

TÓTH KRISTÓF\*

## A pszichológiai szerződés elméletének egyes munkajogi kapcsolódási pontjai

*Some Labour Law Aspects of Psychological Contract Theory*

### ABSZTRAKT

A tanulmány célja a pszichológiai szerződés mint elméleti koncepció központi témáinak bemutatása, a releváns munkajogi összefüggésekre fókuszálva. Az alkalmazott fő kutatási módszer a témában született releváns tanulmányok, cikkek, monográfiák vizsgálata, ezek szerzői által rendszerezett empirikus kutatási adatok másodelemzése, valamint ennek során a főbb munkajogi vonatkozások és összefüggések feltárása. A munkaszerződés és a pszichológiai szerződés viszonyát vizsgálva megállapítható, hogy míg az előbbi egy írásos formában létező, jogi kötőerővel rendelkező szerződés, addig az utóbbi egy elméleti, absztrakt konstrukció, amely a felek kölcsönös és hallgatóságos elvárásait tartalmazza. Ebből adódóan tehát „jogon túli” kategóriának minősül, bizonyos esetekben azonban, főként annak megsértése esetén lehetnek jogi relevanciái.

**Kulcsszavak:** munkaszerződés, pszichológiai szerződés, kölcsönös elvárások, jogi háttérnormák, erkölcsi normák

### ABSTRACT

The aim of this paper is to present the central-topics of psychological contract theory, focusing on the relevant labour law contexts. The main research method used is an examination of relevant studies, articles and monographs on the topic, a secondary analysis of empirical research data systematically compiled by the authors, and an exploration of the main labour law aspects and contexts. The difference between an employment contract and a psychological contract is that while the former is a written, legally binding contract, the latter is a theoretical, abstract construct that contains the mutual and implicit expectations of the parties. A psychological contract therefore falls into the category of “extra-legal” contracts, but in certain cases, especially in the event of breach of contract, it may have legal relevance.

**Keywords:** employment contract, psychological contract, mutual expectations, legal background norms, moral norms

A pszichológiai szerződés jelensége egy igen szerteágazó kutatási témát képez, melyet több szociológus, pszichológus és jogász vizsgált számos tanulmány, cikk, monográfia stb. formájában. E tanulmányban terjedelmi okok miatt nem vállalkozhatok a témakör minden egyes aspektusának körbejárására. Jelen írás célja a

\* Dr. Tóth Kristóf, PhD-hallgató, Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Munkajogi és Szociális Jogi Kutatóműhely, e-mail: tkristof4@gmail.com.

pszichológiai szerződés központi témáinak bemutatása abból a célból, hogy megalapozza a témakör munkajogi kontextualizálását. A tanulmány első részében ismertetésre kerül a pszichológiai szerződés fogalma, annak rövid fejlődéstörténete, a munkaszerződés és a pszichológiai szerződés elhatárolása, illetve a jogi és erkölcsi követelmények szerepe a témát illetően. Ezt követően a pszichológiai szerződés teljesítésének és megszegésének a kérdéskörét tárgyalom, felhívva a figyelmet a témát érintő egyes munkajogi kapcsolódási pontokra.

## 1. A pszichológiai szerződés fogalma, rövid fejlődéstörténete

A pszichológiai szerződés a munka- és szervezetpszichológiához, azon belül a humán erőforrás-menedzsment gyakorlatokhoz társított elmélet: a „*felettes-beosztott*” munkaviszonyban a kapcsolatot befolyásoló pszichológiai tartalmak értelmezésére és vizsgálatára koncentráló elméleti konstrukció.<sup>1</sup>

A pszichológiai szerződéssel kapcsolatos első kutatások az 1960-as években jelentek meg, a munkavállaló és munkaadó kapcsolatának alakulására ható, a munkaszerződésben megfogalmazott tartalmakon túlmutató pszichés tényezők leírására céljából.<sup>2</sup> A témához kapcsolódó kezdeti kutatások *Argyris*,<sup>3</sup> *Levinson* és társai,<sup>4</sup> valamint *Schein*<sup>5</sup> nevéhez fűződnek.<sup>6</sup> *Argyris* pszichológiai munkaszerződésnek („*psychological work contract*”) nevezte azt a munkaadó és munkavállaló közti foglalkoztatási viszonyt, amelynek célja a munkaszerződés folytatatlagosságának biztosítása. A munkaadó megérti a munkavállaló elvárásait a munkavégzés módja, a fizetés, a biztonság stb. tekintetében, de egyebek mellett elvárja a munkavállalótól, hogy pontosan végezze a munkáját. A kapcsolat a munka haladásának biztosítására korlátozódik, mélyebb intimitásnak pedig nem lehet helye. *Levinson* és társai amerikai munkavállalók részvételével készült interjúk elemzésével alkották meg elméletüket, és elsőként definiálták a jelenséget pszichológiai szerződésként. A pszichológiai jelző alatt a munkaadó és munkavállaló kölcsönös, de nem leírt, implicit, szóban ki nem fejezett elvárásait értették. *Schein* az elvárások összeilleszthetőségét emelte ki a pszichológiai szerződés kulcselemeként és a szervezeti kultúrát jelölte meg feltételeként. A pszichológiai szerződés legfontosabb alakítójának tekintette a munkahelyi szervezettel járó tekintélyrendszerhez fűződő viszonyt. A pszichológiai szerződés tartalmát meghatározzák a hierarchikus viszonyokban betöltött szerep, a munkához kapcsolódó motiváció, a munkahelyi teljesítmény, a szocializáció, a munkahelyi kapcsolatok és a karriertervek.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> GUBÁNYI Mónika: A pszichológiai szerződés szakirodalmi összefoglalója. *Vezetéstudomány*, 2020/10, 40. (DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.10.04).

<sup>2</sup> GUBÁNYI: i. m., 41.

<sup>3</sup> ARGYRIS, Chris: *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey Press, Homewood, 1960.

<sup>4</sup> LEVINSON, Harry, et al: *Men, management and mental health*. Harvard University Press, Cambridge, 1962. (DOI: 10.4159/harvard.9780674424746).

<sup>5</sup> SCHEIN, Edgar H.: *Organizational psychology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1965.

<sup>6</sup> ROEHLING, Mark V.: The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 1997/2, 202. (DOI: 10.5465/ambpp.1996.4980380).

<sup>7</sup> GUBÁNYI: i. m., 41.

*Gibson* társadalomelméleti megközelítése a pszichológiai szerződést a társadalmi integrációs folyamatok eredményének felfogható munkaszerződésből vezeti le.<sup>8</sup> Megállapításait az összetartozó fogalomrendszerek értelmezésével ismertette. Érvelése szerint a munkavállalóra a szervezetben szükségletek rendszere hat. A szükségletrendszer részeit három rendszer alkotja, amelyek meghatározzák az emberi viselkedést: a hiedelemrendszer, az értékrendszer és a hiedelem-értékrendszer. A hiedelemrendszerhez tartozó elvárásokat a kognitív feltételezések eredménye, előrejelzések, kognitív összefüggések összessége eredményezi. Az értékrendszer a prioritásokból és a preferenciákból tevődik össze. A hiedelemrendszer és az értékrendszer kölcsönösen hatnak a viselkedésre abban a tekintetben, hogy milyen vágyott és lehetséges cél vezérli a munkaadót és a munkavállalót, és a cél eléréséhez milyen eszközeik vannak. A munkával kapcsolatos döntések a hiedelem-értékrendszer működését tükrözik, és ez eredményezi a munkavállaló identifikációját. A munkavállaló hiedelem-értékrendszerét a munkahely céljai és eszközei is befolyásolják, mint amilyen a szabályozók, a törvények, a charták és a szerződések. A munkahely hiedelem-értékrendszeréből következik a kötelezettségek és jutalmak rendszere, amely összeköti a munkavállaló szükségleteit kielégítő tevékenységét és a munkahely célorientált tevékenységét. A munkahelyi kötelezettségek-jutalmak rendszerét építi fel a szervezeti munkamegosztás, a szervezeti szabályok differenciálódása, a munkakörök specializálódása és a pozíciók után járó jutalmazás. Mindez a munkaadó-munkavállaló között létrejövő csere folyamatban valósul meg, melyet a munkaszerződés legitimizál. A *Gibson-féle* pszichológiai szerződés főbb tartalmait a munkaidentifikáció, a foglalkozás státusza, a munkavállaló kora, a munkaszerződés hossza, a munkahely mérete, a munkahely nemzetközi vagy lokális jellege és a munkaadó-munkavállaló kapcsolat hitelessége alakítja ki.<sup>9</sup>

### 1.1. A pszichológiai szerződés fogalma és koncepciója *Denise M. Rousseau munkássága alapján*

Bár *Argyris* és *Levinson* használta először a pszichológiai szerződés fogalmát, az *Denise M. Rousseau* munkái óta került be igazán a szervezetpszichológia kutatási területei közé.<sup>10</sup> A pszichológiai szerződés koncepcióját a változó munkaerőpiaci tendenciák közepette 1989-ben revideálta *Rousseau*, arra reflektálva, hogy az írásba foglalt szerződések komplexitása és tartalma egyre növekszik a szerződések értelmezéseiből eredő konfliktusok elkerülése érdekében. A pszichológiai szerződés a munkavállaló hiedelme a munkaszerződés feltételein túl a munkaadóhoz fűződő kapcsolatában jelen lévő kölcsönös elvárásokról és kötelezettségekről, amiben jelentős szerepe van a szubjektivitásnak. *Rousseau* a munkáltató-munkavállaló kap-

<sup>8</sup> GIBSON, R. Oliver: Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organization. *Administrative Science Quarterly*, 1966/1, 107–133. (DOI: 10.2307/2391396).

<sup>9</sup> GUBÁNYI: i. m., 42–43.

<sup>10</sup> BALOGH László: *A teljesítményt befolyásoló szervezetpszichológiai tényezők vizsgálata interaktív sportcsapatoknál*. PhD-értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Pszichológiai Doktori Iskola, 2008, 12.

csolatot az eladó-kliens kapcsolathoz hasonlította, ami szolgáltatásorientált jellegű és folytatlagosságra törekvő. Elméletében a hiedelmek ígéretekből és a kapcsolatban adottak feltételezett tényezőkből épülnek fel. A hiedelmek szubjektivitása az eltérő értelmezésekből, kognitív korlátokból, a referenciapontok divergenciájából és a kapcsolatok természetéből ered.<sup>11</sup>

Rousseau a pszichológiai szerződés fogalmát az alábbiakban határozza meg: „A dolgozó és szervezete cserekapcsolatát alkotó kölcsönös (reciprok) elkötelezettséggel kapcsolatos elvárások; hiedelemkészlet arról, hogy a feleknek mit áll jogában várni a másiktól és cserébe mit kötelesek adni a másiknak.”<sup>12</sup> A definíció kulcsfogalma a meggyőződés (hit) arra vonatkozóan, hogy a szerződés felei egymás irányába ígéretet tettek, és cserébe ellenszolgáltatást ajánlottak fel, amely a feleket bizonyos kölcsönös kötelezettségekre kötelezi.<sup>13</sup> A pszichológiai szerződés tehát különbözik a pusztán elvárásoktól. Az elvárások egyszerűen arra vonatkoznak, hogy a munkavállaló mit vár a munkáltatójától. A pszichológiai szerződés ezzel szemben azokra a felek által észlelt kölcsönös kötelezettségekre utal, amelyek a munkavállaló és a munkáltató közötti kapcsolatot jellemzik. A pszichológiai szerződés, ellentétben a pusztán elvárásokkal, magában foglalja azt a hitet, hogy a munkáltatónak mit kell nyújtania, ami a kölcsönös csere vélt ígéretein alapul.<sup>14</sup>

## 2. A pszichológiai szerződés elhatárolása a munkaszerződéstől

Bizonyos szempontból a pszichológiai szerződés nagyon hasonlít a tényleges munkaszerződéshez. Mindkettőnek az a célja, hogy tartalmazza az alku tárgyát képező „csere” alapvető feltételeit.<sup>15</sup> A pszichológiai szerződés nem csupán ígéretesről szól, hanem sokkal inkább a felek egymás iránti elvárásaira utal egy kölcsönösen előnyös üzletben.<sup>16</sup>

A pszichológiai szerződés azonban sok tekintetben jelentősen különbözik a munkaszerződéstől. Az egyik különbség, hogy a pszichológiai szerződés tartalma szubjektív, mivel azt a felek kölcsönös elkötelezettséggel kapcsolatos elvárásai alkotják arra vonatkozóan, hogy mit kötelesek adni, és cserébe mit várhatnak el a másiktól. Ezek az elvárások abból a meggyőződésből fakadnak, hogy mindkét fél ígéretet tett, és mindkét fél ugyanazokat a szerződési feltételeket fogadta el. Ez a meggyőződés azonban nem egy írásos formában rögzített szerződésen, hanem csupán hiedelmen alapszik. Az egyes felek tehát csak azt hiszik, feltételezik, hogy azonosan értelmezik

<sup>11</sup> GUBÁNYI: i. m., 43.

<sup>12</sup> ROUSSEAU, Denise M.: Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1989/2, 123. (DOI: 10.1007/bf01384942). Idézi: SASS Judit: Bizalom a szervezetekben. In: Faragó Klára–Kovács Zoltán (szerk.): *Szervezeti láttelepek*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2005, 12.

<sup>13</sup> ROUSSEAU (1989): i. m., 123.

<sup>14</sup> ROBINSON, Sandra L.–ROUSSEAU, Denise M.: Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 1994/3, 246. (DOI: 10.1002/job.4030150306).

<sup>15</sup> WILKINSON-RYAN, Tess: Legal Promise and Psychological Contract. *Faculty Scholarship at Penn Law*, 770, 2012, 847. [https://scholarship.law.upenn.edu/faculty\\_scholarship/770](https://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarship/770) (2021. 05. 31.).

<sup>16</sup> ROUSSEAU (1989): i. m., 130.

a szerződés feltételeit. A valóságban azonban előfordulhat, hogy eltér a két fél értelmezése a szerződés feltételeit, tartalmát illetően, így a feleknek valószínűleg némileg eltérő a meggyőződésük arra vonatkozóan, hogy mivel tartoznak egymásnak. Ezek a meggyőzések származhatnak nyílt ígéretekből (például a felvételi eljárás során megtárgyalt bónuszrendszerek), vagy akár különböző tényezőkből, amelyeket mindkét fél természetesnek vesz (például a jóhiszeműség vagy tisztesség követelménye).<sup>17</sup> A pszichológiai szerződés feltételeit tehát az határozza meg, hogy az egyes felek hogyan értelmezik a megállapodást, annak nincs objektív tartalma.

A másik különbség, hogy a pszichológiai szerződés a munkaszerződéstől eltérően folyamatosan, dinamikusan változik a körülmények hatására. A munkáltató például a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (a továbbiakban: Mt.) alapján jogosult a munkavállalót átmenetileg a munkaszerződéstől eltérő munkakörben, munkahelyen vagy más munkáltatónál foglalkoztatni.<sup>18</sup> Ezen jogintézmény alkalmazásához nem szükséges a munkaszerződés módosítása, annak tartalma változatlanul marad. Ez a jogi intézkedés azonban komoly hatással lehet a pszichológiai szerződésre, mivel empirikus kutatások szerint az új munkakörök betöltése, áthelyezések, mobilitásra irányuló intézkedések és szervezeti átszervezések formájában bekövetkező események új feltételekkel, tartalommal töltik meg a pszichológiai szerződést.<sup>19</sup>

További eltérés, hogy a pszichológiai szerződés egyrészt írásos formában nem létezik, másrészt a tartalmát alkotó kölcsönös elvárások közvetlenül nem végrehajthatók, kikényszeríthetők. Ezek az íratlan és végrehajthatatlan feltételek azonban nagy jelentőséggel bírnak a felek számára, befolyásolják a munkaviszony és ezzel együtt a munkaszerződés sorsának alakulását.

### 3. Tipológia

A szakirodalomban számos pszichológiai szerződéstípust találunk, melyeket a szerzők különböző szempontok szerint csoportosítottak.<sup>20</sup>

*Rousseau* a szabályozottság foka és a szerződés időtartama alapján négy típust különböztet meg.<sup>21</sup> 1) A *tranzakcionális szerződés* konkrét és részletes szabályokat tartalmaz, amelyeket kötelezően be kell tartani, így nem ad teret az egyéni megoldásoknak. Egyik fél sem törekszik arra, hogy az új munkavállaló a szervezet elkötelezett tagja legyen. 2) *Átmeneti szerződés* esetén az egyénnek bizonytalan a jövője a szervezetben, alacsony a bizalma, és általában maga a feladat is meghatározatlan. A munkavállaló kevés információval rendelkezik a szervezetről, az ott folyó esetleges változásokról, nem látja a jövőjét biztosítottan. 3) Az *egyensúlyi szerző-*

<sup>17</sup> ROBINSON–ROUSSEAU: i. m., 246.

<sup>18</sup> Mt. 53. §.

<sup>19</sup> ROBINSON–ROUSSEAU: i. m., 246.

<sup>20</sup> JANSSENS, Maddy–SELS, Luc: *Six types of psychological contracts: their affective commitment and employability*. DTEW Research Report 0335, 2003. 2. [https://www.researchgate.net/publication/46429452\\_Six\\_types\\_of\\_psychological\\_contracts\\_their\\_affective\\_commitment\\_and\\_employability](https://www.researchgate.net/publication/46429452_Six_types_of_psychological_contracts_their_affective_commitment_and_employability) (2021. 05. 31.).

<sup>21</sup> ROUSSEAU, Denise M.: *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*. *Journal of Organizational Behavior*, 1990, 11/5, 390. (DOI: 10.1002/job.4030110506).

dés esetében elvárja a szervezet a tagtól, hogy újabb és újabb, jól meghatározott feladatokat oldjon meg, ezáltal a munkavállaló képességei folyamatosan fejlődnek (ehhez a szervezet is hozzájárul képzéssel, tanfolyamokkal), ami előnyös a munkáltató számára is. A szervezet hosszú távon számít az egyénre, ami a munkavállaló számára is perspektívát nyújt, így fokozza az elkötelezettségét.<sup>22</sup> 4) A *kapcsolati szerződés* nagy fokú szabadságot biztosít és az egyéni megoldásokra épít. Kulcs-eleme a rugalmasság és az aktív alkalmazkodás.<sup>23</sup> Lojalitás és kölcsönös törődés jellemzi, így a tagok képessé válnak extra erőfeszítésekre a célok elérése érdekében. Lehetőség van arra, hogy a munkavállalók magukénak valljanak olyan feladatokat, melyek megegyeznek a szervezeti célokkal. Ez lehetőséget ad az azonosulásra és az elköteleződésre is.<sup>24</sup>

Amennyiben a foglalkoztatás jellegéből indulunk ki, megállapítható, hogy egy tipikus munkaviszony keretében történő foglalkoztatás esetében nagyobb az esélye annak, hogy a felek között *egyensúlyi/kapcsolati* szerződés alakuljon ki, mint az atipikus, illetve az úgynevezett *non-standard*<sup>25</sup> munkavégzések (például *gig economy*, platform munka stb.) esetében, amelyek csak ritkán érik el ezt a szintet. Egy határozott idejű munkaviszonyban például (az esetek döntő többségében) egyértelmű, hogy egyik félnek sem célja a hosszú távú elköteleződés kialakítása, a munkavállaló kisebb valószínűséggel fog részesülni a munkahelyi képzésben stb. Egy atipikus munkaviszonyban tehát a felek kapcsolatát nagy valószínűséggel a *tranzakcionális/átmeneti* szerződés jellemzi.

Egy másik tipológia *Shore* és *Barksdale* nevéhez fűződik. Ők az egyensúly foka és a kötődés szintje alapján különböztetnek meg négy típust.<sup>26</sup> 1) *Kölcsönösen magas kötődés* esetén kiegyensúlyozott a pszichológiai szerződés, és magas a kölcsönös kötődés szintje a felek között. Segíti az egyén szervezetben való maradását. 2) A *kölcsönösen alacsony kötődés* is egyensúlyi állapot, de mind a két félnek alacsony a kötődése. Ebben az esetben nem alakul ki érzelmi alapon elkötelezettség. 3) Az *alkalmazott erős kötődése* esetén az alkalmazott jobban ragaszkodik a szervezetéhez, mint az hozzá, így ez aszimmetrikus viszony. A szervezet nem is akarja fenntartani a kapcsolatot a munkavállalójával. 4) Az *alkalmazott alacsony kötődése* az előző típus ellentéte. Ebben az esetben a munkavállaló nem kíván a szervezet tagja lenni, ezért hiányzik a felek között az egyensúly.<sup>27</sup>

A felek közötti kötődés szintjét sok tényező befolyásolhatja, akár olyanok is, amelyekre a feleknek nincs ráhatása. Ilyen külső tényező lehet például a munkaerőpiac helyzete. Amennyiben egy adott ágazatban munkaerőhiány van, úgy a (szakmájában képzett, tapasztalt, a munkaerőpiaci elvárásoknak megfelelő) munkavállaló rendelkezik alternatívával a munkahelyváltás tekintetében. Felmerülhet benne az

<sup>22</sup> BALOGH: i. m., 13.

<sup>23</sup> BALOGH: i. m., 12.

<sup>24</sup> MEZŐ Enikő–KOVÁCS Judit: Szervezeti igazságosság. *Pszichológia*, 1991/1, 146.

<sup>25</sup> Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects. International Labour Office, Geneva, 2016, 22. (DOI: 10.1163/2210-7975\_hrd-4022-2016011).

<sup>26</sup> SHORE, Lynn M.–BARKSDALE, Kevin: Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19/S1, 733–735.

<sup>27</sup> BALOGH: i. m., 13.

elhatározás arra vonatkozóan, hogy egy magasabb fizetést és jobb körülményeket kínáló munkáltatónál folytassa a karrierjét. Ebből adódóan a felek közötti viszony aszimmetrikussá válhat az alkalmazott alacsony kötődési szintje miatt. Amennyiben viszont munkaerő-felesleg a jellemző, úgy a munkavállaló nagyobb eséllyel köteleződik el a munkáltatója felé, akár még „kényszerből” is, annak érdekében, hogy a munkaviszonyát, és ezzel egzisztenciális biztonságát fenntartsa. Ebben az esetben szintén aszimmetrikus viszony alakulhat ki a felek között, amennyiben a munkáltató nem viszonzozza ezt a kötődést. A viszonzosság hiánya abból adódhat, hogy a munkáltató tisztában van azzal, hogy könnyedén található más, az elvárásainak megfelelő munkavállalót a jelenlegi alkalmazottja helyére. Álláspontom szerint (a munkaerőpiaci helyzet szempontjából) egy viszonylag kiegyensúlyozott munkaerő keresleti-kínálati állapot esetében van a legnagyobb valószínűsége annak, hogy a felek között az egyensúlyi szerződés valamelyik formája alakuljon ki.

*Van den Brande* és társai egyes országok viszonylatában vizsgálódva a hatalmi távolság és a szerződés szintje alapján kategorizáltak. A hatalmi távolság szempontjából megkülönböztettek *magas (high)*, valamint *alacsony (low)* pszichológiai szerződéseket. A hatalmi távolság egy hatalmi viszonyon belüli egyenlőtlenség mértékét fejezi ki egy erős és egy kevésbé erős egyén kapcsolatában, melyben az erős egyénnek lehetősége van a gyengébb fél magatartásának a befolyásolására, irányítására. A hatalmi távolság kategóriáját elsősorban olyan fogalmak szemléltetik, mint a hierarchia és az egyenlőtlenség. A hatalmi távolság mértékét mind a munkaadó, mind a munkavállaló alakíthatja. Az alkalmazottakkal szembeni egyenlőtlen bánásmód, mint például a privilégiumok, differenciált státusú bánásmód, a személyek megszólításának formális módjai és a paternalisztikus vezetési stílus mind olyan munkáltatói gyakorlatok, amelyek a munkáltató részéről megteremtik a magas hatalmi távolság viszonyát. A munkavállaló is elősegítheti a magas hatalmi távolság viszonyának fenntartását a hierarchia tekintélyének elfogadásával, konformista magatartással és az utasítások tiszteletben tartásával.<sup>28</sup>

A szerzők továbbá a szerződés szintjei alapján megkülönböztettek *individuális* és *kollektív* pszichológiai szerződéseket. Ez a megkülönböztetés azon alapul, hogy egy adott ország munkaügyi kapcsolatrendszerében, munkajogi gyakorlatában az egyéni munkaszerződéses, avagy a kollektív szerződéses alku, szabályozás mutatkozik-e jellemzőbbnek. Az egyénileg szabályozott, individuális alkukon nyugvó munkaviszony az egyéni tárgyalások lehetőségére utal, vagyis olyan egyéni megállapodások, munkaszerződések köthetnek, amelyek eltérhetnek a normáktól (diszpozitivitás). Ezzel szemben a kollektíven szabályozott munkaviszonyban kevésbé, vagy egyáltalán nem marad tér az egyéni tárgyalás számára, mert minden foglalkoztatási szempontról inkább kollektíven döntöttek. Az egyénileg szabályozott munkaviszonyt tovább erősíthetik az olyan személyre szabott HRM-gyakorlatok, mint az egyéni teljesítményalapú fizetés, vagy a rugalmas jutalmazási tervek. Ezzel

<sup>28</sup> Van Den Brande, Inge–Sels, Luc–Janssens, Maddy–Overlaet, Robrecht: *Assessing the Nature of Psychological Contracts: Conceptualization and Measurement*. DTEW Research Report 0241., 2002, 10–12. [https://www.researchgate.net/publication/46430330\\_Assessing\\_the\\_nature\\_of\\_psychological\\_contracts\\_conceptualization\\_and\\_measurement](https://www.researchgate.net/publication/46430330_Assessing_the_nature_of_psychological_contracts_conceptualization_and_measurement) (2021. 05. 31.).

szemben a kollektíven szabályozott munkaviszony megerősödik az olyan kollektív személyzeti gyakorlatok érvényesítésével, mint például az általánosan alkalmazandó szabályok és eljárások alkalmazásával, a csoportszintű megállapodásokkal és az összes munkavállaló hasonló módon történő kezelésével. A kollektíven szabályozott munkaviszonyban a szakszervezetek gyakran kiemelkedőbb szerepet töltenek be, mint az egyénileg szabályozott munkaviszonyban.<sup>29</sup>

A kollektív szerződések általi lefedettség ráta az egyes országok viszonylatában igen eltérő. Magyarországon ez meglehetősen alacsonynak mondható, a becslések szerint legfeljebb 30%-os lehet.<sup>30</sup> Számos posztkommunista országban, köztük Magyarországon is, a szakszervezetek „mobilizációs deficittel” küzdenek, ami azt jelenti, hogy nehezen reagálnak a munkavállalók elégedetlenségére.<sup>31</sup> Egyes vélemények szerint a magyar társadalom eleve „nagyon individualista, erősen szegmen-tált, és hiányzik belőle az erős alulról szerveződő intézményi hálózat”,<sup>32</sup> ami nem kedvez a szakszervezetek számára. Mivel tehát a hazai munkajogi gyakorlatra nem jellemző a kollektív szerződéses szabályozás, a továbbiakban (ezen tipológia szempontjából) az individuális pszichológiai szerződés kerül elemzésre.

#### 4. Jogi háttérnormák mint a felek tárgyalásának alapkerete

*Robert Mnookin és Lewis Kornhauser Bargaining in the Shadow of the Law* című tanulmányukban vezették be a válóperekkel összefüggésben a jognak mint olyan keretnek a gondolatát, amelyen belül a magánfelek cselekszenek. Tételük lényege, hogy a jogi szabályok a magánrendelkezések korlátjaként, keretként szolgálnak. A magánjog területén a jogi szabályozás sok esetben nem határozza meg, és nem is kell, hogy konkrétan meghatározza a felek jogosultságait vagy kötelezettségeit, azonban korlátokat szab annak tekintetében, hogy az egyének hogyan határozhatják meg és hajthatják végre a magánmegállapodásaikat.<sup>33</sup>

A munkajog területén a diszpozitivitás azt jelenti, hogy alapvetően a felek határozzák meg a munkaszerződés tartalmi elemeit. A szerződési szabadság azonban csak bizonyos korlátok között érvényesül, így a felek egyes törvényi rendelkezésektől még közös akarattal sem térhetnek el, különben az adott megállapodás érvénytelen lesz. *Tess Wilkinson-Ryan* szerint a diszpozitivitás, és ebből adódóan a felek megállapodási mozgásteret bizonyos veszélyeket is magában rejt abban az esetben, ha az

<sup>29</sup> Van Den BRANDE–SELS–JANSSENS–OVERLAET: i. m., 12.

<sup>30</sup> Kiss György (szerk.): *Munkajog*. Dialóg Campus, Budapest, 2020, 403.

<sup>31</sup> KUN Attila: International Research Project DIADSE (Dialogue for Advancing Social Europe), National Report-Hungary, 4. <https://aias-hsi.uva.nl/en/projects-a-z/diadse/reports/reports.html?cb> (2021. 05. 31.).

<sup>32</sup> „Hungarian society, furthermore, is very individualised, highly segmented and lacks a strong grassroots institutional network...” TÓTH András–NEUMANN László–HOSSZÚ Hortenzia: Hungary’s full-blown malaise. In: Lehndorf, Steffen (ed.): *A triumph of failed ideas. European models of capitalism in the crisis*. ETUI, Brussels, 2012, 152. <http://celds.uclm.es/celds/resources/source/12%20A%20triumph%20of%20failed%20ideas%20WEB.pdf> (2021. 05. 31.).

<sup>33</sup> MNOOKIN, Robert H.–KORNHAUSER, Lewis: Bargaining in the Shadow of the Law: The Case of Divorce. *The Yale Law Journal*, 1979, 88/5, 950–952. (DOI: 10.1093/clp/32.1.65).



egyik fél (a munkaviszony esetében tipikusan a munkavállaló) nincs teljes mértékben tisztában a háttérnormák rendelkezéseivel. Ha a szerződő fél úgy hoz döntést, hogy nem ismeri a szerződésre irányadó háttérnorma szabályait, akkor a cselekedeteit az általa „feltételezett jogi szabály” vezérli. Ez a feltételezett jogi szabály a háttérnorma ismereteinek birtokában nem lévő fél jogi intuícióira, megérzéseire utal, amelyek nem feltétlenül felelnek meg a valóságnak.

A különböző tudományterületekről származó empirikus kutatások azt mutatják, hogy ha az emberek nem ismerik az adott jogszabály rendelkezéseit, akkor azt feltételezik, hogy az összhangban van a megérzéseikkel.<sup>34</sup> A családjog esetében például az emberek általában meg vannak győződve arról, hogy a vétkességnek jelentősége van a váláskor a vagyonmegosztásnál.<sup>35</sup> Még ha az alanyokat tájékoztatják is arról, hogy a vétkességnek főszabályként nincs jelentősége a vagyonmegosztás szempontjából, akkor is azt jósolják, hogy a bíró ennek ellenére mégis figyelembe fogja venni.<sup>36</sup> A munka világában például igen gyakori tévhit, hogy a munkáltató a munkaviszonyt megszüntető felmondását megelőzően legalább két írásbeli figyelmeztetést köteles közölni a munkavállalóval. Az Mt.-ben azonban nincs olyan rendelkezés, amely kötelezően előírná a munkáltató számára, hogy a munkavállalót a felmondás előtt akár egyszer is figyelmeztesse.<sup>37</sup>

A szerződési jog intuitív megközelítésével kapcsolatos kutatások továbbá azt állítják, hogy az emberek hajlamosak azt hinni, hogy a szerződésben foglaltak „*úgy kötik őket, ahogyan azok le vannak írva*”. Általánosságban azok az emberek, akik a háttérnormát nem ismerik (sokszor alaptalanul) meg vannak győződve arról, hogy a szerződésben foglalt rendelkezések minden esetben kötelező érvényűek rájuk nézve. Ez hatással van a nem végrehajtható feltételekre vonatkozó különböző szerződési doktrínákra is. *Wilkinson-Ryan* szerint a jogszabályokat nem ismerő egyének általában azt hiszik, hogy egy szerződésben szinte bármiről, szabadon meg lehet állapodni, amely kötelező érvényű lesz, így például bármilyen fajta büntető szankcióról is.<sup>38</sup>

A fentebb kifejtett diszpozitivitással kapcsolatos aggályok nézőpontjából is érdemes vizsgálni a pszichológiai szerződés és a munkaszerződés viszonyát. Mint már említésre került, a pszichológiai szerződés tartalmát a felek kölcsönös elvárásai alkotják. Ezen elvárások egy része magából a munkaszerződésből derül ki a munkavállaló számára, így elsődlegesen arra törekszik, hogy a munkaszerződéses kötelezettségeit teljesítse, amely a pszichológiai szerződés szempontjából is elvárás. Ha azonban a munkavállaló nem rendelkezik a háttérnorma (Mt.) ismeretével, akkor nem tudja megítélni, hogy a munkaszerződésbe foglalt rendelkezés, amelyet neki teljesítenie kell, érvénytelen-e, vagy sem. Véleményem szerint egy ilyen,

<sup>34</sup> WILKINSON–RYAN (2012): i. m., 852.

<sup>35</sup> MNOOKIN–KORNHAUSER: i. m., 991–992.

<sup>36</sup> WILKINSON–RYAN, Tess–BARON, Jonathan: The Effect of Conflicting Moral and Legal Rules on Bargaining Behavior: The Case of No-Fault Divorce. *Faculty Scholarship at Penn Law*, 2008/773, 315. (2021. 05. 31.). (DOI: 10.2139/ssm.906610).

<sup>37</sup> RÁTKAI Ildikó: *20 népszerű tévhit a munka világából*. 9. [https://munkajogblog.hu/wp-content/uploads/2021/02/dr.-Ratkai-Ildiko\\_20-nepszeru-tevhit-a-munka-vilagabol.pdf](https://munkajogblog.hu/wp-content/uploads/2021/02/dr.-Ratkai-Ildiko_20-nepszeru-tevhit-a-munka-vilagabol.pdf) (2021. 05. 31.).

<sup>38</sup> WILKINSON–RYAN (2012): i. m., 853.

a háttérnormák ismeretével nem rendelkező (a munkáltatója felé elköteleződött) munkavállaló számára csupán annyi a lényeges, hogy teljesítse a munkaszerződésbe (esetleg érvénytelenül) foglalt feladatait, ezzel teljesítve a pszichológiai szerződéses kötelezettségét is.

Erre egy kissé túlzó, de szemléletes példa lehet az az eset, ha a munkaszerződés tartalmaz egy olyan kikötést, amely alapján a munkáltató bármikor megszakíthatja a munkavállaló már megkezdett szabadságát. Ha elfogadjuk a fentebb ismertetett szerződési jog intuitív megközelítésével kapcsolatos kutatások eredményeit, a háttérnormát nem ismerő munkavállaló azt fogja feltételezni, hogy ez a rendelkezés kötelező rá nézve. Ebből következően elfogadja, és eleget tesz e szerződéses rendelkezésből származó kötelezettségének a pszichológiai szerződés teljesítése érdekében (is). Egy ilyen szerződéses kikötés azonban nyilvánvalóan semmis, hiszen az Mt. alapján a munkáltató csak kivételesen fontos gazdasági érdek vagy a működését közvetlenül és súlyosan érintő ok esetén szakíthatja meg a munkavállaló már megkezdett szabadságát.<sup>39</sup> Az megint más kérdés, ha a munkavállaló számára utóbb kiderül egy munkaszerződésbe foglalt rendelkezés érvénytelensége. Ekkor egyrészt sérül a pszichológiai szerződés, mivel a munkavállaló részéről csökken a bizalom szintje a másik fél irányában, másrészt ennek jogi következményei is lehetnek, például munkaviszony egyoldalú megszüntetése a munkavállaló által, vagy per indítása a semmis rendelkezés alapján.<sup>40</sup>

## 5. Az erkölcsi normák szerepe

Ez a fejezet az erkölcsi normák pszichológiai szerződésben betöltött szerepét tárgyalja. Az amerikai szerződési joggal összefüggésben a viselkedéskutatás két fontos normát azonosított. Egyrészt a legtöbb ember úgy véli, hogy erkölcsi kötelessége betartani az ígéreteit. Másrészt a szerződéses kötelezettséget befolyásolják az olyan erkölcsi normák, mint a méltányosság és tisztesség, amelyek arra ösztönzik a feleket, hogy a bizalmat megbízhatósággal jutalmazták, az önzést pedig a szerződésszegéssel büntessék.<sup>41</sup>

### 5.1. „*Promise Keeping*” – az ígéret betartásának erkölcsi és munkajogi vonatkozásai

Kiss György monográfiájában részletesen foglalkozik az ígéret jelentőségével a munkaszerződéssel összefüggésben. Megállapítja, hogy az ígéret jogintézményének feldolgozása a szerződési jog egyik legösszetettebb feladata. Ennek okai, hogy az ígéret és a szerződés közötti kapcsolat meglehetősen eltérő megítélésben részesül,

<sup>39</sup> Mt. 123. § (5) bekezdés *b*) pont.

<sup>40</sup> Mt. 27. §.

<sup>41</sup> WILKINSON–RYAN (2012): i. m., 854–855.

továbbá magának az ígéretnek, illetve az ígéret egyes típusainak a kötőerejét is különböző módon értelmezik.<sup>42</sup>

A szerződésekkel foglalkozó kutatók álláspontja az, hogy a szerződési jog lényegében az ígéretekről szól. A kapcsolati szerződéssel foglalkozó tanulmányok kifejezetten az ígéret koncepcióját vizsgálják, elemezve a szerződésen kívüli ígéret fontosságát a pszichológiai szerződés szempontjából.<sup>43</sup> A viselkedéskutatók főként arra a kérdésre keresték a választ, hogy az emberek miért tartják be az ígéreteiket.<sup>44</sup> Az egyik elmélet szerint az ígéret betartásának a fő oka az, hogy az ígértevők nem akarják, hogy az ígéret címzettjei csalódjanak bennük. Az ígéret ugyanis elvárásokat támaszt annak címzettje felől, ezért helytelen az ígéret megszegése. A másik elmélet szerint az emberek magát a szabadon vállalt kötelezettség betartását preferálják, tehát maga az ígéret, nem pedig az abból eredő elvárás tartalmazza az erkölcsi kötelezettség lényegét. Kísérleti bizonyítékok azt sugallják, hogy inkább az utóbbi elmélet rendelkezik valós alátámasztással, vagyis a preferencia (legalábbis részben) magától az ígérettől függ.<sup>45</sup>

A munkaviszonyban a munkaszerződés és a kollektív szerződés jogintézményein kívül a munkáltató egyoldalú kötelezettségvállalása jelentheti például a munkáltató ígéretét a munkavállaló irányába. A kötelezettségvállalás egy olyan sajátos egyoldalú jognyilatkozat, amely alapján a jogosult elfogadására tekintet nélkül követelhető a vállalt kötelezettség teljesítése.<sup>46</sup> Kötelezettségvállalást tehet a munkáltató utasításban vagy belső szabályzatban is, tipikus példája ennek a prémiumszabályzat és a cafeteria-szabályzat, mely alapján a munkáltató bizonyos juttatások nyújtását vállalja.<sup>47</sup> Az Mt. (az ígéret betartására vonatkozó erkölcsi követelményekkel összhangban) jelentősen korlátozza az egyoldalú kötelezettségvállalások visszavonásának illetve munkavállalók hátrányára történő módosításának lehetőségét. Az Mt. a *clausula rebus sic stantibus* elvét érvényesítve kimondja, hogy a munkavállalók hátrányára történő módosítás vagy azonnali hatályú felmondás csak akkor megengedett, ha a munkáltató körülményeiben a közlést követően olyan lényeges változás következett be, mely a kötelezettségvállalás teljesítését lehetetlenné tenné vagy az aránytalan terhet róna a munkáltatóra.<sup>48</sup> Ebben az esetben az objektív körülményeket kell vizsgálni, vagyis azokat, amelyekből a lényeges változás megtörténte megállapítható. Ezen jogszabályhelyen megállapított feltételeket nem lehet kiterjeszteni

<sup>42</sup> Kiss György: *A foglalkoztatás rugalmassága és a munkavállalói jogállás védelme* (Digitális Kiadás-MeRSZ). Wolters Kluwer, Budapest, 2020. [https://mersz.hu/hivatkozas/m757yse2841\\_39\\_p1#m757yse2841\\_39\\_p1](https://mersz.hu/hivatkozas/m757yse2841_39_p1#m757yse2841_39_p1) (2021. 08. 21.).

<sup>43</sup> BAGCHI, Aditi: Separating Contract and Promise. *Florida State University Law Review*, 2011, 38/4, 756. <https://core.ac.uk/reader/217313840> (2021. 05. 31.).

<sup>44</sup> WILKINSON–RYAN (2012): i. m., 855.

<sup>45</sup> VANBERG, Christoph: Why Do People Keep Their Promises? An Experimental Test of Two Explanations. *Econometrica*, 2008, 76/4, 1467. (DOI: 10.3982/ECTA7673).

<sup>46</sup> Mt. 16. § (1) bekezdés.

<sup>47</sup> GYULAVÁRI Tamás–KUN Attila: *A munkáltatói szabályzat az új Munka Törvénykönyvében*. 6. <https://jak.ppke.hu/uploads/articles/12417/file/A%20munk%C3%A1ltat%C3%B3i%20szab%C3%A1lyzat.pdf> (2021. 05. 30.).

<sup>48</sup> Mt. 16. § (2) bekezdés.

értelmezni.<sup>49</sup> Ha ilyen rendkívüli körülményt a munkáltató nem tud bizonyítani, akkor a vállalt kötelezettség csak a jogosult fél hozzájárulásával, beleegyezésével vonható vissza, illetve módosítható.<sup>50</sup>

## 5.2. Méltányosság, jóhiszeműség és tisztesség

A pszichológiai szerződés tartalmát, alakulását olyan általános erkölcsi követelmények is befolyásolják, mint a méltányosság, illetve a jóhiszeműség és tisztesség követelménye.

### 5.2.1. A kölcsönösség és méltányosság követelménye

A kölcsönösség követelménye nemcsak erkölcsi, hanem jogi követelmény is. Az Mt. alapján a jogok gyakorlása és a kötelezettségek teljesítése során a feleknek kölcsönösen együtt kell működniük és nem lehet olyan magatartást tanúsítani, amely a másik fél jogát, jogos érdekét sérti.<sup>51</sup>

A teljesítés módjának (munkáltató általi) egyoldalú meghatározása körében a méltányosság erkölcsi követelménye szintén megjelenik a törvényi rendelkezések között. Az Mt. generálklauzulaként előírja, hogy a munkáltató a munkavállaló érdekeit a méltányos mérlegelés alapján köteles figyelembe venni, a teljesítés módjának egyoldalú meghatározása a munkavállalónak aránytalan sérelmet nem okozhat.<sup>52</sup> A *méltányos mérlegelés* a munkajogi alapelvek körében kiemelt helyet foglal el, hiszen kifejezetten a munkáltató döntési hatalmának a korlátozását és a munkavállalói jogállás védelmét szolgálja. E szabály kompromisszumot kíván teremteni a munkáltató döntési hatalma, utasítási autonómiája és a munkavállalók védelmi igénye között.<sup>53</sup> A méltányos mérlegelés elve (az utasítási jog egyoldalú gyakorlása esetére) *az általában elvárható magatartási mércénél* szigorúbb követelményt határoz meg. Fontos különbség az Mt. általános magatartási szabálya (az adott helyzetben általában elvárhatóság)<sup>54</sup> és a méltányos mérlegelés alapelve között, hogy míg a törvény „*általag*” magatartási szabálya egyfajta objektív elvárhatósági teszt, addig a méltányos mérlegelés az úgynevezett arányossági teszt egyik formája, és sokkal inkább szubjektív (különböző intenzitású mérlegelést indukál a munkavállaló éppen releváns, méltányolandó érdekétől függően). Számos olyan intézkedést fogantatosíthat

<sup>49</sup> BANKÓ Zoltán–BERKE Gyula–KISS György–SZÖKE Gergely László: *Nagykommentár a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvényhez (Új jogtár)*. Wolters Kluwer, Budapest, 2021. <https://uj.jogtar.hu/#doc/db/331/id/A12Y1290.KK/ts/20210301/> (2021. 05. 31.).

<sup>50</sup> CSELÉDI Zsolt: *Egyoldalú kötelezettségvállalás a munkáltató részéről*. Munkajog Portál. <https://munkajogportal.hu/egyoldalukotelezettsegvallalas-a-munkaltato-reszerol/> (2021. 05. 31.).

<sup>51</sup> Mt. 6. § (2) bekezdés.

<sup>52</sup> Mt. 6. § (3) bekezdés.

<sup>53</sup> KUN Attila: A méltányos mérlegelés elve a magyar munkajogban – méltánytalanul mellőzve? *Magyar jog*, 2017/12, 735. [a továbbiakban: KUN (2017)].

<sup>54</sup> Mt. 6. § (1) A munkaszerződés teljesítése során – kivéve, ha törvény eltérő követelményt ír elő – úgy kell eljárni, ahogy az adott helyzetben általában elvárható.

a munkáltató, amely természeténél fogva sérelmes lehet a munkavállaló számára (például rendkívüli munkaidő elrendelése), azonban az Mt. csak az aránytalanul, súlyosan sérelmeseket tilalmazza. A törvény nem ad konkrét támpontokat arra nézve, hogy a munkáltató a munkavállaló mely (magán)érdekeit köteles figyelembe venni a méltányos mérlegelés alapján, de a joggyakorlat és a köznapi értelmezés alapján többek között ide tartozhatnak a munkavállaló személyes (akár szociális) körülményei, egészségügyi állapota, családi állapota, életkora, beosztása stb.<sup>55</sup> Ez alapján tehát, egyetértve Fodor T. Gábor álláspontjával, az alapelv megsértését jelentheti például az az eset, ha a munkáltató úgy osztja be a munkavállaló munkaidejét, hogy ennek következtében nem tud gondoskodni a gyermekéről.<sup>56</sup>

Fontos leszögezni, hogy a méltányos mérlegelés elve (mint az aránytalan sérelemokozás tilalma) nem azonos a *méltányosság* egyéb törvényi szabályaival<sup>57</sup> (amikor a törvény a bíróság számára garantál széles mérlegelési lehetőséget),<sup>58</sup> valamint a *méltányosság* hétköznapi jelentésével.<sup>59</sup> Véleményem szerint azonban a munkáltató részéről megnyilvánuló, a szó hétköznapi értelmében vett méltányosság gyakorlása (is) rendkívüli jelentőséggel bír a pszichológiai szerződés tekintetében. Ez a méltányosság megnyilvánulhat számos, a munkavégzés során felmerülő „mikro-dilemmában”, például a munkavállaló kisebb késéseinek az elnézésében, vagy abban, hogy munkaidő lejárta előtt pár perccel elengedi a munkavállalót, hogy el tudja érni a kétóránként közlekedő vonatot, stb. Ezen intézkedésekre a munkáltató az Mt. alapján nyilvánvalóan nem köteles, az ilyen jellegű szituációkban megnyilvánuló méltányosság, nagylelkűség azonban erősítheti a munkavállaló elköteleződését a munkáltató felé, növelheti a bizalom szintjét és egyéb pozitív hatásai lehetnek a felek közötti pszichológiai szerződésre.

### 5.2.2. „Bounded Self-Interest” – a korlátozott önérdék, mint a jóhiszeműség és tisztesség követelményének közgazdasági vonatkozásai

Amikor a felek szerződéses kapcsolatba lépnek, számos erkölcsi és jogi követelmény fogja szabályozni a kapcsolatukat. Az egyik ilyen legfontosabb erkölcsi és jogi norma a jóhiszeműség és tisztesség követelménye.<sup>60</sup> A pszichológiai szerződés közgazdasági összefüggéseit vizsgáló kutatók érdekes megállapítást tettek ezen

<sup>55</sup> KUN (2017): i. m., 736.

<sup>56</sup> FODOR T. Gábor: *A méltányos mérlegelés elve – új elem a Munka Törvénykönyvében*. Jobline. [https://karrierplusz.jobline.hu/allaskinalok/20161018\\_A\\_meltanyos\\_merlegeles\\_elve\\_uj\\_elem\\_a\\_Mu](https://karrierplusz.jobline.hu/allaskinalok/20161018_A_meltanyos_merlegeles_elve_uj_elem_a_Mu) (2021. 05. 31.).

<sup>57</sup> KUN (2017): i. m., 739.

<sup>58</sup> Lásd például a kártérítési felelősség körében a bírói mérséklés szabályát: „A bíróság a munkavállalót rendkívüli méltánylást érdemlő körülmények alapján a kártérítés alól részben mentesítheti. Ennek során különösen a felek vagyoni helyzetét, a jogsértés súlyát, a kártérítés teljesítésének következményeit értékeli.” (Mt. 190. §)

<sup>59</sup> A magyar értelmező szótár szerint a „méltányosság” jelentése: „Igazságos hozzáállás, amikor egy személy egy másik személyt vagy annak bizonyos cselekedetét, kérését úgy bírálja el, hogy a személy érdemeit, a helyzet körülményeit is figyelembe veszi. Ez azt jelenti, hogy nem csupán azt nézi, amit »betű szerint« kell, hanem az egészet egy nagyobb nézőponttal átfogja, és még további tényezőket is figyelembe vesz, amelyek még hozzájárulhatnak ahhoz, hogy igazságosabb döntést hozzon meg, pontosabb véleményt alakítson ki.” <https://wikiszotar.hu/ertelmezo-szotar/M%C3%A9lt%C3%A1ny%C3%A9rt%C3%A9ms%C3%A9g> (2021. 05. 31.).

<sup>60</sup> Mt. 6. § (2) bekezdés.

követelmény kapcsán. A *Daniel Kahneman, Jack Knetsch és Richard Thaler* által végzett közvéleménykutatás közgazdaságtani szempontból vizsgálta a jóhiszeműség és tisztesség követelményét egy hipotetikus vállalat és dolgozói viszonylatában. Két hipotetikus tényállást írtak le, majd megkérték a kutatásban részt vevőket, hogy fejtssék ki a véleményüket ezekkel kapcsolatban. Az egyik tényállás szerint „egy kisvállalat több munkavállalót foglalkoztat, és átlagos béreket fizet nekik. A térségben súlyos munkanélküliség van, és a vállalat könnyen lecserélhetné jelenlegi munkavállalóit jó munkaerőre, alacsonyabb bérért. A vállalat nyereséges. A tulajdonosok 5%-kal csökkentik a jelenlegi dolgozók bérét.” A kutatásban részt vevő alanyok 77%-a szerint ez nem volt tisztességes. Amikor azonban az alanyok a másik hipotetikus tényállásban azt olvasták, hogy „[a] vállalat veszteséges. A tulajdonosok 5%-kal csökkentik a jelenlegi dolgozók bérét...”, csak a megkérdezettek 32%-a gondolta úgy, hogy a bércsökkentés tisztességtelen.<sup>61</sup>

Ennek a kutatásnak a konklúziója tehát az, hogy a közvélemény szerint a vállalatnak megengedett, hogy „megszegje” a korábbi ígéretét (kevesebbet fizessen, mint amennyit ígért), hogy megvédje eredeti nyereségét. Ebben az esetben kisebb az esélye annak, hogy sérül a pszichológiai szerződés, mivel a munkavállalók nem feltétlenül fogják úgy érezni, hogy igazságtalanul csökkentették a bérüket. Az viszont tisztességtelen, és a pszichológiai szerződés megsértését jelenti, ha a vállalat a munkavállalói kárára akarja növelni saját bevételét.

### 5.3. Kötőbékikötés a szerződésben és az erkölcsi normák viszonya

A Munka Törvénykönyvről szóló 1992. évi XXII. törvény (a továbbiakban: 1992. évi Mt.) időszakában a jogirodalom széles körben foglalkozott a kötbér jogintézményének munkaviszonyra történő alkalmazhatóságával. *Prugberger Tamás* szerint a szerződést biztosító mellékkötelezettségek közül egyesek, például a kötbér, a munkaszerződés tekintetében is alkalmazhatók, ennek jogalkotó általi kifejezett elismerését indokoltnak tartotta.<sup>62</sup> A bírói gyakorlat az 1992. évi Mt. hatálya alatt bizonyos körben szintén elismerte a kötbér munkaviszony tekintetében történő alkalmazhatóságát. *Petrovics Zoltán* egy értekezésében igyekezett valamennyi olyan publikált határozatot áttekinteni, amely kötbérré történő utalást tartalmazott.<sup>63</sup> Egy általa ismertett ügyben például a bíróság kétséget kizáróan amellet foglalt állást, hogy a munkaviszonyban is lehetséges a kötbér kikötése.<sup>64</sup>

A hatályos Mt. megalkotásával a jogalkotó azonban szakított a fentiekben ismertett gyakorlattal. Az Mt. 31. §-a – a jognyilatkozatokkal kapcsolatos általános kötelmi jogi szabályok relációjában – taxatív jelleggel felsorolja a Polgári Törvénykönyvről

<sup>61</sup> KAHNEMAN, Daniel–KNETSCH, Jack L.–THALER, Richard: Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*, 1986, 76/4, 733. (DOI: 10.1017/cbo9780511803475.019).

<sup>62</sup> PRUGBERGER Tamás: Az új Ptk. és a munkajogi szabályozás, különös tekintettel az egyéni és a kollektív munkaszerződésre. *Polgári Jogi Kodifikáció*, 2000/2, 23.

<sup>63</sup> PETROVICS Zoltán: A polgári jog egyes rendelkezéseinek alkalmazása a munkaviszonyban, különös tekintettel a kötbérré. *Munkajog*, 2019/4, 17.

<sup>64</sup> Legfelsőbb Bíróság Mfv.I.11.056/2010/7.

szóló 2013. évi V. törvény (a továbbiakban: Ptk.) Hatodik Könyvéből kiemelt és alkalmazni rendelt szabályokat. Az Mt. tehát egyértelműen meghatározza, hogy a munkaviszony tekintetében mely polgári jogi szabályokat lehet alkalmazni. A kifejezett rendelkezéssel fel nem hívott polgári jogi szabályok érvényesen nem alkalmazhatók a munkaviszonyban.<sup>65</sup>

Az Mt. csupán két munkaviszonyhoz kapcsolódó egyéb megállapodás, a versenytildalmi megállapodás<sup>66</sup> és a tanulmányi szerződés<sup>67</sup> esetében teszi lehetővé a kötbér kikötését, kifejezetten utalva a Ptk. 6:186–6:189. §-ára is. A munkajogi szakirodalom ebből helyesen következtet arra, hogy a munkaviszony egyéb területein a kötbér kikötése nem lehetséges. Mivel a kötbérre irányadó rendelkezések a Ptk. 6:186–6:189. §-ában kaptak helyet, az Mt. 31. §-ában foglalt felsorolásból azonban ezek hiányoznak, arra a következtetésre lehet jutni, hogy a Ptk. kötbérre vonatkozó szabályainak alkalmazására az Mt. hatálya alatt egyéb esetben nincs lehetőség.<sup>68</sup>

Az Mt. tehát nem teszi lehetővé a kötbér kikötését a munkaszerződésben, azonban két munkaviszonyhoz kapcsolódó egyéb megállapodás, a versenytildalmi megállapodás és a tanulmányi szerződés esetében megengedi e jogintézmény alkalmazását,<sup>69</sup> így érdemes vizsgálni azt a kérdést, hogyha ezekben a szerződésekben szerepel egy kötbérkikötés, akkor az hogyan hathat a pszichológiai szerződésre.

*Tess Wilkinson-Ryan* egyik tanulmányában érdekes megállapítást tett arra vonatkozóan, hogy az írott szerződésben szereplő kikötések hogyan alakítják a pszichológiai szerződés tartalmát. A szerző a kötbérkifizetési záradék példáját vizsgálva megfigyelte, hogyan lép kölcsönhatásba az írott szerződés a háttérben lévő jogi és erkölcsi normákkal. Megállapításának lényege, hogy a felek nagyobb hajlandóságot mutatnak megszegni azokat a szerződéseket, amelyekben ilyen klauzulát alkalmaztak. Egy kutatás során arra kérte a résztvevőket, hogy jelöljék meg a legalacsonyabb pénzüsszeget, amelyért hajlandóak lennének egy hipotetikus szerződés megszegésére. Egyes alanyoknak egy kötbérkifizetési záradékkal ellátott szerződést mutatott, másoknak pedig egy egyébként azonos szerződést, amelyben a kártérítést a *szerződések joga* (háttérnorma) szabályozta. A felek ismerték a kártérítésre vonatkozó háttérnorma rendelkezéseit. Azok az alanyok, akiknek azt mondta, hogy a kártérítésre a háttérnorma szabályai alkalmazandók, kisebb valószínűséggel szegték volna meg a szerződést (például nagyobb pénzügyi ösztönzésre lett volna szükségük a szerződésszegéshez), mint azok, akiknek azt mondta, hogy a szerződésben azonos kártérítési rendelkezés szerepel egy kötbérezáradék formájában. Az alanyok tehát hajlandóbbak lettek volna megszegni a szerződést (ami ellen általában a társadalmi és erkölcsi normák tiltanak), ha a felek kötbért kötöttek ki.

Az alanyok úgy érezték, hogy a szerződésszegés morálisan kevésbé lenne problematikus a kötbérkikötést tartalmazó szerződés esetében, még annak ellenére is, hogy tisztában voltak azzal, hogy a háttérnormaként szabályozott kártérítési szabá-

<sup>65</sup> PETROVICS: i. m., 18–19.

<sup>66</sup> Mt. 228. § (6) bekezdés.

<sup>67</sup> Mt. 229. § (8) bekezdés.

<sup>68</sup> PETROVICS: i. m., 20.

<sup>69</sup> PETROVICS: i. m., 22.

lyok alapján a másik félnek megtérülne a kára. A hipotetikus szerződésszegők tudat alatt úgy értelmezték a szerződésüket, hogy a szerződésszegés lehetősége kifejezetten az alku része volt a kötbérikötés miatt. Az erkölcsi intuíció tehát különbséget tesz egy olyan háttérjogszabály, mint a kártérítés szabálya (amely konkrétan nem szerepel a szerződésben, csak háttérnormaként alkalmazandó), és a szerződés szövegében záradékként szereplő kötbérfizetési kötelezettség között.<sup>70</sup>

#### 5.4. Az erkölcsi normák érvényesülése a nagyvállalatokkal kötött szerződések esetében

Az előzőekben megállapításra került, hogy a jóhiszemű felek a szerződésük megkötésekor, valamint a szerződéssel kapcsolatos cselekedeteik kapcsán az ígérek betartásának, a kölcsönösség, méltányosság és tisztesség normáinak figyelembevételével járnak el. Az emberek tehát ezen erkölcsi normákhoz tartják magukat, amikor más egyénnel, úgymond névvel és arccal rendelkező partnerekkel kerülnek szerződéses kapcsolatba. Az említett erkölcsi normák azonban általában kisebb jelentőséggel bírnak abban az esetben, ha a munkavállaló egy nagyvállalat alkalmazottja. Az emberek többsége úgy tekint ezen cégekre, mint amelyek kategorikusan nem érdemlik meg a nagylelkűséget, függetlenül attól, hogy azok milyen teljesítményt nyújtanak egy adott szerződésben. A multinacionális cégekről az általános közvélemény az, hogy kapzsis, önzők, kizsákmányolók, és kizárólag a profitmaximalizálás vezérli őket. A jelenlegi társadalmi és gazdasági helyzetben főként e vállalatokat okolják az alsó és középosztály gazdasági nehézségeiért.

Ezen erkölcsi normák tehát szisztematikusan eltérő következményekkel járhatnak az egyének számára a nagyvállalatokkal kötött szerződések esetében. Általánosságban elmondható, hogy a magánszemélyekkel kötött megállapodásoknak egészen más a kapcsolati jellege, mint a multinacionális cégekkel kötött szerződéseknek. Az egyén és a vállalat közötti pszichológiai szerződés kevesebb erkölcsi kötelezettséget tartalmaz.<sup>71</sup>

### 6. A pszichológiai szerződés tartalma és annak megszegése

*Rousseau* a munkavállalók pszichológiai szerződésének tartalmát illetően hét elvárást és nyolc kötelezettséget állapított meg. A munkavállalók elvárásai például az előléptetés, jutalom, teljesítménybérezés, képzés, munkahelyi biztonság, karrierlehetőség. A munkavállalók kötelezettségnek tartják például a túlórázást, a lojalitást, a belső munkaügyi szabályzat ismeretét, és a munkahely érdekeihez való alkalmazkodást. *Herriot* és társai is vizsgálták a pszichológiai szerződés tartalmát. A munkavállalói köteleességek hét kategóriáját (órák, munka, őszinteség, hűség, célok,

<sup>70</sup> WILKINSON-RYAN, Tess: Do Liquidated Damages Encourage Breach? A Psychological Experiment. *Michigan Law Review*, 2010/5, 633.

<sup>71</sup> WILKINSON-RYAN (2012): i. m., 871–872.



önprezentáció, rugalmasság) és a szervezeti kötelességek tizenkét kategóriáját (tréning, igazságosság, fizetés, jutalmak stb.) különböztették meg.<sup>72</sup>

A pszichológiai szerződés teljesítésének vagy megszegésének észlelése a pszichológiai szerződés értékelése.<sup>73</sup> A szerződés teljesítésének indikátorai a munkavállaló részéről lehetnek a munkahelyi elégedettség, szervezeti elköteleződés, szervezeti magatartás, javuló teljesítmény, újító attitűd. A pszichológiai szerződéssel foglalkozó kutatások főként arra a kérdésre keresték a választ, hogy a munkavállalók mikor észlelik a szerződés megszegését, és hogyan reagálnak erre. A valódi szerződéses kontextushoz hasonlóan a pszichológiai szerződés megszegése is az egyik fél teljesítésének elmaradásával függ össze.<sup>74</sup> A szerződés megszegését például hanyagság, szakítás, becsapás válthatja ki. A megszegésének észlelését érzelmi tapasztalat kíséri, melynek alapja a vélt igazságtalanság érzete. Az érzelmi tapasztalatot pedig érzelmi reakciók követhetik, ami attitűdváltozásban, viselkedésváltozásban is megjelenhet.<sup>75</sup> A szerződés megszegésére adott reakció lehet a munkaviszony megszüntetése, beszélgetés kezdeményezése, vagy a passzivitás, destruktivitás. Egy ezzel a témával foglalkozó kutatásban a válaszadók több mint fele számolt be arról, hogy munkáltatója megszegte a pszichológiai szerződést, és ennek valós következményei lettek. A megsértések összefüggést mutattak az alkalmazottak elégedetlenségével, a magas fluktuációval és a bizalom csökkenésével.<sup>76</sup> A kutatók azt is megfigyelték, hogy amikor a munkavállalók megszegést észlelnek, nagyobb valószínűséggel „bújnak ki” a munka alól. Ha a munkavállaló a másik fél szerződésszegését árulásnak érzékeli, akkor a bizalomvesztés aláássa a nem szerződésszegő fél szerződés iránti elkötelezettségét, ami ahhoz vezet, hogy a munkavállaló kevesebb erőfeszítést tesz a munkájába, vagy akár fel is mond.<sup>77</sup> A szerződés megszegésének tehát komoly következménye van a szervezeti tag attitűdjeire és viselkedésére: csökkenti a megelégedettséget és a bizalom szintjét, növeli a felmondási készséget.<sup>78</sup>

### 6.1. A munkaszerződés sémája mint a munkakörbe tartozó feladatok kitágításának problematikája

A séma egy koncepció vagy kategória mentális modellje, amelyet a „*valóság elméletének*” neveznek. Egy adott szerződés sémája magában foglalja a terület természetére vonatkozó előzetes meggyőződéseket (hiteket), valamint a megállapodás szakaszában iterált explicit jogokat és kötelezettségeket. Ez a gyakorlatban azt

<sup>72</sup> GUBÁNYI: i. m., 44.

<sup>73</sup> FREESE, Charissa– SCHALK René: How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 2008, 38/2, 276.

<sup>74</sup> WILKINSON-RYAN (2012): i. m., 847.

<sup>75</sup> Gubányi: i. m., 44.

<sup>76</sup> ROBINSON–ROUSSEAU: i. m., 245.

<sup>77</sup> ROBINSON, Sandra L.: Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41/4, 574–577.

<sup>78</sup> BALOGH: i. m., 14.

jelenti, hogy az emberek különös figyelmet fordítanak a sémával kapcsolatos információkra. A munkajog világában például a „pénztáros” séma feltehetően magában foglalja a pénz kezelését és a vevőkkel való udvariasságot, de valószínűleg nem tartalmazza a takarítói feladatokat. Nem lenne meglepő, ha egy pénztárosnak felvett munkavállaló úgy érezné, hogy kihasználják, ha azzal szembesülne, hogy a feladatai közé tartozik például a WC-tisztítás is.<sup>79</sup> A munkakörbe nem tartozó feladatok végzésére kötelezésnek munkajogi szempontból is vannak aggályai. Bár a munkakör azoknak a feladatoknak az általános meghatározása, amelyeket a munkavállaló a munkaszerződés alapján köteles teljesíteni, azonban ez egyrészt nem kerülhet túl távolra meghatározásra,<sup>80</sup> másrészt a munkavállaló csak olyan munkák elvégzésére utasítható (leszámítva a munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás esetét), amelyek e feladatcsoportba tartoznak.<sup>81</sup>

## 6.2. A kölcsönösség és méltányosság hiánya

Az előző fejezetben ismertetett pozitív kölcsönösség és méltányosság erkölcsi normái kiemelkedő jelentőséggel bírnak a szerződési jogban. Éppen ezért jelenthet súlyos aggályokat ezek megsértése a pszichológiai szerződés vonatkozásában. A negatív viszonyosság mind a szerződésszegés, mind a teljesítés tekintetében szerepet játszik. A sértett felek büntetni akarják az önző szerződésszegéseket, az egyik fél önző vagy bizalmatlan magatartása csökkenti a másik fél ösztönzését a teljesítésre. A felek a szerződésszegést árulásként élik meg, és ha úgy vélik, hogy a másik fél önző, kapzsi vagy tisztességtelen volt, a büntetés iránti vágy fokozódik.<sup>82</sup> A bizalmatlanság egyik jele lehet például a munkavállaló túlzott megfigyelése, ellenőrzése. A fokozott ellenőrzést a bizalmatlanság jelének tekinthetik a munkavállalók, ami viszont arra készíti őket, hogy kevesebb erőfeszítést tegyenek a munkájukba, így sérül a pszichológiai szerződés.<sup>83</sup> Megállapítható tehát, hogy az Mt. munkáltatói ellenőrzésre vonatkozó általános szabályait<sup>84</sup> a pszichológiai szerződés megsértésének elkerülése érdekében is érdemes betartania a munkáltatónak.

A pszichológiai szerződés munkaadó általi megszegésre példa lehet továbbá az az eset, ha van egy íratlan szabály a szervezetben arra vonatkozóan, hogy ha a munkavállaló tisztességesen elvégzi a rá bízott munkát, akkor a későbbiekben előreléphet a karrierjében. A munkaadónak azonban a munkaszerződés alapján nem kötelessége előléptetnie a munkavállalót, pusztán a közöttük létező pszichológiai szerződésből fakad e kötelezettsége. Mindazonáltal, ha elmarad az előlépte-

<sup>79</sup> WILKINSON-RYAN (2012): i. m., 848.

<sup>80</sup> „A munkavállaló munkakörének meghatározása nem jogszerű, ha olyan mértékben általános, hogy abból az elvégzendő munkák köre és jellege nem állapítható meg.” BH 2015. 78.

<sup>81</sup> HAJDU-DUDÁS Mária: *Mi tartozik bele a munkakörbe, meddig mehet el a munkáltató?* Adózóna. [https://adozona.hu/munkajog/Mi\\_tartozik\\_bele\\_a\\_munkakorbe\\_Meddig\\_mehet\\_\\_2ND6IP](https://adozona.hu/munkajog/Mi_tartozik_bele_a_munkakorbe_Meddig_mehet__2ND6IP) (2021. 05. 31.).

<sup>82</sup> WILKINSON-RYAN (2012): i. m., 859.

<sup>83</sup> FREY, Bruno S.: Does Monitoring Increase Work Effort? The Rivalry with Trust and Loyalty. *Economic Inquiry*, 1993, 31/4, 663. (DOI: 10.1111/j.1465-7295.1993.tb00897.x).

<sup>84</sup> Mt. 11/A. §.

tés, a munkavállaló előbb-utóbb egyoldalúan megszünteti a munkaviszonyát, amit indokolni sem kell.<sup>85</sup> Arra is lehet példát mondani, amikor a munkavállaló követ el szerződésszegést. A szerződést megsértheti például úgy, hogy a munkáltató által engedélyezett *home office* lehetőségével visszaél, negligálja a munkáját, ezt a munkavégzési formát gyakorlatilag fizetett szabadságnak tekinti. Ebben az esetben a sérült pszichológiai szerződést kénytelen a munkáltató a hivatalos munkaszerződéssel kompenzálni és megtiltani az otthoni munkavégzést.<sup>86</sup>

## 7. Konklúzió

A tanulmányban említett erkölcsi normák jelentős szereppel rendelkeznek a pszichológiai szerződés tekintetében. Ezen erkölcsi követelmények egy része jogi normaként is megjelenik az Mt. generálklauszái között,<sup>87</sup> így a munkajogi szabályozás, ha szűk körben is, de bizonyos fokú védelmet nyújt a munkaszerződésben nem rögzített, így ki nem kényszeríthető munkavállalói érdekek érvényesülése érdekében.<sup>88</sup>

Bár a pszichológiai szerződés és az írásba foglalt munkaszerződés jelentős átfedéseket mutat, azonban lényegesen eltér egymástól a két konstrukció. A legfontosabb különbség, hogy a pszichológiai szerződés elemei nem részei az írásba foglalt munkaszerződésnek, hiszen nem jogokat vagy kötelezettségeket határoznak meg. *Lőrincz György* megfogalmazása szerint ez inkább egy olyan „*virtuális megállapodás*”, amely a szerződő feleknek azokat az elvárásait tartalmazza, amelyeket az eljövendő kapcsolatukat érintően táplálnak.<sup>89</sup> Ezen elvárások azonban munkaszerződésbe foglalás hiányában jogilag nem számonkérhetők, azaz sem a teljesülésnek, sem elmaradásának közvetlen jogkövetkezménye nincs. A kölcsönös elvárások teljesülése esélyének megítélése ugyanakkor a munkaviszony létesítésénél mindkét fél egyik alapvető szempontja. Valamilyen formában tehát törekednek ezek kifejezésére, ami optimális esetben azzal jár, hogy formális joggá sikerül minél több érdeküket alakítani, azaz munkaszerződésbe, vagy a munkaviszonyhoz kapcsolódó valamely egyéb megállapodásba foglalni. Az ilyen jellegű érdekérvényesítés azonban sok tényezőtől, elsősorban az adott munkavállaló képzettségétől, helyettesíthetőségétől függ. Ezen kívül a munkaerőpiac állapota is folyamatosan tágitja vagy szűkíti e törekvés esélyét.<sup>90</sup>

Ahogy az említésre került, több kutatás is kiemelte egyrészt a munkavállalók oktatás, továbbképzés iránti igényét,<sup>91</sup> másrészt a munkaadók lojalítás, szervezeti el-

<sup>85</sup> Mt. 67. § (1) bekezdés.

<sup>86</sup> SZABÓ Zsolt Péter: *Bizalom, ha sérül – pszichológiai szerződés a koronavírus idején*. Munkaerőpiac.eu szakmai portál. <https://munkaeropiac.eu/munkavedelem-es-egeszseg/bizalom-ha-serul-pszichologiai-szerzodes-a-koronavirus-idejen/> (2021. 05. 31.).

<sup>87</sup> Lásd például az Mt. 6. § (3) bekezdése szerinti méltányos mérlegelés követelménye.

<sup>88</sup> LŐRINCZ György: A munkaszerződés teljesítésének egyes kérdései. *Munkajog*, 2020/3, 12.

<sup>89</sup> LŐRINCZ: i. m., 11.

<sup>90</sup> LŐRINCZ: i. m., 12.

<sup>91</sup> „Az egész életen át tartó tanulás napjainkra az oktatás és a képzés egyik legfőbb vezérelveként artikulálódott, hiszen a teljes szakmai pályafutás során történő készség- és kompetenciaelsajátításnak központi

köteleződés iránti igényét. E két igény kölcsönös kielégítésére és joggá formálására kiváló lehetőség a tanulmányi szerződés jogintézménye, melynek megkötése esetén a munkáltató vállalja, hogy a tanulmányok alatt támogatást nyújt, a munkavállaló pedig arra kötelezi magát, hogy a megállapodás szerinti tanulmányokat folytatja és a képzettség megszerzése után a támogatás mértékével arányos időn (de legfeljebb öt éven) keresztül munkaviszonyát felmondással nem szünteti meg.<sup>92</sup> A kutatások alapján a munkavállalók fontosnak tartják a rugalmasságot és a jutalmazást is. Ezen igényeket szintén lehetséges jogi kötőerővel felruházni, például kötetlen munkarend alkalmazásával,<sup>93</sup> illetve egy cafeteria-szabályzat megalkotásával. A legtöbb pszichológiai szerződéses igényt azonban lehetetlen akár valamely munkaviszonyhoz kapcsolódó megállapodás, akár jogszabály által joggá formálni, így azok jogon kívüli kategóriák maradnak. Ezen érdekek jogon kívülisége azzal jár, hogy teljesítésük a bizalmon alapul. Amennyiben ez a bizalom megszűnik, a munkaszerződés teljesítése is minimális szintre csökken, így előbb-utóbb a munkaviszony is megszűnik. Ezzel a munkaszerződés teljesítése is befejezetté válik.<sup>94</sup>

Összességként tehát megállapítható, a pszichológiai szerződés tartalmát alkotó elvárások a munkáltató részéről összességében a munkavállaló elkötelezettsége a munkáltató és annak céljai iránt, a munkavállaló részéről pedig a személyes érdekeinek érvényesítése. Amennyiben ezen elvárások teljesítését a jogi szabályozás nem teszi kötelezővé, csak abban az esetben lesznek jogi úton kikényszeríthetők, ha ezen elvárásokat a felek a munkaviszonyhoz kapcsolódó valamely megállapodásba, elsősorban munkaszerződésbe foglalták.

*jelentősége van.*” Kun Attila (szerk.): *Az egész életen át tartó tanulás (lifelong learning) jogi keretei a munka világában, különös tekintettel a munkaviszonyra.* Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, 2017, 17.

<sup>92</sup> Mt. 229. § (1) bekezdés.

<sup>93</sup> Mt. 96. § (2).

<sup>94</sup> LŐRINCZ: i. m., 12.