
A quiet quitting magatartás jelensége a munkajog és társasági jog szemszögéből

Solymosi-Szekeres Bernadett* – Sanja Zlatanović**
– Ranko Sovilj***

A quiet quitting magatartás fokozódó terjedése miatt egyre jobban aggasztja a munkáltatókat, így a tudomány is elkezdett foglalkozni a jelenséggel. Noha a right to disconnect, azaz a le- vagy kikapcsolódáshoz való jog is háttérrel adhat e tevékenységnek, fontos vizsgálni annak összefüggéseit a munkajog és társasági jog szempontjából. Ezt meg kell tenni két újító szempontból is: az ügyvezető munkavállalók quiet quitting magatartását és a tömeges quiet quittinget is vizsgálni kell, előbbi a társasági jog, utóbbit a kollektív munkajog szemüvegén át. Jelen tanulmány erre igyekszik röviden rávilágítani, amely alapja lehet egy mélyebb, a munkavállalói elköteleződést vizsgáló kutatásnak is.

Kulcsszavak: quiet quitting, munkajog, társasági jog, work-to-rule, vezető állású munkavállalók

Conceptualizing the Quiet Quitting Phenomenon – Labour and Company law Perspectives. Increasingly concerned about the growing prevalence of quiet quitting behaviour among employers, science has begun to address the phenomenon. While the right to disconnect may also provide a backdrop for this activity, it is important to examine its context in terms of labour and company law. This needs to be done from two innovative perspectives: the quiet quitting behaviour of managing employees and mass quiet quitting need to be examined, the former through the lenses of company law and the latter through the lenses of collective labour law. The present paper aims to briefly highlight this, which could also form the basis for a more in-depth study of employee engagement.

Keywords: quiet quitting, labour law, company law, work-to-rule, managerial employees

<https://doi.org/10.32980/MJSz.2025.2.69>

1. Bevezető

Napjainkban a társadalomra egyre többféle nyomás nehezedik. Ha csak a munkahelyi környezetet nézzük, azt láthatjuk, hogy folyamatos a

* Egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Civilisztikai Tudományok Intézete, Munka- és Agrárjogi Intézeti Tanszék.

** Tudományos munkatárs, Institute of Social Sciences, Serbia.

*** Tudományos munkatárs, Institute of Social Sciences, Serbia.

munkaküzdelen a méltányos munkakörülményekért, a munka-magánélet egyensúlyáért, azaz a munkavállaló érdekeinek védelméért, miközben a munkáltató termelési céljai is fokozottan érvényesítésre kerülnek. Ez utóbbira, illetve a fokozódó kihívásokra (mint a gazdasági válságok, automatizáció) a munkaerőpiac szereplői különböző módon reagálnak. Ezen módok közül az egyik jelentős, korábban nem feltétlenül nevén nevezett, de mindenképp létező trend a csendes kilépés magatartása, avagy a quiet quitting.

A „csendes kilépés” (quiet quitting) jelensége – azaz minimális erőfeszítéssel, de elég jól dolgozni ahhoz, hogy a munkaszerződésből fakadó kötelezettségeket ne sértsék – fokozódó figyelmet kapott a szervezeti menedzsment és a viselkedési közgazdaságtan tudósai között, mint a feltörekvő szakmai trendek egyike, ugyanakkor nem csak közgazdasági, de jogi jelentősége is van. Jelen tanulmányunkban a magyar szakirodalomban primer jelleggel vizsgáljuk e jelenséget a munkajog (amellyel már Solymosi-Szekeres Bernadett újító módon foglalkozott¹) és a társasági jog szemszögéből. Kvalitatív interdiszciplináris kutatómódszerrel alkalmazásával azt kívánjuk bemutatni, hogy miként értelmezhető a munkavállaló, sőt, a munkahelyi vezető (munkavállaló) quiet quitting magatartása e két említett jogterület szemszögéből. Az elemzéssel célunk, hogy közreműködjünk a fenntarthatóbb és élhetőbb keretek biztosításában a munkavégzést érintően, tisztázva a problematikus pontokat egyes magatartások kapcsán.

1. Quiet quitting: szervezeti menedzsmenttől a munkajogi kérdésig

1.1. Quiet Quitting a szervezeti menedzsment rendszerében. A munkavállalók viselkedését befolyásoló és a quiet quitting-et, azaz a csendes kilépést kiváltó fő tényezők a munkaszervezési modellel, mint objektív és a munkával kapcsolatos egyéni felfogással, mint szubjektív tényezővel kapcsolatosak. Emiatt ésszerűen a szervezeti menedzsment szakirodalomban elsősorban az egyén munkaorientációjára, azaz a munka életében betöltött szerepéről alkotott meggyőződésre fordítottak figyelmet, amely tovább befolyásolja a munkával való elégedettséget, és következésképpen a munkavállaló csendes kilépési szándékát.² Ezenkívül az egyének társadalmi-demográfiai jellemzői is befolyásolják a csendes kilépés szempontjából a munka iránti elkötelezettséget, ami olyan társadalmi-kulturális különbségeket eredményez, amelyek növelik a csendes kilépési tendenciákat. A közelmúltban végzett empirikus tanulmányok ugyanis kimutatták, hogy a csendes kilépés különösen az 1997 és 2012 között született Z generációhoz, valamint a milleniális generáció fiatalabb tagjaihoz kapcsolódik, akik a digitalizált munkakörnyezetben társadalmi osztálymozgalomban fejezik ki a munkaszervezési modellel való elégedetlenségüket, szinte sui generis társadalmi csoportot alkotva.³

¹ Solymosi-Szekeres Bernadett: Hustle Culture and Quiet Quitting – Trends Between Young Workers in the Era of Digital Work, *Hungarian Labour Law E-Journal*, (2024) 2., 19–30. o.

² Milena Nikolova: Loud or quiet quitting? The influence of work orientations on effort and turnover, *GLO Discussion Paper*, 1429 (2024), Essen, Global Labor Organization, 2024, 1. o.

³ Sanja Jelača – Marko Golubović: The Impact of the Quiet Quitting Phenomenon on Employees in Serbia,

A „csendes kilépés”, angolul a quiet quitting kifejezés a közösségi médiában született, amikor Bryan Creely karrier coach 2022 márciusában először megfogalmazta a TikTok-on. 2022 nyarára a kifejezés népszerűvé vált Zaid Khan, egy fiatal New York-i szoftvermérnök TikTok-videójának köszönhetően.⁴ Az kifejezés mögött megvalósított magatartás pedig egyre terjedt, ami miatt a tudomány és a munkáltatók fókuszába került a jelenség. A szervezeti irányítással foglalkozó szakirodalomban a quiet quitting (QQ) irányzatot azzal összefüggésben vizsgálták, hogy ez a modell egy új modellt, új megközelítést kínál a munkavállalók elégedetlenségének kezelésére, ezáltal a munkahelyi elidegenedésük értékelésére is.

A munkavállalók elégedetlensége és a munkáltatói szemlélettel való eltávolodása mindenképp káros munkavállalói élményeknek tekinthetőek. Ezen jelenségek elsősorban a COVID-19 egészségügyi válságok és a IV. ipari forradalom, azaz a munkahelyi digitalizáció hatására erősödtek fel. A világjárvány során ugyanis megváltoztak a munka- és életkörülmények, amelyek erősen hatottak a munkavállalók reakciójára. Ez a folyamat többféleképpen lecsapódott, azt többek között a nagy felmondási hullám („nagy lemondás”, „great resignation”) és a csendes kilépés (QQ) kifejezésekkel lehet leírni.⁵ A „nagy lemondás” kifejezést Anthony Klotz, a Texas A&M Egyetem professzora használta, azt jósolva, hogy sok alkalmazott fogja elhagyni munkahelyét, amint a Covid-válság véget ér és az élet visszatér a normális kerékvágásba.⁶ A „nagy lemondással” szemben, szinte alternatívként a QQ-trend alakult ki. A QQ-trendet eddig elsősorban a szervezeti menedzsment szemszögéből vizsgálták, mint munkahelyi-kulturális trendet, különösen a fiatalabb munkavállalók körében, akik elutasítják, hogy egész életüket a munkának szenteljék, és akik a megváltozott munka világában új munkaértékként a kibővített autonómiával végzett munkát és életet választják. A munkavállalók fiatal generációjának értékrendje - az önmeghatározás a munkahelyen -, amelyet az önmeghatározás-menedzsment elméletben definiáltak, általában azt hangsúlyozza, hogy a munkára vonatkozó személyes motiváció elsősorban a kompetencia és az autonómia iránti veleszületett pszichológiai szükségletekhez kapcsolódik.⁷

1.2. Quiet Quitting – valahol a szervezet-menedzsment és a munkajog határán. A munkaerőpiacra belépő fiatal generáció (különösen a Z generáció) szociokulturális jellemzői jelentősen megkérdőjelezzik a hagyományos munkajogi intézményeket és a munkaviszony alapjait. A fiatal munkavállalók úgynevezett „digitális bennszülöttjei”, azaz a Z generáció munkaorientációja/értékrendje a folyamatban lévő digitális átállással együtt megváltoztatta a munkakörnyezetet és hatással van a munkaviszonyra.

The European Journal of applied Economics, 21 (2024) 1., 60–80. o.

⁴ Nikolova: i.m. 3. o.

⁵ Nastja Pevec: The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review, *Zzivi prihodnosti / Challenges of the Future*, 8 (2023) 2., 128-147. o. <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>.

⁶ Uo. 131. o.

⁷ Henrik Nordgren – Anders Björs: *Quiet Quitting, Loud Consequences - The role of Management in Employee Engagement*, Uppsala, Uppsala Universitet, 2023, 10. o.

A rugalmas foglalkoztatás egyes formái, mint például a platformmunka, különösen a „crowdwork”⁸, elősegítik a munkavállalók autonómiáját a munkáltató alárendelő hatalmával szemben, azaz megvalósítják a munkáltatói jogkörök közé tartozó irányítási feladatok átruházását a digitális munkavállalókra.⁹ Ebben a tekintetben a digitális környezetben a munka új, rugalmas formáinak megjelenése támogatta a fiatal munkavállalók nagyobb autonómia iránti igényét a hagyományos munkahelyen megszerezhető, kisebb mértékű autonómiával szemben. Ez a felerősödött autonómia további ösztönzője lett a fiatalok QQ-tevékenységben való részvételének.

Az autonómia ebből a szempontból kulcsfogalom. Annak fogalmát elsősorban a szervezeti menedzsment szakirodalomban vizsgálták, amivel szemben a munkajog még mindig messze elmarad a munkavállalói autonómia konceptualizálásától, hiszen elsősorban az alá-fölé rendeltségből építi bináris modellét.¹⁰ A munkavállalói autonómia átfogó és egységes koncepcionális megközelítése azonban hiányzik, és még a szervezetelméletben sem egyértelmű. Ebben a tekintetben egyes szervezetmenedzsment-tudósok a dolgozók autonómiáját csak az „értelmes munka” támogató elemének tekintik, míg a munkatársak közötti személyes kapcsolatokat sokkal fontosabbnak tartják a munkával való elégedettség és következetesképpen a munka iránti elkötelezettség szempontjából. Így Jenkins és Neal (2023) hangsúlyozzák, hogy az autonómia nem a másoktól való függetlenségen keresztül valósul meg, hanem inkább a velük való autonómiát támogató kölcsönös függőségre való törekvés révén.¹¹ Stone és szerzőtársai (2009) az autonómiát a munkahelyi integrációval és a szabadsággal kapcsolják össze, míg Ryan és Rigby (2018) az autonómia és a függetlenség közötti különbséget emeli ki, rámutatva, hogy a személy lehet autonóm, de mégis függhet másoktól.¹²

Ennek fényében az autonómia koncepciója elsősorban a munkahelyi integráción és a munkatársak, valamint a munkavállalók és a munkáltató között kialakult személyes kapcsolatokon alapul, ami tovább hangsúlyozza a munkahelyi kultúra fontosságát. A munkahelyi kultúra a szervezeti vezetési gyakorlat lényeges része, amelyet általában úgy határoznak meg, mint a szervezetben a tagok által a személyes munka- és életértékek alapján kialakított hiedelmek és elvárások rendszerét.¹³ Így a munkáltató és a munkavállaló közötti szerződésen alapuló

⁸ Tamás Prugberger – Bernadett Solymosi-Szekeres: Legal Doctrinal and Sectoral Problems of Digital Platform Contracts in the European Union Resulting in Conflicts Between Workers and Platforms, *Merits*, 5,(2025) 3., 1-16. o. <https://doi.org/10.3390/merits5030016>. Tóth Hilda – Rimán Áron: A platformmunkások munkajogi és szociális jogi helyzete az új platform irányelv tükrében, in: *Jogi kihívások és válaszok a XXI. században 3* (szerk.: Varga Zoltán), Miskolc-Egyetemváros, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, 2024, 395-404. o.

⁹ Christine Gerber: Community building on crowdwork platforms: Autonomy and control of online workers?, *Competition & Change*, 25 (2021) 2., 190–211. o.

¹⁰ Solymosi-Szekeres Bernadett: Kihívások és álláspontok a munkavégzés bináris modelljét illetően, *Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica Et Politica*, 42 (2024) 2., 237-260. o.

¹¹ David Jenkins – Adam Neal: Work Relationships and Autonomy, *The Journal of Value Inquiry*, (2023). <https://doi.org/10.1007/s10790-023-09939-4>.

¹² Nordgren – Björs: i.m. 10–11. o.

¹³ Wayne K. Hoy: Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace, *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1 (1990) 2., 156. o.

kapcsolat nem észlelhető a (szervezeti) munkahelyi kultúrán, mint a megvalósítás keretén kívül.

A munkáltatónak figyelembe kell vennie a munkahelyi kultúrát, amikor belső munkaügyi normákat állít fel, valamint a munkahelyi, nem kötelező jogi eszközökkel összefüggésben, például egy szakmai magatartási kódex elfogadása során. Ebben a tekintetben a jogilag kötelező belső munkáltatói aktusok, valamint a munkahelyi autonómiát, bizalmat és lojalitást támogató, de nem kötelező erejű jogi szabályozások értékes eszközök lehetnek abban a munkáltató számára abban, hogy a QQ negatív aspektusait preventív módon kezelje. Ezen túlmenően a munkáltató a munkahelyi integráció tekintetében az autonómia bizonyos formájának belső, nem kötelező erejű jogi eszközökkel történő támogatásával integratív és bizalmon alapuló környezetet alakíthatna ki, miközben nem veszélyeztetik a munkaviszony központi elemét, azaz az alá-fölérendeltséget.

A munkajogtudományban egyre éleződik a vita az úgynevezett alá-fölérendeltség mind minősítési alapvetés legitimitásával és következképpen az érvényességével kapcsolatban. De Stefano (2024) megkérdőjelezte az alárendeltségnek mint a munkaviszony központi elemének eredetét, hangsúlyozva, hogy az alá-fölérendeltség nem a tulajdonjogból vagy a szerződési jogból, hanem az úr-szolga hagyományából és a feudális szabályozásból ered, mielőtt a modern munkajog, mint jogi diszciplína kialakult volna.¹⁴ Tekintettel erre, az alá-fölérendeltség és az autonómia dichotómiája a munkajogban eltűnőben van, és elveszíti legitimitását a modern jogrendszerben, különösen a munkafeladatok ellátásában bekövetkezett változásokkal, amely a gig-gazdaság és a tömegmunka térnyerésének köszönhető. A QQ lényegét tekintve támogatja a munkavállalók autonómiáját abban, hogy eldönthessék, hogy a munkaszerződésen túlmutatóan kívánnak-e dolgozni, így, ha elfogadjuk De Stefano álláspontját, a QQ-tevékenységeket semmiképpen sem lehetne a munkaszerződés megsértésének minősíteni az alárendeltség vagy a munkáltató és a munkavállalók közötti lojalitás és bizalom megsértése szempontjából. Ezen túlmenően a munkajogászok a QQ-t az alapvető munkajogok védelméhez fűződő olyan eszmének tekintik, amely a munkavállaló méltóságának és a munka és a magánélet egyensúlyának tiszteletben tartásán alapul egy olyan világban, amelyben a munka a korábbiaktól eltérő fogalmat takar.¹⁵ A Z generációra alkalmazva ezt fontos megjegyezni, hogy a e generációnak más elvárásai vannak a munkával kapcsolatban, amelyek közé tartozik a rugalmasság iránti igény, a munka értelmének keresése, és nagyobb elkötelezettséggel viseltetnek a munka és a magánéleti kötelezettségek kiegyensúlyozása iránt.¹⁶

A munka és a magánélet egyensúlyának koncepciója széles körű figyelmet kapott a társadalomtudósok, köztük a szociológusok, a demográfusok és a jogászok

¹⁴ Valerio De Stefano – Ilda Durri – Charalampos Stylogiannis – Mathias Wouters: Does Labour Law Trust Workers? Questioning Underlying Assumptions Behind Managerial Prerogatives, *Industrial Law Journal*, 53 (2024) 2., 206-238. o.

¹⁵ Bernadett Solymosi-Szekeres – Sanja Stojkovic Zlatanović: Approaching quiet quitting from the labor law perspective: a case study of Hungarian and Serbian legislation, *Legal Records Journal/Pravni zapisi*, (2024) 1., 218-238. o.

¹⁶ Elsa Islammia Pasha: The Phenomenon of Work-Life Balance among Generation Z: A Case Study of Creative Workers, *American Journal of Open Research*, 3 (2024) 11., 335. o.

körében. A fogalomnak az adott tudományterületet figyelembe véve különböző megközelítései vannak, de általában véve a munka és a magánélet egyensúlya holisztikus és szubjektív jellegű, vagyis az egyén értékelése a munka és a magánéleti kötelezettségek közötti egyensúlyról döntő jelentőségű.¹⁷ Az Európai Unió (EU) szintjén a munka és a magánélet egyensúlyáról szóló irányelvet¹⁸ 2019-ben fogadták el, és 2022-re a legtöbb tagállam új szakpolitikák bevezetésével vagy a meglévők aktualizálásával végrehajtotta az irányelvet. Az irányelv főbb pontjai a szabadságpolitikák javításához kapcsolódnak, hogy azok mindkét szülőre kiterjedjenek, illetve hangsúlyozzák a munkavállalók gondozási kötelezettségeinek támogatását célzó intézkedések elfogadását, és végül a rugalmas munkavégzési politikák kiterjesztését sürgetik, amelyek magukban foglalják a kikapcsolódáshoz (right to disconnect) és a rugalmas munkarendhez való jogot.

Ez utóbbit, a kikapcsolódáshoz való jogot a QQ kontextusában is vizsgálhatjuk, figyelembe véve, hogy a definíció szerint a kikapcsolódáshoz való jog a munkavállalók azon jogát jelenti, hogy munkaidő után ne vegyenek részt a munkával kapcsolatos kommunikációban, azaz a szabadidejükben ne foglalkozzanak a munkával kapcsolatos e-mailekkel, üzenetekkel és hívásokkal. Az uniós döntéshozók a kikapcsolódáshoz való jog bevezetésével egyfajta legitimitást adtak a munkavállalók QQ-tevékenységének, tekintettel arra, hogy a QQ többek között feltételezi a munkavállalónak a túlórázásnak és a túlórákon túli munkavégzésnek a megtagadásához fűződő jogát. Továbbá, tekintettel arra, hogy a QQ a digitális korszakban kialakult jelenség, közvetett kapcsolat áll fenn a kikapcsolódáshoz való joggal, amely a QQ-ra adott szakpolitikai és jogi válasznak is tekinthető. Másfelől a kikapcsolódáshoz való jog a pihenéshez és a szabadidőhöz való hagyományos alkotmányos jog modern értelmezéseként jelenik meg.¹⁹ A végső cél a munkavállalók testi és lelki egészségének és általános jólétének védelme. A QQ tehát a munkavállaló azon törekvését jelenti, hogy a munkahelyi mentális egészségét és általános jólétét előtérbe helyezze egy olyan környezetben, ahol a rohanás és a mindig készenléti kultúra (hajszakultúra) elvárásai uralkodnak.

Emellett a QQ valójában nem jelenti a munkahelyről való kilépést, és bár a szakirodalom quitting-nek, azaz (csendes) kilépésnek nevezi, véleményünk szerint pontosabb lenne csendes távolságtartásként értelmezni, tekintettel arra, hogy nem lemondási folyamatról van szó. A csendes kilépés során a munkavállaló továbbra is ellátja a munkaköri feladatait, de többé már nem vesz részt a proaktivitáson alapuló és a mindig készenléti kultúra elvárásainak teljesítésében.²⁰ A QQ során a munkavállaló a minimális szintű munkaköri feladatokat látja el, nem végez önként vállalt túlmunkát, és nem keres extra alkalmakat a munkavégzésre (akár a beosztott

¹⁷ Chandrani Sen – Himangini Rathore Hooja: Work-Life Balance: An Overview, *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 7 (2018) 1.

¹⁸ Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019. június 20-I, 2019/1158 sz. Irányelve a szülők és a gondozók vonatkozásában a munka és a magánélet közötti egyensúlyról és a 2010/18/EU tanácsi irányelv hatályon kívül helyezéséről (HL L 188/79., 2019.12.7.).

¹⁹ Mauro Pucheta– Ana Cristina Ribeiro Costa: Going Beyond the Right to Disconnect in a Flexible World: Light and Shadows in the Portuguese Reform, *Industrial Law Journal*, 51 (2022) 4., 967. o.

²⁰ Victoria Masterson: What is quiet quitting?, *World Economic Forum*, <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/>, (2025.01.19.).

munkaidőn túl), emiatt azonban a munkáltató vagy akár a munkatársak is úgy érezhetik, hogy az illető elvesztette elkötelezettségét a munkája iránt. Ez egyfajta eltávolodás a munkáltató (tulajdonos) elvárásaitól, a tulajdonosi szemlélettől. Bár könnyű ezt a tendenciát a világjárványra fogni, a tanulmányok azt mutatják, hogy már jóval a COVID-19 lecsapása előtt felépült, és katalizálta a Gig Work felé irányuló, régóta formálódó mozgalmakat.²¹

A QQ általában két célt szolgál. Az irányzat egyik célja, hogy a munkavállaló helyreállítsa a munka és a magánélet egyensúlyát, amelyet a hajszakultúra korábban irrelevánsnak tartott. Elsősorban a maximalista munkáltató szervezeti és irányítási modellje ellen akar küzdeni ez az irányzat, nem pedig általában véve a munkahelyi kötelezettségek elkerülése a célja. Másodszor, a QQ magatartás kevésbé nemes célja az, amikor a munkavállaló például egy olyan munkakörnyezetben, amely a hajszának és az állandó elérhetőség kultúrájának kedvez, azért tanúsítja ezt a magatartást, mert a munkavállaló ténylegesen véget akar vetni (azaz vetetni) a munkaviszonynak. Ebben az esetben előnyösebb neki, ha a munkavállalót maga a munkáltató bocsátja el, figyelembe véve a további juttatásokhoz, például a végkielégítéshez való hozzáférést.²² A trend egésze, függetlenül a céljától, káros lehet a munkáltató számára, mivel hatással lehet a munkavállaló egyéni termelékenységére és a szervezet egészének hatékonyságára, növelve a fluktuációt. Ezért fontos, hogy feltárjuk a csendes kilépés munkajogi dimenzióját, és megfelelő jogi betekintést nyújtsunk ebbe a munka és magánélet (stílus-)jelenségbe.

A QQ jelenségnél említésre került, hogy az egy reakció a hajszára és az állandó készenlét kultúrájára. Ez a kultúra, amely egyébként a termelés növelését egyértelműen szolgálja, veszélyezteti a munkavállalók mentális egészségét és általános jólétét, mégis olyan erősen jelen van a munkaerőpiacon, hogy nem elég csak a jogalkotó számára nyitva álló normatív lehetőségekben gondolkodni a munka és a magánélet egyensúlyának és a munkavállaló méltóságának védelme érdekében, hanem teret kell engedni az egyes munkavállalók alulról jövő erőfeszítéseinek is. Mivel azonban ennek a magatartásnak számos negatív következménye lehet, érdemes megvizsgálni azt is, hogy ez a tartós magatartás hogyan értékelhető a munkajog szemüvegén keresztül. Ennek megfelelően a fő kutatási kérdés az, hogy a munkavállaló jogszerűen jár-e el a QQ magatartással, és hogy a munkáltatónak van-e lehetősége szankciókat alkalmazni ezzel a magatartással szemben. Ez különösen akkor fontos, ha a munkáltató tudomására jut, hogy a QQ jelensége elterjedt a munkavállalók körében. Ilyen esetben a munkáltatónak meg kell vizsgálnia, hogy milyen tények és körülmények állnak fenn az érintett munkavállaló kapcsán, és hogy a munkavállaló vitatott magatartása sérti-e a munkaszerződést, mivel ezen körülmények fennállása esetén jogszerű felmondási okot jelenthet a QQ magatartás.²³

²¹ Ram Mohan Susarla: *What's With The Millennials? Quiet Quitting, The Great Resignation, And Now, Moonlighting! Slackers Or Pioneers Of A New Era Of Work And Life?*, 2022, <https://bit.ly/3TRVVyB>, (2025.01.19.).

²² A Ring Central egy felmérésben arra a megdöbbentő eredményre jutott, hogy Németországban a munkavállalók 34%-a inkább a QQ trendjét választja a felmondás helyett. Uwe P. Kanning: *Quiet Quitting ist keine innere Kündigung*, *Hauße*, 2023, <https://bit.ly/3ZIdB0Z> (2025.01.19.).

²³ Bernadett Solymosi-Szekeres: *Hustle Culture and Quiet Quitting – Trends Between Young Workers* in

2. Quiet Quitting és a kollektív munkajog, különös tekintettel a work-to-rule stratégiára

Mint már említettük, a QQ trend különösen nagy kihívást jelenthet a munkáltató szempontjából, ha elterjed a munkavállalók körében. Közvetlenül érintheti gazdasági érdekeit és profitlejait. Így a csak egy munkavállaló által végzett QQ tevékenységeket, ahol a munkaszerződésben elvárt szintig (minimumszint) visszalép a munkavállaló a fent említett célok miatt, a munkáltató az individuális munkajogi normák szerint értékeli, az egyes eseteket önmagukban vizsgálja. Ilyen esetekben a konkrét munkavállaló magatartása mögötti szándékot, célt nehéz felmérni. Más esetet képez az, ha a munkavállalók csoportja, akár többsége mutat QQ-magatartást. Ilyenkor a magatartásokat a kollektív munkajog szempontjából kell elemezni. Ebben a tekintetben a kollektív munkajogban létezik egy olyan formája a munkaügyi akciónak, azaz a sztrájknak,²⁴ amely lényegét tekintve megfelel a QQ-nak - ez az úgynevezett work-to-rule sztrájk. A Justia jogi szótár szerint a work-to-rule olyan stratégia, amelynek során a munkavállalók szigorúan betartják a munkakörükre vonatkozó szabályokat a munka előrehaladásának lelassítása érdekében.²⁵ A Cambridge Dictionary szerint a work-to-rule a tiltakozás egy olyan formája, amelyben a munkavállalók pontosan azt teszik, ami a szerződésükben szerepel, és semmi mást, hogy lelassítsák a termelést.²⁶

A work-to-rule magatartás két fő eleme a munkafeladatok elvégzése kizárólag a munkaszerződés értelmében, és semmi több (1), valamint a termelés lassításának szándéka/motívuma (2). A másik oldalon a QQ-magatartás minden bizonnyal tartalmazza az első elemet (munkavégzés a munkaszerződésben elvártaknak megfelelően és semmi több), de a második elem kérdéses, hiszen a csendes kilépőknek egy része azért gyakorolja a QQ-magatartást, hogy megtalálják az egyensúlyt a munka és az élet között, és megvédjék a munkavállalói jólétet abban a munkaszervezetben, ahol az „always-on” kultúra uralkodik. A csendes kilépők indítéka ebben az esetben tehát nem a termelés lassítása, hanem inkább a kialakult munkahelyi kultúrával való egyet nem értés kifejezése. A szándék az, hogy a munkáltató gazdasági érdekeinek veszélyeztetése nélkül befolyásolják a kialakult vezetői szervezeti modell megváltoztatását.

Mindazonáltal, ha egyes szervezeteknél a munkavállalók többsége QQ-t folytat, azaz a kollektív magatartás tapasztalható, az mindenképpen felveti a munkaszervezet-szintű fellépés kérdését. Ennek megfelelően a nemzeti jog alapján vizsgálni kell a kapcsolódó munkaügyi intézkedések jogszerűségére. Először is azt, hogy a sztrájknak ez a formája megengedett-e a nemzeti jog szerint, majd arra, hogy teljesülnek-e a nemzeti jog által előírt egyéb feltételek. A

the Era of Digital Work, *Hungarian Labour Law E-Journal*, (2024) 2., 19–30. o.

²⁴ Mélypataki Gábor - Tóth Hilda: Right to Strike in Civil Service – Collisions Between National and International Law in the Mirror of the German and Hungarian Law, in: *Jogi kihívások és válaszok a XXI. században* (szerk.: Varga Zoltán), Miskolc, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, 2022, 42-55. o.

²⁵ JUSTIA: *Work-to-rule*, <https://dictionary.justia.com/work-to-rule> (2025.01.19.).

²⁶ Cambridge Dictionary: *Work-to-rule*, https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-to-rule#google_vignette (2025.01.19.).

munkabeszüntetésekkel kapcsolatos probléma összefügg a sztrájkok általános problémájával, tekintettel arra, hogy a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) nem definiálja a sztrájkcselekményeket, beleértve a sztrájk különböző formáit/típusait. Az egyesülési szabadsággal foglalkozó bizottság azonban úgy véli, hogy a teljes munkabeszüntetés mellett más „enyhébb” - „rövid és korlátozott” - munkalassítások is sztrájknak tekinthetők és jogszerűek lehetnek, ha a nemzeti jog garantálja a sztrájkot.²⁷ Ezt az elvet alkalmazták a „work-to-rule” cselekvésre is.

Ezen túlmenően a kollektív munkajogban a sztrájkintézkedések szándéka vagy célja is fontos a sztrájk jogszerűségének értékelése szempontjából. E tekintetben a sztrájkokat szakmai, szakszervezeti és politikai sztrájkokba sorolják, ahol az első két formát elsősorban az ILO-standardok alapján hagyják jóvá.²⁸ Ezzel szemben a politikai sztrájk nem tekinthető legálisnak.²⁹ A munkahelyi sztrájkok célja a munkakörülmények javítása, ahogyan a QQ-tevékenységek is ezt teszik, azaz a „work-to-rule” magatartások, amikor a QQ mint egyéni akció kollektív dimenziót kap és elterjed a munkavállalók között. A munkahelyi digitalizáció, a mindig készenléti munkakultúra és a rugalmas munkaformák bevezetésének korszakában a QQ-tevékenységek egyéni eszköznek tekinthetők a munkáltatók befolyásolására a munkakörülmények javítása és a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása érdekében.

Az ilyen jellegű cselekvés legitimitását tovább erősítik a nagyobb munkahelyi autonómia iránti igények, amely a hagyományos szakszervezeti tevékenységektől eltérő cselekvés - QQ - kezdeményezésének autonómiájaként is felfogható. Mindez a munkavállalói szervezetek modern formáinak, az ún. új mutualizmusnak³⁰ a megjelenése körülményei között, amely spontán kezdeményezéseket képvisel, amelyek a digitális munkavégzők újonnan kialakított szektorainak dolgozóit gyűjtötték össze, például a platform-munkások, akiknek a kollektív tárgyalásokhoz való hozzáférése korlátozott a munkajogilag még mindig el nem ismert, bizonytalan foglalkoztatási státuszuk miatt. Az őket támogató érdekképviselői szervezetek nem szakszervezeti formában működnek a munkajogi státusz hiánya miatt, hanem a munkavégzőknek nyújtanak segítséget a véleményük és szándékaik érvényesítésében, valamint a munkáltatók befolyásolásában a vezetési modell megváltoztatása és a munkakörülmények javítása érdekében, a szociális partnereket sui generis helyettesítő, nem kötelező erejű jogi megközelítéseken keresztül. Némelyikük sztrájkakciókat folytat, mint például az Egyesült Államokban a bevándorlók és a szabadúszó munkavállalók, azaz a nem hagyományos munkaviszonyban dolgozók képviseletére létrehozott Workers Centers. A Workers Centers működési módszere azonban főként a fogyasztói nyomásgyakorlásra irányul az ellátási láncon keresztül, valamint a munkáltatók befolyásolására, hogy

²⁷ Bernard Gernigon – Alberto Otero – Horacio Guido: *ILO Principles Concerning the Right to Strike*, Genf, International Labour Organization, 1998, 12. o.

²⁸ Leyton García – Jorge Andrés: The Right to Strike as a Fundamental Human Right: Recognition and Limitations in International Law, *Revista Chilena de Derecho*, 44 (2017) 3., 795. o.

²⁹ *Uo.*

³⁰ Sandrine Cazes – Andrea Garneró – Sébastien Martin – Chloé Touzet: *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*, Párizs, OECD, 2019, 246. o. <https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en>.

változtassanak a szervezeti gyakorlaton.³¹

A munka új, rugalmas formái egy digitalizált környezetben, ahol a mindig készenléti kultúra uralkodik, új megközelítéseket eredményeznek a munkavállalók elkötelezettségére a munkáltatók magatartásának befolyásolása terén, amit a munkaerőpiacra belépő munkavállalók generációváltása is támogat. A munkavállalók generációi közötti szociokulturális különbségek hatással vannak azokra a módszerekre, amelyeket a munkaügyi státusz javítására és a munkakörülmények javítására alkalmaznak. Ezért a QQ-tevékenységekben megvan a lehetőség, hogy a munkavállalók egyéni tevékenységéből egy új generáció kollektív tevékenységévé váljanak.

3. A szakszervezetek szerepének megismerése a quiet quitting kezelésében

A szociális partnerek szerepe a csendes kilépés jelenségének kezelésében jelentős, különösen a szervezeti gyakorlat és a hagyományos jogi normák közötti elmosódó határokat figyelembe véve. Számos empirikus tanulmány kiemeli a szociális párbeszéd átalakításának és a kollektív tárgyalások megerősítésének fontosságát a digitális korban a munkajog fenntarthatóságának biztosítása érdekében. Ez aláhúzza, hogy az ágazati szintű tárgyalásokról a vállalati szintű tárgyalásokra kell áttérni, ami a szervezeti sajátosságokhoz jobban alkalmazkodó megközelítést kínál.³² A QQ, ahogyan fent is említésre került, elsősorban az egyes munkavállalók által végrehajtott akcióként jellemzett, gyakran azzal a céllal, hogy a munkavégzők nyomást gyakoroljanak a munkáltatókra a munkakörülmények és a szervezeti gyakorlatok megváltoztatása érdekében, vagy néha a munkaviszony megszüntetése érdekében például a végkielégítéssel kapcsolatos okokból. A QQ mögöttes oka gyakran az a megítélés, hogy a munkakörülmények nem támogatják a munka és a magánélet egészséges egyensúlyát. Mind a nyomásgyakorlás, mind a munkakörülmények megváltoztatására való törekvés olyan célok, amelyek jobban megvalósíthatók, ha a szociális partnerek tárgyalásokat folytatnak, mintha az egyes munkavállalók szintjén történne. Az erősen szervezett szakszervezetek pozitív szerepet játszhatnak a QQ-ből eredő feszültségek enyhítésében.³³ A szakszervezetek a tárgyalásokba való belépés révén hatékonyan tudnak foglalkozni a munkavállalók követeléseivel. Ez a kollektív folyamat azonban a munkavállalók képviselőinek átgondolt fellépését igényli, amikor a választóik érdekeit képviselik. Emellett a szakszervezetek hozzájárulhatnak a csendes kilépés csökkentéséhez azáltal, hogy a méltányos munkakörülményeket helyezik előtérbe, és a munka és a magánélet

³¹ Uo.

³² Eurofound: *Social partners going digital: Using digital tools and adapting social dialogue processes*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2021, 23. o.

³³ Ez különösen igaz annak fényében, hogy az ausztrál szakszervezetek kutatása szerint a szakszervezeti szerveződések pozitív hatással vannak a munkahelyi biztonságra is. Australian Unions: *The verdict is in: Safe workplaces are union workplaces*, 2021, <https://www.australianunions.org.au/2021/11/17/the-verdict-is-in-safe-workplaces-are-union-workplaces/> (2025.01.05.); Australian Unions: *Work Shouldn't Hurt*, 2022, <https://www.australianunions.org.au/wp-content/uploads/2022/12/2022-WSH-Survey-Report.pdf> (2025.01.05.).

egyensúlyát támogatják a hajsza és a folyamatos készenlét kultúrájával szemben.

4. A quiet quitting és a menedzsment – társasági jogi megközelítésből

Az elmúlt évtizedekben már ismert volt, hogy a munkavállalók megtartásának egyik kulcsfontosságú eleme a vállalat szakmai fejlődés iránti elkötelezettsége és a munkavállalók munkahelyi elégedettsége közötti kapcsolat. Ha a vállalatok befektetnek a szakmai fejlődés, a karrierépítés és a folyamatos tanulás lehetőségeibe, a munkavállalók nagyobb valószínűséggel érzik úgy, hogy értékelik őket és elkötelezettek. Ez pedig elősegíti a lojalitást és növeli a munkahelyi elégedettséget. Azok a munkavállalók, akik úgy érzik, hogy a munkáltatójuk elkötelezett a szakmai fejlődésük iránt, általában tovább maradnak, mivel a vállalaton belül a hosszú távú siker és kiteljesedés lehetőségét látják. Egyes vállalatok azonban nem kínálnak a munkavállalóknak lehetőséget a szakmai fejlődésre, így a munkavállalóknak az a benyomásuk, hogy a jelenlegi munkakörük lényegében zsákutcának számít.³⁴ Ezzel szemben a vállalati támogatás hiánya a munkavállalók frusztrációjához, elidegenedéshez és végső soron nagyobb fluktuációhoz vezethet. Sturt és Nordstrom szerint számos munkáltató következetesen elmulasztotta a munkavállalók igényeinek kielégítését, amelynek alátámasztásaként nyugtalanító statisztikák sorát prezentálják a modern vezetők hatékonyságának hiányáról.³⁵ Ezért sok vezető beosztású munkavállaló, beleértve a vezetőket és/vagy igazgatókat (ügyvezető igazgatók és nem ügyvezető igazgatók) úgy dönt, hogy elszakad a szervezettől és/vagy a vállalatától, mivel elvesztették a hitüket abban, hogy a vállalat elkötelezett lenne a hosszú távú fejlődésük iránt.

A QQ az igazgatók (vezetők) körében viszonylag új fogalom, amely rávilágít arra, hogy egyes vezetők megváltozott módon közelítik meg a vállalaton belüli szerepüket. Ezért az igazgatók körében a QQ az aktív és elkötelezett vezetéstől való finom, de jelentős visszalépést jelent, amelyre a szervezetek jelenleg és eddig is támaszkodtak. Szemben a „hagyományos” QQ-gel, amelyet gyakran azzal hoznak összefüggésbe, hogy a munkavállalók elvonulnak a feladataiktól, vagy legalábbis azok proaktív teljesítésétől és csak a minimálisan szükséges feladatokat végzik el, a QQ a vezetők körében mélyebb és hatásosabb értelmet nyer. A QQ jelensége a vezetők körében ugyanis nem drámai cselekedetekben nyilvánul meg. A hatékony vezetésben általában jelenlévő lelkesedéstől és elkötelezettségtől való fokozatos és csendes visszavonulás jellemzi.³⁶ Szem előtt tartva, hogy az igazgatók és/vagy menedzserek szélesebb körű felelősséggel rendelkeznek, szerepük gyakran magában

³⁴ Heidi Hiltunen: *Quiet Quitting Phenomenon in Finnish Aviation Industry*, Bachelor Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2023, 6. o. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/794236/Hiltunen_Heidi.pdf?sequence=2&isAllowed=y (2025.01.05.).

³⁵ Thalmus Mahand – Cam Caldwell: Quiet Quitting – Causes and Opportunities, *Business and Management Research*, 12 (2023) 1., 9–19, 12. o. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>.

³⁶ Marcin Majka: *Quiet Quitting Among Managers*, 2024, https://www.researchgate.net/publication/381515236_Quiet_Quitting_Among_Managers, (2025.01.05.).

foglalja a csapatok vezetését, a termelékenység biztosítását és a szervezeti irányítással kapcsolatos döntések meghozatalát. A vezetők QQ-magatartását nehezebb lehet azonosítani, mint a többi munkavállaló esetében, mivel eleve autonómabb szerepet töltenek be. Ahelyett, hogy világos és egyértelmű döntéseket hoznának vagy drasztikus lépéseket tennének, a QQ a vezetők körében az aktív részvétel folyamatos csökkenésében, a feladatok iránti csökkent lelkesedésben és a proaktív vezetés hiányában nyilvánul meg, ami idővel negatívan befolyásolhatja a csapatdinamikát és a vállalat termelékenységét. Ebben az összefüggésben a vezető látható elkötelezettségének hiánya nem mindig tűnik fel azonnal, de halmozott hatásai fokozatosan erodálhatják a szervezeti kultúrát és a vállalat teljesítményét.

Ha az igazgatók és/vagy a vezetők visszavonják aktív és hatékony részvételüket, az a vállalatban belüli teljes döntéshozatali folyamatot negatívan befolyásolja. A vezető elkötelezettsége és motiváltsága nélkül elfogadott döntésekből hiányzik az ilyen döntésektől elvárható stratégiai mélység és megfontoltság.³⁷ Következésképpen a stratégiai döntésekből eltűnik a szükséges perspektíva, ami rossz ítélőképesseghoz és elkerülhető hibákhoz vezethet. Emellett a kezdeményezések eltérhetnek a vállalat hosszú távú célkitűzéseitől, mivel a nem elkötelezett vezetők kevésbé tudják biztosítani az átfogóbb célkitűzésekkel való összhangot, ami végső soron aláássa a vállalat általános sikerét és fejlődését.

Társasági jogi szempontból az igazgatók és vezetők QQ- magatartása számos aggályt vet fel, amelyek befolyásolhatják a vállalat kötelezettségeit, a munkavállalókkal való kapcsolatait és az üzleti eredményeket. Az igazgatókat és a vezetőket, mint minden munkavállalót, köteleznek a munkaszerződéseik, amelyek konkrét kötelezettségeket, feladatokat és elvárásokat határoznak meg.³⁸ Ezek gyakran magukban foglalják a szakértelemmel, a bizalmi elkötelezettséggel és a lojalitással kapcsolatos kötelezettségeket, valamint azt a felelősséget, hogy képességeik legjavát nyújtva és a vállalat célkitűzéseivel összhangban teljesítsenek. Az ügyvezetők kötelesek jóhiszeműen cselekedni, azaz elvárás, hogy a vállalat érdekeinek megfelelően járjanak el. Ennek teljesítése során ezen vezető állású munkavállalóknak kerülniük kell az olyan helyzeteket, amelyek összeférhetlenséget teremtenek a társasággal szembeni kötelezettségeik és személyes érdekeik között.³⁹ A hagyományos nemzetközi álláspont szerint a vezető állású munkavállalók kizárólag a társaságnak, nem pedig az egyes részvényeseknek tartoznak bizalmi kötelezettséggel, bár a közelmúltban hozott külföldi bírósági határozatok megkérdőjelezték ezt a felfogást.⁴⁰ A jogelméletben egyetértés van abban, hogy a bizalmi kötelezettség határozza meg az ügyvezető szerepét, hangsúlyozva, hogy ez a kötelezettség szigorúbb mércét követel meg, mint a jóhiszeműség és tisztesség

³⁷ *Uo.*

³⁸ Tóth Hilda – Mélypataki Gábor: A szervezetek vezetőinek sokszínű (munkajogi) világa, in: *Példaértékű vezetés és gyümölcsei : Tiszteletkötet Dr. Szűcs Pál Tanár úr 80. születésnapja alkalmából* (szerk.: Jarjabka Ákos – Szabó-Bálint Brigitta), Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 2022, 122–132. o.

³⁹ David P. Twomey – Marianne M. Jennings: *Andreson's Business Law – And The Legal Environment*, 22 edition, South-Western, Cengage Learning, 2014, 1080–1081. o.

⁴⁰ Mirko Vasiljević: *Corporate Management – Legal Aspects*, Belgrade, Faculty of Law University of Belgrade, 2007, 142–143. o.

elvéből eredő általános kötelezettség. A bizalmi kötelezettséget meg kell különböztetni a gondossági kötelezettségtől, amelyet a jogszabályok az ügyvezető kötelességének egy speciális formájaként állapítanak meg. A bizalmi kötelezettség megsértésének megállapításához ugyanis nem szükséges az előírt gondossági mérce nem teljesítése, mint a gondossági kötelezettség esetében.⁴¹

A QQ ilyen szempontból a bizalmi kötelezettség elmulasztásának tekinthető, különösen, ha a vezetői tétlenség árt a vállalatnak, a márkaértéknek vagy a munkáltató jó hírnevének. Ha az igazgató és a menedzser QQ-magatartása a csapatirányítással kapcsolatos kötelezettségeik elhanyagolását eredményezi, az akaratlanul is mérgező munkahelyet teremthet, ami diszkriminációs vagy zaklatási panaszokhoz vezethet. A sérelmek vagy a személyközi konfliktusok megfelelő kezelésének elmulasztása például a munkáltató felelősségre vonását vonhatja maga után. Továbbá, ha a vállalat teljesítménye az ügyvezető elkötelezettségének hiánya miatt csökken, ez az érdekelt felek (pl. részvényesek) jogos gazdasági érdekeinek vagy a szabályozási követelmények megsértéséhez vezethet, például olyan esetekben, amikor az üzleti eredmények jogi vagy megfelelési előírásokhoz vannak kötve. Ilyen lehet az egészségügyi és biztonsági előírások be nem tartása vagy a környezetvédelmi kötelezettségek figyelmen kívül hagyása, ugyanis ezek bírságoknak vagy pereknek teheti ki a vállalatot.

Ha a QQ-t felismerik, a munkáltatóknak formális mechanizmusok révén kell foglalkozniuk vele, beleértve a fegyelmi intézkedéseket vagy akár a felmondást is. Ha az ügyvezetők nem látják el megfelelően a feladataikat, vagy nem a vállalat érdekében járnak el, akkor a QQ munkajog szerinti gondossági kötelezettségük megszegésének is tekinthető. Szükséges esetben ez a szerződéses kötelezettségek elmulasztása miatt felmondással is járhat egy ilyen magatartás. A bíróságoknak, különösen az angolszász rendszerben, különösen nagy kihívást jelenthet az ügyvezető QQ magatartásából fakadó mulasztásainak értékelése.⁴² Az angolszász common law rendszerben ugyanis a bíróságok elismerik, hogy az ügyvezetői döntések gyakran jogi, etikai, kereskedelmi, promóciós, közsférát érintő és egyéb tényezők mérlegelését és kiegyensúlyozását foglalják magukban. Következésképpen a bíróságok nem fognak döntést hozni az igazgatók által hozott döntések észszerűségéről. Ha az ügyvezetők jóhiszeműen, megfelelő információk alapján cselekedtek, az a bíróság által el nem ítéltető. A vezető állású munkavállalók által hozott gondos és jogszerű üzleti döntések védettek, még akkor is, ha ezek a döntések negatívan hatnak a társaságra, annak hírnevére vagy növelik annak költségeit.⁴³

Társasági jogi szempontból a QQ kezelése jogi és szakpolitikai megfontolásokat egyaránt magában foglal. A társasági jog speciális kereteket biztosíthat a teljesítménymenedzsment számára, például próbaidő, teljesítményértékelés és figyelmeztetés formájában, mielőtt a felmondás lehetősége felmerülne. A vállalatnak hivatalos folyamatokkal kell rendelkeznie az ügyvezetők teljesítményével kapcsolatos problémák értékelésére és kezelésére, beleértve a leépülés eseteinek

⁴¹ Vasiljević: i.m. 144–145. o.

⁴² Vasiljević: i.m. 157. o.

⁴³ Twomey – Jennings: i.m. 1082. o.

dokumentálását, korrekciós intézkedési tervek felajánlását és a teljesítmény javításához szükséges támogatás nyújtását. Továbbá, ha a QQ személyes vagy szervezeti problémákhoz kapcsolódik (pl. kiégés, erőforrások hiánya, a megfelelő kommunikáció hiánya vagy tisztességtelen bánásmód), a munkáltatónak biztosítania kell, hogy megfelelően kezelje a kiváltó okot, figyelembe véve az egyenlő bánásmód alapelvét.⁴⁴

A munkavállalók csökkent elkötelezettsége a vállalatokat a termelés csökkenésének, az üzleti és ügyfélkapcsolatok megszakadásának, és végső soron a nyereségesség csökkenésének kockázatának teszi ki.⁴⁵ A munkáltatóknak is kötelességük biztosítani, hogy a munkakörnyezet támogassa a munkavállalók jólétét, termelékenységét és elkötelezettségét. Ha a QQ a rossz munkakörülmények (pl. túlzott munkaterhelés, az elismerés hiánya, kiégés vagy elégtelen erőforrások) következménye, a vállalatnak kötelessége lehet ezeket a problémákat kezelni, hogy megelőzze a munkahelyi egészségvédelemmel és biztonsággal, a mentális egészséggel kapcsolatos követeléseket, például a kárfelelősség rendszerében. A munkajog is hangsúlyozza a munkáltató gondossági kötelezettségét a munkavállalók mentális és fizikai egészségével szemben. Ezen aggályok figyelmen kívül hagyása potenciálisan olyan helyzetekhez vezethet, mint a stresszel összefüggő foglalkozási megbetegség vagy fluktuáció a vezetők körében, mert úgy érzik, hogy a vállalat rossz irányítási gyakorlatai miatt kényszerülnek a munkaviszony megszüntetésére.

Ha a QQ szervezeti viselkedésként is megfigyelhető a vállalatnál, akkor az a munkateljesítményt befolyásoló tendenciát eredményezhet. Sőt, amennyiben a QQ tartósan fennáll egy munkahelyen, az elkerülhetetlenül a termelékenység csökkenéséhez, a motiváció csökkenéséhez, a hiányzások növekedéséhez, a munka minőségének romlásához és végső soron az ügyfelek elégedettségének csökkenéséhez vezet. Következésképpen a QQ megelőzése egyértelműen kedvezően hat a vállalatok gazdasági jelenlétére a piacon és az üzleti versenyben.⁴⁶

5. Konklúzió és javaslatok

A csendes kilépés („quiet quitting”, QQ) jelensége a munka és a munkavállalók elvárásainak változását tükrözi, különösen a digitális korban. Bár kezdetben a kilépés passzív formájának tartották, a QQ a nem kielégítő munkahelyi körülményekre adott válaszként vált ismertté, és rávilágít a fiatalabb generációk, különösen a Z generáció prioritásainak eltolódására. Ez a tendencia aláhúzza az autonómia, a munka és a magánélet egyensúlyának egyre nagyobb hangsúlyozását, valamint a szakmai környezeteket régóta uraló hajsza-kultúrával szembeni ellenállást.

⁴⁴ Abha Thakur: Quiet Quitting: The New Corporate Trend, *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6, (2024) 1., 3–4. o.

⁴⁵ Beste Bayrak: *Silent Steps of the Quitting: How Companies Can Prevent Quiet Quitting?*, 2022, <https://www.cbclaw.com.tr/en/quiet-quitting-how-companies-can-prevent-it>, (2025.01.05.).

⁴⁶ Sercan Yıldız: Quiet Quitting: Causes, Consequences and Suggestions, *Social Menatlity and Researcher Thinkers Journal*, 9 (2023) 70., 3186–3187. o.

Szervezetirányítási szempontból a QQ-t kihívásként és lehetőségként is vizsgálták. Az látható, hogy szükség van tartalmasabb elköteleződési stratégiákra, munkahelyi integrációra és munkavállalókat (és vezetőket) támogató politikákra, amelyek elősegítik a munkahelyi elégedettséget anélkül, hogy a munkavállalók személyes idejét. A szervezeti kultúra döntő szerepet játszik a munkaviszony alakításában, megerősítve azt az elképzelést, hogy a munkavállalók autonómiája és motivációja mélyen kötődik a munkahelyi integrációhoz és a személyközi kapcsolatokhoz. Ezzel szemben a munkajog nehezen tudja a QQ-t konceptualizálni a hagyományos keretein belül, amely régóta a munkáltatói alárendeltség és ellenőrzés köré összpontosul. A rugalmas és digitális munkamodellek térnyerése tovább bonyolította a jogi környezetet, megkérdőjelezve a munkaszerződések és az alárendeltség bevett fogalmait. A QQ összhangban lehet a szélesebb körű munkajogi mozgalmakkal, amelyek a munkahelyi méltóságot és a munka és a magánélet jobb egyensúlyát kereső munkavállalók jogi védelmét szorgalmazzák. Az európai munkajogban vizsgált, a ki- vagy lekapcsolódáshoz való jog olyan jogi keretet biztosít, amely közvetve érvényesíti a QQ alapjául szolgáló elveket.

Ráadásul, amikor a QQ magatartás egyéni gyakorlatból kollektív gyakorlattá változik, hasonlóságot mutat a kollektív munkajogban a hagyományos munkaharcokkal. Bár mindkét stratégia a minimális szerződéses kötelezettségek betartását foglalja magában, a QQ-ból hiányzik a termelés lelassításának kifejezett szándéka, ami megkülönbözteti a hagyományos szervezett munkavállaló akcióktól. Azokon a munkahelyeken azonban, ahol a QQ széles körben elterjed, a magatartás kollektív dimenziót kaphat, ami potenciálisan befolyásolhatja a munkaügyi kapcsolatokat és a hagyományos szakszervezeti struktúrákon kívüli, új munkavállalói érdekvédelmi mozgalmak kialakulását.

Végző soron a QQ alapvető kihívást jelent a hagyományos munkáltató-munkavállaló kapcsolat számára, és a munkahelyi normák, a menedzsment-stratégiák és a (munka)jogi védelem újraértékelését teszi szükségessé. Mivel a munkahelyi digitalizáció és a változó generációs értékek továbbra is átformálják a munkaerőpiacokat, a QQ mögött meghúzódó aggodalmak kezelése - ahelyett, hogy pusztán elfojtanánk az előfordulását - kulcsfontosságú lesz a fenntartható és kölcsönösen előnyös munkakörnyezet előmozdítása szempontjából mind a munkaadók, mind a munkavállalók számára.

Az ügyvezetők, vezető állású munkavállalók QQ-magatartása jelentős kihívást jelent a vállalatok számára, mind a belső kultúra, mind a jogi kockázatok szempontjából. Jogi szempontból e kérdés kezelése olyan egyensúlyra törekvést igényel, amely biztosítja, hogy a vezetők és igazgatók teljesítsék szerződéses kötelezettségeiket, ugyanakkor támogató üzleti és munkakörnyezetet is teremtsenek. A QQ káros következményeinek mérséklése érdekében a vállalatoknak olyan megfelelőségi programot kell bevezetniük, amely elősegíti a pszichológiailag biztonságos környezet kialakítását valamennyi munkavállaló, köztük a vezető állású munkavállalók számára. Ennek a programnak lehetővé kell tennie a munkavállalók számára, hogy értelmet találjanak a munkájukban, és olyan vállalati kultúrát kell építeniük, amely a jólétüket helyezi előtérbe. Emellett a vállalatoknak figyelemmel kell kísérniük a teljesítményt, meg kell teremteniük a visszajelzés kultúráját, és

világos folyamatokat kell bevezetniük a motiválatlanság kezelésére, miközben biztosítaniuk kell, hogy megfeleljenek a munkajogi szabályoknak. A QQ-magatartással kapcsolatos kockázatok mérséklésére irányuló jogi stratégiák közé tartoznak az egyértelmű szerződési feltételek, a szilárd teljesítménymenedzsment-rendszerek, valamint a megfelelő munkahelyi körülmények és a jólét hangsúlyozása, hogy megakadályozzák, hogy az elidegenedés széles körben elterjedt problémává váljon. Végezetül a munkáltatóknak újra kell értékelniük a munkavállalók következő generációjának értékeire vonatkozó feltételezéseiket, és olyan programokat, politikákat és gyakorlatokat kell kidolgozniuk, amelyek pontosabb képet mutatnak a csoportokról.

Irodalomjegyzék

- Australian Unions: *The verdict is in: Safe workplaces are union workplaces*, 2021, <https://www.australianunions.org.au/2021/11/17/the-verdict-is-in-safe-workplaces-are-union-workplaces/> (2025.01.05.).
- Australian Unions: *Work Shouldn't Hurt*, 2022, <https://www.australianunions.org.au/wp-content/uploads/2022/12/2022-WSH-Survey-Report.pdf> (2025.01.05.).
- Beste Bayrak: *Silent Steps of the Quitting: How Companies Can Prevent Quiet Quitting?*, 2022, <https://www.cbclaw.com.tr/en/quiet-quitting-how-companies-can-prevent-it>, (2025.01.05.).
- Sandrine Cazes – Andrea Garnero – Sébastien Martin – Chloé Touzet: *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*, Párizs, OECD, 2019, 246. o. <https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en>.
- Valerio De Stefano – Ilda Durri – Charalampos Stylogiannis – Mathias Wouters: Does Labour Law Trust Workers? Questioning Underlying Assumptions Behind Managerial Prerogatives, *Industrial Law Journal*, 53 (2024) 2., 206-238. o. <https://doi.org/10.1093/indlaw/dwad022>
- Eurofound: *Social partners going digital: Using digital tools and adapting social dialogue processes*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2021.
- Leyton García – Jorge Andrés: The Right to Strike as a Fundamental Human Right: Recognition and Limitations in International Law, *Revista Chilena de Derecho*, 44 (2017) 3., 781–804. o.
- Christine Gerber: Community building on crowdwork platforms: Autonomy and control of online workers?, *Competition & Change*, 25 (2021) 2., 190–211. o. <https://doi.org/10.1177/1024529420914472>
- Bernard Gernigon – Alberto Odero – Horacio Guido: *ILO Principles Concerning the Right to Strike*, Genf, International Labour Organization, 1998.
- Heidi Hiltunen: *Quiet Quitting Phenomenon in Finnish Aviation Industry*, Bachelor Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2023, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/794236/Hiltunen_Heidi.pdf?sequence=2&isAllowed=y (2025.01.05.).

- Wayne K. Hoy: Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace, *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1 (1990) 2., 149-168. o. https://doi.org/10.1207/s1532768xjepc0102_4
- Sanja Jelača – Marko Golubović: The Impact of the Quiet Quitting Phenomenon on Employees in Serbia, *The European Journal of Applied Economics*, 21 (2024) 1., 60–80. o.
- David Jenkins – Adam Neal: Work Relationships and Autonomy, *The Journal of Value Inquiry*, (2023). <https://doi.org/10.1007/s10790-023-09939-4>.
- JUSTIA: *Work-to-rule*, <https://dictionary.justia.com/work-to-rule> (2025.01.19.).
- Uwe P. Kanning: Quiet Quitting ist keine innere Kündigung, *Haufe*, 2023, <https://bit.ly/3ZIdB0Z> (2025.01.19.).
- Thalmus Mahand – Cam Caldwell: Quiet Quitting – Causes and Opportunities, *Business and Management Research*, 12 (2023) 1., 9–19, 12. o. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>.
- Marcin Majka: *Quiet Quitting Among Managers*, 2024, https://www.researchgate.net/publication/381515236_Quiet_Quitting_Among_Managers, (2025.01.05.).
- Victoria Masterson: What is quiet quitting?, *World Economic Forum*, <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/>, (2025.01.19.).
- Mélypataki Gábor - Tóth Hilda: Right to Strike in Civil Service – Collisions Between National and International Law in the Mirror of the German and Hungarian Law, in: *Jogi kihívások és válaszok a XXI. században* (szerk.: Varga Zoltán), Miskolc, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, 2022, 42-55. o.
- Ram Mohan Susarla: *What's With The Millennials? Quiet Quitting, The Great Resignation, And Now, Moonlighting! Slackers Or Pioneers Of A New Era Of Work And Life?*, 2022, <https://bit.ly/3TRVvyB>, (2025.01.19.).
- Milena Nikolova: Loud or quiet quitting? The influence of work orientations on effort and turnover, *GLO Discussion Paper*, 1429 (2024), Essen, Global Labor Organization, 2024.
- Henrik Nordgren – Anders Björs: *Quiet Quitting, Loud Consequences - The role of Management in Employee Engagement*, Uppsala, Uppsala Universitet, 2023.
- Elsa Islammia Pasha: The Phenomenon of Work-Life Balance among Generation Z: A Case Study of Creative Workers, *American Journal of Open Research*, 3 (2024) 11., 335–341. o. <https://doi.org/10.58811/opsearch.v3i11.150>
- Nastja Pevec: The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review, *Zzivi prihodnosti / Challenges of the Future*, 8 (2023) 2., 128-147. o. <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>.
- Tamás Prugberger – Bernadett Solymosi-Szekeres: Legal Doctrinal and Sectoral Problems of Digital Platform Contracts in the European Union Resulting in Conflicts Between Workers and Platforms, *Merits*, 5,(2025) 3., 1-16. o. <https://doi.org/10.3390/merits5030016>
- Mauro Pucheta – Ana Cristina Ribeiro Costa: Going Beyond the Right to Disconnect in a Flexible World: Light and Shadows in the Portuguese Reform,

- Industrial Law Journal, 51 (2022) 4., 967. o.
<https://doi.org/10.1093/indlaw/dwac030>
- Chandrani Sen – Himangini Rathore Hooja: Work-Life Balance: An Overview, *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 7 (2018) 1.
 - Bernadett Solymosi-Szekeres: Hustle Culture and Quiet Quitting – Trends Between Young Workers in the Era of Digital Work, *Hungarian Labour Law E-Journal*, (2024) 2., 19–30. o.
 - Bernadett Solymosi-Szekeres – Sanja Stojkovic Zlatanović: Approaching quiet quitting from the labor law perspective: a case study of Hungarian and Serbian legislation, *Legal Records Journal/Pravni zapisi*, (2024) 1., 218–238. o.
 - Abha Thakur: Quiet Quitting: The New Corporate Trend, *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6, (2024) 1.
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i01.12486>
 - Tóth Hilda – Mélypataki Gábor: A szervezetek vezetőinek sokszínű (munkajogi) világa, in: *Példaértékű vezetés és gyümölcsei : Tiszteletkötet Dr. Szűcs Pál Tanár úr 80. születésnapja alkalmából* (szerk.: Jarjabka Ákos – Szabó-Bálint Brigitta), Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 2022, 122–132. o.
 - Tóth Hilda – Rimán Áron: A platformmunkások munkajogi és szociális jogi helyzete az új platform irányelv tükrében, in: *Jogi kihívások és válaszok a XXI. században 3* (szerk.: Varga Zoltán), Miskolc-Egyetemváros, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, 2024, 395-404. o.
 - David P. Twomey – Marianne M. Jennings: *Andreson's Business Law – And The Legal Environment*, 22 edition, South-Western, Cengage Learning, 2014.
 - Mirko Vasiljević: *Corporate Management – Legal Aspects*, Belgrade, Faculty of Law University of Belgrade, 2007.
 - Sercan Yildiz: Quiet Quitting: Causes, Consequences and Suggestions, *Social Menatlity and Researcher Thinkers Journal*, 9 (2023) 70.
<https://doi.org/10.29228/smryj.69426>
-
-