



A DIGITÁLIS MUNKAHELY JOGI ÉS NEM JOGI KIHÍVÁSAI

MÉLYPATAKI GÁBOR*^{ID}, SOLYMOSI-SZEKERES BERNADETT**^{ID}

* Egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar. E-mail: gabor.melypataki@uni-miskolc.hu

** Egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar. E-mail: bernadett.solymosi-szekeres@uni-miskolc.hu

Absztrakt

A digitális munkahely egy fogalmi evolúció eredménye, és számos kihívást rejteget magában, amelyek több szempontból érintik a munkajogot. Ilyen kihívás a távmunka és a *home office* kérdése, ám a kihívások közül több is elsőre nem feltétlenül tűnik (munka)jogi természetűnek, mint a *quiet quitting*. A tanulmányunkban olyan forrásokat is feldolgozunk, mely a digitális munkahely egyes korszakait értelmezik. Ezekből rajzolódik ki a fogalmi evolúció. Az említett fogalmakat szükséges a munkajog szemüvegén keresztül is vizsgálni, mivel azokhoz számos munkajogi jellegű szankció kapcsolható. A tanulmány ennek megfelelően a munkahelyek dematerializálódására épít, amely különösen problémás lehet egy bizalmi jogviszonyban, illetve több szinten összefügg a generációk közötti különbségekkel. Bemutatásra kerül több különböző fogalmi megközelítés, dogmatikai kérdések vizsgálata, illetve a hajsza-kultúra és az arra reagáló munkavállalók változó attitűdje, analizálva a problémák jogi és nem jogi keresztmetszeit, mindezt a munkajog szemszögéből. A jogi kérdések vizsgálata azonban igényli több olyan előkérdés megválaszolását, melyek nélkül a jogi összefüggések is sokkal nehezebben lehetnének értelmezhetők. A kutatásunk során végig holisztikus keretrendszerben vizsgáltuk az összefüggéseket. Ennek oka a téma komplexitása és az, hogy talán így láttatható a legjobban, hogyan kerül ki a digitális munkahely szabályozási igénye a nemzeti jogalkotás terepéről minimum uniós szintre, de akár nemzetközi szintekre is.

Kulcsszavak

digitális munkahely, heavy work investment, platformmunka, hajsza-kultúra, quiet quitting

Abstract

The digital workplace is the result of a conceptual evolution and poses a number of challenges that affect labour law in many ways. Such challenges include teleworking and the home office, but several of these challenges may not seem to be of a (labour) law nature at first sight, such as quiet quitting. In our paper we also discuss sources that interpret the digital workplace in different eras. From these, we draw out the conceptual evolution. It is also necessary to look at these concepts through the lens of labour law, as they can be associated with a number of

sanctions of a labour law nature. Accordingly, the paper builds on the dematerialisation of the workplace, which can be particularly problematic in a fiduciary relationship and is linked to intergenerational differences at several levels. A number of different conceptual approaches, an examination of doctrinal issues and the changing attitudes of the hustle culture and the employees who respond to it are presented, analysing the legal and non-legal cross-section of the problems, all from an employment law perspective. However, examining legal issues requires answering a number of preliminary questions without which the legal context would be much more difficult to interpret. Throughout our research, we have examined the context within a holistic framework. This is because of the complexity of the subject and because it is perhaps the best way to see how the regulatory needs of the digital workplace are being translated from the national legislative arena to at least EU level, but also to international levels.

Keywords

digital workplace, heavy work investment, platform work, hustle culture, quiet quitting

1. Bevezető

A modern, digitális alapokon nyugvó munka a modern korunk ipari forradalmának tekinthető. Napról napra alakulnak ki újabb és újabb munkaformák. A platform munka is egy ilyen modern munkavégzési forma, ahol az egyik legnagyobb munkavégzői erény a gyorsaság. Minél több megrendelést tud felvenni a munkavégző, az algoritmus annál több további megrendeléssel látja el (Rác-Ántal, 2023, 8). Ezt a gyorsaságot a digitalizáció is támogatja, hiszen a digitális alapokon zajló munka bárholnan végezhető, a feladatok gyorsabban teljesíthetők például az elektronikus levelező-rendszer segítségével is. Ahogy a tanulmány címe is sugallja, a digitális munkahely számos kihívást állít a munkáltatók és a munkavállalók elé, amelynek egyik példája a folyamatos és gyors munkavégzés elvárása.

Mielőtt azonban ezekre a kérdésekre keresnénk a válaszokat, azt az előkérdést kell feltennünk, hogy mit is jelent a digitális munkahely? Csak azt jelenti, hogy digitális eszközöket használunk a munkavégzés során, vagy ennél többet is? Ha sommásan akarjuk megfogalmazni, jelenti az egyiket és a másikat is. Ennek oka, hogy a digitális munkahelynek nincs egy közmegegyezés szerinti fogalma. Ez abból fakad, hogy itt nem feltétlenül egymás mellett létező versengő fogalmakat kell elképzelnünk, hanem egyfajta fogalmi evolúciót is. Az első jelentősebb definíció 2009-ben jelent meg, még részben az intranet hálózatokra fókuszálva. Ehhez képest napjainkban pedig a kérdés részben az, hogy a digitális munkahely fogalmába beleesik-e a virtuális munkahely, vagy azt éppen külön fogalomként kezeljük? A tanulmányunkban bemutatjuk ezen fogalmak ma is hasznosítható és munkajogilag is releváns elemeit. Itt a bevezetőben előzetesen azt tudjuk mondani, hogy a digitális munkahely valamikor a számítástechnikai eszközök bevezetésével kezdődött, majd munkahelyi levelező rendszerek bevezetésével erősödhetett meg. Azóta is persze rengeteg változás történt és a jelenlegi szakaszában a metaverzumban végzett munka jogi megítélésénél tartunk. A kutatásunk ezen részéhez Ephraim Freed (2022) Digital Workplace Group által publikált tanulmányát használtuk, mely a legfontosabb állomásait mutatja be a digitális munkahely fogalomalkotásának.

Annyi azonban már most bizonyos, hogy a fogalmak egyik központi eleme a munkavállalók agilitásának növelése, a munkahelyi folyamatok liberalizálása, mely egyfajta versenyhelyzetet generál a munkavállalók között a munka hatékonyságának növelése érdekében. Ennek érvénye-

sülését elősegíti az ember önkizsákmányolásra való hajlama is. A digitális munkavégzési formák és a digitális munkahelyek adnak egy talmi döntési szabadságot a munkavállalónak. Ezt a szabadságot azonban frusztráció is kíséri, mely egyfajta teljesítménykényszerből fakad és abból a félelemből, hogy a digitális térben nem látszik olyan mértékben a munkavállaló teljesítménye, mint a klasszikus értelemben vett munkahelyeken (Mélypataki et al., 2020).

Ez az igény oly mértékben uralja a munkavégzést, a munkavégzőt oly mértékben befolyásolja, hogy megfigyelhetünk egy állandó teljesítménykényszert a munkavégzőkön, amelynek leképezésére kialakult a hajsza-kultúra fogalma. A hajsza-kultúra egyik kivetülése a *heavy work investment*, mely összefügg a munkaalkoholizmussal és a felesleges, eredményt nem hozó munkavégzési folyamatokkal. Itt nem a tényleges munkavégzés gazdasági, vagy társadalmi hasznosságáról beszélünk, hanem a munkát végző saját értékítéletének a válságáról, mely alapján saját maga érzékeli haszталannak a munkavégzésbe befektetett energiát.

E káros szellemiségre elindult egy válaszreakció a munkavégzők oldaláról, főként a fiatal munkavégzők részéről, amely nem más, mint a *quiet quitting* folyamata. Ezt magyarul csendes kilépésnek fordíthatjuk, azonban álláspontunk szerint anyagszerűbb fordítás a csendes eltávolodás, tekintettel arra, hogy nem felmondási folyamatról beszélhetünk e magatartás kapcsán.

A fent vázolt kérdések vizsgálatát megelőzően érdemes körbejárni azt a kérdést, hogy mit is jelent a digitális munkahely. A fogalmi struktúra vizsgálata után pedig azt kell megvizsgálunk hogyan kapcsolódik össze a hajsza-kultúrával és ehhez kapcsolódóan a kutatásunk egyik fókuszában álló *quiet quitting* trenddel. A digitális munkahelyek fokozottan érintettek ezzel a jelenséggel. Éppen ezért a *quiet quitting* hátterét először önmagában szükséges vizsgálni.

Ezt követően meg kell vizsgálni, hogy a *quiet quitting* miként értelmezhető a munkajog szemüvegén keresztül. Vizsgálatra kerül, hogy vajon káros, vagy inkább hasznos társadalmi trendnek tekinthető-e a munkaviszony dinamikája szempontjából, érdemes-e az ellen fellépnie a munkáltatónak, és ha igen, mit tud tenni a munkáltató úgy, hogy a problémára megoldást találjon a munkavállaló szankcionálása helyett. E vizsgálat azért különösen fontos, mert a digitális munkahelyekre egyre inkább betörő *quiet quitting* magatartási forma alapjaiban strukturalja át a munkaszervezet dinamikáját, teljesítőkéességét, ezáltal számos kockázatot terhelve a munkáltató vállára. A fenntartható (digitális) munkahelyek kialakítását át kell hatnia egy olyan munkaszervezési szemléletnek, amely figyelembe veszi a munkavállalói attitűdöket, helyén kezelve az aktuális digitális trendeket.

2. A digitális munkahely

2.1. A munkahelyek dematerializálódása – alapvetések

A kutatásunk egyik alapkérdését a digitális munkahely fogalma adja. Ehhez azonban fel kell tennünk azt az előkérdést, hogy mit is jelent a munkahely és mit jelent a munkahelyek dematerializálódása. Ha a köznyelvi megközelítést vesszük, akkor a munkahely az a hely, ahol a munka végzése megtörténik. De persze ez már ezer másik kérdést hordoz magában, ráadásul mindenfajta munkavégzéshez kapcsolódik. Munkavégzés ugyanis nemcsak munkaviszony keretében, hanem vállalkozási és megbízási szerződés keretében is történik, illetve az egyes magánjogi vagy munkajogi szabályozás által nem, vagy csak részben nevesített foglalkoztatási jogviszonyok keretében is. Jelen tanulmányunkban a munkajogi és az egyéb foglalkoztatási jogviszonyokra szeretnénk fókuszálni.

Ha ebből a megközelítésből indulunk ki, akkor a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. tv. (a továbbiakban: Mt.) 45. § (3) bekezdése alapján eltérő megállapodás hiányában munkahelynek a munkakörben szokásos munkavégzési helyet kell tekinteni. Ez egy csalókan egyszerű szabályozásnak tekinthető, mely azonban rengeteg más kérdést generál.¹ Most azokra a kérdésekre fókuszálunk, melyek a tanulmányunk tárgyához szorosan kapcsolódnak. A munkahely meghatározása fontos eleme a munkaszerződésnek, de nem kötelező tartalmi eleme. Az esetek jelentős részében ennek ellenére is elképzelhetetlen a megjelölése nélkül a munkaviszony meghatározása. A munkavégzés helyének ki nem jelölése rengeteg esetben már egy kezdeti bizonytalanságot is eredményezne egy olyan szerződéses jogviszonyban, mely karakterét tekintve egy bizalmi jellegű jogviszony lenne. A munkavégzés helyének a kijelölése éppen ezért fontos eleme magának a szerződéskötéssel összefüggő kommunikációnak is. Ez kiemelten így lesz és már így van akkor is, ha a digitális teret is beemeljük. Az Mt. meghatározza a klasszikus alapú, tipikus munkajogviszonyok jogi kereteit és paradigmáit. A klasszikus értelemben vett munkajogviszonyok pedig a szociális biztonság intézményére épülnek. A tipikus munkaviszony fő karakterei a függőség és a személyes (bizalmi jellegű) kapcsolatokban rejlenek. A klasszikus alapelvek mentén a klasszikus értelemben vett munkaviszony esetében a személyes munkavégzési kötelezettség egy olyan elsődleges ismérv volt, és még ma is az, mely elhatárolta a további jogviszonyoktól. A munkahelyek azonban átalakulnak. A COVID-19 időszaka pedig egyfajta térbeli (fizikai) átalakulást is hozott magával (Ceinar & Mariotti, 2021), mely akár építészeti szempontból fontos, akár olyan formában, hogy még dominánsabb szerepe lett a digitális technológiák alkalmazásának (Mélypatáki & Máté, 2021).

A kiindulópontunkhoz szükséges hozzátenni, hogy a munkáltató definíciója a tipikus munkaviszonyokban bizonyos fokig korlátlan, mely a törvényi definícióból is fakad. Ez a fajta bizonyos korlátlanság erősen kapcsolódik a munkajogviszonyra jellemző függőségi kapcsolatokhoz. A klasszikus értelemben a munkavállalók elsősorban személyi függése akkor valósítható meg, ha a munkáltatóhoz térben a lehető legközelebb helyezkednek el. Ennek az általános megvalósulási formája, hogy a munkavállaló a tevékenységét a munkahelyén végzi, ami általában a munkáltató székhelyén vagy telephelyén található.²

A munkaadók új generációi bíznak a digitális munkaerőpiacban és a rugalmasságban. A munkavállalók védelme ezen a munkaerőpiacon nagyon alacsony (Tóth, 2022). A vállalatok megpróbálják kihasználni ezt az alulszabályozott helyzetet. A munkahely dematerializációjának és „privatizációjának” fényében minden helyet (még a munkavállaló személyes tereit is bizonyos megszorításokkal) munkahelyi környezetnek tekinthetünk (Ales, 2018). A fizikai értelemben vett klasszikus munkahelyek hiánya csökkenti a védelem szintjét. A vállalatok nem ismerik el alkalmazottként az új foglalkoztatási viszonyban dolgozókat, hanem önálló vállalkozóként, vagy önfoglalkoztatóként tekintenek rájuk (Szekeres, 2019, 3). Az érintett vállalatok rendszerint azt az álláspontot képviselik: „Csak a platformot és a lehetőségeket adom meg, ahol a fogyasztó és a szolgáltató összekapcsolódhat az alkalmazáson keresztül”. A munkáltatók egyik leggyakoribb érve ezekben a jogviszonyokban: „Nem befolyásolom a szerződéskötési folyamatot, csak a minimumkövetelményeket határozom meg.” Itt elsősorban az applikációk

¹ Bővebben ld. Solymosi-Szekeres (2022).

² Természetesen nem feledkezünk meg arról a kettősségről sem, amely a munkáltató és a munkáltatói jogkör gyakorlója között áll fenn. A tanulmányban azonban elsősorban nem az utasítási jogra, hanem a munkahelyre mint a jogviszony egyik fontos elemére fókuszálunk. Éppen ezért lehet egy kissé leegyszerűsítő a felek kapcsolatszerének ábrázolása, de most ezt a viszonyt csak annyira szeretnénk volna felvillantatni, amennyiben a választott témánkhoz kapcsolódik.

használatával összefüggő minimumkövetelményekről van szó. Azonban ezeknek a minimum standardoknak gyakran olyan tartalma is van, ami túlmutat azon, hogy a vállalkozás csak az applikációt és csak a piaçteret biztosítja. Ennél általában sokkal jelentősebb a befolyása a történésekre. A fentiekkel párhuzamosan a munkaerőpiac a generációváltás miatt is átalakulóban van, ahol is a Z generáció tagjai fognak a munkaerőpiacra kilépni. Ők már egy olyan munkaerőpiacra lépnek ki, ahol a munka fogalmának a változása befolyásolja a tényleges foglalkoztatási viszonyokat is. Az új rugalmasabb foglalkoztatási formák és a digitalizáció olyan új jogviszonyokat hoznak létre, melyek a klasszikus munka fogalmába nem illeszkednek bele (Jakab, 2018). Ennek megfelelően a munkamánia fogalmi elemei is változni fognak. A rugalmas és új foglalkoztatási jogviszonyok esetében a munkaidő fogalma fog átalakulni, és ez magával hozza a túlmunka fogalmának a változásait. Így a fentiekben idézett különbség határai is elmosódnak munkaalkoholista és keményen dolgozó munkavállaló között. Mazetti és munkatársai kialakították a túlmunkával összefüggő környezet terminológiáját, mely összekapcsolja a munkavállalók ezzel kapcsolatos észleléseinek és elvárásainak az összességét is (Mazetti et al., 2014). A túlmunkához való viszonyulás azonban kulturális beágyazottság kérdése is. Másképp viszonyulnak ehhez a kérdéshez az egyes ázsiai országokban. Kiemelhetjük japánt, ahol a túlmunka lényegében elvárt dolog, így a munkavállalók önkizsákmányolási hajlama is magasabb, Sokat sejtet, hogy a japán *karoshi* kifejezés azokat a munkavállalókat jelenti, akik halálra dolgozzák magukat.

A fentiek összefoglalásaként több fontos dolgot szükséges kiemelni. Az egyik, hogy a munkahelyi digitalizáció egy olyan, a legutóbbi világvárvány által is felgyorsított folyamat, mely jelenleg minden generációt érint valamennyire. A legjobb módon természetesen a legfiatalabb Z generáció képes adaptálódni ehhez a környezethez. Ennek oka, hogy ők már születésüktől fogva találkoznak a digitalizáció eszközeivel. A digitalizáció pedig olyan mértékben fejlődik, hogy számtalan új jogviszony jött létre, mely jóval túlmutat a digitális munkahely fogalmán. A tanulmány keretei között ilyen messzire menni nem tudunk. Nem is szükséges, hiszen a digitális munkahely keretében a vizsgálati palettánk a korszerű rendszerekkel felszerelt, de fizikai jelenlétet igénylő irodáktól kezdve a távmunkán és a *home office*-on át a platformmunkáig és a virtuális munkahelyig terjed. Ez a sor tulajdonképpen leképez egy evolúciós folyamatot is. Egy olyan evolúciós folyamatot, melynek az elemei napjainkban már bármilyen formában teljesülhetnek. Egy munkafolyamatban nem szükséges az állomásokat végig járni. Előfordulhat, hogy valaki a munkáját már az első naptól távmunkában végzi. Annyiban azonban mégiscsak fontos a sorrendiség, hogy a jog általi lefedettsége és a jog által nyújtott védelem szintje ténylegesen aszerint változik, ahogy távolodunk a fizikális munkahelytől. A jogalkotó persze törekszik az élethelyzetek nagy részének a lefedésére, de ez sokszor nehézkes és lassú. Sokszor maga a jogalkotó sem érti a problémát. Ez azt is jelentheti, hogy vagy egyfajta *ex lege* állapot alakul ki, vagy azt, hogy a piac önszabályozó módon fogja rendezni a viszonyokat. Az önszabályozó folyamatokban azonban az tud jobb pozíciót szerezni, akinek nagyobb az érdekérvényesítő képessége. Általában a foglalkoztatók és/vagy tulajdonosok azok, akik ilyen pozícióba kerülnek. Ilyenkor a foglalkoztató érdeke a minél kisebb védelem, és egyre inkább a maximum teljesítmény elérése. Nagyon sokszor indirekt kényszerítő erő alkalmazásáról tudunk beszélni, amihez az esetek jelentős részben társul a munkát végzők önkizsákmányolásra való hajlama. Így ez is a hajsza-kultúra része. Éppen ezért kapcsoljuk a dematerializálódó és digitális munkahelyhez a később tárgyalandó hajsza-kultúrán keresztül. Az ember az „*animal laborans*” cseppet sem passzív szereplője a társadalomnak, amely a minden eddiginél nagyobb egoval jár együtt. Az emberek szabadsága a saját maguk kizsákmányolásához vezethet, hiszen a mai ember szinte soha nem jut nyugvópontra. Ennek a fajta önkizsákmányolásnak a terepe a munkafolyamat

végét jelentő cél megtalálásának elodázása (Han, 2015), ez pedig a munkaidő hosszabbodását is jelenti. A saját magunk felett vesztett kontroll pedig a kontroll nélküli munkavégzést eredményezheti. Ennek a kontrollnak a hiánya jelenti azt, hogy valaki munkaalkoholistává válhat. A kérdés persze ennél bonyolultabb, hiszen az elnyújtott munkaidő elvileg több teremtő munkát is jelenthetne. Az alapkérdés, hogy a magunk és sokszor a társadalom által is megkövetelt önkizsákmányolás jár-e egyáltalán valamilyen hozzáadott értékkel?

2.2. A digitális munkahely fogalma a hajsza-kultúra tükrében

A fentiekből adódóan a digitális munkahely meghatározása és az azzal összefüggő jogi és nem jogi problémák felkutatása kiemelt. Éppen ezért a következőkben a digitális munkahely fogalmának kialakulásával foglalkozunk.

Az első állomása a digitális munkahely meghatározásának még elég jelentősen támaszkodik az intranet megoldásokra. Ez azt jelenti, hogy az első időszakban a digitális munkahely egy olyan fizikálisan létező munkahelyet jelentett, melyben az emberek személyesen végezték munkájukat, melyet a kiépített belső LAN hálózatok segítettek. Az első megfogalmazás ezért még nagyon messze áll a munkavállalói érdekek képviselésétől. Az első megfogalmazás szerint a digitális munkahely jelenti az intranetet és néhány kapcsolódó programot (szoftvert) (Fred, 2022). Ez az alpmeghatározás 2011-óta próbál érvényre jutni évről-évre egyre kevesebb sikerrel. Ez a meghatározás a klasszikus irodai környezetre fókuszál. Ha szeretnénk, akkor ez egy értéksemleges definíció. Azonban ez csak látszólag az, hiszen az intranet egy olyan munkakörnyezet kialakítását jelenti, melyben fokozottan terhelhetők legálisan a munkavállalók kapacitásai is.

A technológia fejlődésével azonban mind újabb és újabb fogalmakra volt szükség. Éppen ezért a fogalomalkotás következő szintje már kilépett az intranet keretei közül. Ez abból is adódik, hogy a két fogalom megalkotásának időpontja között nagyot ugrott az internet hozzáférések száma. Ebből adódóan a digitális munkahely következő fogalmi lépcsője tágította a kereteket. Ez alapján: „A digitális munkahely a szervezet által biztosított összes olyan digitális eszköz gyűjteménye, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy elvégezzék a munkájukat.”

Itt már minden digitális eszközt érteni szükséges (Tubb, 2022). Véleményünk szerint ebben a relációban a távmunkavégzés is a digitális munkahely keretei közé tartozik, hiszen a távmunka keretirányelvben³ meghatározott definíció az IT technológiák használatára fókuszál. A digitális munkahely aktuálisan elemzett definíciója a munkavállaló kapcsán csak annyit jegyez meg, hogy a sok digitális eszköz célja és funkciója, hogy a munkavállaló a feladatát el tudja látni. Ez a fogalom már nem értéksemleges, de még mindig az van a középpontban, hogy a munkavállaló a munkáját lássa el. Ehhez adunk neki digitális eszközt. A szociális védelem lehetősége vagy keretei ebben a definícióban fel sem merülnek. Csak és kizárólag a munkára koncentrálnak, illetve annak megkövetelésére. Éppen erre épít ennek a fogalmi kísérletnek a kritikája is. Igaz, nem teljesen a szociális oldalról, de a munkáltató felelőssége már megjelenik valahol. Ez a fogalom az alkalmazottak figyelmét felhívja, hogy a digitális technológiát használják munkájuk elvégzéséhez. Ez sokak szerint egy rendkívül közérthető gondolatnak tűnik, de valójában nem az. A munkavállaló számára ki kell mondani és újra kell fogalmazni ezt a munkavégzési folyamatot. Ellenkező esetben sokan elveszhetnek magában a technológiák sokszínűségében. A munkáltató felelőssége a megfelelő ösvény kijelölése. A fenti fogalom egy vállalati megközelítésű definíció.

³ Az ETUC, az UNICE/UEAPME és a CEEP által 2002. július 16-án megkötött Európai Távmunka Keretmegállapodás, melyet keretirányelv szintre emelt az EU-s jogalkotás.

Ezeknek a sorát erősíti a Deloitte által meghatározott, erősen a technológiai oldalra fókuszáló megközelítés is: „A digitális munkahely magában foglalja mindazokat a technológiákat, amelyeket az emberek a mai munkahelyeken a munkavégzéshez használnak... A HR-alkalmazásoktól és az alapvető üzleti alkalmazásoktól kezdve az e-mailen, az azonnali üzenetküldésen és a vállalati közösségi médiaeszközökön át a virtuális tárgyalási eszközökig terjed” (Deloitte, 2014; Eary, 2018). A digitális munkahely kialakítása a munkavállalók irányításában is változást hoz. Míg az agilis munkavégzés az egyén autonómiájára összpontosított, addig a digitális munkahely a mai közösségi médián alapuló világot tükrözi, és az emberek elektronikus összekapcsolására összpontosít, lehetővé téve a virtuális együttműködést. A vezetési felelősség a csapatokra hárul, és ezzel lebontja a hagyományos irodai munkavégzés óta fennálló hierarchiákat (Deloitte, 2014; Eary, 2018). Ez a változás azonban önmagában nem mond ellent annak, hogy a szervezeti kultúrában a hajsza-kultúra kódolva van. Ez még akkor is igaz, ha a munkahelyek dematerializálódásának egyik állomása a klasszikus értelemben vett irodai hierarchia eltűnése. A korábbiakban említett munkavállalói frusztrációk okán az esetek többségében a munkavállaló a saját maga főnökévé lép elő. Gyakran szigorúbb főnöke lesz saját magának. Éppen ezért a digitális munkahelyek egyik legfőbb veszélye, amivel a szervezeti és vállalati megközelítés nem tud mit kezdeni, az a munkavállaló önkizsákmányolása. Ahogy Han is fogalmaz: „Az ember önként kizsákmányolja magát abban a hiszemben, hogy megvalósítja önmagát” (Han, 2023).

A digitális munkahely fogalmát azonban más oldalról is szükséges megközelítenünk. A korábbi megközelítések tartalmaztak ugyan technológiára való utalást is, de főleg szervezeti megközelítésűek voltak. Ha a technológia oldaláról közelítünk, akkor mindenféleképpen abból kell kiindulnunk, hogy hányféle valóság és szerepkör létezik a munkavállaló oldalán. A munkavállaló ugyanis használja azt a digitális környezetet, amit a munkáltató kialakít. De ebből a digitális infrastruktúrából sem használ mindent. A munkájához használ olyan programokat és alkalmazásokat, melyek nem a munkáltató által biztosított eszközök. Ez elkerülhetetlen, ha a social media felületen is kell olyan tevékenységet végezni, ami a munkájával összefügg (Freed, 2022). Ide tartozik a partnerek által működtetett felületek alkalmazása. A munkavállaló azonban programokat, internetes applikációkat, irodai szoftvereket nem csak munkához használ. A munkavállaló otthoni digitális eszközhasználata is elkülönül az előzőektől. A munkavállaló így számtalan szerepkörben létezik a digitális térben. Ezt egy Venn diagrammal tudjuk a leginkább szemléltetni:

1. ábra: A munkavállaló által használt digitális terek metszete (Tubb, 2022)



Ez a számtalan szerepkör és jelenlét a digitális térben felveti a munka és magánélet egyensúlyának a kérdését is. Ehhez kapcsolódik a digitális munkahely egy másik fogalmi megközelítése is, mely szerint: „A digitális munkahely az emberek, a szervezet és az eszközök metszéspontjában él.” Ez magával hozza azt is, hogy ezek a szerepkörök hogyan kapcsolódnak egymáshoz. Mennyire folyik bele a munka a magánéletbe? Milyen mértékben tolerálható ez? Hogyan hat a hajsza-kultúrának ez a relációja a munkavállaló mindennapjára. A fentiekben vázolt hatására a munkaerőpiac átalakulása a munkavállalók magatartásának a változását is magával fogja hozni (Riczu et al., 2013). Egyre inkább aktuális lesz az a Killinger által feltett kérdés, hogy mi a különbség a munkaalkoholista és a keményen dolgozó munkavállaló között (Killinger, 2006). A keményen dolgozó személy mindenki számára elérhető, érzelmileg szorosan kötődik a családtagokhoz és a barátokhoz, és képes az egészséges egyensúly fenntartására a munka és a személyes felelősség között. Ez a kérdés kifejezetten fontossá válik a mostani helyzetben is a *home office* és a távmunka szerepének a növekedésével. Ráadásul a munkaerőpiac a generációváltás miatt is átalakulóban van, ahol is a Z generáció tagjai fognak a munkaerőpiacra kilépni. Ők már egy olyan munkaerőpiacra lépnek ki, ahol a munka fogalmának a változása befolyásolja a tényleges foglalkoztatási viszonyokat is.

De ugyanezek a kérdések merülnek fel akkor is, ha a környezet vagy *ecosystem* fogalmi párosok mentén vizsgáljuk meg a kérdést. Ezen megközelítési rendszeren belül van olyan meghatározás, mely szerint a fogyasztóknak nyújtott számítástechnikai környezet kialakítása lenne célszerű, mivel az jobban elősegíti az innovatív és rugalmas munkavégzést. Ez a megközelítés arra a tényre utal, hogy a digitális munkahelyek kezelése nem egy végtermék, hanem egy állandó, folyamatos erőfeszítés. A kifejezést az „innovatív és rugalmas munkamódszerek” hatásaihoz is kapcsolja. Ez a kapcsolat azonban korlátozó lehet, mivel a digitális munkahelyeknek számos más hatása is lehet. A háttérben pedig itt is meghúzódik a korábban már említett és kifejtett problémahalmaz is. A definíciók ezen köre sem foglalkozik a védelmi szintek meghatározásával. A Portal Solution által meghatározott megfogalmazás is mindinkább a felhasználói élményre koncentrál, mely szerint a digitális munkahely „Olyan környezet, ahol a munkavállalók gyorsan és egyszerűen megoszthatják, amit tudnak, és megtalálják, amire szükségük van, és ahol az eszközök és helyszínek között konzisztens élményt nyújtanak” (Hinton, 2013, 15. dia).

A felhasználói élmény biztosításán túl egy további lépés az a kérdés, hogy a digitális munkahely, mennyire virtuális? Paul Miller könyvében kifejti, hogy „A digitális munkahely a fizikai munkahely virtuális, digitális megfelelője” (Miller, 2012). Ebből adódik az, hogy a munkahelyek teljes mértékű dematerializációja is lehetséges a mai társadalmi kontextusunkban. Jelentős mértékben befolyásolja az ezen irányú változásokat az ipar 4.0 technológiai fókuszú megközelítése is (Govers & van Amelsvoort, 2019). Egy következő lépés a virtuális munkahely meghatározása. A virtuális munkahely fogalmának ugyanis előfeltétele a digitális munkahely, hiszen, ahogyan látni is fogjuk, a digitális munkahelyek számára kifejlesztett technológiák alkalmazása nélkül nem beszélhetnénk virtuális munkahelyről sem. A magunk részéről hajlunk arra is, hogy a virtuális munkahely megfogalmazása a digitális munkahely fogalmának aktuális állomása. A virtuális munkahely egy olyan munkahely, amely nem egyetlen fizikai térben található. Inkább több munkahely van technológiai kapcsolatban (a hálózaton keresztül), földrajzi határok nélkül. Az alkalmazottak így képesek együttműködni és együttműködő környezetben dolgozni egymással, függetlenül attól, hogy a világ mely pontján tartózkodnak. A virtuális munkahely csökkenti a felesleges költségeket a technológiai folyamatok, az emberi folyamatok és az online folyamatok integrálásával (Goroshko, 2008, 27). A virtuális munkahely így egyrészt lehet digitális munkahelyek összessége is, de nem csak kizárólag az.

Az eddigiekből adódóan a digitális munkahely fogalmának több megközelítését mutattuk be a hajsza-kultúra tükrében. A fogalmi meghatározások mindegyike arra fókuszált, hogy a munkavállaló az adott környezetben megfelelő teljesítményt tudjon nyújtani. Ha a fogalmi evolúciókat vizsgáljuk, akkor a munkaszervezés, az *ecosystem*, a digitalizáció szintje az mindig domináns szerepű volt. Mind olyan eszköz, amely a digitális munkahely kialakításában, az abban töltött munkavégzést segíti elsősorban a teljesítmény növelése a célja. Ez két módon csapódhat le. Egy olyan nyomás formájában, mely a munkáltató elvárásait erősíti, illetve a már említett önkiszákmányolás lehetőségét. Ebből adódóan a következőkben azt szeretnénk megvizsgálni, hogy az egyes digitális munkahelyek vonatkozásában milyen, a munkavállalókat védendő szabályok vannak, melyek ellensúlyozni tudják ezt a nyomásgyakorlást. A következő részben elsősorban a távmunka, a platformmunka és a metaverzumban végzett munka szabályozási környezetét mutatjuk be, mint specifikus védelmet igénylő munkajogi kategóriákat. Ezt követően pedig azt az általános reakciós lehetőséget, melyet a szakirodalom *quiet quitting*-nek nevezett el.

3. A digitális munkahelyek egyes típusai a hajsza-kultúra tükrében

3.1. Távmunka és home office

Sokan sok szemszögből írtak már a távmunkáról,⁴ illetve ezzel kapcsolatban a *home office-ről*.⁵ A tanulmányok jelentős része dogmatikai kérdéseket feszeget, egy másik része munkavédelmi kérdéseket. Ezek az írások tipikusan dogmatikai megközelítésű írások. Ezeknek a szakirodalomban kiemelt szerepe van, hiszen a távmunka és a *home office* fogalmi kettősének tisztázása és a bedolgozói jogviszonyhoz való viszonyulása még a mai napig is kérdéses. A távmunka előtérbe kerülése a pandémiás időszakra tehető. A távmunka mellett természetesen az Ipar 4.0 által keretezett sok más trend is előtérbe került. Ezek a trendek magára a távmunkára is hatással vannak. Egyes szerzők a munkafolyamatok átalakulásával, a szakmai struktúra felértékelődését vizsgálták (Susskind & Susskind, 2018). Számos közgazdász azzal számol, hogy az emberi készségek egy része helyettesíthetővé válik. A távmunka is teljesen más képességeket követel meg. Ezzel párhuzamosan más készségek felértékelődnek, hiszen azok alkalmazására van szükség (Deming, 2017). Természetesen a változások veszélyeket is rejtenek magukban. Ezekre a veszélyekre hívja fel a figyelmet, kissé radikális módon, David Graeber *Bullshit Job* (Kamu munkák) című könyvében, melyben arra világít rá, hogy számos területen feleslegesnek, haszontalannak érzik magukat a munkavállalók. Ez a feleslegesség érzés véleményünk szerint a távmunka alkalmazása során felerősödhet (Graeber, 2020). A hasznosság kérdése mindig központi eleme a munkavállalói létnek. Vajon hasznos munkavállaló leszek-e? Látja-e, tudja-e a főnök, hogy ezt és ezt az eredményt én értem el? Az ilyen típusú belső monológok a már korábban említett frusztrációkhoz vezetnek. Ezek a frusztrációk még a meglévő jogi keretek között is sokkal inkább kedveznek a munkavállaló önkiszákmányolásának, így a hajsza-kultúra beteljesítésének.

A munkahely ebben az esetben fizikálisan létező helyként és virtuális helyként is megfogalmazható. A nemzeti munkajogi keretek elsősorban a fizikai értelemben is értelmezhető munkahelyen a munkáltató hatókörében végzett munkát jelentik. A jogalkotó természetesen érzékelte azt, hogy ha csak ezt jelentené a munkaviszony, az abszolút rugalmatlan lenne, így a

⁴ Ld. Bankó & Békési (2023); Kovács (2022); Solymosi-Szekeres (2023); Mélypatáki et al. (2023).

⁵ Ld. Ionescu et al. (2022); Lipták (2022); Szekeres (2022); Riczu (2022); Vallasek & Mélypatáki (2020).

piaci igények mentén találunk szabályokat a változó munkavégzési helyen végzett munkára is.

Ezzel a szabályozással kezdett megbomlani a korábbi egységes fogalmi keret a távolság fogalmának a bevezetésével. Ez már az a helyzet, amikor a felek közötti fizikális távolságok léteznek, de a munkavállaló még mindig kötődik a munkahelyhez, mint fizikailag létezőhöz, éppen ezért a felek közötti bizalmi jelleget nem érintette olyan mértékben, hogy a jogalkotót új konstrukció kitalálására ösztönözze. Azonban már ezek a kezdeti megoldások is érdemesek arra, hogy a távolság és a bizalom egymáshoz való viszonyát elkezdjük vizsgálni. Alapvető kérdések, hogy az utasítás-irányítás-ellenőrzés fogalmi hármasság hogyan alkalmazható azokban az esetekben, amikor a munkavállaló állandóan változó munkavégzési helyen van? A fizikális távolság növekedésével csökken-e a bizalom? A munkavállaló a fizikális távolság megjelenésével több jogot tud-e gyakorolni? Annak lehetőségével, hogy nem mindig a munkáltató legszűkebb hatókörében tartózkodik, nyer egyfajta szabadságot. Ez azonban nem jelenti azt, hogy rögtön független is lesz. Hiszen a függőségi viszonya, az önálló munkavégzés keretei továbbra is fennállnak. Mindkét oldalon fontos kiemelni azt a jogpszichológiai ténytet, hogy a munkáltató és a munkavállaló a jogviszonyban sokszor kölcsönös frusztrációban él. Itt jelentkezik az első igazi paradoxon. A munkavállalók jelentős része attól is frusztrált, ha a munkáltató legközelebbi hatókörében van, de sokszor akkor is, ha a legtávolabbi hatókörében. Emellett a munkáltató frusztrációja általában a távolság növekedésével egyenesen arányos. Éppen ezért kérdés, hogy a távolság és a munkahely, valamint a bizalom értelmezési tartománya hogyan kezelhető a munkajog eszközeivel? Milyen általános magatartási szabályok érvényesülnek? Alapvető kérdés, kell-e ezeket újradefiniálni? Már csak azért is, mivel a távolság és bizalom, valamint a munkahely értelemezésének a tényleges fizikális, de sokszor a jogi környezete is dinamikusan változik. Képesek-e az alapelvek olyan stabilitást adni, mely alkalmassá teszi a feleket és magát a munkaviszonyt, sőt tágabb kontextusban a foglalkoztatási jogviszonyokat az adaptálódásra?

A jogi szabályozás elsősorban a munkáltatói ellenőrzés szabályaira fókuszált. A szabályokból azt is lehetett látni, hogy ez a fajta távolság két dolgot eredményez. Az egyik egy, a jogviszonyból adott korlátozott munkáltatói ellenőrzési lehetőség. A másik pedig a fizikai munkahely mellett (helyett?) megjelenő virtuális értelemben vett munkahely. Ilyen értelemben a munkahely megkettőződése megtörténik. Az alapvető kérdés, hogyan érinti a bizalmi jellegű kapcsolatot a felek között? A KSH felmérése szerint a távmunkában dolgozók 62%-ának nem figyelik a munkaidejét a munkáltatók, csak az elért eredményeket. A távmunkában dolgozók 19%-a pedig maga vezeti a nyilvántartást a munkaidejéről.⁶ Az idézett adatok jelentik-e automatikusan azt, hogy a távolság ellenére nem csökken a munkáltató bizalma? Illetve, ha ezt jelenti, akkor miért volt szükséges a *home office* (otthoni munkavégzés) konstrukciójának a bevezetésére, a munkahelyek duplikálására? A *home office* esetében is létezik a távolság, de csak időszakosan, és a munkavállaló önállóan, függő munkavégzést lát el. A fentiekből adódik egy további kérdés, hogy a munkavállaló munkáltatótól való távolságával egyenesen arányos-e kiszolgáltatott helyzete és ennek van-e köze a bizalomhoz? Ezzel párhuzamosan pedig beszélünk kell arról, hogy megjelenik egy más értelmezése a munkahelynek. Megjelenik egy virtuális munkahely a fizikai létező mellett. Már ezekben a jogviszonyokban is elkezdődik egyfajta dematerializálódása a munkavégzési helynek. Ennek egyik következménye, hogy nagy cégek is tartósan megtartják az otthoni munkavégzési formákat, így nincs szükség vagy csak kevésbé van szükség fizikailag is létező munkahely fenntartására.

A távolság azonban nemcsak fizikális, de virtuális távolságot is jelent. Ez elsősorban azok-

⁶ <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html>

ban a jogilag egyelőre nem vagy kevésbé szabályozott *gig economy* keretében megvalósuló jogviszonyokban jelentkezik. A *gig economy* vagy más néven hakni gazdaság a platformmunkavégzések terepe. Jellemzője a megosztáson alapuló szemlélet.

3.2. Az algoritmikus menedzsment

A távolság azonban nemcsak fizikális, de virtuális távolságot is jelent. Ez elsősorban azokban a jogilag egyelőre nem vagy kevésbé szabályozott *gig economy* keretében megvalósuló jogviszonyokban jelentkezik. A szabályozás kapcsán elsősorban a platformmunkát emelnénk ki. A platformmunka kilép a munkajog keretei közül. Amíg a távmunka és a *home office* szabályozása megvalósul nemzeti és az Európai Unió szintjén is, addig a platformmunka kérdése az EU szintjén tárgyalandó kérdés. A nemzeti jogalkotó közvetlenül nem tudja követni ezeket a fejlődési tendenciákat. Az Európai Unió a jogalkotási tevékenysége keretében megpróbálta megválaszolni ezt a kérdést. A platformmunkával kapcsolatos irányelv javaslat platformmunkaszerződésként hivatkozik a platformmunkás és a platform közötti szerződéses viszonyra. Az irányelvi javaslat azonban egy elég nyitott definíciót határoz meg. Ez azt jelenti, hogy az uniós jogalkotó nem vállalja fel teljesen a tagállamokkal való konfrontációt, mivel nagyrészt a tagállami jogalkotás értelmezésére bizza ezeket a szerződéseket. Ez önmagában hordozza azt a bizonytalanságot, mely vonatkozik a szociális védelem biztosítására, illetve arra, hogy a gyakorlatban az államok egyes jogviszonyokat ugyanazon keretrendszerben másképp fognak értelmezni. Ha lesz is igazodás majd az egyes megoldások között az az uniós bírósági esetjog alkalmazásával fog eljönni. De addig is a szerződéses konstrukció kapcsán a bizonytalanság marad. Az uniós jogalkotó is érzékelte a problémát. Ennek talán valamilyen ellensúlyozására fogalmazódott meg, hogy legyen valamilyen hivatkozási alap a szociális védelem biztosítására. A munkavállalók és az önálló vállalkozók szociális védelemhez való hozzáféréséről szóló ajánlásában a Tanács megfogalmazza azt a kritériumrendszert, melyet minimum standard-nak gondol a vázolt esetekben.⁷ Ennek a kritériumrendszernek a jelentősége abban áll, hogy megfogalmazza a tényleges védettségre vonatkozó szabályokat és a megfelelésség kritériumát is. Hogy miért is szükséges erről is beszélni? Azért, mivel amíg nem alakul ki az egységes gyakorlat a platformmunka esetében, párhuzamosan fogják alkalmazni a munkajogi megoldásokat, és az önálló vállalkozókra vonatkozó megoldásokat.

A platformmunka esetében az algoritmikus menedzsment az, amit szükséges szabályozni (Cini, 2023). Az algoritmikus menedzsment egy olyan folyamata a platformoknak, mely meghatározott paraméterek alapján kiosztja a munkát a platformmunkavállalóknak. Az azonban sokszor kérdéses, hogy vajon tényleges emberi döntés van-e a feladatkosztás mögött (Tóth, 2022, 458; Zódi, 2022). Ez a folyamat egy komplex folyamat, melynek egy másik hasonlóan fontos eleme a munkavállalóknak a felhasználók részéről történő értékelése. Ezek az értékelések általában csillagozással történő értékelések. Egy adott munkavállaló akkor kap magasabb szintű feladatokat és jobb bért, ha a legmagasabban értékelték között van (Rácz, 2021). Ez pedig minél jobb és jobb teljesítményre sarkalja a munkavállalókat. Cserébe viszont nagyon kevés az a kötelezettség, amit a munkáltató vállal cserébe. Ezekben a jogviszonyokban jelenleg a kényszervállalkozás a legjellemzőbb foglalkoztatási forma. Ezek a jogviszonyok a legtöbb esetben még kiesnek a munkajog védelmi szabályai alól (Mélypataki et al., 2021). Hogy ezen mennyire fog változtatni az Európai Unió platformmunkával kapcsolatos irányelve, azt nem tudni. Azt

⁷ A Tanács ajánlása a munkavállalók és az önálló vállalkozók szociális védelemhez való hozzáféréséről. COM(2018) 132 final.

azonban látni, hogy a közösség az uniós szintű rendezésre törekszik. Ezzel egy új szintre emeli a digitális munkahelyek kérdését, melynek a hatékonysága erősen kérdőjeles egyelőre.

A platformmunkavállalókat egy kicsit talán annyival érdekesebb külön kezelni a hajsza-kultúrával érintett többi munkavállalói réteghez képest, hogy ők a mókuserékből csak úgy tudnak kiszállni, ha a teljes rendszerből kiszállnak. Ez fakad a kényszervállalkozói létből is.

3.3. Munka a metaverzumban

A virtuális vagy kiterjesztett valóság egy számítógép által létrehozott és három dimenzióban szimulált mesterséges környezet, mely képes a valódival szinte megegyező, vagy ahhoz nagyon hasonló virtuális környezetet kialakítani, amit a különböző eszközök segítségével igénybe vehetünk, aminek részesei lehetünk. A metaverzum egy, a hagyományos virtuális valóságon túlmutató virtuális valóság termék (Sipka & Herdon, 2023). Ebben a világban személyesen sohasem találkozunk a felek. Az avatárjaik kapcsolódnak össze. Maga a virtuális környezet azonban nem statikus, nem állandó (Lukács, 2022). Természetesen lehet valóság-hű, vagy valóság-hű környezet virtuális elemekkel. Ezen felül pedig szinte számtalan különféle környezet és világ kialakítható. Éppen ezért fontos, hogy a későbbiekben milyen szabályok, kódexek mentén lehet használni ezeket a virtuális valóságokat? A kérdés még akkor is releváns, ha a jelenlegi verziójában nem beszélhetünk (egy darabig még biztosan nem) olyan mértékű felhasználásról, melyet filmes és egyéb korábbi popkulturális utalásokból és elképzelésekből ismerünk.⁸ Az azonban bizonyos, hogy valamilyen szabályozási környezetre szükség lesz.

A társadalmi értéket illetően a metaverzum lehetővé teszi új tapasztalatok megszerzését, ismeretek cseréjét. A felhasználók anyagi jóléthez juthatnak, új dolgokat hozhatnak létre, valamint lehetőségük nyílik arra, hogy más oldalukat mutassák meg (Dwivedi et al., 2022). Vannak már próbálkozások a ténylegesen a metaverzumban történő munkavégzésre. Jelenleg ezek az irodai munkák kiváltására alkalmasak leginkább. De azt mindenképpen látni kell, hogy a nemzeti jogok nem fogják befolyásolni az ilyen világokban jelentkező személyközi kapcsolatokat és relációkat. Erre vonatkozóan még uniós szintű szabályozást is szinte lehetetlen gyártani. Ezzel párhuzamosan azonban a szabályozás igénye fenn fog állni, hiszen mindazok a veszélyek, melyek ma jelen vannak a hajsza-kultúra okán a munkakapcsolatainkban, ezek mind jelentkeznek/jelentkezni fognak a virtuális térben is.

4. A munkavállalói frusztráció hátterében: a hajsza-kultúra

Amit ma megtehetsz, ne halaszd holnapra, tartja a közmondás. A munka fontossága már évezredek óta az emberi társadalom meghatározó narratívája, hiszen a munkavégzés a megélhetés legmeghatározóbb forrása. Ugyanakkor a technikai vívmányok, a folyamatos fejlődés és forradalmak az ipar és a technológia területén átírták a munkafolyamatokat, újrakeresték az ember szerepét a munkában. Az automatizáció és robotizáció (Jakab & Tóth, 2021) elterjedésével munkakörök váltak feleslegessé, amely a munkavállaló addigi stabil megélhetési forrását tette bizonytalanná.⁹ Emellett a gazdasági válságok¹⁰ is nehéz helyzetbe sodorták a munkaerőpia-

⁸ Ha mondjuk csak a filmeket emelnénk ki, akkor a Mátrix vagy a Ready Player One kiemelhető.

⁹ A munkavállalók megmentése érdekében ezen folyamat során fontos az átképzés szerepe, „a digitális munkaerő-generáció ugyanis csak évtizedeken belül váltja fel a teljes munkaerőt” (Horváth & Petrovics, 2021).

¹⁰ A 2008-as világszintű gazdasági válság elősegítette a kultúra terjedését, amely szintén felerősödött a pandémia alatt (Pandey, 2022).

cot.¹¹ Az egyre növekvő nyomás a munkavállaló oldalán olyan formát öltött, amely hatására a munkavégzők egyre inkább a magánéletük rovására helyezték előtérbe a munkát,¹² amely olyan mértéket öltött, hogy az már általában a munkavállalói attitűd részévé vált. Az állandó munkavégzésre irányuló nyomás, külső vagy akár belső kényszer egyre több munkavégzőnél tapasztalható még világszerte, így a tudomány is megkezdte ezen jelenség, azaz a hajsza-kultúra vizsgálatát.

A hajsza-kultúra egyre több munkavállaló számára válik viselkedési modellé (Charão, é.n.),¹³ függetlenül az adott szakmától, amelyben a munkavállaló dolgozik.¹⁴ E kultúra alapvetően a folyamatos munkát célozza, ennél fogva a kultúrát sokan kiégés-kultúrának is nevezik.¹⁵ A folyamatos munkavégzés ugyanakkor munkajogi szempontból problematikus, hiszen a hajsza-kultúrában a munkavégzés ideje jóval túlnyúlik a szerződés szerinti munkaidőn, a munkavállaló gyakorlatilag nem veszi igénybe a szerződés és a jogszabályok által garantált pihenő idejét. A munkavégzés helye ekkor nemcsak a szerződéses munkahelyet, a munkáltató irodáját érinti, hanem bármely más helyre kiterjedhet, ahol a munkavállaló a pihenő idejét töltené, ennél fogva a hajsza-kultúra szervesen összekapcsolódik a távmunkával és az azt lehetővé tevő digitális munkahellyel.¹⁶ Nem túlzás azt kijelenteni, hogy a hajsza-kultúra szerinti munkavégzés előfeltétele a technológiai fejlődés volt (Yuningsih & Prasetya, 2022).

Az állandó teljesítés és rendelkezésre állás azonban nem csak a munkavégzés körülményeit érinti. Annak hatására, hogy nincs külön elválasztva a munkavégzés a magánélettől és a pihenéstől, a kikapcsoláshoz való jog nem válik gyakorolhatóvá, a munka- és magánélet határai elmosódnak, összefolynak (Brown, é.n.). A hajsza-kultúra bizonyos álláspontok szerint, tekintettel annak digitalizációs összefüggéseire, főleg a fiatalabb generációkat érinti.¹⁷

E kultúra gyorsan terjedt a technológia, sőt a szociális média segítségével, hiszen kezdetben a munkavállaló ennek pozitív hatásait is megtapasztalhatja. Egy folyamatosan magas szinten dolgozó munkavállaló a munkateljesítményéért minden bizonnyal több elismerést kap, hamarabb feljebb léphet a ranglétrán, hiszen a munkáltató értékeli az eredményes munkavégzést, azaz, ha a munkavállaló kimagasló szinten elősegíti a vállalatot a minél magasabb profit elérésében. Ennél fogva bizonyos szempontból e kultúra nem káros, hiszen inspirálhatja, ösztönözheti a munkavállalót (Ng, 2022). Mégis, e jó hatása a hajsza-kultúrának rövidtávon mutatkozhat meg, hosszútávon vizsgálva azonban az számos negatív következménnyel jár a munkavállalóra nézve. A folyamatosan végzett, gyorsaságot célzó munkavégzés könnyedén kiégésbe torkollhat, amely hatással van a munkavállaló mentális egészségére, jóllétére. A hajsza-kultúra által meghatározott munka kibillentí az egyensúlyt a munka és a magánélet között (Casali, 2022, 3),

¹¹ A kultúra nyugati kialakulásáról lásd: Rosario (2020).

¹² Ennek történetéről és a munkaalkoholizmusról lásd: Borbély & Pecze (2006).

¹³ Mivel viselkedési modell a munkavállalók oldalán e jelenség, ezért munkavégzési kultúraként is aposztrofálhatjuk (Sampoerna University, 2022).

¹⁴ Még az akadémiai is érinti a jelenség, különösen a fiatal kutatókat (Boone et al., 2022).

¹⁵ A kiégés jelentőségét a WHO is elismeri, ugyanis a szervezet 2019-ben elismerte a kiégést mint foglalkozási jelenséget (WHO, 2019).

¹⁶ E munkakultúra nem csak akként jelenik meg, hogy a munkavállaló egyetlen munkakörben dolgozik szinte pihenés nélkül, hiszen rengetegen további munkaviszonyok vállalásával töltik a szabadidejüket. Erről statisztikáért lásd: Meiggs (2024).

¹⁷ A gig economy, a gig alapú munkavégzés annak folyamatosságával és arra tekintettel, hogy a munkajogi védelmi háló alól kikerült, megfelelő körülményeket teremt az állandó munkavégzéshez, a hajsza-kultúra terjedéséhez (Absher, 2020).

sőt, összefüggésbe hozható közvetlenül a megnövekedett munkahelyi pszichoszociális kockázati tényezőkkel is (Yarmolyuk-Kröck, 2022).¹⁸

Ezen kibillent egyensúly ellen figyelhetünk meg egy trendet, főleg a fiatal munkavégzők között: a *quiet quitting* viselkedést. E viselkedési forma új fényt vet a fiatal munkavégzők munkavégzésének kereteire, mintáira.¹⁹

5. Reakció a hajsza-kultúrára: a *quiet quitting* jelenség

A hajsza-kultúra káros hatásaira felfigyeltek a kutatók. Számos törekvést figyelhetünk meg a munkajogtudomány részéről, mint a lecsatlakozáshoz való jog fogalma, vagy épp a 4 napos munkahét törekvése,²⁰ amelyek már az uniós másodlagos jogforrásokban is lecsapódnak.²¹ Emellett a munkavállalók, közülük is kiemelten a Z generációs foglalkoztatottak (Harter, 2023) részéről individuális reakciót is kiváltott a folyamatos hajsza a munkavégzésben, azaz a *quiet quitting*, avagy csendes kilépés, eltávolodás jelenséget. E jelenség egyre nagyobb méreteket ölt a kutatások szerint (Harter, 2023), és számos módon megnyilvánulhat, amelyeket a következő sorokban villantunk fel.

A *quiet quitting* önmagában a munkavállalói méltóság és az annak részét képező munka-magánélet közötti egyensúly megteremtésére törekvő idea. Fontos ugyanakkor látni, hogy a *quiet quitting* nem jelent egy lassú felmondási folyamatot, nem a munkaviszony megszüntetése a célja a magatartásnak. E trend során a munkavállaló a szerződése szerint teljesít, ugyanakkor nem követi a hajsza-kultúra mentalitást, amelyet fentebb bemutattunk (Masterson, 2022). Ennek során a munkavállaló a munkaköri feladatainak elvárt minimum szintjét teljesíti (Harter, 2023), nem túlórázik önként, nem keresi a munkaköri feladatainak túlműtató lehetőségeket a munkavégzésre, sőt, a munkáltató, vagy épp a munkavállaló maga úgy is érezheti, hogy a munkavégzés iránti elhivatottságát a *quiet quitting* magatartást tanúsító munkavállaló elveszítette (Harter, 2023). A munkavállaló elkezd távolodni a munkáltatói (tulajdonosi) szemlélettől. Ugyan a trendet sokszor összekötik a pandémiával,²² és ezáltal a digitális munkahelyek elterjedésével, a kutatások alapján megállapíthatjuk, hogy már jóval korábban, a gig alapú, azaz a digitális alapokon nyugvó munkavégzés megjelenésével együtt alakult ki a jelenség (Susarla, 2022).

A *quiet quitting* jellemzően két célból valósulhat meg. A trend egyik célja az, hogy a munkavállaló helyreállítsa a munka és a magánélet közötti egyensúlyt, amelyet a korábbi hajsza-kultúra lényegtelennek tekintett, és elsősorban a maximalista munkáltatói szemlélet ellen harcol, nem általában a munkavégzés kötelezettsége ellen. Kevésbé nemes célja a *quiet quitting* trendnek az, amikor a munkavállaló, például egy hajsza-kultúrát preferáló munkakörnyezetben e magatartást azért gyakorolja, mert ténylegesen meg szeretné szüntetni a munkaviszonyát,

¹⁸ A munkahelyi burnout minden harmadik esetben a szabadidőben és a hétvégén végzett folyamatos túlóra miatt alakul ki a statisztikák szerint. Ezt a típusú munkahelyi stresszt a munkavállaló motivációja és elkötelezettsége nem tudja ellensúlyozni (Fisher, é.n.).

¹⁹ A fiatalok más igényeket támasztanak a korábbi generációkhoz képest a munkáltatókkal szemben, hiszen náluk megnövekedett az igény a munka és a magánélet közötti egyensúly iránt (Varga, 2022, 137).

²⁰ Ezeket összefoglaló néven „break culture” -nek nevezhetjük. E kultúra a rendszeres munkavégzési szünetet támogatja, fókuszba helyezve a munka és a magánélet egyensúlyát (Rozenals, 2022).

²¹ Lásd például az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/1158 irányelvét (2019. június 20.) a szülők és a gondozók vonatkozásában a munka és a magánélet közötti egyensúlyról és a 2010/18/EU tanácsi irányelv hatályon kívül helyezéséről.

²² A pandémia ugyanakkor rontotta a Z generációs munkavállalók munkahelyi jóllétét és elégedettségét egy amerikai felmérés szerint (Harter, 2023).

viszont nem az általa közölt felmondással, mivel előnyösebb számára a munkáltató felmondása a különböző juttatásokhoz való hozzáférés miatt, mint például a végkielégítés (Kanning, 2023).

A *quiet quitting* kapcsán vitathatatlanul kijelenthető, hogy a termelés növelését szolgáló, ugyanakkor a munkavállaló mentális épségét fent említett okokból veszélyeztető hajsza-kultúra olyan erősen jelen van a munkaerő-piacon, hogy nem elég csak a jogalkotó részére nyitva álló szabályozási lehetőségekben gondolkodni az egyensúly és a munkavállalói méltóság megvédése érdekében, hanem teret kell engedni az alulról szerveződő, az egyéni munkavállalói oldalon megjelenő törekvéseknek is, mint a *quiet quitting*. Mégis, mivel számos hátrányos következménye lehet e magatartásnak, érdemes megvizsgálni azt is, hogy e tartós munkavégzési kultúra, attitűd miként értékelhető a munkajog szemüvegén keresztül. A trend összességében, függetlenül annak fent említett céljától, a munkáltató szervezetére káros lehet, mivel a *quiet quitting* rányomja a bélyegét a munkavállaló egyéni teljesítményére, illetve a cég teljes munkaerejének eredményére, növelve akár a fluktuációt. El kell tehát gondolkodni azon, hogy miként lehet a *quiet quitting* trendre helyesen reagálnia a munkáltatónak, lehet-e azt szankcionálnia, vagy más megoldási lehetőségekben gondolkodhat-e. A következő kutatási kérdés ennek megfelelően az, hogy a munkavállaló a *quiet quitting* magatartás gyakorlása révén jogellenesen jár-e el, a munkáltatónak van-e lehetősége e magatartás elleni fellépésre. Ez különösen fontos akkor, ha egy munkáltató számára fény derül arra, hogy a munkavállalók körében a *quiet quitting* jelensége terjed. Ilyen esetben a munkáltatónak vizsgálnia érdemes az erre utaló tényeket, körülményeket, és azt, hogy a munkavállaló ezen tevékenysége ütközik-e munkaviszonyra vonatkozó szabályba, hiszen, ha ez a körülmény fennáll, az a munkáltató felmondását is megalapozhatja.

6. A *quiet quitting* jelenség értékelése a munkajog szemüvegén keresztül

A munkavállaló tartósan köteles munkát végezni, e tartósság az alá-fölérendelt helyzetet teremtő munkaviszony tipikus jellemzője. A munkavégzés mikéntjét számos munkajogi norma szabályozza. Ahogy fentebb elemeztük a *quiet quitting* jelenséget, láthatóvá vált, hogy annak során gyakorlatilag a munkavállalók a korábbi teljesítményükhöz képest kevesebbet teljesítenek, ám még mindig a szerződésnek megfelelően járnak el. A munkavégzéssel produkált teljesítési szint e trend során eléri a kötelező minimumot, azaz a munkavállaló a szerződéses kötelezettségeit teljesíti, ezért is kérdéses és vizsgálatra szorul, hogy egyáltalán a munkavállaló jogellenes magatartásáról beszélhetünk-e. Ezt a kérdést alapvetően a nemzeti szabályozások szűrőjén keresztül kell vizsgálni, így a következőkben a magyar jog rendszerén keresztül kerül értékelésre a *quiet quitting* magatartás.

Az Mt. a munkavállaló munkavégzési kötelezettség egzakt szabályozását két helyen hajtja végre: a munkavállaló kötelezettségeinek nevesítésénél és az általános magatartási követelmények meghatározásánál. A munkavállaló kiemelt kötelezettségei az Mt. 52. § (1) bekezdésében olvashatók. Ezen bekezdés alapján az „általában elvárható gondossággal” végzett munkát várja el a munkavállalótól a jogalkotó. Fontos itt látnunk, hogy mit jelent a munkajogban az általában elvárható gondosság, amely mérce alapvetően a polgári jogi felelősségi rendszer alapja is (Bankó et al., 2019, 6. §). A jogalkalmazás meglehetősen következetesen differenciál az egyes munkavállalói kategóriák között, és ennek megfelelően alakítja ki az egyes elvárhatósági követelményeket a különböző munkakörökben az adott helyzetben általában elvárható gondossággal történő teljesítés kapcsán (Mt. 6. § (1) bekezdés) [Bankó et al., 2019, 6. § (1) bekezdés]. Álláspontunk szerint e kötelezettséget nem sérti meg a munkavállaló a *quiet quitting* során, hiszen annak lényege pont az, hogy a feladatait a munkavállaló elvégzi az elvárt teljesítési intenzitás legalsó fokán, tehát az adott helyzetben elvárható gondosság legalacsonyabb fokán teljesíti a munkavállaló.

Nem felejthetjük el azonban, hogy a munkavégzési kötelesség teljesítését nem a kötelezett, hanem a szolgáltatás fogadója, a munkáltató határozza meg (Mt. 6. § (3) bekezdés). Kérdés, hogy e meghatározás, ami a munkáltató egyoldalú jogosítványa, támaszthat-e olyan elvárást a munkavállaló felé, hogy az a lehető legmagasabb mértékben teljesítsen folyamatosan, állandó progresszivitás mellett, amely a hajsza-kultúrát követő munkáltatók jellemzője, és amelynek szükségszerű velejárója az, hogy a munkavállaló önmaga keresi a feladatokat, így a munkáját akár a magánélete elé is helyezi, hiszen például rendszeresen túlórázik, otthon is dolgozik. Természetesen erre nemleges választ kell adnunk, hiszen az egyoldalú teljesítésmeghatározás során a méltányos mérlegelés alapelveire tekintettel kell lenni, azaz, hogy a teljesítés módjának egyoldalú meghatározása aránytalan sérelmet nem okozhat a munkavállalónak. A méltányos mérlegelés, mint magatartási követelmény szigorúbb mércét képez a Nagykommentár szerint, mint az adott helyzetben elvárható magatartás követelménye [Bankó et al., 2019, 6. § (2) bekezdés]. Ebből fakadóan is láthatjuk, hogy a hajsza-kultúrát jellemző, maximumra törekvő munkáltatói elvárás nem képezhet legitim kereteket az egyoldalú teljesítésmeghatározásnak, amennyiben annak teljesíthetősége túlnyúlik a szerződéses kötelezettségeken, a méltányos mérlegelésben rejlő korlátozásra tekintettel.

A fenti nevesített munkavállalói kötelezettség értelmezése után nem marad más, mint az általános magatartási követelmények vizsgálata a *quiet quitting* értékelése kapcsán. A kölcsönös együttműködés a munkaviszonyban is alapvető jelentőségű (Mt. 6. § (2) bekezdés), és olyan magatartást vár el a felektől, amely által „az egyik fél jogai gyakorlását és kötelességei teljesítését a másik fél saját érdekeinek szem előtt tartásával tevőlegesen segíti elő” (Bankó et al., 2019, 6. §). Ezen értelmezés alapján az alapelv akár sérülhetne is a *quiet quitting* magatartás gyakorlásával, ám meg kell jegyezni, hogy az együttműködési kötelesség megsértése minden esetben konkrét kötelességszegésben nyilvánul meg [Bankó et al., 2019, 6. § (2) bekezdés]. Tekintettel arra, hogy a *quiet quitting* során az elvárt legalacsonyabb szintű teljesítést, munkavégzést tapasztalhatja meg a munkáltató, ezért a munkavállaló oldaláról konkrét kötelességszegést nem találhatunk meg, így ezen elv megsértéseként sem értékelhető a *quiet quitting*.

Az általános magatartási követelmények körében a jóhiszeműség és tisztesség alapelve kiemelésre érdemes (Mt. 6. § (2) bekezdés). Az általános alapelv alapján a munkaviszonyban álló felektől elvárható, hogy a fél a joggyakorlás során úgy járjon el, hogy a másik félnek indokolatlanul hátrányt ne okozzon, a másik fél érdekeit is figyelembe vegye. Ugyanakkor fontos az alapelv nevesített elemeit vizsgálni, mivel önmagában egy alapelvbe ütköző magatartás gyenge fogódzkodó lenne a *quiet quitting* értékelése során, hiszen az alapelvek generál klauzulák, azok alkalmazása kapcsán a gyakorlat is visszafogottnak tekinthető Leszkoven szerint, mivel nem teremtenek feltétlenül önállóan érvényesíthető, kikényszeríthető alanyi jogot, kötelezettséget (Leszkoven, 2022, 5). Az általános, jóhiszemű és tisztességes eljárás követelményének elvét konkretizálja az a norma, hogy a munkavállaló a munkaviszony fennállása alatt nem tanúsíthat olyan magatartást, amely a munkáltató jogos gazdasági érdekeit veszélyeztetné. Felmerül a kérdés, hogy esetleg a *quiet quitting* nem értékelhető-e a munkáltató jogos gazdasági érdekét sértő tényállásként (Mt. 8. § (1) bekezdés). Ezen követelmény tartalmában elsősorban a versenytársaknál való elhelyezkedéshez kapcsolódik, a további jogviszony létesítése tipikusan ebbe a kategóriába tartozhat a Nagykommentár szerint (Bankó et al., 2019, 8. §). Nem tartjuk azonban kizártnak, hogy amennyiben más kapaszkodót a munkáltató nem talál, ezen elvre hivatkozzon a munkavállalóval szembeni fellépés során, tekintve, hogy a törvénybeli tilalom általános jellegű, konkrét példákat nem találhatunk a jogszabályban, így a kapcsolódó bírói gyakorlat töltheti meg tartalommal ezen elvet. Természetesen az eset minden körülményére tekintettel lehet e kérdést is a jogalkalmazó szerveknek eldönteni, de az eljáró bíróságnak óvatosnak kell lennie

egy ilyen irányú jogértelmezés kialakítása során. Ugyanis, ha megállapíthatóvá válik az, hogy a kötelezettségzegést meg nem valósító alacsony teljesítményű, azaz még szerződészerűen teljesítő munkavállaló munkaviszonya mindössze azért megszüntethető a munkáltató jogos gazdasági érdekének veszélyeztetésére hivatkozással, mert nem nyújtja a lehető legmagasabb szintű teljesítményt,²³ akkor ezen jogértelmezés az alá-fölérendeltségben álló felek közötti erőviszonyokat a még erősebb eltérés irányába taszítaná, a munkavállalónak ezáltal még kiszolgáltatottabb helyzetet teremtve a jogviszonyának stabilitása kapcsán, nem beszélve arról, hogy ez a munka-magánélet közötti egyensúly irányába törekvő munkajogi jogalkotási fejlődéssel teljes mértékben szembe menne.

A munkaviszony, annak speciális jegyeinél fogva, erősen összekapcsolódik a felek közötti bizalom fennállásával (Mt. 52. § (1) bekezdés d) pont). A munkavállalóhoz fűződő bizalom elvesztése a munkaviszony megszüntetésére megfelelő okot szolgáltat, amely a legkülönbözőbb munkavállalói magatartásokból is fakadhat az esetjog alapján. Ugyanakkor, eltekintve a bizalomvesztés változatos és inkább etikai jellegű tartalmától,²⁴ az erre alapított felmondás kizárólag a kapcsolódó magatartásról való tudomásszerzéshez közeli időpontig gyakorolható. Tartósabb továbbfoglalkoztatás esetén már nem indokolható bizalomvesztéssel a felmondás Szabó álláspontja szerint (Bankó et al., 2019, 8. §).²⁵ Tekintettel arra, hogy a *quiet quitting* alapvetően egy hosszabban elhúzódó folyamat, egy munkavállalói tartós attitűdváltás, ezért, ha esetleg a munkáltató tartósan tudatában van e magatartásnak, a bizalomvesztés nem szolgálna jogszerű indokként. Egy bizalomvesztésre hivatkozó felmondás során fontos, hogy a munkáltató megfelelően alátámassza érveit akár figyelmeztetésekkel, írásbeli anyagokkal. A bizalomvesztésre alapított felmondáshoz tehát nem elég a munkáltató szubjektív véleménye, hanem fontos, hogy a magatartás az általános társadalmi értékítélet által is helytelenített legyen (Barna, 2020), amely álláspontunk szerint a *quiet quitting* esetében nem valósul meg, különös tekintettel a munka-magánélet egyensúlyának elvárására és a szerződészerű teljesítésre.

Ezen elemzés alapján a *quiet quitting* magatartás munkajogi értékelésénél magas a bizonytalanság foka. Ezen munkavállalói magatartást tehát vélhetően legfeljebb az általános magatartási elvek tükrében lehet megragadni:²⁶ a jóhiszeműség és tisztesség elvének keretein belül, főként akkor, ha a munkavállaló a munkáltató általi felmondás elérése érdekében csatlakozik a *quiet quitting* trend követői közé. Az alapelvek ugyanis meghatározott többletkövetelményeket fogalmaznak meg, mivel önmagában nem mindig elég a törvény kifejezetten rögzített normáit megtartani (Hajdu-Dudás, 2021). Álláspontunk szerint tehát legfeljebb a jóhiszeműség és tisztesség követelményét sértheti a szándékosan alacsonyabb intenzitással végzett munka, azonban önmagában erre hivatkozni nem elegendő egy munkáltatói felmondás közlése során, tekintettel a felmondási ok okszerűségének követelményére.

A munkáltatónak mindazonáltal több körülményre tekintettel kell lennie egy esetleges szankcionálás, felmondás során, amelynél a munkáltató által elvárt teljesítési szint kiemelésre

²³ Más kérdés, hogy mit tekintünk maximális teljesítményi szintnek. A lejjebb említésre kerülő bírósági határozat a megfelelő szintű munkavégzés el nem éréséhez kapcsolja a felmondás okszerűségét.

²⁴ A bizalomvesztéshez kapcsolódó munkáltatói felmondások általában az etikai szabályzat munkavállalói megsértésére hivatkoznak (Honti, 2021, 14).

²⁵ A bizalomvesztés nem külön nevesített felmondási okcsoport, mivel a munkavállaló magatartásával, képességével összefüggő felmondási okok csoportjába tartozik (Szabó, 2021).

²⁶ A munkajogi alapelvek, általános magatartási követelmények olyan elvi előírások, amelyekhez a bírói gyakorlat visszanyúlhat akkor, amikor egy adott kérdésre nem született még tételes jogi norma, mint amilyen a *quiet quitting* esete is (Kártyás, 2014).

érdemes. Azt állapítottuk meg, hogy a hajsza-kultúra, és az annak alapjául szolgáló maximalista munkáltatói attitűd a méltányos mérlegelés generálklauzulájába ütközhet akkor, ha az egyoldalú teljesítméghatározás ténylegesen a magánélet rovására valósul meg. Ugyanakkor a nem megfelelő szintű, nem eléggé eredményes munkavégzés jogszerű alapja lehet a felmondásnak a magyar esetjog alapján. Az abból levonható következtetések ugyanakkor aggodalomra adnak okot a következők alapján. Az esetjogból kiemelt határozat történeti tényállásában a munkáltató a munkavállaló képességével összefüggő okra alapozta a felmondását, mivel a teljesítményértékelésének eredménye nem érte el a munkáltató vezetőségének döntése által meghatározott szintet.²⁷ Ehhez azonban szükséges a munkavállalónak a többi munkavállalóhoz mért jelentősen alacsonyabb teljesítménye és az azt alátámasztó objektív tények, mint a folyamatos teljesítményértékelés és az abban tapasztalható alacsony eredményesség. A fent említett aggodalom ezen túli okból fakad. A munkáltató által meghatározott teljesítményi szint ugyanis jelenleg nem áll semmilyen jogi korlát alatt, a méltányos mérlegelés követelményétől eltekintve ugyanakkor e követelmény nem befolyásolja annak munkáltatói eldöntését, hogy a szervezeten belül a munkavállaló részéről mit jelent a megfelelő szintű és eredményes munkavégzés. Objektív korlátok nélkül ugyanis a munkáltató a megfelelő szint mértékét a hajsza-kultúra kimagasló elvárásai alapján is megállapíthatja, adott esetben módosíthatja, és annak gazdasági racionalitását a bíróság egy esetleges jogvitában nem vizsgálhatja (Kéri, 2021). Ennélfogva a munkáltató mentalitásán, jóindulatán múlik, hogy milyen munkakörnyezetet teremt, milyen elvárásokat támaszt a munkavállalókkal szemben, hiszen a megfelelő szint mértékét a munkavállaló a gazdasági racionalitás pajzsa miatt nem vitathatja.

Végezetül fontos kérdés, hogy a szervezeten belül meghatározott eredményességi szint alatti teljesítés felmutatása nem mutat-e túl a *quiet quitting*-ből fakadó eredménycsökkenésen, főként, ha a munkavállaló kevésbé eredményes teljesítését nem tudja egzakt módon alátámasztani a munkáltató például egy általa elvégzett teljesítményértékelés segítségével, ahogy arra a hivatkozott eset is példaként szolgál.

7. A *quiet quitting* lehetséges megoldásai

A *quiet quitting* munkáltatói szankcionálása a fentiek alapján nehézkes, hiszen a szerződészerű teljesítést továbbra is nyújtja a munkavállaló. Szükséges lehet emellett a rendszeres teljesítményértékelés, az objektív teljesítmény folyamatos monitorozása. Ez nem valósítható meg minden munkafolyamatban megfelelően, ezért nem feltétlenül tud emiatt jogszerűen felmondani a munkáltató, illetve az sem biztos, hogy célja a munkáltatónak a jogviszony megszüntetése.²⁸ Ennélfogva a *quiet quitting* szankcionálása helyett annak megoldásában is fontos gondolkodni, amely már nem munkajogi, hanem humán erőforrás menedzsment kérdés. Látni kell a munkáltató vezetésének kiemelkedő szerepét, hiszen a munkavállalók munka-magánélet

²⁷ BH2015. 334.

²⁸ A szankciók körében megemlíthetjük a *quiet firing*, azaz a csendes kirúgás munkáltatói magatartást is. Ennek során a munkáltató nem kívánja a munkavállalóval közlendő felmondásból fakadó terheket viselni, hanem helyette olyan körülményeket teremt a munkavállaló számára, hogy az maga akarjon felmondani (Wigert, 2022). Ez a munkáltatói magatartás ugyanakkor megragadhatóbb a munkajog alapelvei és a munkáltató speciális kötelezettségei által, tekintettel az alá-fölrendeltség miatt a munkáltató irányában támasztott elvárásokra, így egy csendes kirúgást megvalósító munkáltatói magatartás akár a joggal való visszaélés elvébe is ütközhet, ám ennek elemzése nem jelen kutatás tárgya.

egyensúlyát messzemenőig meghatározza a szervezeti struktúra és kultúra (Balmaceda, 2022). A *quiet quitting* jelenség leküzdése érdekében fontos eszköz lehet a munkáltatói attitűdváltás,²⁹ amelynek ki kell terjednie a különböző vezetői szintekre is, erősítve a munkáltatói jogkör gyakorlóinak empátiáját a vezetés gyakorlása során. A hajsza-kultúra elhagyása a munkáltató részéről további előremutató lépés lehet, hiszen annak fenntartása a munkavállalói elégedettséget kritikus mértékben csökkenti (BFI Finance, 2022). Ezt megteheti a munkáltató például az utasítási és ellenőrzési jogának időbeli korlátozásával, például úgy, hogy a munkavállaló munkaidején kívül nem tájékoztatja őt a következő döntéseiről. A munkáltatói példamutatás mellett fontos a munkavállalók elismerésének fejlesztése, akár rendszeres személyes kommunikáción keresztül (Harter, 2023). Emellett a munkáltató szervezet fenntartható működése is befolyással lehet a munkavállalói attitűdre, hiszen, ha a munkavállaló tud azonosulni a munkáltató céljaival, könnyebben tud a munkáltató működésébe bekapcsolódni, ennél fogva a munkáltató és a munkavállaló közötti egyéni kapcsolat, viszony kiemelten fontos tényező (Harter, 2023). A munkáltató emellett további eszközökkel élhet, amelyek a cég szociális fenntarthatóságát is erősíthetik, mint különböző mentális egészségpolitikai eszközök, programok és juttatások biztosítása a munkavállalók számára. Ennél azonban elővigyázatosnak kell lenni, hiszen számos intézkedés elsőre hasznosnak tűnhet, ám annak szervezetszociológiai szempontú mérlegelése után inkább károssága érzékelhető. Így például inkább a munka-magánélet egyensúlyát borítja fel az az intézkedés a munkáltató oldaláról, akár a szakszervezet kezdeményezésére is, ha konditermet rendez be a telephelyén, vagy számos munkaidő utáni szabadidős programot szervez a munkavállalóknak, mivel ezzel a munkavállaló tényleges szabadidejét csökkenti. A munkáltatói válaszreakciót ezért számos szempontból át kell gondolni, amely során akár a munkavállalók igényeinek meghallgatása is előnyös lehet.

A *quiet quitting* megoldásának köréből nem felejthetjük ki a kollektív munkajog szereplőinek körét sem. A *quiet quitting* egy, az egyéni munkavállalók oldalán megjelenő magatartási trend, amely irányulhat a fentiek szerint nyomásgyakorlásra, azaz, hogy a munkáltató szüntesse meg a munkaviszonyt olyan okból, hogy azt végkielégítés fizetése kísérje, vagy a munkafeltételek alakítására, mivel a *quiet quitting* háttérében sokszor az áll, hogy a munkafeltételek nem kedveznek a munkavállaló munkája és magánélete közötti egyensúly megteremtésének. Mind a nyomásgyakorlás,³⁰ mind a munkafeltételek megváltoztatásának szándéka olyan célok, amelyek az egyéni érdekképviselő szintjén kevésbé megvalósíthatóak, mint amikor kollektív munkajogi szereplők lépnek fel a munkáltatóval szemben. Ennél fogva az erősebben szerveződő szakszervezetek fellépése is pozitív irányba lendítheti a munkaviszony felei között fennálló látens feszültséget, amely a *quiet quitting*-ből származhat.³¹ Ehhez a kollektív szintű folyamat-hoz ugyanakkor a munkavállalói érdekképviselők átgondolt fellépésére van szükség annak kapcsán, hogy hogyan szólítják meg az érintett munkavállalókat,³² különösen a digitális munkahelyen, ahol a személyes kontaktus megteremtése szinte lehetetlen. Emellett a *quiet quitting* jó-

²⁹ Ez jelentheti a munkavállalók felé a példamutatást is, azaz, hogy a munkáltatói jogkört gyakorló személy maga sem a hajsza-kultúra elvei mentén végzi a saját munkáját (Balmaceda, 2022).

³⁰ A Z generáció nyomásgyakorlása már kevésbé a szolidaritásból fakad, ennél fogva a részes munkavállalók sem törekednek a szervezkedésre. Angliában például a versenyszférában a 20-29 év közötti munkavállalók szakszervezeti szervezettsége 7,5%-ra csökkent (Lord, 2022).

³¹ Ez különösen annak fényében igaz, hogy a szakszervezeti szerveződés pozitívan hat a munkahelyi biztonságra is az ausztrál szakszervezetek kutatása alapján (ACTU, 2021). A kutatásról lásd: ACTU (2022).

³² Erre már találhatók törekvések az interneten, lásd a General Union felhívását a *quiet quitting* kapcsán: Henley (2022).

szándékú visszaszorításában is részt vehet azzal a szakszervezet, ha tevékenységében fókuszál az általa képviselt munkavállalók tisztességes munkafeltételeire, a munkájuk és a magánéletük közötti egyensúly elősegítésére.

8. Konklúzió

A digitális kor, a digitális munkahelyek arra ösztönzik a munkaviszonyok szereplőit és kutatóit, hogy újragondolják a munkavégzés eszközeit, modelljeit, eltávolodva a korábban kialakult mintáktól. Fenntartható vállalati kultúrára van szükség. Legfőbb ideje, hogy a valódi értékekre helyezzük vissza a hangsúlyt akkor, amikor a munkaszervezet működésének kialakításán gondolkodunk. A korábban elterjedt hajsza-kultúra rövid távon előnyös, hosszú távon azonban óriási károkat okoz az egyéni munkavállaló szintjén, amely mindenképp továbbgyűrűzik a munkaszervezet egészére. A munkavállalókra, mint érző lényekre kell tekinteni, egyéniségként, humánként megközelítve őket még akkor is, amikor csak virtuális érintkezésre és kommunikációra van lehetőség a digitális munkahelyeken. Ez különösen fontos akkor, amikor a munkavállaló elveszti elhivatottságát, motiváltságát, avagy túlterhelt, megcsömörlött.

Az is legalább annyira probléma, ha a munkavállaló a „saját főnökévé” válik. Ez, illetve ennek a látszata kifejezetten jellemző a digitális munkahelyekre. A probléma forrása, hogy a munkavállalók munkával töltött ideje és a kifejtett munka hatékonysága nem áll arányban egymással. Ebben az esetben a feleslegesen a munkába ölt idő elvész. Ez egy öngeneráló folyamat, mely sokszor a munkamánia előszobájának tekinthető. Éppen ezért a hajsza-kultúrának az a területe, melyben a munkavállaló saját magát zsákmányolja ki. Ezt a folyamatot a munkavállaló csak segítséggel, a munkáltató segítségével tudná megállítani. A *heavy work investment* a munkáltatónak sem jó, hiszen hiába több a munkaóra, ha sokkal kisebb az ennek arányában elvárható teljesítmény. Mindenképpen szükséges megelőzni az olyan eseteket, mint a japán kultúrában létező *karoshi* és *hikkikomori*. A *karoshi* szó szerint azt jelenti, hogy a munkavállaló halálra dolgozza magát. A *hikkikomori* (bezárkózók) pedig csak az interneten léteznek. Egy többmillió, főleg japán szubkultúra, akik a mindennapjaikat a virtuális világokban élik, így a munkájuk (ha van) is ezzel függ össze.

Az európai és a magyar munkaerőpiacon ennyire drasztikus jelenségekre nem kell számítani, de bizonyos lecsapódásai várhatók, főleg a második jelenségnek. Mindenképpen szükséges, hogy az ehhez hasonló jelenségek elkerülése, de mind inkább a munkavállalók védelme érdekében a munkáltatók és a szakszervezetek aktivizálják magukat.

Ennek során a munkáltató és a szakszervezetek törekvései kulcsfontosságúak, például a *quiet quitting* megelőzése, a munkavállalói jóllét elősegítése érdekében. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a munkavállalói teljesítményelvárás olyan kategória, amelynek törvényi korlátai nehezen azonosíthatók, így a munkavállaló egyéni nyomásgyakorlása a *quiet quitting* keretében a munkaviszonyának fenntartását is veszélyeztetheti még akkor is, ha szerződészerűen teljesít.

Hivatkozások

- Absher, E. (2020). *What You Love Is Killing You: Stopping Hustle Culture In The Performing Arts*. Online: <https://bit.ly/4a0Xcu0>
- Ales, E. (2018). Protecting Work in the Digital Transformation: Rethinking the Typological Approach in the Intrinsically Triangular Relationship Perspective. In E. Ales, Y. Curzi, T.

- Fabbri, O. Rymkevich, I. Senatori, & G. Solinas (Szerk.), *Working in Digital and Smart Organizations. Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations* (pp. 11–28). Palgrave MacMillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77329-2_2
- Australian Council of Trade Unions (ACTU). (2021. november 17.). *The verdict is in: Safe workplaces are union workplaces*. Online: <https://bit.ly/3V0lboR>
- Australian Council of Trade Unions (ACTU). (2022). *Work Shouldn't Hurt*. Online: <https://bit.ly/4c3Wmyd>
- Balmaceda, K. (2022. szeptember 13.). *Hustle Culture: Are individuals or companies responsible for preventing burnout?* Intellect. Online: <https://bit.ly/438JrY2>
- Bankó Z., Berke Gy., Kiss Gy., & Szőke G. L. (2019). *Nagykommentár a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvényhez*. Wolters Kluwer.
- Bankó Z., & Békési G. (2023). A távmunkára létrejött munkajogviszony és a lekapcsolódáshoz való jog a magyar munkajogban. In Auer Á., Bankó Z., Békési G., Berke Gy., Hazafi Z., & Ludányi D. (Szerk.), *Ünnepi tanulmányok Kiss György 70. születésnapjára: Clara pacta, boni amici* (pp. 42–49). Wolters Kluwer.
- Barna E. (2020. március. 9.). *Ki lehet-e rúgni valakit bizalomvesztésre hivatkozva?*. HR Portál. Online: <https://bit.ly/4c1MbKI>
- BFI Finance. (2022. augusztus. 9.). *Let's Getting Know Hustle Culture and How To Deal With It*. Online: <https://bit.ly/3wDMPxL>
- Boone, A., Vander Elst, T., Vandebroek, S., & Godderis, L. (2022). Burnout Profiles Among Young Researchers: A Latent Profile Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.839728>
- Borbély T. B., & Pecze M. (2006). Munkafüggőség – a tiszteletben álló addikció elméleti háttere és attitűdvizsgálata. *Addiktológia*, (5)4, 359–381.
- Brown, P. (é.n.). *Hustle culture: Managing ambition in a right way*. Resource Solutions. Online: <https://bit.ly/3IpIrFf>
- Casali, E. (2022). *Disrupting Hustle Culture. An explorative research project addressing the question, "what does it mean to be productive?"*. Linnaeus University. Online: <https://bit.ly/49IuNJw>
- Charão, D. (é.n.). *Hustle Culture: More Harmful Than Helpful*. Online: <https://bit.ly/434CmYd>
- Ceinar, I. M., & Mariotti, I. (2021). The Effects of Covid-19 on Coworking Spaces: Patterns and Future Trends. In I. Mariotti, S. Di Vita, M. Akhavan (Szerk.), *New Workplaces – Location Patterns, Urban Effects and Development Trajectories. Research for Development* (pp. 277–297). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63443-8_15
- Cini, L. (2023). Resisting algorithmic control: Understanding the rise and variety of platform worker mobilisations. *New Technology, Work and Employment*, 38(1), 125–144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12257>
- Deloitte. (2014). *The Digital Workplace. Think. Share. Do. Transform your employee experience*. Online: <https://bit.ly/49ZnvAD>
- Deming, D. J. (2017). The Growing Importance Of Social Skills In The Labor Market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., Dennehy, D., Metri, B., Buhalis, D., Cheung, C. M. K., Conboy, K., Doyle R., Dubey, R., Dutot, V., Felix, R., Goyal, D. P., Gustafsson, A., Hinsch, C., Jebabli, I., Janssen, M., Kim, Y-G., Kim, J., Koos, S., Kreps, D., Kshetri, N., Kumar, V., Ooi, K-B., Papagiannidis, S., Pappas, I. O., Polyviou, A., Park, S-M., Pandey, N., Queiroz, M. M., Raman,

- R., Rauschnabel, P. A., Shirish, A., Sigala, M., Spanaki, K., Tan, G. W-H., Tiwari, M. K., Viglia, G., & Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>
- Eary, J. (2018. január 2.). *Digital Workplace made simple – defining the latest development in new ways of working*. LinkedIn. Online: <https://bit.ly/49ZnBIv>
- Fisher, J. (é.n.). *Workplace Burnout Survey*. Deloitte. Online: <https://bit.ly/49GEJ62>
- Freed, E. (2022. július 29.). *Which of these 8 definitions of “digital workplace” works best for you?*. Digital Workplace Group. Online: <https://bit.ly/49DlwlW>
- Goroshko, O. I. (2008). Virtual Political Office Where Gender and Culture Meet. In P. Zemliansky, & K. St.Amant (Szerk.), *Handbook of Research on Virtual Workplaces and the New Nature of Business Practices* (pp. 1-27). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-893-2.ch047>
- Govers, M., & van Amelsvoort, P. (2019). A Socio-Technical Perspective on the Digital Era: The Lowlands view. *European Journal of Workplace Innovation*, 4(2), 142–159. <https://doi.org/10.46364/ejwi.v4i2.589>
- Graeber, D. (2020). *Bullshit munkák*. Typotex.
- Hajdu-Dudás M. (2021. április 22.). *Alapelvek funkciói a munkajobban*. Adózóna. Online: <https://bit.ly/3T7AnOs>
- Han, B-C. (2015). *The Bunrout Society*. Stanford University Press.
- Han, B-C. (2023). *A rítus eltűnése. A jelen topológiája*. Typotex.
- Harter, J. (2023. május 17.). *Is Quiet Quitting Real?*. Gallup. Online: <https://bit.ly/3InlsL9>
- Henley, F. (2022. december 21.). *A Unionist’s Qualms with Quiet Quitting*. General Union. Online: <https://bit.ly/48GNA6z>
- Hinton, R. (2013. november 7.). *Beyond Intranets – Enabling a Digital Workplace* [Webinar]. Portal Solutions. Online: <https://bit.ly/3IogJbR>
- Honti B. (2021). *A munkaviszony megszüntetése: a felmondás szabályai, az azonnali hatályú felmondás, a végkielégítés és a jogellenes felmondás*. Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája. Online: <https://bit.ly/3IqycAA>
- Horváth I., & Petrovics Z. (2021). Digitalizáció a munkában: táguló horizontok joghézagokkal. *Pro Futuro*, 11(2), 611–80. <https://doi.org/10.26521/profuturo/2021/2/10239>
- Ionescu A., Tóth D. A., & Keresztes G. (2022). A home office és a távmunka megítélésének vizsgálata a munkáltatói és munkavállalói attitűdök alapján. *Gazdaság és Társadalom*, 33(3), 5–34. <https://doi.org/10.21637/GT.2022.3.01>
- Jakab N. (2018). Systematic thinking on employee status. *Lex et Scientia*, 25(2), 56–68. Online: <https://bit.ly/3IqruDR>
- Jakab N., & Tóth H. (2021). Robotics and law: The links between robotics and labor law, in particular the legal personality of employees (II). *Lex et Scientia*, 28(2), 60–75. Online: <https://bit.ly/49XMQuF>
- Kanning, U. P. (2023. március 14.). *Quiet Quitting ist keine innere Kündigung*. Haufe. Online: <https://bit.ly/3uQw7ea>
- Kártyás G. (2014. március 4.). *Pontosodnak a munkajogi alapelvek*. Wolters Kluwer. Online: <https://bit.ly/3Tnl8lA>
- Kéri Á. (2021. december. 23.). *Így szüntethető meg a munkaviszony a munkáltató gazdasági nehézsége esetén*. Adózóna. Online: <https://bit.ly/3TpK4Ja>

- Killinger, B. (2006). The workaholic breakdown syndrome. In R. J. Burke (Szerk.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction* (pp. 61–88). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00011>
- Kovács I. A. (2022). Távmunka és a home office alakulása a járvány tükrében. *Miskolci Jogtudó*, 6(1), 83–89. Online: <https://bit.ly/3ToUx80>
- Leszkoven L. (2022). Becsülettel, emberséggel... A jóhiszeműség és tisztesség elve és annak „elágazásai” a kötelemszerű magatartás körében. *Gazdaság és jog*, 30(9–10), 5–10. Online: <https://bit.ly/48MVM5c>
- Lipták K. (2022). Home office és COVID-19 a munkavállalók nézőpontjából. *Tér-Gazdaság-Ember*, 10(1), 29–42. Online: <https://bit.ly/3uQ2sll>
- Lord, J. (2022. szeptember 9.). *Quiet Quitting is a new name for an old method of industrial action*. The Conversation. Online: <https://bit.ly/3V7QWwo>
- Lukács A. (2022). A metaverzumban történő munkavégzés kihívásai, különös tekintettel az egyenlő bánásmódhoz való jogra. *Infokommunikáció és Jog*, 79, 17–20. Online: <https://bit.ly/3Iok8az>
- Masterson, V. (2022. szeptember 2.). *What is quiet quitting?*. World Economic Forum. Online: <https://bit.ly/3IoT8b3>
- Mazetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2014). Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 227–254. <https://doi.org/10.1037/a0035700>
- Meiggs, B. (2024. március 3.). 2021 *Side Hustle Statistics: Trends and Data*. Smarts. Online: <https://bit.ly/4bZgOQR>
- Mélypataki G., Máté D. A., & Rácz Z. (2020). Az otthon mint munkahely?. *Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica*, 38(2), 212–223. <https://doi.org/10.32978/sjp.2020.037>
- Mélypataki G., Riczu Zs., Máté D., Ningrum, P. K. (2021). The Role of the Artificial Intelligence in the Labour Law Relations in European and Asian Aspect. *Ínsan ve Ínsan*, 8(30), 69–83. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.976915>
- Mélypataki G., & Máté D. A. (2021). Necessity of Reconsideration of Labour Law Relations – Pandemic, Labour Market, Social Innovation. *Z Problematyki Prawa Pracy I Polityki Socjalnej*, 19(2), 1–19. <https://doi.org/10.31261/zpppips.2021.19.05>
- Mélypataki G., Solymosi-Szekeres B., & Kovács-Berényi L. (2023). On the border of the physical and the virtual workplace – Dogmatic issues of home office and telework in general and in Hungarian law. *Z Problematyki Prawa Pracy I Polityki Socjalnej*, 21(4), 1–21. <https://doi.org/10.31261/zpppips.2023.21.04>
- Miller, P. (2012). *The Digital Workplace: How Technology Is Liberating Work*. Dog Ear.
- Ng, H. (2022. június 13.). *What is the Hustle Culture and Why is it Glorified?*. CircleDNA. Online: <https://bit.ly/3uZP6Tu>
- Pandey, K. (2022. szeptember 20.). *The Pitfalls of Hustle Culture at the Workplace*. Jumpstart. Online: <https://bit.ly/49GEUHI>
- Rácz I. (2021). Platform munkavégzés Magyarországon. Munkajogi és egyéb jogági dilemmák. *Magyar Munkajog*, 1. Online: <https://bit.ly/3TnqDAL>
- Rácz-Antal I. (2023). *A platformalapú munkavégzés munkakörülményei, munkavállalói és szociális jogok kapcsolata*. NMHH. Online: <https://bit.ly/437c73w>
- Riczu Zs., Mélypataki G., & Máté D. A. (2013). Concepts of Work: from Traditional Social-Labor Ideas to Modern Effects of Digital Transformation. *Journal of Digital Technologies and Law*, 1(1), 175–190. <https://doi.org/10.21202/jdtl.2023.7>

- Riczu Zs. (2022). Távmunka és home-office szabályozás összehasonlító elemzése, különös tekintettel a román és magyar munkajogra. In Miskolczi-Bodnár P. (Szerk.), XXIII. *Jogász Doktoranduszok Országos Konferenciája* (pp. 165–177). Károli Gáspár Református Egyetem. Online: <https://bit.ly/433J294>
- Rosario, I. (2020. április 3.). *When The ‚Hustle’ Isn’t Enough*. NPR. Online: <https://bit.ly/3V12GAH>
- Rozentals, A. (2022. április 29.). *The Hustle Culture Has No Future – Enter The Break Culture*. Forbes. Online: <https://bit.ly/3T38aIv>
- Sampoerna University. (2022. július 23.). *Hustle Culture: Definition, Impact and How to Overcome It*. Online: <https://bit.ly/3T3FGHq>
- Sipka P. M., & Herdon I. (2023. január 9.). *A metaverzum munkajoga*. Jogászvilág. Online: <https://bit.ly/4bZM2HF>
- Solymosi-Szekeres B. (2022). A munkavégzés helyének problematikája, különösen a szokásos munkahely anyagi jogi és eljárási jogi kérdéseire tekintettel. *Miskolci Jogi Szemle*, 16(5), 541–553. <https://doi.org/10.32980/MJSz.2021.5.1493>
- Solymosi-Szekeres B. (2023). Les difficultés des législations du travail allemande et hongroise face à l’élargissement du champ d’application personnel du droit du travail de l’UE. *Revue de Droit Comparee du Travail et de la Securite Sociale*, 1, 84–99. <https://doi.org/10.4000/rdctss.5151>
- Susskind, R., & Susskind, D. (2018). *A szakmák jövője – Hogyan változtatja meg a technológia a szakemberek munkáját?*. Antall József Tudásközpont.
- Susarla, R. M. (2022). *What’s With The Millennials? Quiet Quitting, The Great Resignation, And Now, Moonlighting! Slackers Or Pioneers Of A New Era Of Work And Life?*. Online: <https://shorturl.at/UQBiz>
- Szabó G. (2021. június 24.). *Bizalomvesztés miatti munkáltatói felmondás*. Kocsis és Szabó Ügyvédi Iroda. Online: <https://bit.ly/3P9asVl>
- Szekeres B. (2019. május 23–24.). Reflections on the Employee-Like Persons and on Their (Non-)Regulation in Hungary. In Kékesi T. (Szerk.), *MultiScience – XXXIII. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference*. <https://doi.org/10.26649/mus-ci.2019.064>
- Szekeres B. (2022). A home office dilemmái a távmunka régi és új szabályai tükrében. *Infokommunikáció és Jog*, 78, 23–30. Online: <https://bit.ly/3uYc51a>
- Tóth H. (2022). Az algoritmikus menedzsment a platform alapú munkavégzésben. *Miskolci Jogi Szemle*, 17(2), 449–458. <https://doi.org/10.32980/MJSz.2022.2.2035>
- Tubb, C. (2022. szeptember 12.). *So what is the digital workplace anyway?*. Digital Workplace Group. Online: <https://bit.ly/3PdBT0b>
- Vallasek M., & Mélypataki G. (2020). Rules on Home Office Work and Telework in Romania and in Hungary. *Central European Journal of Comparative Law*, 1(2), 177–191. <https://doi.org/10.47078/2020.2.177-191>
- Varga D. (2022). Generációk munkajogi igényei a munkáltatókkal szemben. *Jog-Állam-Politika*, 14(4), 135–152. <https://doi.org/10.58528/JAP.2022.14-4.135>
- Wigert, B. (2022. november 18.). *Quiet Firing: What It Is and How to Stop Doing It*. Gallup. Online: <https://bit.ly/4c46ffp>
- World Health Organisation. (2019). *Burn-out an „occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases*. Online: <https://bit.ly/3Pbwg2K>
- Yarmolyuk-Kröck, K. (2022. március 22.). *A case for an EU directive addressing work-related psychological risks*. ETUI. Online: <https://bit.ly/3wBI8V4>

Yuningsih, Y., & Prasetya, M. D. (2022). Technology Makes Hustle Culture Still Happened in Pandemic Covid 19. *Proceedings of the 4th International Conference of Economics, Business, and Entrepreneurship, ICEBE 2021, 7 October 2021, Lampung, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.7-10-2021.2316240>

Zödi Zs. (2022). Algoritmikus menedzsment a platformmunka világában. *Állam- és Jogtudomány*, 63(1), 89–108. <https://doi.org/10.51783/ajt.2022.1.05>