

---

---

# **Elmélet és gyakorlat – Munkaköri kompetenciák jogi és munkaerőpiaci elemzése a kontroller munkakörökben \***

Olajos István \*\* – Csirszki Martin \*\*\* – Musinszki Zoltán \*\*\*\* –  
Lipták Katalin \*\*\*\*\* – Mélypataki Gábor \*\*\*\*\*

---

## **1. Bevezetés**

A tanulmányunkban arra keresünk választ, hogy a kontroller munkakörben alkalmazott munkavállalók speciális csoportjára mennyiben alkalmazhatók az adott tagállam munkaügyi előírásai, és be lehet-e tartani a XX. század elejétől a nemzetközi jog részévé vált munkaidőre vonatkozó szabályozást.<sup>1</sup> A kontroller munkakör, bár nem számít vezető állásnak, a munkavállalótól speciális hozzáértését követel meg, elemzőképeséget, és nagyfokú önállóságot feltételez. Az elemzés aktualitását az adja, hogy e speciális munkakör munkaidő beosztásának szabályai a koronavírus idején általánossá váltak. A cikk tanulságait tehát más munkakörök kapcsán is alkalmazni tudjuk.<sup>2</sup> Cikkünk első részének legfontosabb problémái a

---

\* A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, *Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban* című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

\*\* Egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Civilisztikai Tudományok Intézete, Agrár- és Munkajogi Intézeti Tanszék.

\*\*\* PhD hallgató, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Civilisztikai Tudományok Intézete, Agrár- és Munkajogi Intézeti Tanszék.

\*\*\*\* Egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügyi és Számviteli Intézet, Számvitel Intézeti Tanszék.

\*\*\*\*\* Egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet, Munkaerőpiac és Foglalkoztatáspolitikai Intézeti Tanszék.

\*\*\*\*\* Egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Civilisztikai Tudományok Intézete, Agrár- és Munkajogi Intézeti Tanszék.

<sup>1</sup> Csákay Zoltán: *Gazdálkodj jogosan. A kollektív szerződés szerepe a munkaidő beosztásával és a munkaidőkerettel kapcsolatban* Agroforum: a növényvédők és növénytermesztők havilapja, 2019/ 1. 134-136

<sup>2</sup> Prugberger Tamás: *A munkaidő, a pihenőidő és a szabadság új hazai szabályozásának megítélése a munkavállalói érdekek szempontjából* *Pro futuro*, 2017/ 2 31-47.

következők. Az ILO, mint nemzetközi szervezet, hogy és milyen módon tudja befolyásolni az egyes országokban a munkaidő használatát. A második legfontosabb kérdés, hogy történetiségében melyek azok az álló egyezmények, amelyek a részes tagállamok munkaidő felhasználására vonatkoznak.<sup>3</sup>

## **2. A nemzetközi munkajog legfontosabb fejlődési fázisai a munkaidővel kapcsolatosan**

A tanulmányunkban első körben a munkajog és ezen belül is a munkaidőre vonatkozó szabályokat szeretnénk ismertetni. A nemzetközi szabályok bemutatásával szeretnénk egy olyan ívet felrajzolni, mely a nemzeti jogszabályokkal párhuzamosan adják ki azon tendenciák körét, melyeket az általunk kiválasztott bemutatni kívánt munkakörre is tudunk vonatkoztatni. A tanulmányunkban a nemzetközi kérdéseket első sorban az ILO joggyakorlatán keresztül mutatjuk be.<sup>4</sup> Ennek oka, hogy az EU-s jogszabályok sok esetben a nemzeti jog részét képezik, azonban a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) vonatkozó egyezményei is hasonlóan fontosak. A munkaidő szabályozásának a teljes horizontját az ILO egyezmények adják. Éppen ezért a fentiekből adódóan az EU és az Európa Tanács joggyakorlatát külön nem vizsgáljuk. Történeti áttekintésünkben három egyezményt elemzünk: Az 1. számú Az ipari vállalatok munkaidejéről szóló 1919-es, a 81-es számú iparban és kereskedelemben történő munkaügyi egyeztetésekről szóló 1947-es és a 158-as számú a munkaviszonynak a munkáltató kezdeményezésére történő megszüntetéséről szóló 1982-es egyezményt. Az egyezményeket nem csak a munkaidő, de az egyéb munkajogi garanciákat tekintve is megvizsgáljuk. Ezeknek a jogintézményeknek a szerepe fontos volt abban, hogy kialakuljanak azok a munkajogi védelmi szintek, amelyben egy kontroller típusú munkavédelem is elhelyezhető. A fent felsorolt ILO egyezmények azon nemzetközi egyezmények csoportjába tartoznak, melyek a nemzeti jogra próbáltak meg hatni, és nem a migráns munkavállalókkal foglalkoztak.

**2.1. Az ILO 1. számú egyezménye<sup>5</sup> - Az ipari vállalatok munkaidejéről.** A munkaidő felhasználásával kapcsolatban rögtön meg kell említenünk, hogy a legelső egyezmény egyike az 1919-ben elfogadott ipari vállalatok munkaidejének napi nyolc órában, illetve heti 48 órában történő korlátozásáról szóló egyezmény. Ez azért is lényeges ez az egyezmény, mert ez volt a legelső ILO dokumentum, és már 1919. október 19-én elfogadásra került.

Az egyik legfontosabb része a napi 8 órás, illetve a heti 48 órás munkaidő elvének, mint alapelvnek a rögzítése.<sup>6</sup> Második, hogy alapvetően mi számít ipari

<sup>3</sup> Barzó Tímea - Prugberger Tamás Munkaidő-szervezés az egészségügyben az uniós és a hazai szabályozás tükrében *Új magyar közigazgatás*, 2015/ 1. sz. 22-28.

<sup>4</sup> Mélypataki Gábor: A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) szerepe a szociális biztonság nemzetközi kérdései terén, In: Jakab Nóra (szerk.) – Mélypataki Gábor – Szekeres Bernadett: *A szociális biztonság nemzetközi kérdései*, Miskolc, Bibo Kiadó, 2016, 40-69.

<sup>5</sup> A továbbiakban ILO 1

<sup>6</sup> Kiss György: A munkaidő megszervezésének egyes kérdései, in *Az Európai Unió munkajoga* (szerk.: Kiss

vállalatnak. Ipari vállalatnak tekinti az egyezmény a bányákat, termék készítésére, átalakítására, tisztítására, javítására, díszítésére vonatkozó üzemeket, így a hajóépítő, az elektromos áram, vagy bármilyen más hajtóerő előállítására, átalakítására és továbbítására vonatkozó üzemeket. Alapvetően minden építkezéssel kapcsolatos vállalkozást, beleértve a vasutakat, kikötőket, dokkokat, csatornákat, utakat, távbeszélőket, távbeszélő berendezéseket, gáz- és vízműveket, valamint a szállítási ágazatban dolgozó vállalatokat függetlenül attól, hogy közúton, vasúton vagy tengeren történik a szállítás.<sup>7</sup>

Alapvetően a heti 48 óra, illetve a napi 8 óra munkaidő mindenkire vonatkozik.<sup>8</sup> Ez alól három darab kivételi kört épít az egyezmény. Az egyik a családi munkaerővel foglalkoztatott üzemeket. Ez a kivétel kör a mai napig jelen van a munkajogi szabályokban. Az Mt. 92. § (2) alapján, ha a munkáltató, vagy a munkáltató tulajdonosa hozzátartozója a munkavállalónak, akkor a napi munkaidő 12 óra is lehet.<sup>9</sup>

A vállalatvezetésben felügyelő szervben vezető pozíciót betöltő személyekre vonatkozó kivétel, mely a kötetlen munkaidő elrendelésének a lehetőségével párosul. Ahogy korábban is említettük ez azért kiemelten fontos, mivel az általunk vizsgált munkakörnek általában alkalmazkodnia kell ehhez a megoldáshoz.<sup>10</sup>

A munkavállalói érdek-képvisellel nem rendelkező, olyan vállalatokat, ahol a vállalat néhány napban eltér a napi 8 órától minimum, és éppen ezért az összes többi napon, nyolc óránál több munkaidőt is vállal, illetve a többi szakban foglalkoztatott munkavállalást, ahol esetleg a munkavállalók beosztása egy nap több időszakot is érinthet. Azonban a heti munkaideje a munkavállalónak ebben az esetben sem haladhatja meg a 48 órát. Nagy lépésnek volt tekinthető már ennek a kimondása is. Ebből a 48 órából faragtak le a nemzetközi és a nemzeti szabályok is még 8 órát. Az átlagos heti munkaidő a magyar jogban is 40 óra, de semmiképpen sem haladhatja meg túlmunkával együtt sem a heti 48 órát. Ez árnyalja majd a későbbiekben tárgyalandó referencia időkeret is, amikor effektíve lehet többet dolgozni, mint 48 óra, de vissza számolva a munkaidőkeret átlagában még sem lesz magasabb.

Kivétekként minősül a baleset, balesetveszélyes üzemekben elvégzendő, "vis maior" jellegű beavatkozás, illetve minden olyan beavatkozás, amely a vállalat szokásos működésében bekövetkező komoly fennakadás elkerülése érdekében szükséges. Az ilyen jellegű beavatkozások esetében a heti munkaátlagban nem haladhatja meg az 56 órát, és nem befolyásolhatja a nemzeti törvények által a munkavállalók számára előírt pihenőnapokat, hogy a heti pihenőnap kompenzációját, amelyek megilletik a munkavállalókat. Az állami hatóságok az ipari vállalatok számára meghatározhatják előkészítő vagy kiegészítő munka esetén munkaidő korlátokon kívül eső időben elvégzendő munkák feladatait, illetve olyan munkavállalóknak azon kategóriáját, akiknek a munkavégzése szakaszos jellegű,

---

György), Budapest, Osiris, 2001, 351-352.

<sup>7</sup> ILO 1 3-4 cikk

<sup>8</sup> Shangeon Lee – Deirdre McCann – Jon C. Messer: *Working Time Around the World*, London, Routledge, 2007.

<sup>9</sup> ILO1 6-8 cikk

<sup>10</sup> ILO1 9. cikk

azon időszakos kivételeket, hogy a vállalatok megfelelően el tudják látni a rájuk háruló, nagyobb munkateherrel járó feladatokat.<sup>11</sup>

Az ilyen esetben a tagállam az érintett munkavállalók és a munkavállalók szervezeteivel történő konzultációk után emelhet a munkaidőn. Ezeket a folyamatokat, megállapodások érvényességére vonatkozó dolgokat is közölni kell a Nemzetközi Munkaügyi Hivatallal az Egyezmény részes tagállamának. Ezekről a közölt adatokról Nemzetközi Munkaügyi Hivatal éves jelentést tesz közzé a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet konferenciája felé. Ahhoz, hogy a munkaidőt be lehessen tartani, az üzemben belül jól látható helyre el kell helyezni a több műszakos munkavégzésre vonatkozó munkaidő-beosztás köteles műszak kezdetét, illetve végének időpontját közölni, és az így közölt időpontokat a kormány által jóváhagyott közléssel és módon lehet megváltoztatni. Hasonló módon közölni kell a pihenő időszakokat, amelyek a munkavégzés idejére esnek, és nem képezik a munkaidő részét. Törvénysértésnek minősül bármely személynek, munkaidőn kívüli időszakban, hogy pihenő időszakban történő foglalkoztatás.

Az ILO egyezmények egyik sajátossága, hogy van lehetőség könnyített alkalmazásra. Ez első sorban a gyengébb gazdasági potenciállal rendelkező országoknak adatott meg. Ezeket fenntartások formájában fogalmazták meg, mind amellet, hogy az államoknak a nehéz gazdasági helyzetet folyamatosan igazolniuk kellett. Ezen egyezmény esetben Japán, India, Kína, Perzsia, Sziám, Görögország, amely néhány az adott államra jellemző ipari üzemben halaszthatja a munkaidő bevezetését, illetve Románia, amely csak 1924-től volt köteles alkalmazni ezeket.

Az Egyezményt felmondani már a ratifikált tagállamnak van joga a ratifikálással számított tíz év elteltével. A felmondás egy év után lép hatályba, hogy pontosan lehessen tudni a részes államok körét. A Nemzetközi Munkaügyi Hivatal igazgatótanácsa 10 évenként egyszer jelentést tesz arról, hogy mely tagállamokra tippelték ezt az egyezményt.<sup>12</sup>

Érdekes dolog, hogy Magyarország mind a mai napig nem részese ennek a munkaidőről szóló 1919-es egyezménynek. Mivel a nemzeti jog meghaladja az egyezmény védelmi szintjét nem valószínű, hogy hazánk a közel jövőben fontolóra venné az egyezmény ratifikációját. Ez az eset hasonlatos az 102-es számú egyezmény történetéhez, mely a társadalombiztosítás minimális normáiról szól. Erre a magyar Kormány készített kutatást is, de a zárótanulmányban megállapították a szakértők, hogy pluszt nem adna a nemzeti szabályozásnak. A jogalkotó sajnos a szimbolikus jelentőségét sem érezte ennek, így valószínűleg az 1. számú egyezmény ratifikálásának sem.

**2.2. Az ILO 81. számú egyezménye - Az iparban és kereskedelemben történő munkaügyi ellenőrzésekről**<sup>13</sup> A nemzetközi munkajog második jelentős fázisa, mikor a nemzetközi munkaügyi szervezet tagállamai számára közbizottsági kötéssel bíró egyezményeket fogadott el, mely a közigazgatási hatóságok számára minimum sztenderdeket ír elő. A jogalkotó, mikor felismerte, hogy a szerződéses

<sup>11</sup> ILO1 11-15 cikk

<sup>12</sup> ILO 1 záró rendelkezések

<sup>13</sup> A továbbiakban ILO 81

liberalizmus elvei nem működőlépesek a munkaerőpiacon – jellemzően az I. Világháborút követően kezdődött- az állami beavatkozás időszakát „vezették be”.<sup>14</sup> Ennek a lényege, hogy az állam jogszabályban határoz meg olyan munkajogi követelményeket, minimum standardokat, amelyek korábban a felek szabadságában álltak. Az első szociális alkotmányok már tartalmazták a munkához való jogot. Ennek biztosítása érdekében pedig az államok kialakították a munkaügyi felügyelet rendszerét.<sup>15</sup> Az 1. számú egyezményben kialakított munkaidő szabályok és a jelen egyezményben meghatározott munkaügyi felügyelet rendszerére közösen már képes olyan keretek kialakítására, hogy azon munkavállalói, amelyek szükségesek a munkavégzéshez, ne kizsákmányolás tárgya legyen, hanem jogi garanciákkal védett mozgástéren belül valósulhasson meg. A nemzetközi térhez képest nem telt el sok idő a két egyezmény megszületése óta. Tanulmányunk szempontjából tehát a védelmi és biztonsági keretek kialakítása okán lesz fontos ez az egyezmény. Ez az egyezmény, és az ez alapján létrehozott nemzeti munkaügyi felügyelet kötelezettsége a munkaidőre vonatkozó szabályok betartatása. A munkavédelem a munkaviszonyból származó garanciák közjogi oldalát testesíti meg.

Az ILO egyezmények munkaidőre vonatkozó szabályainak betartásáról, 1947-ben egy új egyezmény született, mégpedig a 81. számú egyezmény, az iparban és kereskedelemben történő munkaügyi ellenőrzésről. Ezt az ILO Igazgató Tanácsa által Genfben összehívott 30. ülészenon fogadták el 1947. július 19-én.

A munkaügyi ellenőrzés rendszere kiterjed minden olyan ipari munkahelyre, amelyknél munkaügyi felügyelők által érvényre juttathatók a munkafeltételekre, illetve a munkát végző munkavállaló védelmére vonatkozó törvényes rendelkezések.<sup>16</sup>

Munkaügyi felügyeleti rendszer három fontos feladatot ír elő, biztosítani azon rendelkezések érvényre jutását, melyek a munkát végző munkavállalók védelmére vonatkoznak, és első ilyen megemlített a munkaidő, de emellett még ott van a bérek, biztonság, egészség, szociális ellátás, gyermek és fiatalok foglalkoztatása. Másik a technikai információk és tanácsadás nyújtása a munkavállalóknak. A harmadik pedig az illetékes hatóság tud vásárolni a hiányosságokat és visszaéléseket, melyekre a hatályos, törvényes rendelkezések nem terjednek ki.<sup>17</sup>

A munkaügyi ellenőrzést egy központi hatóság irányítása alá kell vonni. Szövetségi állam esetén pedig a központi hatóság a szövetségi közigazgatási hatóságot jelenti.<sup>18</sup>

A munkaügyi felügyelet személyzetét a közszolgálati foglalkoztatottakból kell kialakítani, biztosítani kell a foglalkoztatások állandóságát, kormányoktól való függetlenségét, illetve a kedvezőtlen külső befolyásokkal való függetlenségét, biztosítani kell a férfiak és nők egyenlő részvételét.

<sup>14</sup> Prugberger Tamás - Kenderes György - Mélypataki Gábor: *A munka - és közszolgálati jog intézményrendszerének kritikai és összehasonlító elemzése*, Miskolc, Novotni Kiadó, 2012, 10.

<sup>15</sup> Tóth, Hilda: *Európai munkaügyi szabályozás*, Budapest, Nemzeti Munkaügyi Hivatal, 2013.

<sup>16</sup> ILO 81 2.cikk

<sup>17</sup> ILO 81 3 cikk

<sup>18</sup> ILO 81 4.cikk

Felügyelet munkájában műszaki szakértőket, orvosokat, mérnököket, elektromossági és kémiai ismeretekben jártas szakembereket kell bevonni, hogy a munkavállalók egészségének és biztonságának védelmére vonatkozó törvényes rendelkezések érvényre juttatását érvényesíteni lehessen.<sup>19</sup>

A munkaügyi felügyelők feladatellátásánál arra kell figyelemmel lenni, hogy annyi felügyelőt kell alkalmazni, hogy a felügyelet alá tartozó munkahelyek számára, nagyságára, az ilyen munkahelyekkel foglalkoztatott munkavállalók létszámára és kategóriájára, illetve a törvényes rendelkezések számára és bonyolultságára elegendő legyen. Biztosítani kell az anyagi eszközöket és azokat a feltételeket, amelyekkel a hatékony munkavégzés biztosítható.

Megbízó levéllel kell ellátni ezeket a felügyelőket. A megbízólevél felhatalmazza a felügyelőket arra, hogy bármely órában szabadon ellenőrzés és értesítés nélkül beléphessenek az általuk felügyelt munkahelyre. Lefolytassanak bármely szemlét, nyomozást, vizsgálatot. A munkaügyi vizsgálat keretében munkáltatónak, vállalat személyi állományának törvényes rendelkezése betartásának a tárgyában kérdéseket tehetnek föl, belenézhetnek üzleti könyvekbe, nyilvántartásokba, bizonylatok bemutatását kérhetik. Törvények, előírások betartása keretében azt kell megállapítani, hogy a vállalat által folytatott gyakorlat a törvényes rendelkezésekkel megegyezik-e, ha nem egyezik meg, tájékoztatások közzétételét követelhetik, elemzés céljára. Anyagmintákat vehetnek fel, fel nem használt anyagokat, elvihetnek, és erről a felügyeleti szemléről előzetesen értesíteni kötelesek az ellenőrzött céget.

Annak érdekében, hogy felügyelők képesek legyenek intézkedések meghozatalára, biztosítani kell a bírói vagy közigazgatási hatósághoz való fellebbezés jogát. A felügyelőket fel kell hatalmazni olyan rendelkezések kiadására, amelyek megkövetelik, hogy meghatározott határidőn belül változtatásokat lehessen véghezvinni berendezésekben, üzemekben, illetve azonnal végrehajtandó intézkedéseket hozhatnak a munkavállalók egészségét vagy biztonságát fenyegető veszély esetén.<sup>20</sup>

Kizáró okok vannak a munkaügyi felügyelet rendszerében. Közvetlen vagy közvetett érdekeltségük nem lehet az általuk ellenőrzött vállalatokban. Semmiféle gyártási, üzleti titkot, amely tudomásomra jutott, mással nem közölhetnek, és minden bejelentést, ami a munkakörökből adódóan rendelkezésükre jut, bizalmasan kell, hogy kezeljék.

Akik a munkaügyi felügyelők által érvényre juttatott törvényes rendelkezéseket megszegik, azokat felelősségre kell vonni. A munkaügyi felügyelők megítélésére lehet bízni, hogy figyelmeztetést alkalmaznak vagy tanácsokat adjanak a bírósági eljárás megindítása vagy ajánlás helyett.

A munkaügyi felügyeletnek be kell számolnia az eredményeiről. Központi felügyeletnek évente jelentést kell tennie a munkaügyi felügyeletre vonatkozó intézkedésekről. Éves jelentésben a legfontosabb dolgok, hogy melyek azok a törvények és rendeletek, amely a felügyelet szolgálati munkájára vonatkoznak. Felügyeleti szolgálat létszáma, munkahelyek statisztikája, foglalkoztatottak létszáma,

<sup>19</sup> ILO 81 8-9 cikk

<sup>20</sup> ILO 81 10-19 cikk

felügyeleti szemlék statisztikája, törvényszegések és kiszabott büntetése statisztikája, illetve az ipari balesetek, illetve a foglalkoztatási betegedések statisztikája kell, hogy szerepeljen a jelentésben.<sup>21</sup>

Lesznek olyan esetek, amikor nem lehet tudni és kétséges, hogy a vállalat olyan részlege, olyan vállalat-e, amely esetében az egyezményt alkalmazni lehet, az erre vonatkozó kivételeket külön kell rendezni. Ha valamely állam valamely nagy kiterjedésű vidéken alacsony népsűrűség miatt ki akar vonni egyes részeit az egyezmény hatályáról, ezt is külön kell jeleznie.

Az egyezményt minden tagállamnak ratifikálni kell, aki alkalmazni szeretné, és azt a ratifikációt be kell nyújtani a nemzetközi szervezet igazgatóságának, és az egyezmény alkalmazásáról munkaügyi szervezet folyamatosan beszámol az Igazgató Tanácsnak.<sup>22</sup>

### **2.3. Az ILO158. számú egyezménye - A munkaviszonynak a munkáltató kezdeményezésére történő megszüntetéséről.**<sup>23</sup>

A nemzetközi munkajog szempontjából alapvető intézménynek minősül a 158. számú egyezmény a munkaviszonynak a munkáltató kezdeményezésére történő megszüntetéséről. Ezt a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet 1982. június 2-i, 68. ülészsaka fogadta el Genfben. Közvetlen előzményének tekinthető a munkaviszony megszüntetéséről szóló 1963-as ajánlás, azonban az 1982 és 1963 között eltelt időszak alatt az ajánlás bizonyos rendelkezései idejétmúlttá váltak, ezért kellett alapvetően egy új egyezményt elfogadni. Ez az egyezmény is beleillik abba a képbe, amit szeretnénk felvázolni. A munkaidő általános szabályozását követően a közjogi védelem, és jelen egyezménnyel a magánjogi védelem megerősítését fogalmazták meg újra a szociális partnerek. A munkajogi kompetenciák és a munkaidő talán itt érintőlegesebben van jelen, de mindenesetre fontos részét képezik ennek az ívnek. Az egyezmény központi eleme a munkáltató általi jogviszony megszüntetés. Ennek számos oka lehet, de ami fontos, hogy ha a munkavállaló személyében is van az ok, az akkor is csak a munkaviszonnyal összefüggésben megállapított dolog lehet.<sup>24</sup>

Az Egyezmény tárgyi hatálya minden gazdasági tevékenységre, valamennyi ágazatra és valamennyi foglalkoztatottra kiterjed, a hatállyal való személyi hatállyal három kivétel van. A meghatározott időre vagy meghatározott feladat elvégzésére kötött munkaszerződés alapján foglalkoztatott munkavállaló. Előzetesen ésszerű időtartalomban megállapított próbaidőben vagy minősítő időszakban végzett munkát vállalók, illetve az alkalmilag rövid időszakra alkalmazott munkavállalókra vonatkozó személyi kör kivétel az egyezmény hatálya alól. Azonban a részes tagállamoknak oda kell figyelni arra, hogy az érintett munkaadók és munkavállalói szervezetekkel körítve, hogy ezt a három kivételi kört a lehető legszűkebb esetben alkalmazzák a munkaadók, és visszaélésszerűen ne alkalmazzhassák.<sup>25</sup>

Az elbocsátás, illetve a munkaviszony megszüntetése jelen egyezmény hatálya alól a munkaadó által kezdeményezett megszüntetésére vonatkozik. A

<sup>21</sup> ILO 81 21 cikk

<sup>22</sup> ILO 81 30-31 cikk

<sup>23</sup> A továbbiakban ILO 158

<sup>24</sup> ILO 158 bevezetés

<sup>25</sup> ILO158 1-3 cikk

megszüntetésre ötfajta minimumfeltételt kell alkalmazni. Egyrészt a munkaviszony megszüntetésének indoklását, az elbocsátással kapcsolatos megelőző eljárást, illetve az elbocsátással kapcsolatos jogorvoslatot, illetve a felmondási időt. Ide tartozik még a végkielégítés és a jövedelemtámogatás formái.

Speciális rendelkezéseket kell alkalmazni, hogyha a munkaviszony megszüntetése gazdasági, technológiai, szerkezeti vagy más hasonló okokból történik. Legfontosabb szabályok tehát a következők.

Munkaviszony megszüntetésére nem képezhet alapot a szakszervezeti tagság, vagy szakszervezeti tevékenységre való részvétel, üzemi képviselőként történő működés ilyen tisztségre pályázás, munkaadó elleni panasztételi eljárásban való részvétel. Szintén nem lehet felmondási alap a faj, bőrszín, nem, családi állapot, családi kötelezettség, terhesség, vallás, politikai nézet, nemzeti hovatartozás, vagy társadalmi helyzet, illetve a szülési szabadság. A betegség vagy baleset miatt átmeneti hiányzás nem képezhet utat elbocsátásra. Ezek vizsgálata is kiemelten fontos, mivel a kutatásunk egy olyan munkavégzésre fókuszál, mely egy támogató munkakör. A vezetőállású munkavállaló tevékenységét támogató munkakör, mely kapcsán ahogy látni fogjuk hatással van a kontroller munkakörre. A kontroller munkakör azonban nem vezetői munkakör így a felelőssége és a jogviszony megszüntetésre vonatkozó szabályok is megegyeznek a normál munkavállalókra vonatkozó szabályokkal. Érdemes azonban azon elgondolkodni, hogy az ilyen „hibrid munkakörök”, melyek nem minősülnek vezető állásnak, de tevékenységük hatással van a vezetőre milyen védelmi státuszt igényel. A felelősségteljes döntést a vezető hozza meg, éppen ezért a kontroller felelősségre nem vonható, de mindenképpen érdemes azon elgondolkodni, hogy esetlegesen kissé lazább szabályok mentén gondolkodjunk el a vezetőhöz hasonló munkakörök szabályozását. Ennek egyik eleme a jogviszony megszüntetésének a kérdése. A fentiekben az indoklási kötelezettség fontosságát emeltük ki. Azt azonban hozzá kell tenni, hogy az indoklás nélküli jogviszony megszüntetés sem teljesen ördögtől való. A magyar jog a vezető állású munkavállalók esetében elismeri ezt a lehetőséget.<sup>26</sup> A vezetést segítő munkakörök esetében erre nem lenne szükség, mivel, a kontroller arra nincs hatással azon tevékenységek eredményének felhasználására, ami a vezetőnek nyújt. A szabályok minimálisan rugalmassá tétele lenne fontos a megfelelő védelem megtartása mellett.<sup>27</sup>

Ha valakit el akarnak bocsátani munkáltató által kezdeményezve, akkor közölni kell vele a magatartásával, teljesítményével kapcsolatos okokat. Az ellene felhozott állításokkal szembeni védekezésre meg kell adni a feltételt. Ennek alkalmazása nélkül senki nem bocsátható el.<sup>28</sup> Ennek a követelménynek kell teljesülnie az olyan típusú speciális munkakörökben is majd, mint a kontroller. Annak a követelménynek semmiképpen sem szabad változnia, hogy a jogviszony megszüntetése három alapelven kell, hogy alapuljon: valóság, világhosság és okszerűség.

<sup>26</sup> Kenderes György - Rácz Zoltán - Hornyák Zsófia – Rácz Orsolya: A vezető állású munkavállaló jogviszonyai felelősségük aspektusából, In: *A vezető tisztségviselő jogállása és felelőssége* (szerk: Pál Lajos), Budapest, HVG-ORAC, 2017

<sup>27</sup> ILO 158 4-7 cikk

<sup>28</sup> Kártyás Gábor: A felmentés indokolása a közszolgálati jogban, in: *Közjogi Szemle* 7 (2014) 2, 25-33.



Az elbocsátással szembeni jogorvoslati eljárás legfontosabb feltétele, hogy az elbocsátás ellen egy pártatlan szervhez, bírósághoz, munkaügyi bírósághoz, döntőbizottsághoz vagy döntőbíróhoz fordulhat a munkavállaló.<sup>29</sup> Azonban erre csak ésszerű ideig van lehetősége. Elbocsátás jogtalanságának bizonyítását a munkaadónak kell bizonyítani, tehát a munkaadónak bizonyítani kell a felmondás jogszerűsége tekintetében az alapos okot, illetve azt, hogy a nemzeti joggal gyakorlatilag összhangban álló eljárás lefolytatása után felek részéről előterjesztett bizonyítékok alapján fog hozni a meghatározott szerződést a munkaviszony megszüntetésének jogossága felől. A felmondás jogosságának megállapítására a nemzeti jog által felhatalmazott szervnek meg kell állapítani, hogy milyen indokok alapján keletkezett a felmondás, valamint azt hogy ezek az indokok elégségesek-e a munkaviszony jogos megszüntetéséhez. Amennyiben azt állapítják meg a felülvizsgálati szervek, hogy az elbocsátást az adott nemzeti jog vagy gyakorlat alapján nem tartják jogszerűnek, és a megszüntetés érvénytelenné nyilvánítása nem kivitelezhető, felhatalmazást kell kapniuk arra, hogy a munkaadót megfelelő kártalanítás fizetésére jogosítsák, illetve a munkáltatót pedig az alkalmasnak ígért kártalanításra kötelezzék.

Ésszerű felmondási idő alapján lehet felmondani, aki nem kapja meg ezt a felmondási időt, ehelyett kártalanításra jogosult, hacsak nem vétett olyan súlyosan a magatartási szabályok ellen, amelyek alapján ésszerűtlen lenne elvárni a munkavállalótól, hogy felmondási idő alatt tovább foglalkoztassa. Ezek a magyar munkajogban megfelelően adottak, ezért a fent vázolt munkakör esetében nem feltétlenül szükséges a fentiek módosítása. A felmondási kiadása bevett gyakorlat, mely mindenképpen a munkavállaló védelmét szolgálja. Ezen nem érdemes módosítani ezekben a speciális munkakörökben sem.

Munkavállaló, akinek munkaviszonyát megszüntették, nemzeti joggal összhangban végkielégítésre, távozással kapcsolatos más járulékokra jogosult, amelyet a szolgálati idő és a bérszínvonal határozza meg, és ezt közvetlenül a munkaadóknak, hogy munkaadók hozzájárulásával létesített alapterhére kell kifizetni.<sup>30</sup>

**2.4. A nemzetközi irányvonalak összegzése.** A munkaidő és a munkakörülmények változása az elmúlt száz év egyik legfontosabb munkajogi változása, melynek egyik fő mozgatórugója az ILO által kialakított nemzetközi joggyakorlat, mely jelentős mértékben hatással volt a tagállami szabályokra. A munkavállaló emancipációjához kapcsolódó út egyik állomása volt, hogy a kiszolgáltatott helyzetben lévő munkavállalók egy kézzel fogható jogosítványt kaptak. Ez akkor is igaz, ha ez csak fokozatosan valósult meg. A munkaidő változása azonban nem önmagában álló esemény. A munkaidő változása alapvetően határozza meg a munkavégzés tényleges tartalmát és sokszor minőségét is és a további munkajogi garanciák alkalmazásának a lehetőségét is. A munkaidő csökkenésével a

<sup>29</sup> Mélypataki Gábor - Prugberger Tamás: A munkaviszony megszűnésének és megszüntetésének jogelméleti kérdései, In: *Studia Iurisprudentiae Doctorandorum Miskolciensium = Miskolci Doktoranduszok Jogtudományi Tanulmányai* (szerk: Szabó Miklós), Tomus: 14.

<sup>30</sup> ILO 158 8-12 cikk

tényleges munkaaktivitás csökkent ugyan, de nem lineárisan. Ennek az oka, hogy a technikai fejlődés segítségével is hatékonyabbá tehető a munkavégzés. Az elmúlt száz évben, ami a munkaidő változásának az évszázadaként is értékelhető teljes mértékben átalakult azon képességek köre, amelyekre szükség van a munkavégzéshez a mai viszonyaink között. Ha a tanulmányunk második felében elemzett álláshirdetéseket az azonosságok mellett olyan különbségeket tartalmaznának, amelyek a XXI. századi munkavégzéshez szükségesek. Ezen képességek halmazának az alapját a munkajogi szabályok adják. A munkavégzéshez szükséges kompetenciák kibontakoztatásának a másik alapja, hogy a munkajogi garanciák is bejárták a saját útjukat és megteremtik az egyén kibontakoztatásának a lehetőségét. A munkajogi garanciák fejlődése a nemzeti jogban kisebb késéssel követte a nemzetközi trendet. A szociális – gazdasági – és kulturális jogok az államszocialista modellben is beleillettek szemben a politikai és polgári jogok biztosításával. Ennek fontos állomása volt a munkaügyi felügyelet megalapítása és a munkaviszony megszüntetésének korlátozása. Ezek mind fontos elemei a munkaviszonyoknak és a felek közötti viszonyrendszereknek. A szükséges kompetenciák kapcsán tanulmányunkban a legrelevánsabbakat szeretnénk körbejárni munkajogi szempontból, a munkaidő összefüggéseiben.

### **3. Az álláshirdetésekből meghatározott követelmények munkajogi szempontú vizsgálata**

**3.1. A kutatás módszertana.** A kontrollerekkel szemben megfogalmazott munkáltatói elvárások keresztmetszeti vizsgálatát két adatgyűjtés alapján folytattuk le. Az első adatgyűjtésre 2019. januárjának első felében került sor<sup>31</sup>. A második felmérés 2020. januárjában történt. Mindkét esetben az adatok forrásai a [profession.hu](http://profession.hu) weboldalon elérhető controller álláshirdetések voltak. Az elérhető álláshirdetések közül véletlenszerűen választottunk ki az első évben 100, a második évben 103 álláshirdetést. A sokaság számának ismeretlensége okán a két mintából nem tudunk következtetéseket levonni a teljes sokaságra. Vizsgálatunk tendenciák, irányok feltárására irányul.

Az álláshirdetések szerkezete determinálta a vizsgálható ismérvek körét. Ez alapján az álláshirdetéseket három fő részre osztottuk: (1) feladatokra, (2) elvárásokra és követelményekre, valamint – jelen témánk szempontjából irreleváns – (3) kínálati oldalra. Minden álláshirdetésben volt a korábbiakhoz képest valami új feladat, új elvárás vagy egyszerűen két ugyanolyan jelentőségű feladatot máshogy fogalmaztak meg. Mindez azt jelentette, hogy a kezelhetőség fenntartása érdekében standardizálni kellett a nyers adatbázisunkat. Ahhoz, hogy eredményeket érjünk el szükséges volt egységes kategóriák képzése. A feladatok és követelmények összevonása részben szubjektív módon történt. Összevontunk megegyező, hasonló jelentéssel bíró változókat, illetve az egy csoportba tartozó, alacsony gyakoriságú változókat. Az adattömörítést és rendszerezést követően kvalitatív módszerekkel

<sup>31</sup> Gyenge Norbert: *A controller álláshirdetések mögöttes tartalma*. Miskolci Egyetem, 2019, 15-19.

dolgoztunk. Kutatásunk során szövegelemzést, tartalomelemzést, végeztünk el. A vállalatok – mint hirdető – méret alapján történő besorolása létszám, árbevétel és mérlegfőösszeg alapján történt. Az ehhez szükséges információkat a vállalatok elektronikusan közzétett beszámolóiból ([https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo\\_kereses](https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_kereses)) gyűjtöttük ki. Több vállalat nem forintban vezeti könyveit. A forintra történő átváltáshoz az üzleti év végi MNB devizaárfolyamot használtuk. (<https://www.mnb.hu/arfolyam-lekerdezes>) Ezek alapján első évben a mintába 53 nagyvállalat, 23 középvállalkozás és 24 kisvállalkozás került be. Második évben pedig 54 nagyvállalat, 9 középvállalkozás, 10 kisvállalkozás. A második évben harminc hirdető nem volt beazonosítható.

**3.2. Kontroller feladatok az álláshirdetések alapján.** Az adattömörítést követően 2019-ben az egyes feladatcsoportok, illetve azok gyakorisága az alábbiak szerint alakult:

- Riportok, jelentések készítése 79
- Tervezés, költségvetés készítés 75
- Eltéréselemzés készítés és kiértékelése 67
- Kapcsolattartás 61
- Előrejelzések, kalkulációk készítése 53
- Ellenőrzési feladatok 53
- Kontrolling és VIR-ek fejlesztése, működtetése 50
- Havi, negyedéves és éves zárásban való részvétel 49
- Költségelemzés, önköltségszámítás 35
- Ad-hoc feladatok 35
- Jövedelmezőség, hatékonyságelemzés 29
- Könyvelés, számlázások kezelése 22
- Kockázatelemzés, kockázatcsökkentés 12

A 2020. évi felmérés eredményei a következők:

- Riportok, jelentések készítése 88
- Tervezés, előrejelzés 77
- Társosztályok támogatása, kapcsolattartás 63
- Elemzések készítése 62
- VIR működtetése, fejlesztése, folyamatfejlesztés 57
- Terv/Tény elemzések készítése 46
- Havi zárási feladatok elvégzése 42
- Monitoringfeladatok 38
- Jövedelmezőség, hatékonyságmérés 28
- Ad-hoc feladatok 24
- Projektekben való aktív részvétel 21
- Árképzési feladatok, termékkalkulációk 21
- Számviteli folyamatokban való részvétel, illetve ezek támogatása 16

Mindkét évben a PDCA ciklushoz kapcsolódó feladatokat találjuk meg a listák első felében. Meghatározó feladat a tervek, előrejelzések készítése, az adatok elemzése és riportok, jelentések készítése. Ezek a feladatok jellemzően ciklikusak, havonta, negyedévente, évente ismétlődnek. A ciklikusság egyben azt is jelenti, hogy az

alkalmazott folyamat- és munkaszervezési eljárások ellenére a kontrollertől elvárt munkák időben nem egyenletesen oszlanak el. A havonta ismétlődő feladatok esetében – például egy havi riport készítése során – az elvégzendő feladatok többsége a tárgyhó utolsó néhány napjára, illetve a tárgyhónapot követő hónap első dekádjára datálható.

Mindkét évben előkelő helyen szerepel (2019: 4. hely, 2020: 3. hely) a kapcsolattartás. Ez munkaidő szempontjából akkor válik jelentőssé, amikor a másik szervezetben vagy társosztályon dolgozók munkarendje eltér a controller munkarendjétől. Elsősorban nagyvállalati közegben a munkaidő fontosságát csak tovább erősíti az a helyzet, amikor az egyes társosztályok más-más országokban, földrészekben, időzónákban találhatók.

1. táblázat: A feladatok megjelenési aránya a vállalat méretének függvényében 2019-ben<sup>32</sup>

<b>feladat</b>	<b>Kis</b>	<b>Közép</b>	<b>Nagy</b>	<b>Minta egésze</b>
Riportok, jelentések készítése	75,00%	86,96%	77,36%	79,00%
Tervezés, költségvetés készítés	75,00%	73,91%	75,47%	75,00%
Eltéréselemzés készítés és kiértékelése	66,67%	60,87%	69,81%	67,00%
Kapcsolattartás	87,50%	56,52%	50,94%	61,00%
Előrejelzések, kalkulációk készítése	58,33%	52,17%	50,94%	53,00%
Ellenőrzési feladatok	70,83%	47,83%	47,17%	53,00%
Kontrolling és VIR-ek fejlesztése, működtetése	54,17%	39,13%	52,83%	50,00%
Havi, negyedéves és éves zárásban való részvétel	29,17%	65,22%	50,94%	49,00%
Költségelemzés, önköltségszámítás	37,50%	17,39%	41,51%	35,00%
Ad-hoc feladatok	37,50%	34,78%	33,96%	35,00%
Jövedelmezőség, hatékonyságelemzés	29,17%	34,78%	26,42%	29,00%
Könyvelés, számlázások kezelése	37,50%	13,04%	18,87%	22,00%
Kockázatelemzés, kockázatcsökkentés	12,50%	8,70%	13,21%	12,00%

<sup>32</sup> Saját szerkesztés Musinszki Zoltán – Gyenge Norbert – Lipták Katalin: Needs and Expectations – Controllers in the Hungarian Labor Market, in: *Theory Methodology Practice: Club of Economics in Miskolc*, 15. (2019) 2., 29-40. oldal alapján

*Megjegyzés: zöld színnel a legmagasabb, sárga színnel a legalacsonyabb értékeket jelöltük.*

A feladatok és a vállalati méret kapcsolatát 2019-ben az 1. táblázat mutatja be. Valamennyi méret esetében a tervek, költségvetések, jelentések, riportok készítése megtalálható a három leggyakoribb feladat között. Kisvállalkozásoknál a legtöbbször megadott feladat a kapcsolattartás. A vállalkozás méretéből adódóan ez a kapcsolattartás elsősorban a vállalkozás kívüli felekkel történő kapcsolattartást jelenti. Feltételezésünk szerint az osztott munkaköröknek tudható be az, hogy a kisvállalkozások esetében a másik két csoporthoz képest magasabb arányban jelenik meg az ellenőrzési feladat, illetve a könyvelés, számlázás kezelése. Középvállalkozások esetében a riportok és jelentések készítése jelent meg a legnagyobb arányban 87%-kal, ezt követte a tervezésben való részvétel 74%-kal és a zárásokban való részvétel 65,2%-kal. Míg az első kettő feladat minden csoportnál kiemelt fontossággal bír, addig a zárásban való részvétel kiemelkedően nagy arányú a középvállalkozások esetében a 2019. évi hirdetések alapján.

A 2. táblázatból kiderül, hogy pontosan azt a három feladatot adták meg a nagyvállalatok leggyakrabban, melyek a PDCA ciklus kontrollinghoz kapcsolódó fázisait lefedik. Tehát a tervezés-elemzés-visszacsatolás hármast. A legalacsonyabb értékek kétharmad részt megegyeznek a KKV szektorban megfigyelhető értékekkel.

2.táblázat: A feladatok megjelenési aránya a vállalat méretének függvényében 2020-ban<sup>33</sup>

feladat	Kis	Közép	Nagy	Minta egész e
Riportok, jelentések készítése	90,00%	88,89%	85,19%	85,44 %
Tervezés, előrejelzés	60,00%	66,67%	85,19%	74,76 %
Társosztályok támogatása, kapcsolattartás	80,00%	55,56%	77,78%	61,17 %
Elemzések készítése	60,00%	88,89%	51,85%	60,19 %
VIR működtetése, fejlesztése, folyamatfejlesztés	60,00%	66,67%	46,30%	55,34 %
Terv/Tény elemzések készítése	50,00%	55,56%	44,44%	44,66 %
Havi zárási feladatok elvégzése	40,00%	44,44%	44,44%	40,78 %
Monitoringfeladatok	30,00%	44,44%	38,89%	36,89 %
Jövedelmezőség,	30,00%	44,44%	31,48%	27,18

<sup>33</sup> Doszpoly Petronella: *A digitális átalakulás hatása a kontrollerekkel szemben támasztott kompetenciaelvárások alakulására*. Miskolci Egyetem, 2020, 62. oldal alapján

hatékonyságmérés				%
Ad-hoc feladatok	10,00%	22,22%	25,93%	23,30 %
Projektekben való aktív részvétel	10,00%	11,11%	20,37%	20,39 %
Árképzési feladatok, termékkalkulációk	10,00%	22,22%	16,67%	20,39 %
Számviteli és könyvelési folyamatokban való részvétel, illetve ezek támogatása	40,00%	11,11%	11,11%	15,53 %

*Megjegyzés: zöld színnel a legmagasabb, sárga színnel a legalacsonyabb értékeket jelöltük.*

A 2019-ben megfigyelhető jelenségek többsége visszaköszön a 2020. évi vizsgálatok során is. (Lásd 2. táblázat.) Azaz a tervezés, jelentés, riportok készítése továbbra is a leggyakrabban elvárt kontroller feladatok valamennyi vállalati méret esetében. Meghatározó feladat a kapcsolattartás is. Ennek jellege azonban eltér az egyes vállalati méretek esetében. Kisvállalkozások esetében elsősorban a külső felekkel való kapcsolattartás dominál. Nagyvállalatok esetében a belső kapcsolattartás (például helyi funkcióterületek, központi vagy anyavállalati kontrollingsztály) dominál. Mindkét évben megfigyelhető továbbá az, hogy a kisvállalkozások esetében átlag feletti mértékben várják el a kontrollertől a számviteli, könyvelési folyamatokba történő direkt vagy csak támogató jellegű bekapcsolódást.

**3.3. Kontroller személyiségjegyek és kompetenciák az álláshirdetések alapján.** A munkaerőpiac általános változásai – ha eltérő sebességgel is – de megjelennek a szűkebb témával foglalkozó szakirodalomban is. Az évezred elején a magyar controlling szakirodalomban<sup>34</sup> a kontrollerrel szembeni elvárásokat két fő csoportra osztották: szakmai elvárások, illetve személyiségjegyek. Vizsgálataik alapján gyakran említett személyiségjegyek például:

- logikus gondolkodás, analízáló és szintetizáló képességek,
- kreativitás,
- érdeklődés az új ismeretek iránt,
- csoportmunkára való hajlam, alkalmasság a csoportmunka vezetésére,
- meggyőzőerő,
- jó kommunikációs készség, jó írásbeli és szóbeli kifejezőképesség,
- koordináló képesség,
- motivációs képesség,
- diplomáciai érzék.

<sup>34</sup> Körmendi Lajos – Tóth Antal: *A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása*, Budapest, Perfekt, 2002; Maczó Kálmán. et al: *Controlling a gyakorlatban*, Budapest, Verlag Dashöfer, 2001; Solti Gábor: *Mitől lesz sikeres egy controller?* [https://www.controllingportal.hu/mitol\\_lesz\\_sikeres\\_egy\\_controller\\_/](https://www.controllingportal.hu/mitol_lesz_sikeres_egy_controller_/) (letöltés: 2019. szeptember 02.)

Körmendi és Tóth egy 2006-ban megjelent könyvükben<sup>35</sup> a legfontosabb controller személyiségjegyeknek az alábbiakat tekintették:

- kreativitás,
- konfliktuskezelési képesség,
- precizitás,
- nyitottság (a controller feladatából adódóan a leginkább tájékozott ember a valós gazdasági folyamatokról, ebből következően neki kell elsőként felismerni a változtatás kényszerét),
- tisztánlátás és fogalmazás,
- felelősségtudat,
- objektivitás,
- megbízhatóság.

Az IFUA Horváth & Partners 2013-ban közel 300 többéves tapasztalattal és gazdasági felsőfokú végzettséggel rendelkező szakember bevonásával készítette el az első hazai controlling kompetencia mérést- A mérés célja az volt, hogy feltárják azon kompetenciajegyeket, amelyekkel jelen gazdasági körülmények között szükségszerűen rendelkeznie kell egy controlling munkaterületen dolgozó szakembernek. A felmérés egy 16 elemből álló kompetenciamoddellen alapult, ezek az elemek négy fő kategóriába rendezhetők: (1) szakmai; (2) módszertani; (3) szociális; (4) személyes kapcsolatok. A Horváth & Partners a felmérést Németországban is elvégezte, amely eredményeit az 1. ábra tartalmazza.

1. ábra: Horváth & Partners német és magyar kompetenciafelméréseinek

Magyar kompetencia rangsor			Német kompetencia rangsor		
1	Analitikus gondolkodás	4,1	1	Analitikus gondolkodás	4,0
2	Terhelhetőség	4,1	2	Terhelhetőség	3,9
3	Ügyfél-orientáltság / tanácsadási kompetencia	4,0	3	Team-orientáltság / kooperáció	3,9
4	Team-orientáltság / kooperáció	3,9	4	Konfliktusok felvállalása	3,8
5	Megvalósítási képesség	3,9	5	Üzlet értése, üzleti tudás	3,8
6	Lelkismeretesség, semlegesség	3,9	6	Lelkismeretesség, semlegesség	3,7
7	Konfliktusok felvállalása	3,9	7	Kommunikációs képesség	3,7
8	Informatikai kompetencia*	3,8	8	Controlling szaktudás	3,7
9	Teljesítményorientáltság	3,8	9	Megvalósítási képesség	3,7
10	Vezetési kompetencia	3,8	10	Ügyfél-orientáltság / tanácsadási kompetencia	3,7
11	Megoldás-orientáltság	3,8	11	Empátia / Érzékenység	3,6
12	Üzlet értése, üzleti tudás	3,7	12	Teljesítményorientáltság	3,6
13	Kommunikációs képesség	3,7	13	Megoldás-orientáltság	3,5
14	Proaktivitás	3,7	14	Vezetési kompetencia	3,5
15	Controlling szaktudás	3,7	15	Proaktivitás	3,5
16	Empátia / Érzékenység	3,5			

1: nem fontos, 2: kevésbé fontos 3: fontos, 4: nagyon fontos 5: elengedhetetlen  
\* Csak a magyar felmérésben szerepel külön

eredménye<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Körmendi – Tóth: im.

<sup>36</sup> [https://www.controllingportal.hu/\\_site/images/tematikus/diagramok/sikerkes\\_CO\\_2013\\_abra2.jpg](https://www.controllingportal.hu/_site/images/tematikus/diagramok/sikerkes_CO_2013_abra2.jpg)  
(letöltés: 2020. május 10.)

A felmérések alapján arra a következtetésre jutottak, hogy az analitikus gondolkodásmód egyre inkább felértékelődik. A riportok mechanikus összeállítása helyett / mellett (?) megnő a kontroller elemző, tanácsadó szerepe. A klasszikus controlling feladatok (tervezés, eltéréselemzés) mellett megjelenik tehát az ügyfélorientáltság és tanácsadói kompetencia, a riportok technikai előállításán túl, azok értelmezésében is támogatni kell immár a döntéshozókat. Ezzel együtt, a növekvő és folyamatos információs igények miatt a terhelhetőség és munkabírás egyre inkább fontossá válik a mindennapi munkavégzés során<sup>37</sup>

Az elvárt feladatokhoz képest jóval változatosabb képet mutatnak a hirdetésekben megjelenő nem szakmai elvárások. Ezek feldolgozása, rendszerezése során irányadónak tekintettük a most bemutatott hazai és nemzetközi kutatások eredményeit.

A 2019. évi felmérés során a személyes tényezők gyakorisága az alábbi volt:

- Analitikus gondolkodás, elemzőkészség 54
- Precizitás 53
- Rugalmasság, együttműködő képesség 45
- Jó kommunikációs készség 44
- Önálló munkavégzés 38
- Problémamegoldó képesség 33
- Terhelhetőség, nagy munkabírás 26
- Rendszerszemlélet 22
- Utazásra való hajlandóság 9

A csak legalább tíz esetben említett személyiségjegyekre koncentrálva, a 2020. évi felmérés eredményei az alábbiak voltak:

- Precizitás 52
- Elemzőkészség 50
- Kommunikációs készség 34
- Önálló munkavégzés 30
- Problémamegoldó képesség 23
- Csapatjátékos attitűd 20
- Megbízhatóság 19
- Kezdeményezőképeség 19
- Terhelhetőség 14
- Rendszerszemlélet 12
- Rugalmasság 11
- Tanulási képesség 10

A személyes kompetenciákat 2019-ben vizsgálva megállapítható, hogy összhangban a téma elméleti háttérével<sup>38</sup> a cégek nagymértékben igénylik a rugalmasságot, az

<sup>37</sup> Solti: im.

<sup>38</sup> Tóth Antal – Zéman Zoltán: Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment. Akadémia Kiadó, Budapest, 2017

Horváth & Partner (2015): Controlling, Út egy hatékony controllingrendszerhez. Saldo Kiadó, Budapest, 2015

Fenyves Veronika – Kondorosi Ferencné – Kerezsi Dóra – Dajnoki Krisztina: Vezetői döntést segítő információk a munkaerővándorlás sajátosságai alapján, Controller Info, 4 (2016) 3, 42-51.

Ronald Gleich – Heimo Losbichler – Rainer M. Zierhofer R. M.: Unternehmenssteuerung im Zeitalter



elemzőkészséget, analitikus gondolkodást, illetve a precizitást. A személyes kompetenciák közül 2019-ben az analitikus gondolkodás, elemzőkészség jelent meg a legtöbbször, szám szerint 54 alkalommal. Talán ezzel összefüggésen áll az, hogy a rangsorban a második elem a precizitás lett 53 megjelenéssel. Ez a két elem a 2020. évi vizsgálat során is a két legtöbbet említett tényező volt 52 illetve 50 említéssel.

A jó kommunikációs készség, az önállóság illetve a problémamegoldó képesség mindkét évben a középmezőnyben foglalt helyet.

Ugyanakkor érdekesen alakul a rugalmasság és a terhelhetőség kérdése. Az IFUA magyarországi és németországi felmérése alapján egyre fontosabbá válik a terhelhetőség. Felméréseik alapján a terhelhetőség a második legfontosabb kompetencia. A vizsgált álláshirdetésekből ugyanakkor a vállalkozások mindössze 26, illetve 14 esetben jelölték meg ezt a kompetenciát igényként, elvárásként.

Az elemző, tanácsadó szerep, az együttműködés és a kooperáció, a terhelhetőség és a munkabírási rugalmasságot is igényel. A rugalmasságot, mint álláshirdetésben is kimondott kompetenciát 2019-ben mintegy a hirdetések felében (45%) találjuk meg. Érdekes ugyanakkor, hogy ezen kompetencia direkt említésével 2020-ban mindössze 11 alkalommal találkozunk.

3. táblázat: A személyes kompetenciák megjelenési aránya a vállalat méretének függvényében 2019-ben<sup>39</sup>

<b>kompetencia</b>	<b>Kis</b>	<b>Közép</b>	<b>Nagy</b>	<b>Minta egész e</b>
Elemzőkészség, analitikus gondolkodás,	45,83%	60,87%	54,72%	54,00 %
Precizitás	58,33%	52,17%	50,94%	53,00 %
Rugalmasság, együttműködő képesség	50,00%	56,52%	37,74%	45,00 %
Kommunikációs készség	54,17%	39,13%	41,51%	44,00 %
Önálló munkavégzés	50,00%	34,78%	33,96%	38,00 %
Problémamegoldó képesség	29,17%	39,13%	32,08%	33,00 %
Terhelhetőség, nagy munkabírási	33,33%	26,09%	22,64%	26,00 %
Rendszerszemlélet	16,67%	21,74%	24,53%	22,00 %
Mobilitási hajlandóság	8,33%	8,70%	9,43%	9,00%

*Megjegyzés: zöld színnel a legmagasabb, sárga színnel a legalacsonyabb értékeket*

von Industrie 4.0: Wie Controller die digitale Transformation erfolgreich steuern, München, Haufe, 2016,

<sup>39</sup> Musinszki – Gyenge – Lipták: im. 34. oldal alapján

jelöltük.

Mint az a 3. táblázatban is látható, a kisvállalkozások hirdetéseiben 2019-ben az első két helyen a precizitás és a jó kommunikációs készség jelenik meg 58,3 és 54,2%-ban. Érdekes, hogy a precizitás gyakorisága a vállalati méret növekedésével csökken. Ugyanez figyelhető meg az önálló munkavégzés esetében is. Közepes méretű vállalkozások esetében az analitikus gondolkodás és a rugalmasság a két leggyakrabban elvárt képesség 60,9 és 56,5%-kal. Ugyanakkor a jó kommunikációs készség, amely a többi csoportnál a leggyakrabban előforduló kompetenciák között szerepel, itt mindössze 39,1%-os értéket kap. A hirdetésekben a legkevesebb személyes kompetenciát a nagyvállalkozások adták meg. Ennél a szegmensnél érdekesség, hogy a többiekhez képest kisebb szerepet tulajdonítanak az önálló munkavégzésnek és a rugalmasságnak.

4. táblázat: A személyes kompetenciák megjelenési aránya a vállalat méretének függvényében 2020-ban<sup>40</sup>

kompetencia	Kis	Közép	Nagy	Minta egésze
Precizitás	80,00%	88,90%	57,40%	50,49%
Elemzőkészség	30,00%	22,20%	70,40%	48,54%
Kommunikációs készség	10,00%	22,20%	37,00%	33,01%
Önálló munkavégzés	50,00%	44,40%	33,30%	29,13%
Problémamegoldó képesség	30,00%	33,30%	16,70%	22,33%
Csapatjátékos attitűd	50,00%	22,20%	13,00%	19,42%
Megbízhatóság	20,00%	33,30%	24,10%	18,45%
Kezdeményezőképeség	0,00%	22,20%	22,20%	18,45%
Terhelhetőség	40,00%	11,10%	13,00%	13,59%
Rendszerszemlélet	10,00%	0,00%	20,40%	11,65%
Rugalmasság	20,00%	22,20%	5,60%	10,68%
Tanulási képesség	0,00%	11,10%	7,40%	9,71%

*Megjegyzés: zöld színnel a legmagasabb, sárga színnel a legalacsonyabb értékeket jelöltük.*

Több 2019-ben bemutatott jelenség megfigyelhető a 2020. évi felmérés során is. Továbbra is kiemelt elvárás a precizitás, amely ugyanakkor a nagyvállalati körben kisebb jelentőséggel bír, mint a KKV szektorban. A nagyvállalati szektor által leginkább preferált személyes kompetencia az elemzőkészség (70,4%). A kisvállalkozások a precizitás mellett továbbra is az önálló munkavégzésre és az együttműködésre, csapatjátékokra építenek. A rugalmasság jelentősége a 2020-as felmérés szerint kisebb lett, ugyanakkor a KKV szektor továbbra is átlag feletti mértékben igényli azt, hogy munkavállalója rugalmas legyen.

<sup>40</sup> Saját szerkesztés Doszpoly Petronella: im. 62. oldal alapján

#### 4. Következtetések

Fontos kiemelnünk, hogy a jog szempontjából egyformán fontos alapokon nyugvó követelményekről beszélünk. Ezen az sem változtat, hogy kis- közép- vagy nagy vállalatról beszélünk-e. Azt azonban nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy az egyes vállalati méretek más és más követelményt tartanak fontosnak az azonosságok mellett. Ilyen a mindhárom vállalati szektor által első helyre sorolt precizitás. A magyar munkajogi és munkaerőpiaci szabályok direkt módon nem szabályozzák külön a KKV-kat. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne lennének speciális munkaerőpiaci eszközök, melyek elősegítik a foglalkoztatást.

A precizitást, ha lefordítjuk a munkajog nyelvére komplex kategória rajzolódik ki előttünk. Ezen komplex kategória egyik eleme az Mt. 52.§ (1) a. pontjában megfogalmazott azon kötelezettség, mely alapján a munkavállaló köteles a munkáltató által megjelölt időben és helyen munkára képes állapotban megjelenni. Ez erősen kapcsolódik a munkaidő kezdetéhez. A munkavállaló ezzel egyidejűleg köteles felvenni a munkát és elvégezni a munkaidejébe bele tartozó előkészítő feladatokat is. A munkaidő végén hasonlóan a befejező tevékenységeket is köteles. A munkavállaló köteles a munkára képes állapotát a munkaidő végéig megtartani. A precizitás munkajogi kifejeződéseként értelmezhető az Mt. 52.§-ban megfogalmazott kötelezettségek maradéktalan teljesítése. A teljesség igénye nélkül ide kiemelhető például az Mt. 52. § (1) c pontja is. A fent idézett pont alapján a munkavállaló köteles a munkáját személyesen, az általában elvárható szakértelemmel és gondossággal, a munkájára vonatkozó szabályok, előírások, utasítások és szokások szerint végezni. Természetesen mindezen jogszabályhelyen megfogalmazott precíz munkavégzés a munkáltató által meghatározott munkaidőbeosztáson belül kell, hogy megvalósuljon.<sup>41</sup> Az Mt. külön a precizitás fogalmát, mint nem jogi fogalmat meghatározni nem tudja, de jogok és kötelezettségek összességével le tudjuk írni. A precizitás fogalmát, ha a munkaidő szempontjából nézzük akkor a határidőre elvégzett munkában látjuk és a megfelelő mértékben befektetett munkaórákban. A kérdés azonban az, hogy az a precíz munkavégzés, amit a vizsgált kontroller munkakörben meghatározunk mennyire illeszthető be a hagyományos munkaidő keretekbe. Ez a kérdés azért is központi, mivel a kontrollerre különleges munkajogi szabályok nem vonatkoznak általában. A kontroller nem vezető állású munkavállaló az esetek jelentős részében, hanem a vezetést támogató döntésekben közreműködő beosztott munkavállaló.<sup>42</sup> Így az esetek többségében nem beszélhetünk a vezetőkre vonatkozó rugalmasabb munkajogi szabályok alkalmazásáról, mint például a kötetlen

<sup>41</sup> Bankó Zoltán – Berke Gyula – Kiss György: Kommentár a munka törvénykönyvéhez, Wolter Kluwer, Budapest, 2017, 236. ; Jakab, Nóra - Tóth, Hilda: Flexicurity in Hungary from the more Vulnerable Party's Point of View In: 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2018

Sofia, STEF92 Technology Ltd., 2018, 153-160.

<sup>42</sup> Musinszki Zoltán – Mélypataki Gábor – Lipták Katalin: A digitalizáció és a kontroller In: Veresné, Somosi Mariann; Lipták, Katalin (szerk.) "Mérleg és Kihívások" XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2019, 429-436.

munkaidő. A kontrollerek esetében az elvárt precizitáshoz kapcsolódóan a legfontosabb elvárások között van a rugalmasság és együttműködés, mint fontos kiemelt kompetencia.

A kérdés, hogy mit értünk rugalmasság alatt?<sup>43</sup> A hirdetések alapján a munkavállaló rugalmas alkalmazkodóképességre lehet számítani. A rugalmasság már sokkal kézzelfoghatóbban kapcsolódik a munkaidőszabályokhoz. A munkáltató kompetenciájába tartozik a munkaidőbeosztás elkészítése. A munkaidő rugalmasítása azonban sohasem lehet a munkáltató részéről öncélú sem jogi sem gazdasági szempontból. Jogi szempontból már csak azért sem, mert a flexibilitás csak az egyik oldala a dolognak, a másik oldalon a jog hozzáteszi a biztonságot (security). A kompetenciákhoz illeszkedő munkaidő megszervezésének a flexicurity követelményének kell megfelelnie. A megfelelően meghatározott munkaidő jelentős hatással van a munkavállaló munkamoráljára és elégedettségi szintjére is.<sup>44</sup> A rugalmas munkaidő szervezésének vannak a klasszikus munkavégzési formákhoz és az atipikus munkavégzési formákhoz kapcsolódó változata. A kompetenciák kiemelése és meghatározása kapcsán fontos olyan általunk nem vizsgált kérdésekre is kitérni, hogy vajon a rugalmasságnak a munkavállaló és munkáltató általi értelmezése vajon egybe esik-e. Ennek vizsgálatából rajzolódna ki olyan problémakörök, mint a munka és magánélet egyensúlyának meghatározása.<sup>45</sup> Az értelmezési problémák áthidalására fontos szerepe van a tájékoztatási kötelezettségnek is.<sup>46</sup>

A rugalmasság alkalmazása tipikus munkaviszonyok esetében az egyenlőtlen munkaidőbeosztással valósulhat meg, amely alapvetően munkaidőkeret szabályok alkalmazásával kapcsolódik össze. A rugalmasság ebben az esetben a klasszikus 5+2 munkahét ütemezésének az átalakításával jár. A controller munkakör elsősorban irodai munkavégzést feltételez, így a munkaidőbeosztás esetében véleményünk szerint nem annyira az 5+2 munkahét megváltoztatása a cél, hanem a keletkező túlórák kezelése. A munkaidőkeret alkalmazása során, ha a törvényes munkaidő keret és a heti pihenőnapokra vonatkozó szabályok nem lépik túl a törvényes kereteket, akkor komfortos módon alkalmazható rugalmas munkaidőről beszélünk. Mivel a controller munkája kapcsolódik a cég vezetéséhez, ezért az Ő munkavégzése a klasszikus keretekben nehezen képzelhető el. Alapvető kérdés, hogy a precizitás és rugalmasság kettőse ténylegesen igényelné a munkaidő-szuverenitás iránti fokozott igényt.<sup>47</sup> Kun Attila hivatkozva Lőrincz György gondolatára alapozva kiemeli,

<sup>43</sup> Jakab Nóra: Gondolatok a rugalmasság és biztonság egyensúlyáról Prugberger Tamás 80. születésnapja alkalmából in: Miskolci Jogi Szemle 2017/2. sz., 213-226.

<sup>44</sup> Máté Dávid Adrián: A munkaidő szervezése és a munkamorál összefüggései, in Miskolci Jogtudó, 2018/1., 1–8.

<sup>45</sup> Sipka Péter – Zaccaria Márton Leó: A munka és a magánélet közötti egyensúly kialakításának alapvető követelményeiről a 2019/1158 irányelvre figyelemmel, in: Munkajog 2020/1, 24-30.

<sup>46</sup> Tóth Hilda - Prugberger, Tamás: A munkáltatók munkavállalók irányában fennálló tájékoztatási kötelezettségének várható alakulása az átlátható és kiszámítható munkafeltételekről szóló új irányelv alapján, in: Magyar Jog 2020/1, 30-33.

<sup>47</sup> Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work, International Labour Office, Geneva: ILO, 2019; Kun Attila: A valódi munkaidő-szuverenitás nyomában, In: Bankó, Zoltán; Berke, Gyula; Pál, Lajos; Petrovics, Zoltán (szerk.) Ünnepi tanulmányok Lőrincz György 70. születésnapja tiszteletére, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest, 2019, 239-252.

hogy indokolt lehetne a részben kötetlen munkavégzés” jogintézményének a bevezetése a munkajogi szabályok közé. A részben kötetlen munkavégzés a munkahely és/vagy a munkaidő meghatározása tekintetében részben teret engedne a munkavállaló döntési kompetenciájának.<sup>48</sup> A kontroller és ehhez hasonló döntéstámogató munkakörökben ez egy olyan megoldás lehetne, amely egyszerre szolgálná a rugalmasság és biztonság követelményét. Ezt annak a fényében mondhatjuk, hogy az önálló munkavégzés követelménye minden szektorban magas pontszámokkal rendelkezik, sőt a kisvállalati szektorban a top 3 kompetenciában van benne.

Mivel a kontroller munkája kapcsolódik a cég vezetéséhez ezért valószínűsítjük, hogy a heti 40 órás munkavégzés, illetve a túlmunkával együtt a heti 48 órás munkaidő sem mindig elegendő a munkamennyiség elvégzéséhez. Ebben az esetben előfordulhat, hogy valamelyik atipikus munkavégzés lehetne a megoldás, vagy az elszámolási időszak alkalmazása, mely lényegében egy munkaidőkeret nélküli munkaidő keret. 7. Az Mt. 98. § (1) bekezdése szerint a munkaidő munkaidőkeret hiányában úgy is beosztható, hogy a munkavállaló a napi munkaidő és az általános munkarend alapulvételével megállapított heti munkaidőt a munkáltató által meghatározott hosszabb, az érintett héttel kezdődő időtartam (elszámolási időszak) alatt teljesítse. Ez a jogintézmény annak a lehetőségnek a biztosítása, hogy a munkavállaló egy adott időszakon belül az esetleges túlórákat, illetve a teljes munkaidőnél kevesebb teljesítést jóváírhasssa.<sup>49</sup> Ennek az alkalmazása első sorban a projektfeladatok teljesítéséhez kapcsolódik, mind amellet, hogy alkalmazása erősen vitatott, nem csak a hazai, hanem a nemzetközi szinten is.<sup>50</sup> Az atipikus munkavégzési formák közül is azok lennének az alkalmazhatók, amelyben kötetlen a munkavégzéssel járnának. ez tipikusan a távmunka és a vezetőállású munkavállalók lennének.

A fentiekből következően a munkaidő szabályok jelentős összefüggésben vannak a kompetenciákkal. Ez különösen igaz abban a relációban, hogy a munkáltatók által előírt legfontosabbnak tartott munkaköri feladatok, mindig időszakokhoz kötődnek. Nem egész éven á elhúzódó feladatokról van szó általában, hanem bizonyos időszakokhoz kapcsolódó feladatok emelkednek ki, ami az adott időpillanatban egyszerre több képességet figyelme és munkaidőt követel meg a kontrollertől, mint az általános munkavégzés. A kontroller munkakör a tipikus és az atipikus munkavégzési formák között helyezkedik el a munkaidő felhasználás szempontjából, ezért lehetne megoldás a korábbiakban említett félig kötetlen munkaidő.

---

<sup>48</sup> Kun Attila: im. 240.

<sup>49</sup> Kiss György: Munkaidő, in Kiss György (szerk.): Munkajog, Dialóg Campus, Budapest, 2020, 224.

<sup>50</sup> Fodor T. Gábor: A Munka Törvénykönyve munka- és pihenőidő szabályozásának uniós jogi megfelelőségéről, in: Magyar Munkajog, 2016/2, 21-36.