

# A felelős, jogszerű, sokszínű és zöld foglalkoztatás értelmezése

MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA  
Eszterházy Károly Katolikus Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Gazdaságtudományi Intézet, Közgazdaságtan Tanszék  
Egészségház u. 4., Eger 3300  
*matiscsakne.marianna@uni-eszterhazy.hu*

Ebben a tanulmányban bemutatásra kerülnek a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (CSR) főbb témakörei, melyek rávilágítanak arra, hogy a vállalatoknak mint munkaadóknak milyen kötelezettségei vannak a foglalkoztatáshoz kapcsolódóan, mit kell figyelembe venniük ahhoz, hogy felelős, jogszerű, sokszínű és zöld foglalkoztatók legyenek. A fiatal álláskereső és munkavállalók értékrendjük alapján ezen foglalkoztatókat részesítik előnyben, még akkor is, ha kevesebb jövedelmet fizetnek, mint más cégek. Részletesebben bemutatom a felelős, a jogszerű, a sokszínű és a zöld foglalkoztatás azon HR-területeit, melyek segítik a felelőségteljes, tudatos alkalmazottak szervezetbe történő bekerülését és benntartását.

**Kulcsszavak:** vállalatok társadalmi felelősségvállalása, felelős foglalkoztatás, jogszerű foglalkoztatás, sokszínűség a munkahelyen (életkorbarát munkahely), zöld foglalkoztatás, HR

## 1. Bevezetés

Eszter lányunk 2023 januárjában végzett logisztikai mérnök MA-n, és amikor állást keresett, megfogalmazta, hogy olyan céghez akar menni dolgozni, amelyik felelős a munkavállalóival, a környezetével, és olyan gazdasági tevékenységet folytat, amely nem veszélyezteti a fenntartható környezetet. Ekkor egyetemi oktatóként, munkaerőpiaci tanácsadóként megfogalmazódott bennem, hogy felnőtt egy olyan generáció, amelynek a munkahellyel kapcsolatosan is vannak konkrét elvárásai, és csak olyan helyen akarnak dolgozni, amely megfelel az értékrendjeiknek. Már az 1980-as években megfogalmazódott, hogy a vállalatokkal szembeni elvárások változnak, a gazdasági teljesítmény növelése, a munkahelyteremtés és -bővítés mellett egyre inkább megjelennek egyéb társadalmi

elvárások is, mint a fenntarthatóság, a társadalmi felelősségvállalás és a környezetvédelem. Lester (1981) szerint a fejlődés fogalmát rendszerszemléletű megközelítés jellemzi, egységes egészként kell kezelni a gazdaság, a társadalom és a környezet állapotát befolyásoló tényezőket. Így a fenntartható fejlődés három alappilléren nyugszik, ezért a vállalatoknak mindháromat együttesen, kölcsönhatásaik figyelembevételével kell mérlegelniük a fejlesztési stratégiáikban, a konkrét cselekvéseikben egyaránt. És ez a foglalkoztatás, a HR területén is egyre inkább előtérbe kerül (Matiscsákné, 2017). Elkezdtem a munkám során azt vizsgálni, hogy a fiatalok, elsősorban az egyetemi hallgatók mit gondolnak az értékrendjüknek megfelelő foglalkoztatásról, mi fontos nekik az elhelyezkedéskor a cég kapcsán. Nagyon sok elvárást megfogalmaznak, de igazán a köznyelvben és szakirodalomban is kevés szó esik a foglalkoztatás különböző fajtáiról, a felelős, a jogszerű, a sokszínű és a zöld foglalkoztatásokról, míg leginkább a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának fogalmát, témaköreit halljuk. A következőkben ezen jelzőkkel illetett foglalkoztatás pontosításához szeretnénk hozzájárulni, de először a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (Corporate Social Responsibility, CSR) fogalmával és területeivel foglalkozunk, majd kitérünk az ESG (Environmental, Social, and Governance) rövid bemutatására is.

## **2. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) és a környezeti, társadalmi és irányítási keretrendszer (ESG)**

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (VTF), angolul a Corporate Social Responsibility (CSR) népszerű fogalommá vált a reklámokban és a médiában, de egyre gyakrabban találkozunk vele a foglalkoztatás kapcsán is. Az Európai Unió zöld könyve szerint: „a CSR egy olyan megközelítés, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon környezeti és társadalmi szempontokat építenek be üzleti tevékenységükbe és az érdekelt felekkel való kapcsolatukba.” (Európai Bizottság, 2001. 8. p.) Az Európai Bizottság 2011-ben a COM (2011) 681 végleges dokumentumban az alábbi új meghatározást javasolja a vállalati társadalmi felelősségvállalásra: „a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásuk iránti felelőssége”. (COM [2011] 681 végleges, 2011. 7. p.) A CSR lényege, hogy a vállalatok etikusan és átláthatóan működjenek, és elkötelezettek legyenek a környezetvédelem és a társadalmi jólét iránt.

Carroll (1991) megalkotta a négyelemű CSR-piramist, lásd 1. ábra, mely a felelősség négy szintjét mutatja. Az alapja a gazdasági felelősség (a tulajdonos részéről elvárás, hogy legyen profitábilis a vállalat), a következő szint a jogi (a társadalom követelménye az, hogy a vállalat tartsa be a jogi előírásokat), majd az etikai szint (az etikus viselkedés, amelyet a társadalom elvár), végül a piramis csúcsa a filantropikus felelősség (a társadalom, illetve egyes célcsoportok kívánalma).

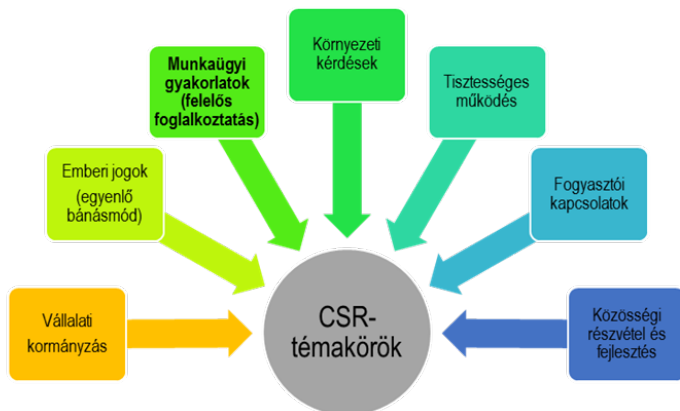


*Forrás: Carroll, 1991*

*1. ábra: CSR-piramis*

2011-ben az EU Bizottsága megfogalmazta, hogy a vállalatoknak úgy kell tevékenykedniük, hogy megértsék a társadalomra és a környezetre gyakorolt pozitív és negatív hatásait, így megelőzhetőek, kezelhetőek és mérsékelhetőek az általuk okozott negatív hatások. E kötelezettség teljesítését általában „vállalati társadalmi felelősségvállalásnak” (CSR) vagy „felelős üzleti magatartásnak” (Responsible Business Conduct, RBC) nevezik. A hatóságok, köztük az EU, fontos szerepet töltenek be a vállalatok felelősségteljes üzleti tevékenységének támogatásában és ösztönzésében. 2011-ben a bizottság elfogadta a CSR-re vonatkozó megújított stratégiáját, amely a CSR/RBC előmozdítását célzó horizontális megközelítéseket az egyes ágazatokra és szakpolitikai területekre vonatkozó konkrétabb megközelítésekkel kombinálja. A bizottság 2019 márciusában Bizottsági munkadokumentum – Vállalati társadalmi felelősségvállalás, felelősségteljes üzleti magatartás, valamint üzlet és emberi jogok: a haladás áttekintése címmel (Az Európai Bizottság [2019] munkadokumentuma) tette közzé a munkadokumentumát, amely áttekintést ad a bizottság és az Európai Külügyi Szolgálat (EKSZ) által a CSR/RBC, valamint az üzleti és emberi jogok végrehajtása terén elért eredményekről. A bizottság úgy határozta meg a CSR-t, mint a vállalkozások felelősségét a társadalomra gyakorolt hatásukért, amiért a cégvezetésnek kell tennie. A vállalatok azáltal válhatnak társadalmilag felelőssé, hogyha társadalmi, környezeti, etikai, fogyasztói és emberi jogi szempontokat integrálnak az üzleti stratégiájukba és működésükbe, illetve a törvényt követve működnek (Az EU Bizottság [1])

A Magyar Szabványügyi Testület magyarul is megjelentette az *MSZ ISO 26000:2011* Útmutató a társadalmi felelősségvállaláshoz című szabványt. A szabvány hét kulcsfontosságú CSR-témát azonosít, amelyekkel a szervezeteknek foglalkozniuk kell, ezt a 2. ábra szemlélteti.



*Forrás: MSZ ISO 26000:2011 szabvány*

*2. ábra: CSR-témakörök*

A szervezeteknek nem kötelező mind a hét témakörrel egyenlő mértékben foglalkozniuk, de a CSR-stratégia kidolgozásakor mindegyiket figyelembe kell venniük. A szervezet sajátosságaitól és prioritásaitól függően eltérő hangsúlyt fektethetnek a különböző témakörökre. A CSR-témakörök rávilágítanak arra, hogy a vállalatoknak mint munkaadóknak milyen kötelezettségei vannak a foglalkoztatáshoz kapcsolódóan (Suzanne Benn – Dianne Bolton, 2015).

Az ESG az Environmental (környezeti), Social (társadalmi) és Governance (irányítási) angol szavak rövidítése. A magyar törvényalkotásban 2023-ban jelent meg az úgynevezett ESG-törvény, a 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról (továbbiakban ESG-törvény). Az ESG-törvény alapján az ESG „*olyan fenntarthatósági kérdésekre vonatkozó szempontrendszer, amely egy adott vállalkozásnál a környezetre, a társadalomra és az irányításra vonatkozó hatásokat és faktorokat értékeli fenntarthatósági szempontból*” (2023. évi CVIII. törvény, 3. Értelmező rendelkezések, 7. §, 4.). A törvény 3. fejezete a vállalkozások számára ír elő kötelezettségeket a vállalkozás fenntarthatósági célú átvilágítási kötelezettségének témakörében: kockázatkezelési rendszer létrehozása, belső felelősségvállalási stratégia és rendszer kialakítása, a rendszeres kockázatelemzések elvégzése, a megelőzési és korrekciós intézkedések megállapítása a vállalkozás saját üzleti hatáskörében és a közvetlen szállítóival szemben,

az ESG adatszolgáltatási kötelezettség teljesítése és a közvetlen szállítók nyilatkozatása a felmerülő kockázatok tekintetében. (2023. évi CVIII. törvény, 13. 7. §)

Az ESG (Environmental, Social, and Governance) a vállalatok fenntarthatósági teljesítményének értékelésére szolgáló keretrendszer, amely három fő területre összpontosít:

- **Környezeti (Environmental):** A vállalatok környezetre gyakorolt hatásával foglalkozik, ideértve az energiafelhasználást, a károsanyag-kibocsátást, a hulladékkezelést, a természeti erőforrások felhasználását és a környezetszennyezést.
- **Társadalmi (Social):** A vállalatok társadalomra gyakorolt hatásával foglalkozik, beleértve a munkavállalói jogokat, a munkakörülményeket, a közösségi kapcsolatokat, az emberi jogokat és a termékbiztonságot.
- **Irányítási (Governance):** A vállalatok irányítási és vezetési struktúráival foglalkozik, beleértve a vállalatvezetést, az etikai normákat, a belső ellenőrzést, a kockázatkezelést és az átláthatóságot.

Az ESG és a CSR kapcsolata jól látszik a fent leírtakból, a CSR egy régebbi koncepció, amely a vállalatok önkéntes elkötelezettségét fejezi ki a társadalmi és környezeti problémák iránt. Az ESG egy konkrétabb és mérhetőbb keretrendszer, amely a CSR elveit ülteti át a gyakorlatba. Az ESG a CSR továbbfejlesztése, amely konkrétabb és mérhetőbb módon értékeli a vállalatok fenntarthatósági teljesítményét. Az ESG-keretrendszer segíti a befektetőket és más érdekelt feleket abban, hogy jobban megértsék a vállalatok hosszú távú értékteremtő képességét és a fenntarthatósággal kapcsolatos kockázatait.

Három fő különbséget mindenképpen ki kell emelni:

- **Mérhetőség:** A CSR inkább elveken alapul, míg az ESG konkrét mutatókkal méri a vállalatok teljesítményét.
- **Fókusz:** A CSR szélesebb körű társadalmi kérdésekkel foglalkozik, míg az ESG a befektetők számára releváns fenntarthatósági tényezőkre összpontosít.
- **Kötelező versus önkéntes:** A CSR önkéntes, míg az ESG egyre inkább szabályozottá válik, különösen a tőzsdén jegyzett vállalatok számára.

A következőkben a felelős, a jogszerű, a sokszínű és a zöld foglalkoztatás jellemzőiről lesz szó.

### **3. A felelős, a jogszerű, a sokszínű és a zöld foglalkoztatás főbb jellemzői**

Mint azt a CSR bemutatása kapcsán láttuk, az egyes CSR-témakörök kijelölik az utat a vállalatoknak a foglalkoztatást illetően is, azaz hogy milyen HR-tevékenységekre kell fókuszálniuk annak érdekében, hogy valóban felelős, jogszerű, sokszínű és zöld foglalkoztatók legyenek. De mit is jelentenek ezek a fogalmak?

### 3.1. A felelős foglalkoztatás

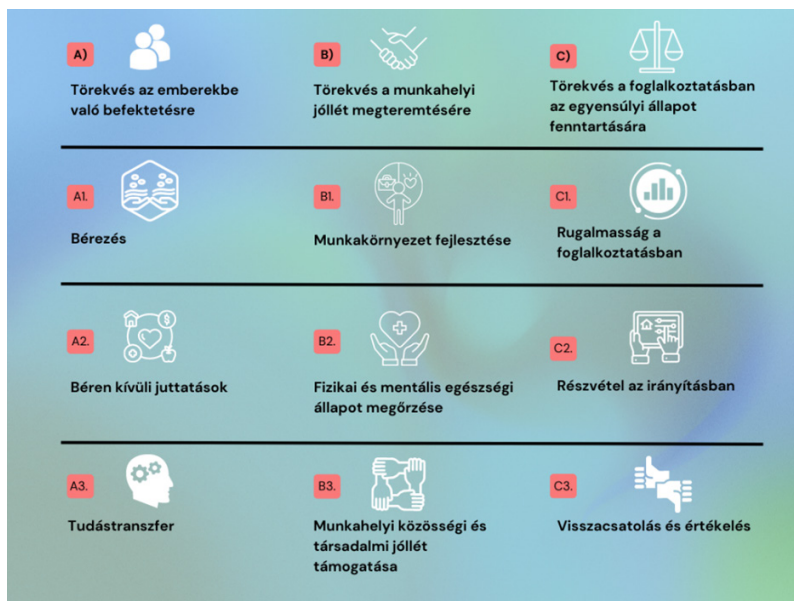
„A felelős foglalkoztató értékékként kezeli a munkatársakat és olyan szervezeti kultúrát teremt, amely lehetővé teszi a szervezeti és személyes célok kölcsönösen előnyös összehangolását. Fejlesztik a munkatársak képességeit, támogatják a tisztességet és az egyenlőséget. Gondoskodnak a munkatársakról, kommunikálnak velük, elismerik őket, és oly módon motiválják az embereket, hogy építenek az elkötelezettségükre és motiválják őket arra, hogy készségeiket és tudásukat a szervezet hasznára kamatoztassák, növelve ezáltal a cég sikerességét. A felelős foglalkoztató vallja, hogy a folyamatos minőségjavítás a kötelessége, tudatosan alkalmazza az önértékelés és a külső audit elemeit is ennek érdekében” (OFA, <https://ofa.hu/felelosfoglalkoztato>) – olvashatjuk az OFA Nonprofit Kft. által meghirdetett *Az Év Felelős Foglalkoztatója pályázat* oldalán. „A Felelős Foglalkoztató Minősítési Rendszer egy szakmailag megalapozott, objektív szempontrendszer alapján osztályozza, minősíti a vállalatok felelős foglalkoztatói tevékenységeit, HR stratégiáját.” (OFA, <https://ofa.hu/felelosfoglalkoztato>)



Forrás: OFA, <https://ofa.hu/felelosfoglalkoztato>

3. ábra: Az OFA minősítési rendszere

A minősítés keretében a Felelős foglalkoztató tanácsadói teszt (lásd 4. ábra) 9 dimenzió mentén vizsgálja a szervezetek felelős foglalkoztatásának területét.



Forrás: OFA, <https://ofa.hu/felelosfoglalkoztato>

4. ábra: CSR-témakörök

Ha megnézzük az ISO 26000-es szabvány (ISO, 2011) alapján a munkaügyi gyakorlatok, felelős foglalkoztatás elemeit, akkor sok hasonlóságot látunk az OFA dimenzióival. A szabvány többek között az alábbi elemeket határozza meg a felelős foglalkoztatáshoz:

#### *Foglalkoztatási jogszabályok betartása:*

- A munka törvénykönyve (Mt.) és kapcsolódó jogszabályok betartása
- A munkaviszony jogszerű létesítése
- A munkavállalók jogainak és kötelezettségeinek betartása
- A munkáltatók jogainak és kötelezettségeinek betartása
- A munkaidővel, a pihenőidővel, a szabadsággal, a bérezéssel, a munkabiztonsággal kapcsolatos jogszabályi előírások betartása

#### *Munkahelyi jogok és méltányos bánásmód:*

- A diszkriminációmentesség
- A méltányos bérezés és munkakörülmények biztosítása
- A munkahelyi biztonság és egészségvédelem biztosítása
- A fejlődési lehetőségek biztosítása
- A munkavállalók jogainak tiszteletben tartása

*Munka és magánélet egyensúlya:*

- A rugalmas munkavégzési lehetőségek biztosítása
- A munkaidőn kívüli pihenőidő és szabadság biztosítása
- A családi és magánéleti kötelezettségek tiszteletben tartása

*A munkavállalók bevonása és képviselete:*

- A munkavállalók bevonása a döntéshozatalba
- A munkavállalók képviseletének biztosítása
- A nyílt és őszinte kommunikáció elősegítése

*Egészség és jóllét:*

- A munkahelyi stressz és zaklatás megelőzése
- Az egészséges munkakörnyezet biztosítása
- A munkavállalók mentális és fizikai egészségének megőrzése

*Karrierfejlesztés:*

- A munkavállalók fejlődési lehetőségeinek biztosítása
- A képzések és továbbképzések finanszírozása
- A karriertervezés támogatása

*Környezetvédelem:*

- A környezetvédelmi tudatosság növelése a munkahelyen
- A környezetvédelmi terhek csökkentése
- A fenntartható munkamódszerek alkalmazása

*Közösségi bevonódás:*

- A helyi közösség támogatása
- A társadalmi felelősségvállalási programokban való részvétel
- A jótekonysági tevékenységek támogatása

**3.2. A jogszerű foglalkoztatás**

A jogszerű foglalkoztatás azt jelenti, hogy a munkáltató és a munkavállaló jogviszonya a kapcsolódó jogszabályok alapján jön létre és működik. A jogszerű foglalkoztatás alapvető követelmény a munkaerőpiacon, és mindkét fél számára jogokat ad és kötelezettségeket ró.

A jogszerű foglalkoztatás elemei:

- A munkaviszony jogszerű létesítése:
  - » Írásbeli munkaszerződés kötése
  - » A munkavállaló adatainak bejelentése a NAV-hoz
  - » A munkavállaló munkába állásának bejelentése az OEP-hez
- A munkavállalók jogainak és kötelezettségeinek betartása:
  - » A munkavállalónak joga van a munkabérhez, a pihenőidőhöz, a szabadsághoz, a munkabiztonsághoz és az egészségvédelemhez.

- » A munkavállaló köteles elvégezni a munkáját, betartani a munkavédelmi szabályokat és őrizni a munkáltató üzleti titkait.
- A munkáltatók jogainak és kötelezettségeinek betartása:
  - » A munkáltatónak joga van utasítani a munkavállalót, ellenőrizni a munkavégzést és felmondani a munkaviszonyt.
  - » A munkáltató köteles kötelező munkabiztosítást kötni a munkavállalókra, munkabért fizetni és biztosítani a munkavédelmi feltételeket.
- A munkaidővel, a pihenőidővel, a szabadsággal, a bérezéssel, a munkabiztonsággal kapcsolatos jogszabályi előírások betartása:
  - » A munkaidő maximálisan napi 8 óra (ettől írásban el lehet térni), heti 40 óra, megfelelő munkaidő-nyilvántartás.
  - » A munkavállalónak joga van napi 11 óra pihenőidőre, heti 2 pihenőnapra és éves szabadságra.
  - » A munkabért a minimálbérnek megfelelően kell megállapítani, jogszabálynak megfelelően időben ki kell fizetni.
  - » A munkáltató köteles biztosítani a munkavédelmi feltételeket és megóvni a munkavállalókat a munkahelyi balesetek és megbetegedések kockázatától.
- A munkavállalók adatvédelme:
  - » A munkáltató köteles tiszteletben tartani a munkavállalók személyes adatainak védelmét.
  - » A munkavállalóknak joga van ahhoz, hogy hozzáférjenek a róluk tárolt adatokhoz, és kérjék azok helyesbítését vagy törlését.
- A munkavállalók képvisellete:
  - » A munkavállalóknak joga van szakszervezetet alapítani és csatlakozni szakszervezethez.
  - » A szakszervezeteknek joga van kollektív szerződést kötni a munkáltatókkal. (Sallai, online)
- A diszkrimináció tilalma a foglalkoztatásban:

„Az egyenlő bánásmód követelményének sérelmét jelenti különösen, ha a munkáltató a munkavállalóval szemben közvetlen vagy közvetett hátrányos megkülönböztetést alkalmaz, különösen a következő rendelkezések meghatározásakor, valamint azok alkalmazásakor:

  - a) a munkához való hozzájutásban, különösen nyilvános álláshirdetésben, a munkára való felvételben, az alkalmazási feltételekben;
  - b) a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony létesítését megelőző, azt elősegítő eljárással összefüggő rendelkezésben;
  - c) a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony létesítésében és megszüntetésében;
  - d) a munkavégzést megelőzően vagy annak folyamán végzett képzéssel kapcsolatosan;

- e) a munkafeltételek megállapításában és biztosításában;
- f) a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony alapján járó juttatások, így különösen a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény 12. § (2) bekezdésében meghatározott munkabér megállapításában és biztosításában;
- g) a tagsággal vagy részvétellel kapcsolatban a munkavállalók szervezeteiben;
- h) az előmeneteli rendszerben;
- i) a kártérítési, illetve a fegyelmi felelősség érvényesítése során,
- j) a munkavállalók szülői és munkavállalói kötelezettségeinek összehangolását és a gyermek gondozására fordítható idő növelését elősegítő apasági szabadság, szülői szabadság és a gyermek gondozása céljából a gyermek hároméves koráig igénybe vehető fizetés nélküli szabadság kérelmezésével, vagy igénybevételeivel összefüggésben, valamint
- k) a gondozói munkaidő-kedvezmény kérelmezésével vagy igénybevételeivel összefüggésben.” (2023. évi CXXV. tv., 21. §)

„A diszkrimináció fogalmának sokszínűségét mutatja, hogy a társadalomtudományokban is több tudományág vizsgálja a diszkrimináció jelenségét. A diszkrimináció elleni küzdelem fontos megközelítése a jogi és az emberjogi megközelítés, amely a maga sajátos eszközeivel küzd az egyének egyenlő bánásmódhoz való jogáért, és ennek érdekében igyekszik integrálni a jogalkotás és jogalkalmazás szintjén a társadalomban megjelenő diszkriminatív folyamatok egyre szélesebb körét. A közgazdaságtan elsősorban a piaci folyamatok szempontjából vizsgálja a munkáltatók diszkriminatív döntéseit a bérezésben, a munkaerő-felvételben vagy más intézményi folyamatokban. Az ízlés alapú diszkrimináció és a statisztikai diszkrimináció a két klasszikus közgazdasági elméleti megközelítése a diszkriminációnak. A diszkrimináció szociálpszichológiai megközelítése elsősorban a társadalomban létező előítéletek, a kisebbség/többség közötti csoportdinamika és identitás fogalmi felől közelít a diszkrimináció megértéséhez. A szociológia pedig leginkább a társadalmi egyenlőtlenségek és azok újratermelődése szempontjából vizsgálja és értelmezi a diszkriminációt, amely megközelítés a könyvben található tanulmányokra is jellemző.” (Tardos, 2015.)

A jogszerűség biztosítása a foglalkoztatás területén a kormánynak is fontos, hiszen 2018. január 1. és 2023. október 31. között valósult meg a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program keretében a Gazdaságfejlesztési Minisztérium gondozásában egy EU-s „Jogszerű foglalkoztatás fejlesztése” elnevezésű kiemelt projekt. A projekt elsődleges célja a munkavállalók foglalkoztatási körülményeinek jobbá tétele volt annak érdekében, hogy képesek legyenek hosszú távon értékteremtésre és öngondoskodásra munkájuk során, ami az egyéni érdekeik mellett Magyarország versenyképességét is szolgálja. Ehhez elengedhetetlen a fizikai biztonság (munkavédelem) és a jogi biztonság (munkaügyi) szilárd

alapokra helyezése és magasabb szintre emelése. (OMMF) „A bejelentés nélküli foglalkoztatás az adóbevételek kiesését és az egyén öngondoskodó képességét is veszélyezteti, ezen kívül versenyhátrányba hozza a legálisan foglalkoztató vállalkozásokat. A foglalkoztatási ráta emelése, illetve a munkahelyek minőségének javítása érdekében nélkülözhetetlen a be nem jelentett munkavégzés visszaszorítása. A projekt megvalósításának egyik kiemelkedő jelentőségű eleme volt a papír alapú és elektronikus formátumú munkavédelmi, valamint munkaügyi tartalmú tájékoztató anyagok készítése és terjesztése. Ezek az anyagok a munkavállalók bejelentésére, a munkaszerződésre, munkaidőre, munkabérrre, diákmunkára vonatkozó alapvető szabályok ismertetéséből, valamint az alapvető munkavédelmi előírások és speciális veszélyforrások ismertetéséből állnak. Ezen szakmai anyagok célcsoportja széles körű, mind a munkavállalókat, mind a munkáltatókat lefedi, hiszen az alapvető munkaügyi és munkavédelmi szabályok ismerete minden munkaerőpiaci szereplő elemi érdeke.” (OMMF)

Érdeemes megemlíteni az emberi jogok, egyenlő bánásmód CSR-témakör főbb elemeit is, hiszen ezek is szorosan kapcsolódnak a jogszerű foglalkoztatáshoz. Ezek az alábbiak:

1. Az emberi jogok elkötelezettsége:

- A szervezet elkötelezett az emberi jogok tiszteletben tartása mellett.
- A szervezet politikája és eljárásai összhangban vannak az emberi jogok alapelveivel.

2. Az emberi jogok kockázatainak azonosítása:

- A szervezet azonosítja az emberi jogokkal kapcsolatos kockázatokat tevékenységei során.
- A szervezet lépéseket tesz a kockázatok megelőzésére és enyhítésére.

3. Az emberi jogok jogorvoslati mechanizmusai:

- A szervezet rendelkezik mechanizmusokkal az emberi jogi jogsértések kezelésére.
- A szervezet biztosítja az érintettek számára a jogorvoslati lehetőségeket.

4. Az emberi jogok tudatossága:

- A szervezet oktatja munkavállalóit az emberi jogokról.
- A szervezet ösztönzi az emberi jogok tiszteletben tartását a beszállítói láncban.

### ***3.3. A sokszínűség a munkahelyen***

A sokszínűség a munkahelyen egyre fontosabb kérdés a globalizálódó világban. A sokszínű csapatok innovatívabbak, hatékonyabbak és jobban teljesítenek, mint a homogén csapatok. A vállalatoknak tudatosan kell törekedniük a sokszínűség megvalósítására a munkahelyen, és ezt alapvetően a HR, az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók tudják biztosítani. A Sokszínűségi Egyezmény, Diversity Charter mozgalom 2004-ben indult Franciaországból, és ez volt az első olyan írásos dokumentum, amely az Európai Unió munkahelyidiszkrimináció-ellenes, esélyegyenlőséget támogató irányelveit rögzítette, és népszerűsíti a foglalkoztatók körében. A célja leginkább a szemléletformálás.

A szervezetek vezetői csatlakoznak hozzá, ezzel a munkavállalók és a piaci környezet számára is egyértelműen üzenik, hogy hisznek a szervezeti sokszínűség értékében, elkötelezettek a megvalósításában. 2015 májusa óta Magyarországon is csatlakozhatnak a felelős foglalkoztatók a Sokszínűségi Egyezményhez. (Sokszínűségi Egyezmény Magyarországon, 2015) A Sokszínűségi Egyezményt bármely szervezet aláírhatja. Az egyetlen kritérium az egyenlő bánásmód tisztelete és az a szándék, hogy a cég sokszínű szervezeti kultúrát alakítson ki. A csatlakozók vállalják, hogy lépéseket tesznek a vállalat irányításának területén a sokszínűség megteremtéséért, olyan humán erőforrás-politikát alkalmaznak, mely egyenlő bánásmódot biztosít: korra, nemre, faji hovatartozásra, bőrszínre, politikai nézetre, fogyatékosagra való tekintet nélkül. Vállalják, hogy megvédik dolgozóikat a diszkriminációval szemben, a munkavállalók bevonásával esélyegyenlőségi tervet készítenek, és folyamatosan nyomon követik a kitűzött célok megvalósulását. (Matiscsákné, 2018.)

A sokszínűség a munkahelyen a munkavállalók demográfiai, kulturális, egyéni és kognitív jellemzőinek sokféleségére utal. A sokszínűség magában foglalja a következő területeket:

<p>DEMOGRÁFIAI SOKSZÍNŰSÉG</p> <p>Nem Kor Etnikum Faj Fogyatékoság Szexuális irányultság Vallás Családi állapot</p>	<p>KULTURÁLIS SOKSZÍNŰSÉG</p> <p>Nyelv Nemzetiség Értékek Attitűdök Tapasztalatok</p>
<p>EGYÉNI SOKSZÍNŰSÉG</p> <p>Személyiség Tanulási stílus Gondolkodásmód Munkastílus Érdeklődési körök</p>	<p>KOGNITÍV SOKSZÍNŰSÉG</p> <p>Képességek Tehetségek Ismeretek Tapasztalatok Perspektívák</p>

*Forrás: saját szerkesztés*

*4. ábra: A sokszínűség területei és elemei*

A szakirodalomban egyaránt megjelenik (Koch, 2022) az életkorsemleges és az életkorbarát munkahely megnevezés. Az életkor-semlegesség elsősorban az életkori alapon történő diszkriminációtól való mentességet jelenti, míg az életkorbarát megközelítésben nem egyszerűen arról van szó, hogy a munkáltatók életkoruktól függetlenül kezeljék a munkavállalókat, hanem éppen az ellenkezőjéről: életkorukhoz, életkörülményeikhez képest alakítsák ki a munkahelyet, munkakörülményeket az adott munkavállalók számára leginkább megfelelően. Az adott, aktuális életszakaszban a munkavállalók

munkával kapcsolatos prioritásai, igényei, a rájuk nehezedő pénzügyi és/vagy időbeli nyomások eltérőek. A foglalkoztatók akkor számíthatnak hosszabb távon a munkavállalóra, ha a munkáltatói követelményeket és a munkavállaló munka- és életrésztéből eredő igényeit össze tudják egyeztetni.

Egyre több kutatás foglalkozik a generációk vizsgálatával a munkaerőpiacon, de azt is látjuk, hogy „nem a különböző életkorokat kell menedzselni (például idősebbeket, fiatalokat), hanem inkább életkor-tudatos vagy életkorbarát humán erőforrás politikát (age-friendly HR, age-inclusive HR) kell kialakítani, tehát a kormenedzsmentet ki kell terjeszteni minden generációra”. (Tardos, 2017, 120. o.)

Mint ahogy a felelős foglalkoztatásnál is láttuk Az Év Felelős Foglalkoztatója OFA minősítést, a sokszínűséggel, esélyegyenlőséggel kapcsolatosan különböző hazai díjak vannak, néhány példa:

- Diversity Award: A Diversity Hungary által alapított díj, amellyel a sokszínűség és befogadás területén kiemelkedő teljesítményt nyújtó cégeket és szervezeteket ismerik el.
- „Együtt a jövőért” díj: A Fogyatékosággal Élők Esélyegyenlőségi Fóruma által alapított díj, amellyel a fogyatékosággal élő emberek munkaerőpiaci integrációja terén kiemelkedő munkát végző cégeket és szervezeteket ismerik el.
- „Tehetsz Te is” díj: A L'Oréal Magyarország által alapított díj, amellyel a tudomány és a technológia területén kiemelkedő tehetséggel rendelkező, hátrányos helyzetű lányokat és nőket támogatnak.
- „Az Év Esélyegyenlőségi Munkáltatója” díj: A Szociális és Munkaügyi Minisztérium által alapított díj, amellyel a fogyatékosággal élő emberek munkaerőpiaci integrációja terén kiemelkedő munkát végző cégeket ismerik el.
- „A Tolerancia Díja”: A Tolerancia Alapítvány által alapított díj, amellyel a tolerancia és az esélyegyenlőség területén kiemelkedő tevékenységet végző személyeket és szervezeteket ismerik el.
- „Pro Minoritate” díj: A Nemzeti Erőforrás Minisztérium által alapított díj, amellyel a roma származású emberek esélyegyenlőségét elősegítő személyeket és szervezeteket ismerik el.
- „Munkáért díj”: A Foglalkoztatási és Szociális Hivatal által alapított díj, amellyel a hátrányos helyzetű munkavállalók munkaerőpiaci integrációja terén kiemelkedő munkát végző munkáltatókat és szervezeteket ismerik el.

Ezenkívül számos civil szervezet is adományoz esélyegyenlőségi díjakat a saját szakterületükön.

### 3.4. A zöld foglalkoztatás

A környezeti erőforrások védelme és fenntartható módon való felhasználása egyre fontosabb kérdéssé vált a mindennapjainkban, a gazdaságok és a foglalkoztatás zöldítése is egyre inkább az érdeklődés középpontjába került az Európai Unióban és hazánkban is. Nehéz meghatározni, hogy mely szakmák és mennyire számítanak zöldnek, a megújulóenergia-szektor növekedése egyértelműen azt jelzi, hogy az előbbiben is jelentős bővülés ment végbe mind a hozzáadott érték, mind a foglalkoztatottak számának vonatkozásában is. (Csányi, 2020.)

Az Európai Parlament 2015. július 8-i állásfoglalása a „zöld foglalkoztatás” kezdeményezéséről: a zöld gazdaság munkahelyteremtési potenciáljának kiaknázása (2014/2238[INI]) dokumentum definiálja, hogy a zöld gazdaság olyan gazdaság, amely a környezeti fenntarthatóság elveire épül. Ide tartoznak a megújuló energiaforrások, a fenntartható mezőgazdaság, az ökoépítészet, a hulladékgazdálkodás és a környezetvédelemhez kapcsolódó egyéb ágazatok. Az Európai Parlament állást foglalt a „zöld foglalkoztatás” mellett, amely a zöldmunkahely-teremtés teljesítőképségének kiaknázását jelenti. A fenntartható gazdaság felé történő lépések új munkahelyek létrejöttét eredményezhetik, és a meglévőket teljes mértékben átalakítják. Az állásfoglalás tárgyalja még a munkaerőpiaci lehetőségeket, illetve hogy milyen készségek szükségesek a zöld foglalkoztatáshoz. „Zöld munkahely”-ről beszélünk, ha zöld beruházásokkal jön létre a munkahely. A köznyelvben viszont általában a környezetbarát technológiát alkalmazó, a környezetbarát technológiát kifejlesztő, a környezetet kímélő és a környezet megóvásáért technológiai fejlesztéseket/beruházásokat megvalósító cégeket is annak tekintik.

Az Európai Parlament és a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet által javasolt meghatározás szerint a zöld munkahely olyan tisztességes munkahely – függetlenül attól, hogy az a mezőgazdasági, ipari, szolgáltatási vagy a kormányzati szektorban található-e –, amely hozzájárul a környezet minőségének megőrzéséhez és helyreállításához. (Csányi, 2020.)

„A zöld gazdaság hatással van a munkakörökre, alapvetően négy vonatkozásban (Zachár, 2018):

- foglalkoztatási és előmeneteli biztonság,
- készségfejlesztés,
- munkavállalói jólét és egészség,
- munka és magánélet összeegyeztetése.”

Az Európai Parlament állásfoglalásában szerepelnek még a fenntartható munkahelyek is, viszont csak az atipikus munkavégzést említi. Atipikusnak tekintjük a munkavégzésnek mindazokat a formáit, amelyek eltérnek a szokásostól. Szokásosnak tekinthető a teljes munkaidőben, határozatlan időre szóló szerződéssel, alkalmazottként történő foglalkoztatás. (Zachár, 2018)

Tehát a zöld foglalkoztatás nem egy újfajta atipikus foglalkoztatási forma, hanem egy zöld munkahelyen lévő foglalkoztatást jelenti. A munkahelyek zöldítéséhez pedig a meglévő tevékenységek környezetszennyezésének csökkentését kellene támogatni. (Zachár, 2018)

#### **4. Konklúzió**

Mint az előbbiekben láttuk, a foglalkoztatást különböző jelzőkkel lehet illetni, és mindegyikhez hozzá tudjuk társítani azokat a HR-tevékenységeket, amelyek biztosítják azok megvalósulását. Igen, de azért nem minden csak fekete-fehér, hiszen ezek a foglalkoztatási területek keverednek is. Nézzünk összefoglalásként néhány példát.

Példa a jogszerű, de nem felelős foglalkoztatásra: Egy munkáltató betartja a munka törvénykönyvét, és a minimálbért fizeti a munkavállalóknak. A munkavállalóknak napi 8 órát kell dolgozniuk, és heti 2 munkanap szabadságuk van. A munkáltató biztosítja a munkavállalók számára a munkavédelmi felszereléseket, és betartja a munkavédelmi előírásokat. Ez a munkáltató ugyan jogszerűen foglalkoztatja a munkavállalókat, de nem felelősen. A munkáltató nem tesz semmit a munkavállalók jóllétének javítása érdekében. A munkabér a minimálbér, ami nem feltétlenül elegendő a megélhetéshez. A munkavállalóknak napi 8 órát kell dolgozniuk, ami sok stresszt okozhat. A munkáltató nem biztosít rugalmas munkavégzési lehetőségeket, ami megnehezíti a munkavállalók számára a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését.

Példa a felelős foglalkoztatásra: Egy másik munkáltató is betartja a munka törvénykönyvét, de ezen felül is törekszik a munkavállalók jóllétének biztosítására. A munkáltató méltányos bért és juttatásokat biztosít a munkavállalóknak. A munkáltató támogatja a munkavállalók munka-magánélet egyensúlyát, rugalmas/atipikus munkavégzési formákat biztosít. A munkáltató fejlődési, képzési lehetőségeket biztosít a munkavállalók számára, hogy fejlődhessenek, akár karrierjük támogatása érdekében. A munkáltató bevonja a dolgozókat a döntéshozatalba, hatékony panaszkezelési rendszert működtet, és nyitott a munkavállalókkal való párbeszédre. A munkáltató elkötelezett a környezetvédelem és a társadalmi felelősségvállalás iránt. Ez a munkáltató felelősen foglalkoztatja a munkavállalókat. A munkavállalók megbecsülve érzik magukat, elégedettek, és jobban teljesítenek a munkájukban. A munkáltató jobb hírnévvel rendelkezik a piacon, és könnyebben tud munkaerőt toborozni, akár kevesebb bérért is, és a dolgozók lojálisak, meg tudja őket tartani. A gyakorlatban több felelős foglalkoztatást támogató tevékenységet is látunk: a munkáltató bölcsődét vagy óvodát üzemeltet a munkavállalók gyermekei számára, az iskolai szünetekben táborokat szervez a munkavállalók gyerekeinek, támogatja a munkavállalókat a sportolásban és az egészséges életmódban, önkéntes programokat, lehetőségeket biztosít a munkavállalók számára.

A sokszínű foglalkoztatás, ahogy azt korábban már bemutattuk, egy olyan munkahelyi környezet kialakítását jelenti, ahol a munkavállalókat a védett tulajdonságaik alapján (kor, nem, lakhely, családi állapot, származás, vallás, fogyatékoság, szexuális irányultság vagy más egyéni jellemzők) egyenlően kezelik. Ez magában foglalja a foglalkoztatási, munkaerőpiaci esélyegyenlőséget (mindenkinek egyenlő esélye van a munkába állásra, a fejlődésre és az előléptetésre), a befogadást (a munkahelyi környezet nyitott és befogadó minden munkavállaló számára, függetlenül a háttérüktől) és a tiszteletet (minden munkavállalót méltósággal és tisztelettel kezelnek). A sokszínű foglalkoztatás is egyre fontosabbá válik a munkaerőpiacon, hiszen azok a munkáltatók, akik elkötelezettek a sokszínűség és a befogadás iránt, versenyelőnyre tehetnek szert a tehetséges munkavállalók toborzásában és megtartásában.

A zöld foglalkoztatás hozzájárul a környezetvédelemhez és a fenntartható fejlődéshez. A munkahely, álláshely főbb jellemzője, hogy környezetbarát technológiákkal dolgoznak, vagy olyan szolgáltatást nyújtanak, amely csökkenti a környezetterhelést. Lehetnek teljesen új iparágakban, pl. megújuló energia, vagy már meglévő szektorokban is, pl. környezetbarát építkezés vagy mezőgazdaság. Általában szakképzett munkaerőt igényelnek, hiszen speciális tudás kell a zöld technológiák használatához, sokszor innovatív megoldásokat alkalmaznak a környezeti kihívások megoldására. Így hosszú távon biztosabb jövőt jelenthetnek, hiszen a zöld gazdaság egyre fontosabb lesz az életünkben.

Eszter lányunk egy olyan cégnél helyezkedett el, amely komposztálható és újrahasznosítható csomagolóanyagokat forgalmaz a vendéglátásban működő cégek számára. Ez egy felelős, jogszerű, sokszínű és zöld foglalkoztató, amely fenntartható munkahely, hiszen nem csupán egy állást kínál, hanem egy hozzáállást is. Olyan munkakörnyezetet biztosít, ahol a környezetvédelem, a társadalmi felelősségvállalás és a gazdasági siker egyaránt fontos szerepet játszanak. Főbb értékrendként megjelenik a szervezetben a környezettudatos működés (igyekszik minimalizálni a környezeti terhelését, energiatakarékos eszközöket használ, szelektíven gyűjti a hulladékot, és ösztönzi a munkavállalókat a környezettudatos magatartásra), a társadalmi felelősségvállalás (a munkahely tiszteletben tartja az emberi jogokat, biztosítja a munkavállalók méltó munkakörülményeit és fejlődési lehetőségeit, és támogatja a helyi közösséget) és a gazdasági siker (a munkahely hosszú távon is fenntartható módon működik, hatékonyan gazdálkodik az erőforrásokkal, és versenyképes a piacon).

A cikk elméletét szeretném egy a fiatal álláskeresők és munkavállalók körében készített kérdőíves kutatás és fókuszcsoportos interjú keretében kibővíteni, rávilágítani a foglalkoztatás szemléletmódjának szükséges megváltozására és megváltoztatására. Nem elég csupán kifejéríteni a munkahelyeket, hanem több egyéb szempontot is figyelembe kell venniük a munkáltatóknak, ha a fiatal álláskeresőket és munkavállalókat meg akarják nyerni és meg szeretnék tartani.

## Hivatkozások

2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősség-vállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról.
- 2014/2238(INI): Az Európai Parlament 2015. július 8-i állásfoglalása a „Zöld foglalkoztatás” kezdeményezéséről: a zöld gazdaság munkahely-teremtési potenciáljának kiaknázása (2014/2238[INI]) dokumentum
- CARROLL, A. B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48. old.
- EURÓPAI BIZOTTSÁG (2001): Európai Unió zöld könyv.
- LESTER R. BROWN (1981): *Building a Sustainable Society*. A Worldwatch Institute Book, W.W. Norton, New York 433 pp.
- MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA (2017): A felelős foglalkoztatás és a HR. A HR-szakember mint a „szervezetbe engedő” ember, a „kapuőr”. In: Csáfor, Hajnalka, Tánczos, Tamás, Csugány, Julianna (szerk.): *Tudás és innováció a XXI. század gazdaságában*. Válogatás a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar oktatóinak tanulmányaiából. Eszterházy Károly Egyetem, Líceum Kiadó, Eger, 153–166.
- MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA (2018): A személyzetbeszerzés, mint felelős foglalkoztatási HR tevékenység. *TAYLOR* 10 (1), 34–41. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13145>.
- MSZ ISO 26000:2011 Útmutató a társadalmi felelősségvállaláshoz című szabvány
- SUZANNE BENN – DIANNE BOLTON (2015): *CSR irányítói – alapfogalmak, kulcskonceptiók*, Atlantis Press.

## Internetes források

2003. ÉVI CXXV. TÖRVÉNY „Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról”.  
letölthető: [http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0300125](http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300125).TV.
- COM (2011) 681 végleges (2011) Európai Bizottság: Bizottság Közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, a Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának *A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia (2011–2014)*. Brüsszel, 2011. 10. 25. letölthető: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN%E2%80%9D>
- AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS (EU) 2022/2464 IRÁNYELVE (2022. december 14.) a 537/2014/EU rendeletnek, a 2004/109/EK irányelvnek, a 2006/43/EK irányelvnek és 2013/34/EU irányelvnek a fenntarthatósággal kapcsolatos vállalati beszámolás tekintetében történő módosításáról (EGT-vonatkozású szöveg)

- AZ EURÓPAI BIZOTTSÁG (2019) MUNKADOKUMENTUMA – Vállalati társadalmi felelősségvállalás, felelősségteljes üzleti magatartás, valamint üzlet és emberi jogok: a haladás áttekintése című munkadokumentuma. letölthető: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482>
- AZ EU BIZOTTSÁG (1): Vállalati fenntarthatóság és felelősségvállalás, letölthető: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en)
- CSÁNYI VERONIKA (2020): *Zöld munkahelyek az Európai Unióban és Magyarországon*, MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet Budapest. letölthető: [https://gvi.hu/files/researches/604/z%C3%B6ldfoglalkut%C3%A1sif%C3%BCzet2020\\_20200428.pdf](https://gvi.hu/files/researches/604/z%C3%B6ldfoglalkut%C3%A1sif%C3%BCzet2020_20200428.pdf)
- KOCH MÁRIA (2022): *Mit jelent az életkor-barát munkahely?* Letölthető: <https://jogkoveto.hu/tudastar/etelkor-barat-munkahely>
- OFA: GINOP-5.3.6-17-2017-00001 „Vállalati felelősségvállalás ösztönzése és állásfel-tárás” című kiemelt projekt. letölthető: <https://ofa.hu/felelosfoglalkoztato>
- OMMF: „*Jogszerű foglalkoztatás fejlesztése*” elnevezésű kiemelt projekt. Letölthető: [http://www.ommf.gov.hu/index.html?akt\\_menu=565](http://www.ommf.gov.hu/index.html?akt_menu=565)
- SALLAI ANDRÁS (2019): *Munkahelyi egészség és biztonság*, Szabad Információs Társada-lom, letölthető: [https://szit.hu/doku.php?id=oktatas:szakmaspecifikus\\_modulok:munkahelyi\\_egeszseg\\_es\\_biztonsag#jogszeru\\_foglalkoztatas](https://szit.hu/doku.php?id=oktatas:szakmaspecifikus_modulok:munkahelyi_egeszseg_es_biztonsag#jogszeru_foglalkoztatas)
- SOKSZÍNŰSÉGI EGYEZMÉNY MAGYARORSZÁGON (2015). Letölthető: <http://old.bv.gov.hu/sokszinusegi-egyezmeny-magyarorszagon>
- TARDOS KATALIN (2015): *Halmazódó diszkrimináció. Kirekesztés és integráció a munka-erőpiacon*. Belvedere Kiadó, Szeged. [https://real.mtak.hu/29252/1/Tardos\\_Katalin\\_Halmazodo\\_diszkriminacio\\_Belvedere2015\\_online\\_u.pdf](https://real.mtak.hu/29252/1/Tardos_Katalin_Halmazodo_diszkriminacio_Belvedere2015_online_u.pdf)
- TARDOS KATALIN (2017): *Életkor és esélyegyenlőség. Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében*. Letölthető: [https://real.mtak.hu/73103/1/etelkor\\_es\\_eselyegyenloseg\\_tardos\\_katalin\\_konyv\\_20171019.pdf](https://real.mtak.hu/73103/1/etelkor_es_eselyegyenloseg_tardos_katalin_konyv_20171019.pdf)
- ZACHÁR JÁNOS (2018): *Zöld foglalkoztatás. Lépések a fenntarthatóság felé*. 23. évfolyam 2. szám (72) tavasz, 18–19. oldal. letölthető: [https://kovet.hu/wp-content/uploads/2018/09/lepések\\_72.pdf](https://kovet.hu/wp-content/uploads/2018/09/lepések_72.pdf)