

A kis- és középvállalkozások foglalkoztatási gyakorlatának egyes munkajogi kérdéseire kapcsolódó etikai problémák és kezelésük, a megoldások beépíthetősége a vállalkozások döntési mechanizmusába*

1. Bevezetés

Napjaink üzleti gondolkodásban egyre inkább előtérbe kerül az a szemlélet, mely szerint a vállalkozásoknak nem csupán a profit maximalizálására kell törekedniük, hanem felelősséget kell vállalniuk munkavállalók jólétéért és a tágabb társadalmi környezetért is. Ez a megközelítés az etikai megfontolásokon túl gazdasági előnyök realizálásában is fontos szerepet játszhat: számos kutatás igazolja, hogy az etikus üzleti magatartást tanúsító vállalkozások idővel jobb pénzügyi eredményeket érnek el.¹ E pozitív korreláció több tényezőre vezethető vissza.

Az etikus üzleti gyakorlatok bevezetése és következetes alkalmazása növeli a vállalatok hitelességét a fogyasztók szemében.² Ez különösen fontos a 21. század fogyasztói kapitalizmusában, amelyben a fogyasztók egyre tudatosabban választanak termékeket és szolgáltatásokat, előnyben részesítve azokat a cégeket, amelyek pozitív társadalmi és környezeti hatást gyakorolnak. Az így kialakuló fogyasztói lojalitás a hosszú távú ügyfélkapcsolatok megalapozását is elősegíti, nagyban hozzájárulva azon KKV-k sikereihez is, melyek jellemzően korlátozott marketing erőforrásokkal rendelkeznek.

Az etikus vállalatoknál jellemzően alacsonyabb a munkavállalói fluktuáció, ami közvetlenül csökkenti a toborzási és betanítási költségeket, valamint hozzájárul a munkavállalói elkötelezettséghez.³ Az elkötelezett munkavállalók produktivitása és lojalitása magasabb, ez pedig javítja a vállalat pénzügyi teljesítményét is. Ráadásul az

* A tanulmány a 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306 számú „Okos Révkalauz HUB” című projekt keretében készült.

¹ Lásd például: Jin-Woo, Kim: (2010): Assessing the long-term financial performance of ethical companies. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18, 199-208.

² Madhani, P. (2016): Marketing Ethics: Enhancing Firm Valuation and Building Competitive Advantages. *Corporate Finance: Valuation*, 80-93.

³ A munkavállalói elkötelezettség növelését segíti elő, ha a munkavállalók (1) ismerik és elfogadják a vállalat értékeit és jövőbeli céljait; (2) érzékelik egyéni erőfeszítéseik hatását a vállalati eredményekre; (3) kiemelkedő munkájukért megfelelő megbecsülésben részesülnek; (4) világos és vonzó előrelépési lehetőségeket látnak maguk előtt a szervezeten belül (5) hatékonyan érzékelik a szervezeten belüli információáramlást (6) szabadon kifejezhetik véleményüket (7) pozitív munkahelyi kapcsolatokat építenek, erősítve ezzel a közösséghez tartozás érzetét. Lásd bővebben: Szabó Anna (2016): A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei". *Opus et Educatio*, 3. évfolyam, 4. szám, 443-445.

etikus üzleti gyakorlatot folytató vállalatok vonzó munkaerőpiaci hírnevük révén versenylőnyre tesznek szert a fiatal és tehetséges munkavállalók toborzásában.⁴

Szintén az etikus vállalati működés (járulékos) előnyei között említhető a jogi és hatósági szabályozásokkal kapcsolatos kockázatok mérséklése. Az olyan vállalatok, amelyek proaktívan stratégiai szinten⁵ figyelnek az etikai normák betartására, kevésbé valószínű, hogy jogi problémákba ütköznek működésük során, mellyel nem csak a szabályozó hatóságok által kivetett bírságok összegét és a közvetlen jogi költségeket minimalizálják, de egyben óvják a vállalat hírnevét is, ami kiemelt fontossággal bír a mai, információ-vezérelt gazdaságban.

2. Az egyenlő bánásmód etikai háttere a foglalkoztatás során

A hétköznapi erkölcsi érzék, a tisztességről alkotott felfogás alapja az igazságtalanság kerülése. Az erkölcsileg helyes viselkedés ilyen megközelítése érhető tetten a kereszténység tanításában éppúgy, mint az európai filozófiai-etikai gondolkodást meghatározó kanti erkölcsi imperatívuszban. Máté evangéliuma szerint Jézus a Hegyi beszédben ezt mondja: „Ne ítéljetek, hogy meg ne ítéljenek benneteket! Mert amilyen ítélettel ítélték, olyannal ítélnék meg titeket is; és amilyen mértékkel mértek, nektek is olyannal mérnek. (...) Tehát (...) amit szeretnétek, hogy veletek tegyenek az emberek, ti is azt tegyétek velük!”⁶ A másik ember elfogadása, az egyenlő bánásmód követelménye nem egyszerűen vallási elgondolás, hanem az erős, összetartó, biztonságot nyújtó társadalom alapja, és mint ilyen, a jól felfogott önérdék is ezt diktálja. Ha viselkedésünk (becsapás, lenézés, kirekesztés, hátrányos megkülönböztetés) rombolja a társadalmi bizalmat, lehetőséget adunk arra, hogy ez a hozzáállás váljon meghatározóvá a környezetünkben, társadalmunkban, aminek következményeként esetleg mi is hasonló bánásmódban részesülünk másoktól.

Immanuel Kant, a felvilágosodás egyik legnagyobb gondolkodója *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése* című művében rámutat, hogy az ember öncélként létezik, és nem pusztán eszközként, amely egy másik akarat tetszés szerinti használatára szolgál. A gyakorlati imperatívuszt Kant a következőképpen rögzíti: „*Cselekedj úgy, hogy az emberiségre mind saját személyedben, mind bárki máséban mindenkor mint célra, sohasem mint pusztán eszközként legyen szükséged.*”⁷ Ez az emberi méltóság tisztelete elvének leghíresebb megfogalmazása.⁸

⁴ APEC Working Group (2020): *The Benefits of Embracing Ethical Business Conduct. APEC Small and Medium Enterprises*, 4-6. Elérhető: https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2020/12/the-benefits-of-embracing-ethical-business-conduct/220_sme_embracing-ethical-business-conduct.pdf?sfvrsn=b135b2f3_1

⁵ A stratégiai fogalmi megközelítéséről lásd Jarjabka, Á.: A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. *Vezetéstudomány*, 2001., 7-8., 25 – 32.

⁶ Máté evangéliuma 7. fejezet. In: *Újszövetség*. Ford. Simon Tamás László. Pannonhalmi Főapátság, Pannonhalma, 2023. 6. kiadás.

⁷ Immanuel Kant: *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése*. Fordította Berényi Gábor. In: I. Kant: *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése, A gyakorlati és kritikája, Az erkölcsök metafizikája*, Gondolat, Budapest, 1991, 62.

⁸ Az emberi méltóság filozófiai, etikai kérdéseiről részletesen lásd: Barcsi Tamás: *Az emberi méltóság filozófiája*. Typotex, Budapest, 2013, illetve: Bene Adrián: *Az emberi méltóság Jean-Paul Sartre filozófiájában*. In: Barcsi Tamás – Diósi Szabolcs – Mészáros Gábor – Monori Gábor (szerk.): *Globális igazságosság, emberi jogok, jogász etika. Szabó Gábor-émlékkötet*. Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Pécs, 2023, 65-78.

Ezt az etikai alapállást erősíti az egyetemes emberi jogok gondolata is, amelynek kiindulópontja az emberek eredendő egyenlősége és ebből következő társadalmi egyenjogúsága. Az ún. második generációs emberi jogok (a gazdasági, szociális és kulturális jogok tartoznak ide) az egyén önfenntartását és önkiteljesítését segítik elő. E jogok kikényszeríthetőségéről vita folyik napjainkban is, de bizonyos ide tartozó jogoknak már alapjogi jellegük van számos európai országban.⁹ Az emberhez méltó élet lehetőségének feltétele a megfelelő oktatáshoz való hozzáférés, a munkához és társadalombiztosításhoz való jog, a megélhetéshez és a lakhatáshoz való jog. Az alapvető szükségletek kielégítése nélkül az ember kiszolgáltatott, és nehezen képzelhető el, hogy autonóm módon gyakorolja a szabadságjogait, és magát egyenlőnek érezze a társadalom többi tagjával. Ezért mondhatjuk, hogy ezen jogok (illetve gyakorlásuk lehetőségének) hiányában sérül az emberi méltóság. Márpedig az emberi méltóság tiszteletben tartását minden ember igényli, mindenki fájdalmasan éli meg, ha nem ismerik el másokkal azonos értékű emberi lénynek. Ellentétesek az emberi méltósággal a szélsőségesen rossz életkörülmények, a megalázás, a lealacsonyítás, a megbélyegzés, a kirekesztés, a bántalmazás mellett a kihasználás, kizsákmányolás különböző formái is. A hétköznapi életben az ilyen esetek gyakran a munka világában fordulnak elő, valamilyen diszkrimináció, hátrányos megkülönböztetés formájában. Ide tartozik a „rabszolgamunka”, a méltánytalan bér mellett a bérdiszkrimináció (nőkkel, valamely kisebbséghez tartozókkal, egyes életkori csoportokkal stb. szemben), a rendszeres sértő megjegyzések (pl. származásra vonatkozóan), a kirekesztés a munkahelyi közösségből („kiközösítés”), a szexuális zaklatás (akár csak szóbeli) formái.

Az *Alaptörvény* XV. cikke kimondja: „Magyarország az alapvető jogokat mindenkinek bármely megkülönböztetés, nevezetesen faj, szín, nem, fogyatékoság, nyelv, vallás, politikai vagy más vélemény, nemzeti vagy társadalmi származás, vagyoni, születési vagy egyéb helyzet szerinti különbségtétel nélkül biztosítja.”¹⁰ A 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról értelmében az egyenlő bánásmód követelménye a kötelezettekől azt kívánja meg, hogy tartózkodjanak minden olyan magatartástól, amely bizonyos tulajdonságaik alapján egyes személyek vagy személyek egyes csoportjaival szemben közvetlen vagy közvetett hátrányos megkülönböztetést, megtorlást, zaklatást vagy jogellenes elkülönítést eredményez.¹¹ A törvény 8.§-a felsorolja azokat a „védett csoportokat”, amelyek jellemzően a közvetlen hátrányos megkülönböztetés alapjául szolgálnak, kimondva, hogy „Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül az olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt a) neme, b) faji hovatartozása, c) bőrszíne, d) nemzetisége, e) nemzetiséghez való tartozása, f) anyanyelve, g) fogyatékosága, h) egészségi állapota, i) vallási vagy világnézeti meggyőződése, j) politikai vagy más véleménye, k) családi állapota, l) anyasága (terhessége) vagy apasága, m) szexuális irányultsága, n) nemi identitása, o) életkora, p) társadalmi származása, q) vagyoni helyzete, r) foglalkoztatási jogviszonyának vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyának részmunkaidős jellege, illetve határozott időtartama, s)

⁹ Vö. Drinóczi Tímea (2018): A szociális jogok: nemzetközi kitekintés, nemzeti gyakorlat és alapjogi jelleg. *MTA Law Working Papers* 2018/4. 26.

¹⁰ *Magyarország Alaptörvénye* (2011. április 25.) XV. (2).

¹¹ Ebktv. 7. § (1)

érdekképviselőhöz való tartozása, t) egyéb helyzete, tulajdonsága vagy jellemzője miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban, mint amelyben más, összehasonlítható helyzetben levő személy vagy csoport részesül, részesült vagy részesülne.”

A munkahelyi környezetben előforduló diszkriminatív gyakorlatok két fő kategóriába sorolhatók: beszélhetünk közvetlen és a közvetett hátrányos megkülönböztetésről. Közvetlen a diszkrimináció, amikor egy személyt egyértelműen hátrányosan kezelnek valamely védett tulajdonsága miatt. Ez a diszkriminációs forma nyílt és könnyen azonosítható. Erről van szó például, ha egy munkavállalót nem léptetnek elő faji hovatartozása miatt. Ezzel szemben a közvetett diszkrimináció olyan szabályok vagy gyakorlatok révén jön létre, amelyek látszólag semlegesek, de valójában egy adott csoportot hátrányosan érintenek. Például, ha egy vállalat előléptetési rendszere úgy van kialakítva, hogy csak azok számára elérhetőek bizonyos pozíciók, akik részt vettek az esti vagy hétfői tréningeken. Ez hátrányosan érintheti azon kisgyermekes szülőket (az esetek számottevő részében a női munkavállalókat), akik családi kötelezettségeik miatt nem tudnak részt venni a tréningeken. Mivel a közvetett diszkrimináció gyakran rejtett, nehezen felismerhető, ezért a vállalatoknak körültekintően kell eljárniuk a gyakorlatok és szabályok kialakításakor, hogy elkerüljék a védett csoportok hátrányos megkülönböztetését.

3. Igazságos bérezés – az egyenlő munkáért egyenlő bér elvének érvényesítése a munkahelyeken¹²

Az egyik legfontosabb etikai elv az igazságosság. Ha a munkavállaló úgy érzi, hogy nem kapja meg a megérdemelt kompenzációt – tehát nem értékelik megfelelően erőfeszítéseit és teljesítményét –, az alááshatja az igazságosságba és az egyenlőségbe vetett hitét, növelheti a belső konfliktusokat, illetve csökkentheti a munkahelyi elkötelezettséget.

Az egyenlő munkáért egyenlő bér elve szorosan kapcsolódik az egyenlő bánásmód követelményrendszeréhez.¹³ A megkülönböztetésmentesség elvének gyakorlati megvalósítása érdekében a munkáltatók számára több olyan jól bevált módszer is rendelkezésre áll, melyek sikeresen integrálhatók a vállalati döntéshozatali folyamatokba. Az igazságos bérezési gyakorlat kialakításának egyik alappillére a jól körülhatárolt, átlátható és kiszámítható béripolitika bevezetése. Az átláthatóság nemcsak az egyenlő bánásmód követelményét teljesíti, de jelentősen csökkenti a bérezéssel kapcsolatos nézeteltérések és félreértések előfordulását is. Fontos továbbá a pontos és

¹² A *Római Szerződés* 119. cikkelye már 1957-ben rögzítette az „egyenlő munkáért egyenlő bér” elvét. Az azonos munkakörben dolgozó nők és férfiak azonos bérezését előíró szabály jelenleg a Szerződés 141. cikkében található: „Minden tagállam biztosítja annak az elvnek az alkalmazását, hogy a férfiak és a nők egyenlő vagy egyenlő értékű munkáért egyenlő díjazást kapjanak.”

¹³ Az *Európai Unió Alapjogi Chartájának* 23. cikke kimondja a nemek közötti egyenlőség elvét, hangsúlyozva, hogy a férfiak és nők között minden területen, így a foglalkoztatásban, a munkafeltételekben és a bérezésben is biztosítani kell az egyenlő bánásmódot. Az Mt.12.§-a előírja, hogy a munkaviszony minden területén, különös tekintettel a munka díjazásával kapcsolatban be kell tartani az egyenlő bánásmód elvét. Fontos kiemelni, hogy az egyenlő bánásmód szempontjából a munkabér fogalma nem csak az alapbére korlátozódik. Ide tartozik minden olyan juttatás, amit a munkavállaló a munkaviszony alapján kap, legyen az közvetlen vagy közvetett, pénzbeli vagy természetbeni.

részletes munkaköri leírások kidolgozása. Ez biztosítja, hogy a munkavállalók tisztában legyenek az elvárt feladataikkal és felelősségi körükkel, ami lehetővé teszi a bérezés munkakör-specifikus követelményekhez való igazítását, ezáltal elősegítve a munkaterhelés alapján történő méltányos javadalmazást. Szintén hatékony eszköz lehet sávós bérezési rendszerek bevezetése – mely magában foglalja a fizetési sávok előzetes meghatározását, figyelembe véve a különböző képzettségi szinteket. Az objektív kritériumokon alapuló teljesítményértékelési rendszerek kialakítása (például munkakörökhöz kapcsolódó specifikus teljesítménycélok és elvárások meghatározásával) további lépésként szolgálhat az igazságos bérezés felé.¹⁴

Az egyenlő munkáért egyenlő bér elvének megvalósítása összetett feladat, amely folyamatos figyelmet és erőfeszítést igényel a munkáltatók részéről. A fenti intézkedések segítségével szolgálhatnak egy olyan bérpolitika megvalósításához, amely kellő pontossággal tükrözi a dolgozók hozzájárulását és teljesítményét, emellett segíthetnek abban is, hogy a fizetésemeléseket és jutalmakat elfogultság nélkül lehessen meghatározni. Az említett intézkedések további előnyeként szolgál, hogy olyan rendszert alkotnak, amely világos irányt mutat a munkavállalóknak, és jobb teljesítményre ösztönzi őket.

4. A munkavállalók egészségével, munkaköri foglalkoztathatóságával kapcsolatos etikai megfontolások

A potenciális munkavállalók jelentős hányadát éri diszkrimináció – akár már a kiválasztásnál – egészségi állapota, fogyatékosága miatt. A társadalom tagjainak jelentős része él együtt olyan tartós betegséggel, egészségkárosodással vagy fogyatékosággal, amely megkeseríti a mindennapjait, de mértéke alapján nem minősül megváltozott munkaképességű személynek, sem rokkantsági, sem rehabilitációs ellátásra nem jogosult, csupán adókedvezményre (személyi kedvezmény). Ugyan ezek is „súlyos fogyatékoságnak” minősülnek a 335/2009. (XII. 29.) Korm. rendelet melléklete alapján (pl. számos immunbetegség, diabetes, laktóz intolerancia, endometriosis, stb)¹⁵, valójában az ilyen betegségekkel élők a munkaerőpiacon nincsenek speciális helyzetben, ugyanolyan munkakörökre, tevékenységekre alkalmasak, mint az egészségesek. Munkáltató általi hátrányos megkülönböztetésük (pl. a betegszabadság gyakoribb igényét vélelmezve) nem etikus, és nem is jogszerű.

A munkavállalók egészségét illetően központi szerepe van az egészséges és biztonságos munkakörülményeknek és a megfelelő pihenőidő biztosításának. Etikai szempontból ezek az emberi méltóság, az emberhez méltó élet elve alapján a kihasználás, eltárgyasítás, kizsákmányolás kiküszöbölésére irányulnak. *Az Európai Parlament és a Tanács 2003/88 EK Irányelve* kimondja: „A munkavállalók munkahelyi biztonságának, higiéniájának és egészségének javítása olyan cél, amely nem rendelhető

¹⁴ Oláh Veronika, Kiss-Mátrai Anita (2024): Egyenlő és átlátható bérezés(t) – Mit érdemes tudni az EU direktíva 2027-ről? *EY Magyarország*. Elérhető: https://www.ey.com/hu_hu/workforce/egyenlo-es-atlathato-berezest-eu-direktiva (2024. 04. 03.)

¹⁵ 335/2009. (XII. 29.) Korm. rendelet melléklete. <https://njt.hu/jogszabaly/2009-335-20-22>

alá pusztán gazdasági megfontolásoknak.”¹⁶ Ezért minden munkavállalónak megfelelő tartamú pihenőidő jár. „A közösségi munkavállalók számára biztosítani kell a minimális napi, heti és évi pihenőidőt, valamint a megfelelő szüneteket. E tekintetben szintén szükséges egy maximális határt szabni a heti munkaórák vonatkozásában.”¹⁷ Különösen fontos ez az éjszakai munkavégzés esetén, amely bizonyítottan nagyobb megterhelést jelent a munkavállaló egészségére. Az uniós tagállamok számára ezek az irányelvek minimumkövetelményeket fogalmaznak meg, amelyekhez képest a tagállamok erősebb garanciákat is törvénybe foglalhatnak a munkavállalók egészségének védelme érdekében. Az irányelv első és talán legfontosabb pontja rögzíti: „minden munkavállalót 24 órás időtartamonként 11 összefüggő órából álló minimális napi pihenőidő” illet meg.¹⁸ Emellett „minden munkavállalót hétnaponként 24 órás minimális, megszakítás nélküli pihenőidő” illet meg,¹⁹ vagyis mindkét feltételnek teljesülnie kell, úgy hogy a heti munkaidő – túlórákkal együtt – ne haladja meg a 48 órát (ez a váltott műszakban dolgozóknál különösen fontos).²⁰ Egyes tevékenységek esetében ettől el lehet térni (folyamatos felügyelet, szezonális tevékenységek, közszolgáltatások, stb.), de ezt előre rögzíteni szükséges és a munkavállalót kompenzálni kell.

5. Etikai kérdések a munkajogviszony megszüntetésekor, különös tekintettel a felmondási tilalmakra

Az egyenlő bánásmód követelménye, a hátrányos megkülönböztetés tilalma kiemelten fontos – a munkavállaló szociális biztonsága érdekében – a munkavállalói felmondásokkal kapcsolatban. E téren a leginkább jellemző védelemre szoruló helyzet a várandósság²¹ és a humán reprodukciós eljárással kapcsolatos kezelés, valamint a szülési szabadság és a gyermek gondozása céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadság. Ez a munkaerőpiacon több szempontból is hátrányos helyzetben lévő nőket érinti közvetlenül²² – de ne feledjük, hogy közvetett módon az egész családjukra hatással van.

¹⁶ Az Európai Parlament és a Tanács 2003/88/EK irányelve (2003. november 4.) a munkaidő-szervezés egyes szempontjairól. (4) preambulumbekzdés

¹⁷ 2003/88/EK (5) preambulumbekzdés

¹⁸ 2002/88/EK, 2. fejezet, 3. cikk.

¹⁹ 2002/88/EK, 2. fejezet, 5. cikk.

²⁰ 2002/88/EK, 2. fejezet, 6. cikk.

²¹ Fontos felhívni a munkáltatók figyelmét arra, hogy az egyenlő bánásmód követelményét a munkaviszony próbaidő alatt történő megszüntetése során is be kell tartani, függetlenül attól, hogy az Mt. 79.§ (1) bekezdése értelmében a próbaidő alatt bármelyik fél indoklás nélkül azonnali hatállyal megszüntetheti a munkaviszonyt. Lásd például: Az Alapvető Jogok Biztosának Hivatala Egyenlő Bánásmódért Felelős Főigazgatósága EBF-AJBH-218/2023 számú határozatában megállapította, hogy az eljárás alá vont személy (munkáltató) a kérelmezővel szemben megsértette az egyenlő bánásmód követelményét és anyaságon (terhességen) alapuló közvetlen hátrányos megkülönböztetést valósított meg. A kérelmező munkaviszonyát a próbaidő alatt terhessége miatt szüntette meg, ennek ellenkezőjét bizonyítani nem tudta. A hatóság megtiltotta az eljárás alá vontnak a jogsértő magatartás jövőbeni tanúsítását és 2 millió forint bírságot szabott ki.

²² Helyzetüket tovább nehezíti, hogy gyakran szembesülnek közvetett diszkriminációval, ami a többi munkavállalóhoz képest alacsonyabb megbízhatóságukra és rugalmasságukra vonatkozó előítéletekből táplálkozik. A vezetői döntéshozatalban megjelenő bizonytalanság az anyák jövőbeli terhelhetőségével kapcsolatban több területen is hátrányos helyzetbe sodorhatja őket. Karrierfejlődésük korlátozottá válhat, mivel ritkábban kerülnek szóba magasabb felelősséggel és elköteleződéssel járó pozíciók betöltésénél.

Társadalmi és etikai szempontból egyaránt súlyos veszélyt jelent, ha a nők egyéni karrierje (egyáltalán, kiszámítható munkalehetősége és megélhetése) nem egyeztethető biztonságosan össze a gyermekvállalással. Ez megkérdőjelezi az egyéni választási szabadságot, döntési autonómiát, de demográfiai szempontból is problémákat okozhat.

A nők és férfiak közötti egyenlőség az Európai Unió alapelve. *Az Európai Unió Alapjogi Chartájának* 21. és 23. cikke tilt minden, nemek alapján történő megkülönböztetést, és minden területen megköveteli a nők és férfiak közötti egyenlőség biztosítását, beleértve a munka és a családi élet összeegyeztetését is.²³ *Az Európai Unió működéséről szóló szerződés* 153. cikke a munkavállalók egészségének és biztonságának védelme mellett a férfiak és nők munkaerő-piaci esélyegyenlőségét és az egyenlő munkahelyi bánásmód biztosítását is alapvető célként fogalmazza meg.²⁴ Ugyanakkor a fenti esetekre vonatkozó felmondási tilalom nem pusztán női esélyegyenlőségi kérdés, hanem könnyen belátható alapvető etikai kötelességet is magában foglal. Ezt tükrözi a magyar jogban a *64/1991 (XII. 17.) AB határozat* érvelése, amely szerint „levezethető a nő emberi méltósága alapján a gyermekvállaláshoz való jog alapvető jellege”.²⁵ A munkáltató szempontjából esetünkben ez erkölcsi felelősségként is megfogalmazható, amennyiben a női munkavállaló gyermekvállalása miatt kerül hátrányos helyzetbe, vagy az elbocsátás miatti indokolt félelme miatt nem nyílik lehetősége a gyermekvállalásra, amely számára a boldog élet lehetőségétől való megfosztást jelentheti.

6. Etikai felelősségvállalás a munka és magánélet egyensúlyának megteremtéséért

A modern munkahelyi környezetben egyre nagyobb figyelem összpontosul a munka és magánélet közötti egyensúly biztosítására, mely nem csupán a munkavállalók jóllétét és elégedettségét szolgálja, hanem jelentős mértékben hozzájárul a szervezetek hosszú távú teljesítményéhez és versenyképességéhez is.

Számos nem kívánatos következménnyel járhat, ha a munkavállalóknak nehézséget okoz összeegyeztetni munkahelyi feladataikat a magánéleti kötelezettségeikkel. Azok a dolgozók, akik folyamatosan úgy érzik, nem tudnak megfelelni a velük szemben támasztott munkahelyi és magánéleti elvárásoknak, fokozott stressznek vannak kitéve. A munkahelyi terhelés és megnövekedett nyomás könnyen átgyűrűzhet az otthoni környezetbe is, ahol a stressz „hazavitele” és a minőségi együttlétekre fordított idő csökkenése negatívan befolyásolja a személyközi kapcsolatokat.²⁶ Ördögi körről beszélhetünk, mivel a magánéleti konfliktusok és a

Szakmai fejlődési lehetőségeik beszűkülhetnek mivel fontos képzésekről, workshopokról, üzleti utakról maradhatnak ki. Jövőjük bizonytalanabbá válhat, amért kevesebb eséllyel vonják be őket stratégiai fontosságú feladatokba vagy hosszútávú vállalati projektekbe.

²³ *Az Európai Unió Alapjogi Chartája*, 21. cikk, 23. cikk.

²⁴ *Az Európai Unióról szóló szerződés és az Európai Unió működéséről szóló szerződés egységes szerkezetbe foglalt változata* (2012/C 326/01), 153. cikk (1) i). Hivatalos Lap C 326, 26/10/2012 o. 0001 – 0390.

²⁵ *64/1991. (XII. 17.) AB határozat*, III. 3. <https://njt.hu/jogszabaly/1991-64-30-75>. Megjegyzés: a határozat ugyan hatályát veszítette az Alaptörvény Záró és vegyes rendelkezéseinek 5. pontja alapján 2013. április 1. napjával, ez azonban az itt kiemelt elvet nyilvánvalóan nem érinti.

²⁶ Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002): The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353.

mentális/érzelmi egészségérzet romlása idővel visszahatnak a munkahelyi teljesítményre is: a túlterhelt, stresszes munkavállalók nehezebben működnek együtt kollégáikkal és feletteseikkel, a csapatmunka hatékonysága csökken, a kommunikáció nehezebbé válik, ami rontja a munkahelyi légkört és a produktivitást. Emellett a koncentrációs képesség csökkenése, a fáradtság és a folyamatos stressz növeli a hibák előfordulásának valószínűségét, csökkenti a kreativitást és a problémamegoldó képességet, ami hosszútávon nem csak az egyén karrierkilátásait veszélyeztetheti, de a vállalat egészének hatékonyságát is befolyásolhatja.²⁷

E témához kapcsolódóan egy gondolat erejéig érdemes kitérni Byung-Chun Han kultúrkritikus meglátására is, aki szerint napjaink társadalmi alapvetően nem fegyelmező, hanem teljesítményelvű társadalmak, melyekben a „kell” helyét a „lehet”, míg a tiltások és a parancsok helyét a belülről jövő kezdeményezés és a motiváció váltja fel. A teljesítményelvű társadalomban a külső kényszer belső kényszerré válik, és a minél jobb teljesítményre törekvő egyén a túlzott sikerorientáltságával pusztítja önmagát. Az önkizsákmányolásnak pedig kimerültség, kiégés, depresszió a következménye.²⁸

Bár a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtése általános kihívás a modern társadalmakban, annak sikeres kezelése – mindmáig – nagyobb terhet ró a női munkavállalókra.²⁹ Napjainkra is jellemző állapot, hogy a nőkre hárul a háztartási és gyermeknevelési feladatok nagyobb része, függetlenül attól, hogy teljes munkaidőben dolgoznak-e vagy sem. E kettős teher, amely a munkahelyi és családi kötelezettségek egyidejű teljesítésének elvárásából fakad, fokozottan érzékelhető olyan vállalati környezetben, ahol a családbarát politikák érvényesítéséhez nem áll rendelkezésre megfelelő támogatási rendszer. Hatékony megoldások hiányában egy ilyen környezet a nemek közötti egyenlőtlenség további kiélesedéséhez vezethet a munkaerőpiacon, például azáltal, hogy a rugalmas munkavégzés iránti igényüket nyíltan kifejező női munkavállalókat indirekt módon korlátozzák szakmai előmenetelükben.³⁰

Előremutató szabályozásként kiemelendő, hogy az *EU 2019/1158-as irányelve* minimumkövetelményeket állapít meg a családi vonatkozású szabadságok és a rugalmas munkafeltételek terén. Például előírja, hogy az apák legalább 10 nap fizetett apasági szabadságot vehessenek igénybe, és a szülők számára lehetőséget nyújt 4 hónapos szülői szabadságra, amelyből 2 hónapot nem lehet átruházni. Ezen túlmenően a gondozói

²⁷ Eurofound (2018): *Striking a balance: Reconciling work and life in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 9-14.

²⁸ Vö. Byung-Chul Han (2019): *A kiégés társadalma*. Ford. Miklódy Dóra, Simon-Szabó Ágnes. Typotex, Bp., 2019, 21-27., 71-94. Ezekről a kérdésekről bővebben lásd: Barcsi Tamás, Diósi Szabolcs (2022): Hasznos test, dividuum, nyersanyag. A felüyleti társadalomtól az (ön)ellenőrző és megfigyelési kapitalizmusig. *Magyar Filozófiai Szemle* 2022/3, 172-194. o.

²⁹ Lásd, például: Keczer Gabriella (2014): Üvegplafon III.: Nők a kutatói pályán – fékek és akadályok. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 6 (1-2), 392-403.

³⁰ Egy 2023-as Deloitte jelentés szerint a munkaidővel kapcsolatos vállalati rugalmasság kiemelt jelentőséggel bír a női munkavállalók számára az elhelyezkedés és a karrierépítés szempontjából. Azon túl, hogy csökkenti a munkahelyi kiégés kockázatát, a kutatás rámutatott arra is, hogy azon női munkavállalók, akik rugalmas munkakörülmények között dolgoznak, lényegesen hosszabb ideig terveznek a jelenlegi munkáltatójuknál maradni. Lásd: Deloitte (2023): *Woman @ work 2023 – A Global Outlook*. Elérhető: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175810_global-women-atwork/Women_at_Work_2023.pdf

szabadság és a rugalmas munkaidő bevezetése segíti a családi és munkahelyi kötelezettségek közötti egyensúly megtartását.³¹

7. Visszaélések a munkahelyen – zaklatás, megtorlás és a munkáltatói felelősség

A Me Too mozgalom 2017-ben indult, miután 2017 októberében megjelent Jodi Kantor és Megan Twohey leplező cikke a New York Times hasábjain Harvey Weinstein filmproducerről. A producer hatalmával visszaélve, majdnem öt évtizeden keresztül számos nőt zaklatott szexuálisan (köztük több közvetlen munkatársát) és nem egy nőt meg is erőszakolt. A Me Too mozgalomnak köszönhetően aztán számos befolyásos férfiről, és néhány ismert nőről is kiderültek szexuális visszaélések, de az elmúlt években egyre több lett az olyan ügy, amelyek nem szexuális, hanem más jellegű munkahelyi hatalmi visszaélésekről (pszichikai erőszak, lelki terror, mérgező munkahelyi légkör teremtése) szóltak (elég csak az USA-ban az Ellen DeGeneres-, nálunk pedig az Eszenyi-ügyre utalni).

Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény meghatározásában zaklatásnak minősül az az emberi méltóságot sértő, szexuális vagy egyéb természetű magatartás, amely az érintett személy védett tulajdonságával függ össze, és célja vagy hatása valamely személlyel szemben megfélemlítő, ellenséges, megalázó, megszegényítő vagy támadó környezet kialakítása.³² Annak ellenére, hogy a közbeszédben és a médiában jellemzően a szexuális tartalmú zaklatás esetei kerülnek a figyelem középpontjába³³, fontos kiemelni, hogy a zaklatás fogalma jóval tágabb körű. A mindennapokban is megjelenő, elterjedtebb formái között említhetjük például a szándékos kirekesztést, a kibeszélést, a megalázó viccelődést és az indokolatlan kritikát is. De zaklatásnak tekinthető az is, ha egy vezető beosztású munkatárs folyamatosan megmosolyogja és lekicsinyli egy dekoratív fiatal kolléganő ötleteit, pusztán külső tulajdonságjegyei okán.

A munkahelyi zaklatás nem csak a felsőbb vezetők és beosztottjaik között fordulhat elő, hanem a szervezet minden szintjén megtalálható, azt elkövetheti bármely munkatárs, legyen az beosztott, felettes vagy azonos pozícióban lévő kolléga.³⁴ A jogi felelőséggel összefüggésben azonban kiemelendő, hogy a hatóságok ilyen esetekben is a munkáltató ellen indítanak eljárást. Ennek oka, hogy a törvény szerint elsődlegesen a munkáltató kötelessége az egyenlő bánásmód követelményének betartása és betartatása a munkahelyen (tehát a munkáltató felelősséggel tartozik a munkavállalói magatartásáért

³¹ Lásd bővebben: Országgyűlés Hivatala (2019): Munka és magánélet egyensúlya: Az Európai Parlament és a Tanács 2019/1158 irányelve. *Infojegyzet* 2019/24. Elérhető: https://www.parlament.hu/documents/10181/1789217/Infojegyzet_2019_24_munka_maganelet.pdf/cb7b4ebc-7d63-85b9-889f-8f4b588e1e1a

³² Ebkvtv. 8. § (1) bekezdés.

³³ E fejezet témájához kötődően megemlítenéd egy 2011-es ügy, melynek középpontjában egy ügyintéző állt, akinek munkaviszonyát a próbaidő alatt szüntették meg. A per során bebizonyosodott, hogy elbocsátásának valódi oka, hogy a munkavállaló visszautasította felettese szexuális közeledését. A Legfelsőbb Bíróság ítélete kimondta, hogy még ha a köztisztviselői jogviszony egyébként indoklás nélkül megszüntethető is a próbaidő alatt, az elbocsátás jogellenesnek minősül, ha az az egyenlő bánásmód törvényét sérti (BH2011. 347.).

³⁴ EBH és Jogi Főosztálya (2017): A munkahelyi zaklatás megelőzése és a jogérvényesítés formái. *EBH füzetek*. 7-18. Elérhető: <https://www.perkata-online.hu/pdf/ebh-fuzetek-01.pdf>

is).³⁵ Ezzel függ össze, hogy ha a munkáltató tudomást szerez arról, hogy egyik alkalmazottja zaklatja a munkatársát, mégsem tesz semmilyen intézkedést e magatartás megakadályozása érdekében, mulasztás miatt felelőségre vonhatóvá válik (ezt nevezik passzív zaklatásnak).³⁶

A munkahelyi zaklatás megelőzése és kezelése a KKV-k számára kiemelt fontosságú, hiszen a rájuk jellemző kisebb létszámú környezet és szorosabb munkatársi kapcsolatok okán az ilyen magatartások káros következményei még inkább mérgező hatással lehetnek a munkahelyi légkörre. Azonban az esetek feltárását és kezelését sok esetben akadályozza, hogy az áldozatok ódzkodnak bejelentést tenni az őket érintő atrocitásokról, félve a lehetséges negatív következményektől (például a szakmai fejlődési lehetőségek korlátozása, a munkakör nemkívánatos megváltoztatása, kiközösítés vagy további zaklatás a bejelentést követően). Felismerve a problémát az Ebktv. 10 (3) külön nevesíti az ilyen magatartást: „Megtorlásnak minősül az a magatartás, amely az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt kifogást emelő, eljárást indító vagy az eljárásban közreműködő személlyel szemben ezzel összefüggésben jogsérelmet okoz, jogsérelem okozására irányul vagy azzal fenyeget.”³⁷

Az tehát, hogy a munkáltató miként kezeli a tudomására jutott panaszokat nagyban befolyásolja a zaklatás elleni intézkedések sikerét. Főszabályként megállapítható, hogy a panaszokat minden esetben komolyan kell venni, minden bejelentést alapos vizsgálatnak kell követnie, amely magában foglalja az érintett felek meghallgatását és a releváns bizonyítékok összegyűjtését. Fontos továbbá, hogy a panaszkezelési folyamat átlátható, gyors és hatékony legyen, ezáltal növelve a munkavállalók bizalmát az eljárás iránt, annak érzékeny jellege ellenére. E cél érdekében javasolt olyan bizalmas csatornák kialakítása, amelyekeken keresztül az alkalmazottak úgy jelenthetik problémáikat, hogy azokról sem kollégáik, sem feletteseik nem szereznek közvetlenül tudomást. Ilyen megoldás lehet például egy anonim online bejelentési rendszer vagy egy független, külső panaszbizottság felállítása. A megelőzés szempontjából hasznos lehet, ha az elvárt viselkedési normákat etikai kódexben rögzíti a vállalat, továbbá a vezetők és a munkavállalók egyaránt felvilágosítást kapnak jogaikról és kötelezettségeikről, a zaklatás formáiról, a helyes munkahelyi magatartásról és a panaszkezelési eljárásokról.

³⁵ Lásd: *Egyenlő Bánásmód Tanácsadó Testület 384/5/2008.(IV.10.) TT. sz. állásfoglalása a zaklatás és a szexuális zaklatás fogalmáról.*

³⁶ Uo. A megkülönböztetésmentesség elvének munkahelyi zaklatás formájában történő megsértése aktív és passzív magatartással, tehát tevőlegesen vagy tűréssel egyaránt megvalósulhat. Bővebben: Honti Bettina (2018): A hátrányos megkülönböztetés tilalmát érintő szabályozás a munkajogban. *JogponiOK*, 19-20. Zaklatásnak minősül az az eset, ha a sérelmet szenvedett munkavállaló által előterjesztett formális panasszal „nem foglalkoztak megfelelően”. Lásd bővebben: Duró Edit (2014): A munkajog területén megvalósuló egyenlő bánásmód követelménye, valamint megsértésének módjai az Európai Bíróság és a magyar bírói gyakorlat tükrében. *Debreceni Jogj Műhely*, 2014 (9) 3-4. Elérhető: <https://szakcikkadatbazis.hu/doc/3823047>

³⁷ Ebktv. 10 (3); Emelett a Kúria a Kfv.IV.37.312/2012/10.sz. határozatában kifejti, hogy a megtorlás, mint a hátrányos megkülönböztetés másik speciális esete akkor áll fenn, ha a sérelmezett magatartás és a kérelmező diszkriminációval kapcsolatos fellépése között ok-okozati összefüggés áll fenn, illetve a sérelmezett magatartás jogsérelmet jelent(het), mert sért(heti) a kérelmező emberi méltóságát, méltóságsérelem hiányában pedig önkényesnek minősül.

8. Etikai felelősség a munkavállalók védelme és támogatása terén

A károkozás elkerülésének elve (*primum non nocere*) alapozza meg a munkáltatók azon erkölcsi köteletségét, hogy lehetőségeikhez mérten védjék és elősegítsék munkavállalóik jól-létét és biztonságát. Ez az etikai elv túlmutat a jogszabályokban foglalt legalapvetőbb kötelezettségeken, hiszen a fizikai károk³⁸ megelőzésén túl, a dolgozók mentális és érzelmi egészségének megőrzését is magában foglalja.³⁹

E követelmények teljesítéséhez a vállalatoknak törekedniük kell az olyan munkahelyi környezet kialakítására, amely lehetőséget biztosít arra, hogy a munkavállalók szabadon kifejezhessék véleményüket és aggályaikat anélkül, hogy megtorlástól vagy megszegényítéstől kellene tartaniuk. Ezzel párhuzamosan a munkaadóknak a zéró tolerancia elvét kell alkalmazniuk minden olyan viselkedéssel szemben, amely érzelmi vagy pszichológiai károkozással fenyeget. A dolgozók érzelmi támogatásának biztosításához hasznos lehet különböző támogatói csoportok és struktúrák kialakítása is, például vállalati pszichológus alkalmazása, mentorprogramok és belső coaching lehetőségek bevezetése révén. Ezen felül szükséges rendszeresen felmérni a munkavállalók elégedettségét és jólétét kérdőívekkel, egyéni konzultációkkal, valamint nyílt és folyamatos kommunikáció biztosításával a vezetés és a dolgozók között.

Jól látható tehát, hogy a károkozás elkerülésének elve nem pusztán passzív felelősség: a követelményeinek való következetes megfelelés aktív elköteleződést igényel a munkáltató részéről. Motivációt jelenthet ugyanakkor, hogy az e cél érdekében meghozott, jól átgondolt és átfogó intézkedések nem csupán a dolgozók biztonságához és jólétéhez járulhatnak hozzá, hanem a vállalati kultúra fejlődését, a reputáció javulását és a munkaerőpiaci versenyképesség erősödését is elősegíthetik

Felhasznált irodalom

1. APEC Working Group (2020): The Benefits of Embracing Ethical Business Conduct. APEC Small and Medium Enterprises, 4-6.
2. Barcsi Tamás: *Az emberi méltóság filozófiája*. Typotex, Budapest, 2013.

³⁸ A fizikai károk elkerülése természetesen alapvető. Ez jelentheti többek között a biztonságos és kiszámítható munkakörnyezet megteremtését, a megfelelő védőfelszerelések biztosítását, vagy a munkahelyi balesetek megelőzését célzó protokollok kialakítását. A munkáltatón túl a törvényhozóknak is felelősségük van abban, hogy olyan munkakörnyezetet teremtsenek, amely figyelembe veszi a munkavállalók egészségét és jólétét (pl. a munkaórák ésszerű korlátozásán és a pihenőidők biztosításán keresztül).

³⁹ A munkavállalók mentális és érzelmi egészségének védelme összetett kihívás. Nehezíti a helyzetet, hogy sok esetben már maga a modern munkakörnyezet is kihívást állít az egyén szellemi és lelki egészsége elé. Az olyan munkakörülmények, mint például a monoton, ismétlődő feladatok vagy a szalagmunka, gyakran vezethetnek kiégéshez, motivációvesztéshez, akár depresszióhoz is. Lásd bővebben: Barcsi Tamás, Juhász Éva, Karamánné Pakai Annamária, Szabó József (2014): *Munkahelyi lelki egészségvédelem – mentális egészség, stresszkezelés, változások elfogadásának segítése. Szolgáltatási kézikönyv vállalatoknak*. 16-18. Elérhető: https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/Munkahelyi_lelki_egeszsegvedelem.pdf

3. Barcsi Tamás, Diósi Szabolcs (2022): Hasznos test, dividuum, nyersanyag. A felügyeleti társadalomtól az (ön)ellenőrző és megfigyelési kapitalizmusig. *Magyar Filozófiai Szemle* 2022/3, 172-194.
4. Barcsi Tamás, Juhász Éva, Karamánné Pakai Annamária, Szabó József (2014): *Munkahelyi lelki egészségvédelem – mentális egészség, stresszkezelés, változások elfogadásának segítése. Szolgáltatási kézikönyv vállalatoknak.* 16-18. Elérhető: https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/Munkahelyi_lelki_egeszsegvedelem.pdf
5. Bene Adrián: Az emberi méltóság Jean-Paul Sartre filozófiájában. In: Barcsi Tamás – Diósi Szabolcs – Mészáros Gábor – Monori Gábor (szerk.): *Globális igazságosság, emberi jogok, jogászai etika. Szabó Gábor-émlékkötet.* Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Pécs, 2023, 65-78.
6. Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002): The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353.
7. Byung-Chul Han (2019): *A kiegészítő társadalma.* Ford. Miklódy Dóra, Simon-Szabó Ágnes. Typotex, Bp., 2019, 21–27.
8. Deloitte (2023): *Woman @ work 2023 - A Global Outlook.* Elérhető: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175810_global-women-at-work/Women_at_Work_2023.pdf
9. Drinóczi Tímea (2018): A szociális jogok: nemzetközi kitekintés, nemzeti gyakorlat és alapjogi jelleg. *MTA Law Working Papers* 2018/4. 26.
10. Duró Edit (2014): A munkajog területén megvalósuló egyenlő bánásmód követelménye, valamint megsértésének módjai az Európai Bíróság és a magyar bírói gyakorlat tükrében. *Debreceni Jogí Műhely*, 2014 (9) 3–4. Elérhető: <https://szakikkadatbazis.hu/doc/3823047>
11. EBH és Jogí Főosztálya (2017): A munkahelyi zaklatás megelőzése és a jogérvényesítés formái. *EBH füzetek.* 7-18.
12. Egyenlő Bánásmód Tanácsadó Testület 384/5/2008.(IV.10.) TT. sz. állásfoglalása a zaklatás és a szexuális zaklatás fogalmáról.
13. Eurofound (2018): *Striking a balance: Reconciling work and life in the EU, Publications Office of the European Union, Luxembourg.* 9-14.
14. Honti Bettina (2018): A hátrányos megkülönböztetés tilalmát érintő szabályozás a munkajogban. *JogpontOK*, 19-20.
15. Immanuel Kant: Az erkölcsök metafizikájának alapvetése. Fordította Berényi Gábor. In: I. Kant: *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése, A gyakorlati és kritikája, Az erkölcsök metafizikája,* Gondolat, Budapest, 1991, 62.
16. Jin-Woo, Kim: (2010): Assessing the long-term financial performance of ethical companies. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18, 199-208.
17. Keczer Gabriella (2014): Üvegplafon III.: Nők a kutatói pályán – fékek és akadályok. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 6 (1–2), 392–403.
18. Madhani, P. (2016): Marketing Ethics: Enhancing Firm Valuation and Building Competitive Advantages. *Corporate Finance: Valuation*, 80-93.

19. Máté evangéliuma 7. fejezet. In: *Újszövetség*. Ford. Simon Tamás László. Pannonhalmi Főapátság, Pannonhalma, 2023. 6. kiadás.
20. Oláh Veronika, Kiss-Mátrai Anita (2024): Egyenlő és átlátható bérezés(t) – Mit érdemes tudni az EU direktíva 2027-ről? *EY Magyarország*. Elérhető: https://www.ey.com/hu_hu/workforce/egyenlo-es-atlathato-berezest-eu-direktiva (2024. 04. 03.)
21. Országgyűlés Hivatala. (2019): Munka és magánélet egyensúlya: Az Európai Parlament és a Tanács 2019/1158 irányelve. *Infójegyzet 2019/24*.
22. Szabó Anna (2016): A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei". *Opus et Educatio*, 3. évfolyam, 4. szám, 443-445.