség mértéke.
- 2) Ezt követően fontos feltérképezni azt, hogy a munkahelyi szervezetben lévő folyamatok, különösen a korrupciós kockázatok csökkentése szempontjából fontos ellenőrzési és monitoring rendszerek (köztük például az etikai vétségek kezelésének gyakorlata) miként működnek, képesek-e mérsekélni a korrupció megjelenési gyakoriságát a szervezeten belül.

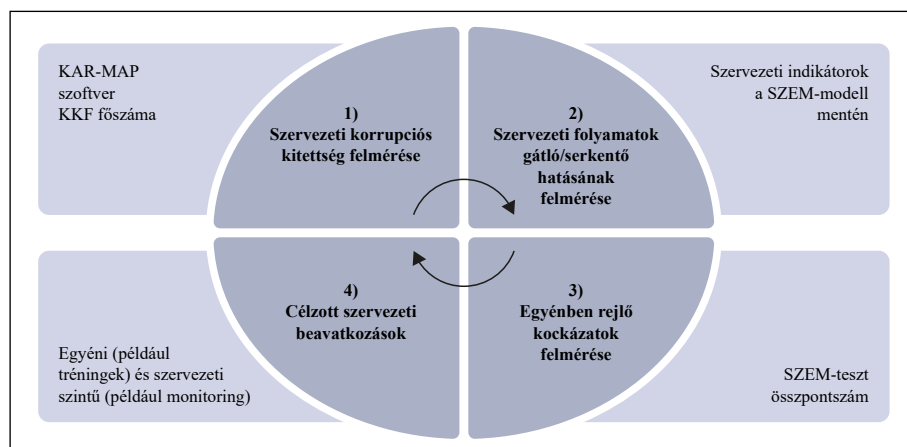
- 3) Harmadik lépésként kerülhet sor az egyéni oldal felmérésére, melynek során fontos figyelembe venni, hogy a foglalkoztatottak SZEM-tesztel történő egyéni felmérése idő- és szakember igényes, mivel a teszt felvétele – bár informatikai rendszer által támogatott – ellenőrzött körülményeket és így közvetlen felügyeletet igényel, a teszt eredményeinek a kiértékeléséhez pedig a SZEM-modell használatára felkészített pszichológusokra van szükség. Éppen ezért mindenképpen fontos, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat figyelembe véve szűkítésre kerüljön azok köre, akik körében a SZEM-teszt felvétele szükséges. Erre ad lehetőséget az egyes szervezeti egységek KKF-indexeinek összevetése, mely képes kijelölni, hogy a szervezeten belül mely munkafeladatokat ellátók esetében lehet mindenképpen javasolt a SZEM-teszt felvétele.

Hangsúlyozandó, hogy a SZEM-teszt felvételére már egy, az adott munkafeladatok ellátására pályázó, illetve újonnan felveendő kolléga esetében is van lehetőség épp úgy, ahogy azok esetében is, akik már egy ideje elvégzik a magas korrupciós kitétettségű munkafeladatokat.

- 4) Végül utolsó lépésként az egyénben és a szervezetben rejlő korrupciós kockázatok integrált figyelembevételével határozhatók meg szervezet- és egyénspecifikusan a korrupciós kockázatok csökkentését célzó szükséges beavatkozások. Hangsúlyozandó, hogy igazán hatékonyak azok a beavatkozási csomagok tekinthetők, melyek egyszerre képesek hatni mind a szervezeti, mind pedig az egyéni oldalra.

#### 4. számú ábra

*A korrupciós kockázat csökkentését célzó szervezeti lépések*



*Forrás. A szerzők saját szerkesztése.*

## *A szervezeti folyamatokban rejlő kockázatok feltérképezése a SZEM-modell mentén*

A javasolt lépéseket áttekintve látható, hogy míg az első és a harmadik lépés kapcsán már rendelkezünk konkrét objektív mérőszámokkal, addig a második lépésben szereplő szervezeti folyamatok vonatkozásában, melyek mediátorként fokozhatják, vagy éppen ellenkezőleg, mérsékelhetik, illetve gátolhatják a korrupciós cselekmény megjelenésének a valószínűségét, ilyen mérőszámról eddig nem beszéltünk. A SZEMmodell előnye, hogy a korrupciót nem személyes hibaként, hanem szervezetipszichológiai kockázatként kezeli, amely célzottan csökkenthető. Éppen ezért meghatározhatók olyan szervezeti szinten mérhető indikátorok a SZEM-modell mentén, melyek képesek objektív mérőszámokkal jellemezni a szervezeti folyamatokat. Az 1. számú táblázatban megpróbáltunk összefoglalni néhány ilyen indikátort a jellemzésükre alkalmas mérőszámokkal együtt egyfajta javaslatként arra vonatkozóan, hogy a helyzethez kötött korrupciós kockázat általunk javasolt integrált modelljének a komplexitását és hatékonyságát miként lehetne tovább növelni.

### **1. számú táblázat**

*A szervezeti folyamatokban rejlő korrupciós kockázatok indikátorai a SZEM-modell mentén*

| A szervezeti folyamatokban rejlő korrupciós kockázatok                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indikátorok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Mérőszámok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| SZEM-A: Szervezeti normák és attitűdök                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1. A korrupcióval kapcsolatos normák egyértelműsége<br>2. Vezetői normakövetés következtessége<br>3. Normasértések következményeinek kiszámíthatósága<br>4. Hallgatólágos kivételek jelenléte<br>5. Etikai kommunikáció gyakorisága<br>6. Etikai képzések gyakorlati relevanciája<br>7. Kollegák normaszegéshez való viszonya<br>8. Bejelentés társas elfogadottsága | Ezek a mérőszámok azt jelzik, hogy a szervezet milyen normákat közvetít ténylegesen, nem deklaratív szinten.<br>1. Etikai szabályszegések miatti fegyelmi eljárások aránya az összes fegyelmi ügyön belül<br>2. Etikai ügyek lezárásának átlagos időtartama<br>3. Vezetői szinten indított fegyelmi eljárások aránya<br>4. Ismétlődő etikai szabályszegések aránya azonos szervezeti egységekben<br>5. Etikai kódex frissítésének gyakorisága (években)<br>6. Etikai képzésben részt vett munkatársak aránya<br>7. Etikai képzésekhez kapcsolódó gyakorlati esettanulmányok száma<br>8. Bejelentett etikai ügyek és anonim bejelentések aránya<br>9. Etikai ügyek nyilvános (belső) visszacsatolásának gyakorisága<br>10. Etikai szabályszegések miatti szankciók következtetessége (szórás azonos típusú ügyekben)<br>11. Kockázati jelzés: alacsony vezetői érintettség, hosszú lezárási idők, következtetetlen szankciók. |

| A szervezeti folyamatokban rejlő korrupciós kockázatok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indikátorok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Mérőszámok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>SZEM-B: Észlelt viselkedéskontroll</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Retorziótól való félelem mértéke<br>Eljárások átláthatósága<br>Döntési felelősség egyértelműsége<br>Szervezeti támogatás észlelése<br>Etikai tanácsadás elérhetősége<br>Kontrollmechanizmusok következetes-sége<br>Diszkrecionális döntések szabályozott-sága<br>Hibák kezelésének igazságossága                                                                              | Ezek az indikátorok azt mutatják, hogy a szervezet mennyire teszi lehetővé a szabályos döntést kockázat nélkül.<br>Bejelentők védelmével kapcsolatos panaszok száma<br>Bejelentést követő munkahely- vagy pozícióváltozások aránya<br>Etikai tanácsadási csatornák igénybevételének gyakorisága<br>Diszkrecionális döntésekhez kapcsolódó írásos indoklások aránya<br>Utólagos ellenőrzéssel érintett döntések aránya<br>Ellenőrzési megállapítások ismétlődése azonos egységekben<br>Belső ellenőrzési ajánlások végrehajtási aránya<br>Eljárási szabályzatok megsértésének gyakorisága<br>Panaszkezelési eljárások átlagos lezárási ideje<br>Kontrollmechanizmusok alóli kivételek száma és indoklottsága<br>Kockázati jelzés: magas kivételszám, alacsony végrehajtási arány, bejelentést követő negatív következmények |
| <b>SZEM-C: Korrupciós cselekvési szándék</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| „Kivételes helyzet” narratívák gyakorisága<br>Passzív együttműködés elfogadottsága<br>Szabályszegés racionalizálása<br>Konfliktuskerülés normaszegés árán<br>Saját részvétel valószínűségének becslése<br>Mások viselkedéséhez való igazodás<br>Szabályos döntések melletti kiállás<br>Erkölcsei dilemmák nyílt kezelése<br>Korrupció elutasításának stabilitása nyomás alatt | Ezek az indikátorok nem közvetlenül a szándékot, hanem annak szervezeti előfeltételeit és következményeit mérik.<br>Szabályszegés miatti eljárások aránya diszkrecionális területeken<br>„Eljárási hiba” jogcímen lezárt ügyek aránya<br>Külső panaszok és belső megállapítások aránya<br>Azonos típusú szabályszegések földrajzi vagy szervezeti koncentrációja<br>Korrupciós kockázatu munkakörök rotációs gyakorisága<br>Korrupciós ügyekben érintett munkakörök átlagos betöltési ideje<br>Külső ellenőrzések által feltárt eltérések aránya<br>Szabályszegések miatti felmentések és áthelyezések aránya<br>Korrupciós ügyekhez kapcsolódó médiamegjelenések száma<br>Korrupciós kockázatu eljárások digitalizáltsági foka<br>Kockázati jelzés: koncentráció, ismétlődés, „technikai” lezárások túlsúlya.             |

*Forrás.* A szerzők saját szerkesztése.

Ez az indikátorrendszer elősegítheti, hogy a munkahelyi szervezet ne csak az eseményeket kövesse, hanem kockázati mintázatok követve, a korrupciót pszichológiaiszervezeti folyamatként értelmezve, a SZEM-modell mentén elkülönítse a normatív problémákat, a kontrollérzeti hiányokat és a szándék normalizálódásának jeleit annak érdekében, hogy a lehető leghatékonyabb korrupciós csökkentési beavatkozásokat tudja meglépni.

### *A korrupciós kockázat csökkentése – beavatkozási lehetőségek a SZEM-modell mentén*

A SZEM-modell alap- és kiegészítő elemeit tekintve kiemelendő, hogy a szervezeti és társadalmi normákon mint háttértényezőkhöz kívül a modell minden további alap- és kiegészítő tényezője befolyásolható külső beavatkozással vagy képzésekkel. Az egyén korrupciós kockázatának csökkentését célzó szervezeti beavatkozások közül elsőként a képzéseket kell megemlíteni, mivel ezeknek a bevezetése – részben a kötelező továbbképzési rendszeren keresztül – viszonylag

könnyen megvalósítható minden közszolgálati szervezetben. Kiemelendő, hogy az egyéni viselkedés módosítását, a korrupciós kihívásnak való ellenállási képessége növelését célzó képzések közül leginkább azok a hatékonyak, amelyek lehetőséget adnak a közvetlen személyes élményre, arra, hogy az egyén saját személyiségébe integrálja a tanultakat. Minderre kitűnő példa a tréning módszere.

Éppen ezért a *Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében* című KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú kiemelt projekt Belügyminisztérium oldali feladatai között kifejezéstre került összesen 11 különböző SZEM-tréning módszertani anyag részben az egyes rendvédelmi szervek specifikus korrupciós kockázataira, részben pedig – elsősorban a közigazgatási szerveket célozva – a SZEM-modell egyes elemeinek a célzott fejlesztésére fókuszálva. Felismerve a rendvédelmi szervek fokozott korrupciós kockázatát a SZEM-tréningek módszertana beépült a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karának integritás képzésébe, valamint alkalmazásuk bevezetésre került a rendőrség határrendészeti szakterületén dolgozó kollégák továbbképzési rendszerébe. A tréningek módszertanát megalapozandó, kidolgozásra került egy *Integritás: szilárd erkölcsiség a gyakorlatban* című e-learning tananyag is, melynek kifejezett célja volt az egyén korrupciós kihívásoknak való ellenállási képességének a fejlesztése a SZEM-modell elméleti ismereteinek gyakorlati példákkal alátámasztott, gemifikált módszerekkel való ismertetésén, ezáltal pedig az egyéni tudatosság fejlesztésén keresztül (Malét-Szabó, 2017, 2018a). A közszolgálati dolgozók korrupciós veszélyeztetettségét és egyben érzékenységet jelzi, hogy részben a SZEM-modell elméleti keretére is építő, *Szemelvények a korrupció pszichológiájából* című e-learning tananyag a mai napig rendkívül népszerű a közigazgatási dolgozók kötelező továbbképzését támogató Probono rendszerben (Malét-Szabó, 2018b).

Ahogy azt már a korábbiakban is említettük, a képzéseken túl számos további beavatkozási lehetőséget mutat a SZEM-modell a korrupciós veszélyeztetettség csökkentésére mind egyéni, mind pedig szervezeti szinten. Ezek részletes bemutatása olvasható Malét-Szabó (2018b) tanulmányában, köztük az egyén oldaláról az attitűd, a szubjektív norma, a morális felfogás és a kapcsolódó egyéni személyiségjegyek fejlesztése, valamint szervezeti szinten a szervezeti normák, illetve rajtuk mint mediátor tényezőkön keresztül a szubjektív kontrollérzet pozitív irányú befolyásolása és módosítása.

## Zárógondolatok

Tanulmányunk során igyekeztünk bemutatni, hogy a közszolgálati szervezetek korrupciós érintettsége csökkentése érdekében elengedhetetlen olyan komplex



szemléleti megközelítést alkalmazni, mely egyszerre képes a munkahelyi szervezet és az ott dolgozó egyén oldaláról közelíteni mind a korrupciós kockázatok felmérése, mind a korrupciós folyamatok elemzése, mind pedig a szükséges szervezeti beavatkozások megtervezése kapcsán. Ezt szemléltetve tettünk javaslatot egy olyan integrált modellre, mely konkrét helyzethez kapcsolódóan elméleti szinten képes segíteni abban, hogy egy konkrét korrupciós cselekmény megjelenési valószínűségét megbecsülhessük. Mindehhez pedig olyan tudományos alapokon nyugvó objektív mérőszámokat is alapul vettünk, mint a SZEM-modellre épülő SZEM-teszt eredménye, valamint a KAR-MAP szoftverrel felmért KKF annak érdekében, hogy a valószínűségi becslés minél hitelesebb lehessen. Természetesen ahhoz, hogy az általunk javasolt integrált elméleti modell alkalmazása a gyakorlatban is bevezetésre kerülhessen, elengedhetetlen, hogy annak működését empirikus alapon, tudományos kutatással is igazoljuk.

## Felhasznált irodalom

---

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Báger Gusztáv (2012). *Korrupció – Kockázatok, kontrollok, gazdasági hatások*. Akadémiai Kiadó.
- Dallos A. (2021). A viselkedés felett észlelt kontroll, In: Malét-Szabó E., Münnich Á. & Takács-Fehér M. (Szerk.) *Integritás a rendvédelem „SZEM”-ével – avagy a szilárd erkölcsiség rendvédelemspecifikus jellemzői a korrupciómegelőzés szolgálatában* (pp. 126-152). Belügyminisztérium.
- Hunyadi Gy. & Münnich Á. (2016). A szilárd erkölcsiség elvárása a rendvédelemben: egy lehetséges pszichológiai modell. *Belügyi Szemle*, 64(6), 34–68. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2016.6.2>
- Jenei Gy. & Baranyi B. (2015): *Integritás és korrupciómegelőzés*. Nemzeti Közszerzői Egyetem.
- Malét-Szabó E. & Hegedűs J. (2021b) A SZEM-szemlélet születése. In Malét-Szabó E., Münnich Á. & Takács-Fehér M. (Szerk.), *Integritás a rendvédelem „SZEM”-ével – avagy a szilárd erkölcsiség rendvédelemspecifikus jellemzői a korrupciómegelőzés szolgálatában* (pp. 223-232). Belügyminisztérium.
- Malét-Szabó E. (2017). A szilárd erkölcsiség fogalma a fejlesztés szemszögéből. In Finszter G. & Sabjanics I. (Szerk.), *Biztonsági kihívások a 21. században* (pp. 655–664). Dialóg Campus Kiadó.
- Malét-Szabó E. (2018a). A szilárd erkölcsiség mérésére megalkotott SZEM-modell ismertetése és a közigazgatásban való alkalmazási lehetőségei, In Malét-Szabó E. (Szerk.), *Szemelvények a korrupció pszichológiájából* (pp. 174-210). Dialóg Campus Kiadó.
- Malét-Szabó E. (2018b). *Szemelvények a korrupció pszichológiájából* – E-learning oktatási segédanyag. Dialóg Campus Kiadó.
- Malét-Szabó E., Münnich Á., & Takács-Fehér M. (Szerk.) (2021a). *Integritás a rendvédelem „SZEM”-ével – avagy a szilárd erkölcsiség rendvédelemspecifikus jellemzői a korrupciómegelőzés szolgálatában*. Belügyminisztérium.

- Pántya J. (2021). A szervezeti normák lehetséges szerepe a korrupciós esetek bekövetkezésébe. In Malét-Szabó E., Münnich Á. & Takács-Fehér M. (Szerk.) *Integritás a rendvédelem „SZEM”-ével – avagy a szilárd erkölcsiség rendvédelemspecifikus jellemzői a korrupció megelőzés szolgáltatában* (pp. 65-75). Belügyminisztérium.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Smith, E. R., Mackie, D. M., & Claypool, H. M. (2016). *Szociálpszichológia*. ELTE Eötvös Kiadó.
- Temesi M., & Kocsis L. (2026a). A korrupciós kockázat mérhetővé tétele és elemzésének módszertani innovációja. *Belügyi Szemle*, 74(2), 277–306. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp277-306>
- Temesi M., & Kocsis L. (2026b). *Digitális jövő a korrupció megelőzésben kockázatelemző rendszer fejlesztése és alkalmazási perspektívái*. *Belügyi Szemle*, 74(2), 337–376. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp337-376>

## A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

---

Malét-Szabó E., Münnich Á., & Kovácsné Székér E. (2026). A szilárd erkölcsiség SZEM-modelljének alkalmazási lehetősége a korrupciós kockázat becslésére, elemzésére és kezelésére a közszolgáltatásban. *Belügyi Szemle*, 74(2), 435–486. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp469-486>

## Nyilatkozatok

---

### Összeférhetetlenség

A szerzők nem jelentettek összeférhetetlenséget.

### Finanszírozás

A szerzők nem kaptak pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

### Etikai nyilatkozat

Jelen cikkhez nem kapcsolódik adatkészlet.

### Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

### Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Malét-Szabó Erika, aki az [erika.malet-szabo@bm.gov.hu](mailto:erika.malet-szabo@bm.gov.hu) e-mail címen érhető el.