



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

A practical tool for SMEs employees
How to gather information and arguments for collective and wage bargaining

Gyakorlati útmutató
Hogyan gyűjtsünk információt és érveket a béralkuhoz?

2022 november

Borbély Szilvia



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Tartalom

Bevezetés.....	3
1. Fogalmak	3
2 Gyűjtsük össze az érveinket.....	7
3 A nemzetgazdaságra vonatkozó információk összegyűjtése - a vállalat közvetett működési tere.....	12
4. Az érintett ágazat adatainak összegyűjtése a 3 számjegyű TEÁOR szerinti bontásban ...	17
5. Az érintett ágazatra vonatkozó adatok összegyűjtése uniós szinten	18
6. Információk gyűjtése a vállalat helyzetéről és működéséről	19
7. Alku - ki tárgyal kivel?	20
8. Hogyan alkudjunk? Az alku stratégiái	20
9. Tesztelés, összehasonlítás	22
10. Saját vállalatra összpontosítva - a vállalaton belüli bérek összehasonlítása.....	24
Példák a belső vállalati bérarányok meghatározásához kitöltendő segédtablázatokra...	24
11. Az alku fókuszpontjai	30
Bibliográfia.....	31



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Bevezetés

A munkahelyi bértárgyalások, ahhoz, hogy sikeresek lehessenek, a benne résztvevők – a munkavállalók képviselői, szakszervezetek, munkavállalók, stb. - részéről komoly felkészülést igényelnek. Ez az útmutató ebben próbál segítséget nyújtani.

A munkahelyi bértárgyalásokhoz az *első lépés* az, hogy összegyűjtsük a saját vállalatra vonatkozó, a bérszámfejtéshez közvetlenül vagy közvetve kapcsolódó adatokat (bérek, jövedelem, termelékenység, létszám stb.), szükség szerinti - vagy a lehetőség szerinti - bontásban.

A munkahelyi bértárgyalások második lépése a munkaerő-piaci adatok összegyűjtése a vállalat pozicionálásához. Fontos, hogy lássa, hol áll az Ön vállalata az ágazatában, alágazatában vagy szakterületén működő többi vállalathoz, a nemzetgazdaság egészéhez, vagy akár az EU-hoz vagy az Önt különösen érdeklő tagállamokhoz képest.

A munkaerő-piaci adatoknak több forrása van; az EU-ban a munkaerő-felmérés (Labour Force Survey), amely a lakosság gazdasági aktivitásáról (munkanélküliség, foglalkoztatás) gyűjt adatokat, valamint az úgynevezett intézményi adatgyűjtések. Ez utóbbi az alapja a nemzeti statisztikai hivatalok által összeállított intézményi munkaügyi statisztikáknak, amelyek az öt vagy annál több alkalmazottal rendelkező vállalkozásokra, valamint a költségvetési és nonprofit intézményre kiterjednek. Ezeket az adatokat a statisztikai hivatal olyan bontásban adja meg, amely lehetővé teszi, hogy vállalatunk adatait összehasonlítsuk a gazdaság/ágazat/iparág átlagával; a saját méretkategóriánkkal (250 fő alatti vagy feletti foglalkoztatottak) és az adott kategóriába tartozó szellemi és fizikai foglalkoztatottak számával.

1. Fogalmak

Alapbér

Az alapbér a munkavállaló munkaszerződésében meghatározott személyes (órabér, heti, havi vagy éves) alapbér vagy munkabér. Ez a munkavállaló keresetének legfontosabb összetevője

Átlagos kereset

Az átlagkeresetet úgy számítják ki, hogy a referencia-időszakra (óra, hónap, év) vonatkozó keresetek teljes összegét elosztják az ugyanezen időszakban foglalkoztatottak átlagos létszámával. Ha nincs más hivatkozás feltüntetve, a különböző kiadványokban szereplő átlagkereseti adatok a teljes munkaidőben foglalkoztatottakra vonatkoznak.

Mediánbér/átlagbér (átlagbér)

Ha az összes fizetést sorrendbe állítanánk, akkor a mediánbér az lenne, amelyiknél az adatok pontosan fele-fele arányban van felette és fele-fele arányban alatta. Ez ellentétben áll a átlagbér, amelyet úgy számolnak ki, hogy az adathalmazban szereplő összes fizetést összeadják, és elosztják a fizetések teljes számával.

Prémium

A prémium az előre meghatározott feladatok elvégzéséért a munkavállalóknak fizetett fix összeg.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Munkahelyi bónuszok

A prémiumokat, pótlékokat rendszeresen a különleges munkakörülmények, különleges készségek, különleges munkakövetelmények (egyedi munkahelyi körülmények) vagy a nem általános munkaidő-beosztás kompenzálására adják, ha ezeket a tényezőket a munkavállaló személyi alapbérének vagy teljesítménybérének megállapításakor nem vették figyelembe.

A leggyakoribb (az alapbérben nem szereplő) *prémiumok és juttatások* a következők:

- műszakos munkáért járó prémiumok (pl. délutáni vagy éjszakai műszakért járó prémium),
- a munkavégzés különleges körülményeiért fizetett prémiumok (pl. meleg munkahelyi prémium),
- a különleges beosztásért vagy képesítésért fizetett jutalmak (pl. a köztisztviselők vezetői, címzetes és ágazati jutalma, a kormánytisztviselők különleges szakmai vizsgáért járó jutalma, a különleges ismeretekért járó jutalom, a körjegyzői vezetői jutalom, a jegyzői jutalom, az idegen nyelvi jutalom stb.),
- túlórapótlékok (beleértve a munkarend szerinti pihenőnapokon és munkaszüneti napokon történő munkavégzésért járó pótlékokat),
- a tanoncok és az átképzésben résztvevők számára nyújtott bónuszok,
- készenléti és ellenőrzési bónuszok
- a telepítési és építési munkák különleges helyszínein fizetett prémiumok,
- egyéb, jogszabályban vagy kollektív szerződésben meghatározott prémiumok (autóvezetési prémium, egészségkárosodási kockázatok között végzett munkáért járó prémium).

Nem ledolgozott időre járó kifizetések

A le nem dolgozott időre járó kifizetések a munkaviszonyra vonatkozó törvényi szabályozás vagy kollektív szerződés szerinti díjazás a le nem dolgozott munkaidőért. A fogalom jellemzően a távollét esetén járó díjazást jelenti. Ilyenek:

- a rendes (éves alap- vagy pótlólagos) és rendkívüli szabadságért (azaz szabadságért) fizetett bér és fizetés, beleértve a fizetett díjazást, ha a munkavállaló szabadság helyett dolgozott, és a szabadságot pénzbeli fizetéssel kompenzálták,
- a tanulmányi szabadságért (vagy a tanulmányi célú munkaidő-kedvezményért) fizetett bér és fizetés,
- a pihenőnapok és munkaszüneti napok díjazása, ha a munkavállaló ezeken a napokon nem dolgozott,
- ha a munkavállaló munkaszüneti vagy pihenőnapon dolgozott a munkarendje miatt, akkor a ledolgozott nap helyett kapott szabadnap díjazása,
- a szakszervezeti tisztségviselők és üzemi tanácsstagok számára rendeletben előírt munkaidő-kedvezmény igénybevételeért járó díjazás,
- a könnyített munkára beosztott terhes nők bérének vagy fizetésének azon kiegészítő része, amelyet a rendelet előírásai szerint a korábbi keresetük elérése érdekében kell nekik kifizetni,
- a szoptató (szoptató) anyáknak a munkaidő-kedvezmény ideje alatt fizetett kiegészítő bér vagy fizetés,
- a munkaközi szünetekért fizetett munkabér,
- a tanfolyamra vagy tanulmányútra küldött munkavállalók bére és fizetése (a munkáltatót terheli),
- hivatalos megbízás esetén az utazással töltött idő díjazása,
- a munkáltató nehéz gazdasági körülményei miatt ideiglenesen "kényszerszabadságon" lévő, vagy az elrendelt napi munkaidő-csökkentés miatt rövidített munkaidőben dolgozó munkavállalóknak fizetett



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

munkabér,

- a munkáltató által a sztrájk idejére - megállapodás alapján - fizetett díjazás,
- a megbízás teljesítésének jogos megtagadása miatt kiesett munkaidőre járó munkabér,
- a fagykárért járó díjazás,
- a rendeletben meghatározott esetekben kifizetett bér és fizetés, amikor a munkavállaló mentesül a munkavégzési kötelezettség alól (pl. a polgári kötelezettség teljesítése vagy kötelező orvosi vizsgálat idejére eső fizetett távollét díjazása).

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (KSH), Metainformációk

Névleges bér/reálbér

A nominálbér a pénzben kifejezett bér, függetlenül annak vásárlóerejétől. A reálbérek viszont a nominálbérek inflációval kiigazított szintje, azaz a bérekből megvásárolható áruk és szolgáltatások mennyisége.

Bruttó/nettó bér

A bruttó bérből levonjuk a társadalombiztosítási adót, az egészségügyi adót, a nyugdíjjárulékokat, a munkanélküliségi járulékokat és a személyi jövedelemadót, hogy megkapjuk a nettó bért.

A munkáltató teljes bérköltsége úgy jön ki, hogy a bruttó bérhez hozzáadjuk az őt terhelő adókat.

Figyelem! A munkabért terhelő adók és járulékok változnak! (Az is előfordulhat, és elő is fordult már, hogy év közben módosulnak a százalékok). Nézzen mindig az aktuális értékek után!

Egy példa: A bérköltségek összetétele Magyarországon, 2022

Bruttó bér	Személyi jövedelemadó	Társadalombiztosítási járulék	Nettó bér	A munkáltató által fizetett szociális hozzájárulási adó	Teljes bérköltség (bruttó bér + a munkáltató által fizetett szociális hozzájárulási adó)
HUF	15%	18,5%	HUF	13%	HUF
300000	45000	55500	199500	39000	339000

A munkabérre kivetett adóék

Az adóék a személyi jövedelemadó, valamint a munkavállalói és munkáltatói társadalombiztosítási járulékok összege, a családi támogatások nélkül, a teljes munkaerőköltség százalékában kifejezve (a teljes munkaerőköltség (vagy teljes bérköltség) pedig, mint láttuk, nem más, mint a bruttó bér és a munkáltató által fizetett társadalombiztosítási járulékok összege).

A munkabér adóterhének kiszámítása a fenti példát illetően: az összes adó- és járulékteher összege/bérköltség*100=(45000+55500+39000)/339000) = 41%.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Megjegyezzük, hogy 2020-ban ez az érték Magyarországon 43%, Portugáliában 41%, Törökországban 39,7% volt; az OECD-országok átlaga ennél jóval alacsonyabb, 34%. (Forrás: OECD Adózó bérek 2021).



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

2 Gyűjtsük össze az érveinket

Az érveléshez szükséges információk és adatok összegyűjtésének fontossága

Megfelelő adatok nélkül nem lehet alkut folytatni.

A munkahelyi bértárgyalások első lépése, hogy minél több és minél részletesebb információt szerezzünk a vállalat teljesítményéről és a bérekről. Arra kell törekednünk, hogy összegyűjtsünk minden olyan adatot, amely közvetlenül vagy közvetve kapcsolódik a bértárgyaláshoz (bérek, jövedelem, termelékenység, létszám stb.), a lehető legmélyebb bontásban (fizikai/szellemi dolgozók, vezető /nem vezető beosztású alkalmazottak, teljes munkaidőben/részmunkaidőben dolgozók, állandó/szerződéses munkavállalók, és mindezt lehetőleg kor, végzettség és nem utolsósorban férfi/nő bontásban).

A második lépés a munkaerő-piaci adatok összegyűjtése, amelyek lehetővé teszik a saját vállalatunk elhelyezését a hazai és/vagy a külföldön. Fontos tudni, hol áll a cégünk az ágazatban, alágazatban vagy szakterületen az ott működő többi vállalkozáshoz, a nemzetgazdaság egészéhez, vagy akár az EU-hoz vagy a számunkra különösen érdekes tagállamokhoz képest.

Hol találjuk meg a bérinformációkat és egyéb adatokat? (Az adatok forrásai, nemzeti statisztikák, Eurostat, vállalati adatok, mérlegek)

A vezetőségnek a vállalati adatokat a munkavállalók és tárgyalóik (szakszervezet, üzemi tanács) rendelkezésére kell bocsátania. A rendelkezésre álló nyilvános mérlegek is sok információt nyújtanak az alku lehetséges korlátait illetően.

Nyilvános céginformációs portál

Magyarországon pár adat megadását (cégnév vagy cégjegyzékszám vagy adószám) követően kereshetünk az Igazságügyi Minisztérium által működtetett céginformációs portálon a kötelezően közzétett céges beszámolók és mérlegek között. Ennek az oldalnak a webes elérhetősége a következő:

https://ebeszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_kereses



Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union

Központi Statisztikai Hivatal

Az országos, ágazati, alágazati munkaerő-piaci adatoknak is több forrása van; mint már említettük, a munkaerő-felmérés (Labour Force Survey), amely a lakosság gazdasági aktivitására (munkanélküliség, foglalkoztatás) vonatkozó adatokat gyűjt, valamint az úgynevezett intézményi adatgyűjtések. Ez utóbbi alapján állítja össze például a magyarországi Központi Statisztikai Hivatal az intézményi munkaügyi statisztikáit, amelyek a legalább öt főt foglalkoztató vállalkozásokra, valamint a teljes jogú költségvetési és nonprofit foglalkoztatási jelentőségű intézményekre terjednek ki.

EUROSTAT

Európai szinten az EUROSTAT adatbázisához is fordulhatunk. Az EUROSTAT részletes információkat nyújt az EU valamennyi tagállamát illetően a munkaerőköltséget, a béreket, a munkáltatók által fizetett társadalombiztosítási hozzájárulást, és még sok más adatot illetően. Néhány közvetlen link az EUROSTAT adatbázisához a mi témánkban:

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/labour-costs/main-tables>

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/labour-costs/database>

Az információk angolul, németül és franciául állnak rendelkezésre.

Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) bérstatisztikái:

<https://ilostat.ilo.org/topics/wages/>

OECD bérstatisztikái

<https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm>



Switching to Local



Co-funded by the
European Union

Browser tabs: DeepL Translator, The world's most... | Main tables - Employment and... | Main tables - Labour Market (in... | +

Address bar: ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/labour-costs/main-tables

Search: Search the Eurostat website + all products

Navigation: News | Data | Publications | About Eurostat | Help

European Commission > Eurostat > Labour Market (incl. LFS) > Labour costs > Main tables

LABOUR MARKET

- Overview
- Employment and unemployment (LFS)
- Job vacancies
 - Main tables
 - Databases
- Labour costs
 - MAIN TABLES**
 - Databases
- Earnings
 - Main tables
 - Databases
- Quality of employment
 - Databases
 - Publications
 - Methodology
 - Legislation

MAIN TABLES

- Labour cost index
- Labour cost index by NACE Rev. 2 (2010=100)
- Labour cost index by NACE Rev. 2 - percentage change QoQ-1 (2010=100)
- Labour cost index by NACE Rev. 2 - percentage change QoQ-4 (2010=100)
- Labour cost index by NACE Rev. 2 - index GDP=100 (2010=140)
- Total wages and salaries (2007=100)
- Social security and other labour costs paid by employer (2007=100)
- Labour costs annual (2000=100) (NACE Rev. 2 (2010=100))

Browser tabs: DeepL Translator, The world's most... | Main tables - Employment and... | Database - Labour Market (incl... | +

Address bar: ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/labour-costs/database

Search: Search the Eurostat website + all products

Navigation: News | Data | Publications | About Eurostat | Help

European Commission > Eurostat > Labour Market (incl. LFS) > Labour costs > Database

LABOUR MARKET

- Overview
- Employment and unemployment (LFS)
- Job vacancies
 - Main tables
 - Databases
- Labour costs
 - Main tables
 - DATABASE**
- Earnings
 - Main tables
 - Databases
- Quality of employment
 - Databases

DATABASE

- Labour cost index (2010=100)
- Labour cost index by NACE Rev. 2 activity - nominal value, quarterly data (2010=100)
- Labour cost index by NACE Rev. 2 activity - nominal value, annual data (2010=100)
- Labour cost index by NACE Rev. 2 activity - country weights (2010=100)
- Labour cost index by NACE Rev. 2 activity - item weights (2010=100)
- Labour cost index - historical data (2010=100)
- Labour costs annual (2000=100)
- Labour cost index by NACE Rev. 2 activity (2010=100)
- Labour costs - historical data (2000=100)
- Labour cost business data
 - Labour cost index by NACE Rev. 2 activity (2010=100)
 - Labour cost index by NACE Rev. 2 activity (2010=100) - 2010=100
 - Labour cost index by NACE Rev. 2 activity (2010=100) - 2010=100
 - Labour cost index by NACE Rev. 2 activity (2010=100) - 2010=100
 - Labour cost index by NACE Rev. 2 activity (2010=100) - 2010=100



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Alternatív információs források

Ezeknek a forrásoknak a megbízhatósága kétséges, gyakran önkitöltős felmérésen alapszanak. Hangsúlyozzák is, hogy az adatok csupán tájékoztató jellegűek.

<https://www.profession.hu/kalkulatorok/beriranytu>

<https://www.fizetesek.hu/fizetesek>

The screenshot shows the website 'fizetesek.hu/fizetesek'. The main heading is 'Ismerd meg az átlagkeresetet egy adott pozícióra!' (Get to know the average salary for a given position!). Below this is a form to enter a 'Pozíció neve' (Position name) and a green button labeled 'Átlagfizetés' (Average salary). To the right, there are two news snippets: one dated '16 Dec.' about a 14% increase in wages for employees, and another dated '30 Oct.' about Europe's digitalization efforts. Below the form, there is a table showing average gross monthly salaries for different professions in Hungary.

Szakterületek	Átlagos bruttó havi fizetés Magyarország-on	Ft	minta
Adminisztráció Többet látni	416 294	2 336	
Autóipar Többet látni	517 735	956	
Bankügy Többet látni	542 681	1 180	

Nemzetközi összehasonlításokra alkalmas alternatív webhelyek

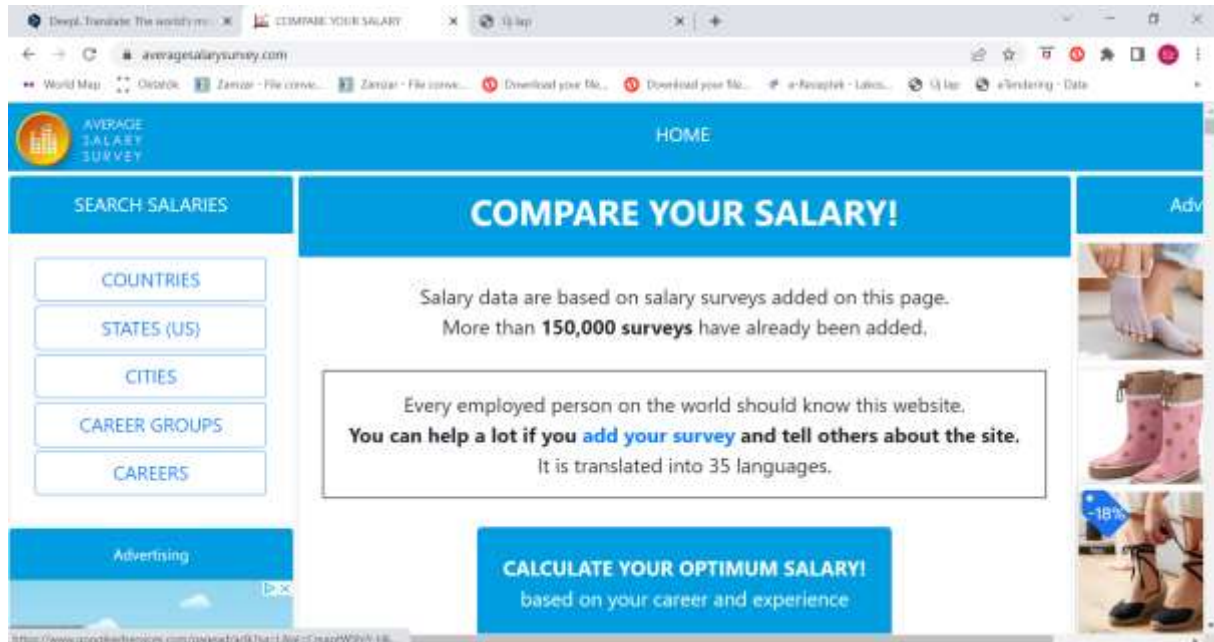
<https://www.averagesalarysurvey.com/hu/>



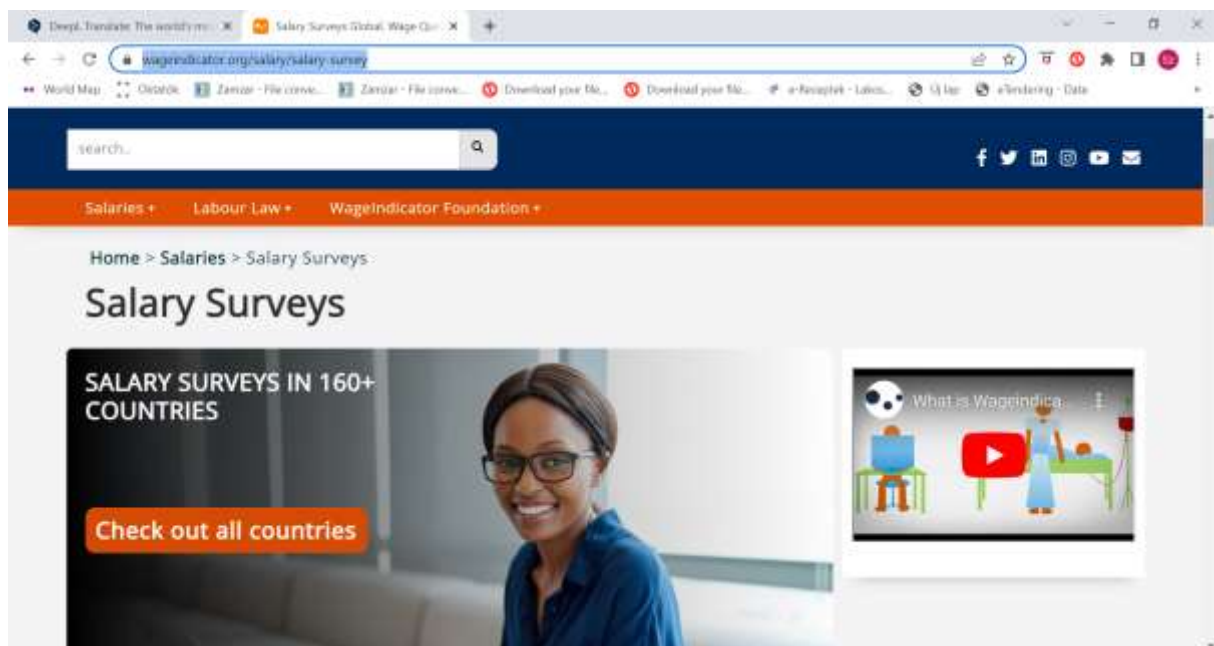
Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union



<https://wageindicator.org/salary/salary-survey>





**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

3 A nemzetgazdaságra vonatkozó információk összegyűjtése - a vállalat közvetett működési tere

Hol áll vállalatunk és annak teljesítménye a nemzetgazdaság más vállalataihoz képest?

Melyek azok a mutatók, amelyekre figyelnünk kell?

Ilyenek pl. a következők:

Termelékenység

Akár a nemzetgazdaság egészét, akár a vállalati szintet nézzük, a munkavállalók igényt tarthatnak termelékenység növekedéséből való részesedésre. Márpedig változatlan foglalkoztatási szintet feltételezve a nemzetgazdaság vagy vállalat teljesítményének (kibocsátásának) növekedése a termelékenység növekedését jelenti.

Különösen fontos számunkra a munka termelékenységének alakulása, azaz az, hogy egységnyi munkaerő mekkora kibocsájtást valósít meg (akár a nemzetgazdaság egészében, akár egy cég esetében).

Mutatói:

Az egy foglalkoztatottra jutó bruttó hazai termék időbeli alakulása

Az egy munkaóra jutó bruttó hazai termék időbeli alakulása

Vállalati szinten az eredményesség megítélésének az egyik legszélesebb körben elfogadott mutatója a vállalatok által az adott időszakban elért jövedelem.

A munkaerő termelékenységének mérése (menyiségi mérési módszer): egy munkatárs hány alkatrészt, alkalmazást, terméket vagy hívást tud feldolgozni óránként, naponta vagy havonta. Vannak olyan szoftverek, amelyek mérik és kiszámítják a napi átlagos termelést vagy az egyes alkalmazottak óránkénti, napi vagy havi termelékenységét (pl. nTask, Basecamp, Asana, stb.)

A vállalat teljesítményének, jövedelmezőségének, hatékonyságának, vagyoni és pénzügyi helyzetének alakulása – vállalati eredménykimutatás és a mérleg alapján

A mutatók lehetnek az adott évre vonatkozó *állapotjelzők*, illetve több év dinamikáját bemutató *folyamatjelzők*.

Teljesítmény mutatók

A vállalati eredménykimutatás a cég *adott időszaki* teljesítményéről (sikerességéről) és jövedelemtermelő képességéről szolgáltat információkat.

Éves eredmény= éves bevételek (árbevétel) - ráfordítások (költségek) különbsége

A teljesítmény mérőszámai

- értékesítés nettó árbevétele
- adózott nyereség.

A teljesítménnyel kapcsolatos arányszámok



- az egy alkalmazottra jutó értékesítés nettó árbevétele;
- a saját tőkére jutó adózott nyeresége

Jövedelmezőségi mutatók

A vállalati jövedelmezőség leginkább használt mutatói a ROE és a ROA.

- Return on Equity (ROE) – saját tőke arányos nyereség (adózott eredmény/átlagos saját tőke) – a tőke jövedelmezőségét mutatja, minél magasabb a mutató értéke, annál jobb a tőke jövedelmezősége.
- Return on Assets (ROA) – eszközarányos nyereség (adózott eredmény/átlagos eszközállomány) -- minél magasabb a mutató értéke, annál nagyobb hozamot ért el a társaság

Hatékonysági mutatók

- Készletek forgási sebessége: nettó árbevétel/készletek
- Egy főre jutó nettó árbevétel: nettó árbevétel/átlagos létszám

Tőkeszerkezeti és eladósodottsági mutatók

A vállalat vagyoni helyzetéről nyújtanak képet (pl.: befektetett eszközök aránya; kötelezettségek arányának mutatói).

Likviditási mutatók

A vállalat pénzügyi helyzetére vonhatunk le következtetést segítségükkel (likviditási ráta, likviditási gyorsráta).

Likviditási ráta= Forgóeszközök/rövid lejáratú kötelezettségek

Ha a mutató értéke 1-nél kisebb $\Rightarrow$ a társaság fizetéseképtelen

- 1,5- 1,8 körüli érték elfogadható
- A társaság hitelezői (főleg rövid távú hitelezői) a magasabb likviditási rátát tartják kedvezőnek.

Likviditási gyorsráta= Forgóeszközök – készletek/rövid lejáratú kötelezettségek

- Ha a mutató nagyobb, mint 1, azt jelenti, hogy a vállalkozás a viszonylag gyorsan pénzzé tehető eszközeiből képes az éven belül esedékes kötelezettségeit kiegyenlíteni

Megjegyezzük, hogy a *hazai valuta gyengülése/erősödése* hatással van az exportpiaci bevételekre (ha a vállalat elsősorban exportra termel); és/vagy a költségekre (ha pl. a vállalat magas import tartalmú terméket állít elő). Ezek befolyásolják a vállalat nettó árbevételét és a béralkuval kapcsolatos lehetőségeket.

Fogyasztóiár index – az infláció, pénzromlás mértékét jelzi

A követelések másik fontos részlete, megalapozója az árak növekedése, a pénz vásárlóerejének csökkenése. Évi 10%-ot meghaladó inflációt már vágatós inflációnak nevezzük. A KSH a hazai inflációt egy 949 terméket/szolgáltatást tartalmazó fogyasztói kosár segítségével méri, ezek árát mintavételezéssel szerzi be. A fogyasztói kosár összetétele viszont olyan szempontból problémás, hogy ez nem tükrözi kellőképpen a



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

különböző élethelyzetben lévő családok fogyasztását. (Pl. olyan tételek is szerepelnek benne, mint a macskaoltás, menyasszonyi ruha kölcsönzése 72 órára, stb.)
A KSH egy ideje már külön nyugdíjas árindexet is, ebből értelemszerűen kikerülnek olyan tételek, amelyek pl. a gyermekgondozáshoz kapcsolhatók.
A KSH mentességére legyen mondva, hogy évente újra tervezi az un. reprezentáns listát, a fogyasztói szokások követése céljából. A KSH honlapján megtaláljuk egyes termékek fogyasztói átlagárának havi változását. (Link: https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0044.html) és magát a reprezentáns-listát is (Link: <https://www.ksh.hu/docs/hun/modszgyors/farmodsz21.html>).

A bértárgyalás során az inflációt követő – az infláció mértékével megegyező - béremelés követelése azt jelenti, hogy a munkavállalók megélhetése reálértékben csak szinten marad. Figyelembe kell venni azt is, hogy az egyes rétegek fogyasztási szerkezete lényegesen eltér és a megélhetési költségeik is.

Kötelező minimálbér

Az Európai Unió 2022 őszén elfogadott irányelve két módszert javasol a tagállamoknak a minimálbér mértékének meghatározását illetően:

- hozzanak létre egy valós árú fogyasztói kosarat a helyben elérhető árukból és szolgáltatásokból;
- alkalmazzanak referenciaértéket, a bruttó mediánbér 60 százalékán vagy a bruttó átlagbér 50 százalékán rögzítsék.

A tagállamoknak eljárási keretet kell létrehozniuk a minimálbér egyértelmű kritériumok alapján történő megállapítására és legalább kétévenkénti aktualizálására (az automatikus indexálási mechanizmust alkalmazó országok esetében négyévenkénti).

Minimálbér/bérminimum – a kötelező minimálbér/bérminimum alakulása – ennek pozitív húzó hatása lehet általában (ennél kevesebb bért nem lehet adni). Ugyanakkor esetenként egyfajta negatív bérhatás is megfigyeltek; a munkaadók a kötelező minimálbér emelés költségeit úgy finanszírozták, hogy az többiek bérét nem emelték megfelelően. Ha gyenge a béralku, fennáll annak a veszélye, hogy a munkavállalók jelentős részének a bére beragad a minimálbér körül, és ezzel lefelé húzza a medián- vagy átlagbéreket is.

Munkaerőpiac (Munkanélküliség - üres álláshelyek, kormegoszlás; fluktuáció; migráció) – a munkaerőpiac, adott szakmát illető kereslet-kínálat alakulása jelentősen befolyásolhatja az alku menetét, hiszen munkaerőhiány esetén nagyobb lehetőség van jobb béreket kiharcolni, mint akkor, amikor a dolgozók egy részére éppen valamilyen okból felmondás vár.

*Bér és kereset alakulása: a cég helyzetének viszonyítása a nemzetgazdasághoz képest.
Tölts ki az alábbi táblázatot, hogy egy kezdeti képet kapjon!*

	Cégetemmelő adata	Nemzetgazdasági adat
Bérdinamika		
Nominál bér adatok változása		



Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union

az előző évihez képest			
Reálbér adatok változása az előző évihez képest			
Nominál jövedelemadatok változása az előző évihez képest			
Reál jövedelemadatok változása az előző évihez képest			
Teljesítménydinamika			
	Cégetet illető adat	Ágazatomat illető adat	Nemzetgazdasági adat
Értékesítés (árbevétel) változása az előző évihez képest			
Exportértékesítés változása az előző évihez képest			

Keressük a válaszokat a következő kérdésekre is:

Infláció – az inflációt meghaladja-e vagy sem a cégnél tapasztalt bér/kereset dinamika?

Minimálbér – a cégnél tapasztalt bér/kereset dinamika meghaladja-e vagy sem a minimálbér/garantált bérminimum növekedését?

A cégnél számított átlag/medián bérek hogyan viszonyulnak a minimálbérhez/garantált bérminimumhoz?

Minimálbér irányelv

Az Európai Parlament és az uniós tagállamok 2022 júniusában politikai megállapodásra jutottak a Bizottság által 2020 októberében javasolt un. minimálbér irányelvről. (Ennek a címe: 'Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on adequate minimum wages in the European Union COM/2020/682 final').

Az Európai Parlament Foglalkoztatási és Szociális Bizottsága 2022 júliusában, az Európai Parlament pedig 2022 szeptemberében elsöprő többséggel elfogadta a minimálbérről szóló irányelvet.

Ebben egyebek mellett olyan kitételek szerepelnek, mint

“20. megfelelő minimálbérek biztosításához – a munkahelyek védelme és a vállalkozások, köztük a



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

kis- és középvállalkozások versenyképességének megőrzése mellett – megbízható szabályokra, eljárásokra és gyakorlatokra van szükség a jogszabályban meghatározott minimálbérek megállapítása és aktualizálása tekintetében. Ezek számos elemet tartalmaznak a jogszabályban meghatározott minimálbérek megfelelőségének megőrzése érdekében, ideértve a megfelelőség értékelésére szolgáló kritériumokat és mutatókat, a rendszeres és időben történő aktualizálást, a tanácsadó szervek meglétét és a szociális partnerek bevonását.”

“21.A minimálbér akkor tekinthető megfelelőnek, ha méltányos az országon belüli béreloszláshoz képest, és tisztességes életszínvonalat biztosít. A jogszabályban meghatározott minimálbérek megfelelőségének meghatározása a nemzeti társadalmi-gazdasági feltételek – többek között a foglalkoztatás növekedése, a versenyképesség, valamint a regionális és az ágazati fejlemények – fényében történik. A bérek megfelelőségét legalább a vásárlóerejük, a bruttó bérek szintjével, eloszlásával és növekedésével való kapcsolatuk, valamint a termelékenység alakulása alapján kell értékelni. A nemzetközi szinten általánosan használt mutatók – például a bruttó mediánbér 60 %-a és a bruttó átlagbér 50 %-a – segíthetnek a minimálbér bruttó bérszinthez viszonyított megfelelőségének értékelésében.”

A magyar szöveg a következő linken található:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0682>



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

4. Az érintett ágazat adatainak összegyűjtése a 3 számjegyű TEÁOR szerinti bontásban

Hol áll vállalatunk és annak teljesítménye az ágazat többi vállalatához képest?

Mit nézzünk meg?

Mi a cégünk pontos TEÁOR (Gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere) 1/2/3 számjegyes mélységben? A TEÁOR besorolás a következő linken nézhető meg:
https://www.ksh.hu/teor_menu

Bér, jövedelem az ágazatban/szakágazatban

Bérek - átlag/mediánbér (utolsó rendelkezésre álló év/hónap) és a legfrissebb tendenciák (legfrissebb nominális és reálbér-tendenciák, 2-5 év) az ágazatban/szakágazatban

Jövedelem - bér és egyéb kifizetések, átlag/medián jövedelem (utolsó rendelkezésre álló év/hónap) és a legfrissebb tendenciák (legfrissebb nominális és reáljövedelem tendenciák, 2-5 év) az ágazatban/szakágazatban

Ágazati minimálbér, ha van

Az ágazat munkaerőpiaci jellemzői

Tendenciák (csökkenő/növekvő alkalmazotti létszám). Fő szakmák az ágazatban/szakágazatban. Munkanélküliség/ munkaerőhiány az ágazatban/szakágazatban. Korszerkezet/képzettségi szint struktúra

Szociális párbeszéd

Ágazati bér/kollektív szerződés, ha van ilyen



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

5. Az érintett ágazatra vonatkozó adatok összegyűjtése uniós szinten

Hol áll vállalatunk és annak teljesítménye az ágazatban működő többi uniós/kiválasztott országbeli vállalathoz képest? (Ez a szakasz különösen fontos az exportra termelő vállalatok esetében, illetve az országok közötti nagymértékű munkaerő-fluktuáció esetén.)

Mit kell néznünk?

átlagbér/mediánbér (utolsó rendelkezésre álló év/hónap) és a legfrissebb tendenciák

	Céget illető adatok	EU átlag vagy egyes kiválasztott országok (pl. ahová döntően a cég exporttevékenysége irányul) adatai	Vállalatom értéke az EU/kiválasztott országok értékének százalékában, %
Átlagbér			
Medián bér			
Átlagbér változása az előző évihez képest			
Mediánbér változása az előző évihez képest			



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

6. Információk gyűjtése a vállalat helyzetéről és működéséről

Hol állunk, és milyen mozgásterünk van az alkudozásra?

Ehhez a következőkkel kell tisztában lenni:

1. A vállalat teljesítménye (jelenlegi állapot és a legújabb tendenciák)
 2. A piac stratégiai tervei - tervek a változásra
3. A vállalat termelésének piaca - a piac helyzete; export vagy belföldi piac
4. A termék importtartalma - az importtermékek piacának helyzete
5. A mérleg olvasása
6. A vállalat bérinformációi (átlagbér, mediánbér; szakmák, iskolai végzettség, korcsoportok, nem, vezetői/nem vezetői státusz és minden egyéb rendelkezésre álló adat szerinti bontásban).
7. A jövedelem és annak szokásos összetétele a vállalatnál
 - 7.1. túlóra díjazás
 - 7.2. esti vagy éjszakai munkáért járó pótlék
 - 7.3. a nehéz munkára vonatkozó pótlék
 - 7.4. a vasárnapi munkavégzésért járó prémium
 - 7.5. törzsgárda juttatás
 - 7.6. üdülési pénz
 - 7.7. Karácsonyi bónusz
 - 7.8. 13., 14. havi bér
 - 7.9. a vállalat teljesítményéhez kapcsolódó prémium
 - 7.10. egyéb nem bérjellegű juttatások - közlekedési támogatás
 - 7.11. étkezési támogatás/étkezési utalvány
 - 7.12. egyéb utalvány
8. A vállalat alkalmazottainak helyzete (létszám, megoszlás kor, végzettség, foglalkozás, nemek szerint)
9. Kollektív/bérmegállapodás a vállalatnál



Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union

7. Alku - ki tárgyal kivel?

A kereset többféleképpen is meghatározható.

Az ILO (2003) pl. a következő megkülönböztetést teszi

1. a munkavállaló és a munkáltató között létrejöhet:

- egyéni munkaszerződés
- kollektív szerződés

2. a munkavállalók képviselői és a munkáltató között kollektív szerződés

3. egy harmadik fél beavatkozhat/bevonható a bértárgyalásokba és/vagy a bérek meghatározásába, az alábbiak szerint:

- egyeztetés
- közvetítés
- választottbíróági eljárás

8. Hogyan alkudjunk? Az alku stratégiái

Néhány tipp:

Ha személyesen tárgyal, akkor is:

1. Ismerje meg az iparági bértrendeket.
2. Építse fel az ügyét.
3. Mondjon igazat.
4. Vegye figyelembe a juttatásokat és előnyöket.
5. Gyakorolja az előadást.
6. Tudja, mikor kell befejezni.
7. Mindent írásba kell foglalni.
8. Maradjon pozitív.

(Forrás: Half, R. (2022))

Kemény és puha tárgyalási stratégiák

Egy megközelítés szerint az alku lehet **kemény és puha tárgyalás**. A puha tárgyalás során a cél a megegyezés, a kemény során a győzelem. A puha tárgyalást az engedmények tétele, a keménységet az engedmények követelése jellemzi. A puhát a bizalom, a keménységet a bizalmatlanság vezérli.

Értékteremtő (elvszerű), kooperatív tárgyalás

Az elvszerű tárgyalás során a tárgyaló felek objektív kritériumokra - egy tisztességes, független mércére - támaszkodnak, hogy rendezzék nézeteltéréseiket. Megállapodhatnak például abban, hogy olyan normákhoz tartják magukat, mint a piaci érték, a szakértői vélemény, az iparági protokoll vagy a törvény.

Az elsősorban **kooperatív stílusú** tárgyalók a kemény alkudozóknál sikerebben jutnak újszerű megoldásokhoz, amelyek mindenki számára javítják az eredményeket. Az együttműködés felé hajló tárgyalók általában elégedettebbek a folyamattal és az eredményeikkel is. (Forrás: Staff (2020)).



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Az ILO a következő fázisok figyelembe vételét javasolja a tárgyalást illetően:

1. A találkozó megnyitása
2. A közös alapok megerősítése és az ellentétek csökkentése
3. Javaslatok készítése
4. A javaslatokra való reagálás
5. Kérdezés és meghallgatás
6. Alkudozás, mozgás és megoldás-építés



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

9. Tesztelés, összehasonlítás

Töltse ki az alábbi táblázatot, hogy áttekintést kapjon az induláshoz!

Cégem relatív helyzete

Bérek/jövedelem	Cégem jellemzői az EU/kiválasztott országok értékének százalékában, %	Cégem jellemzői az ágazati értékek százalékában, %	Cégem jellemzői a nemzetgazdasági szintű értékek százalékában, %
Átlagbér			
Mediánbér			
Átlagbér változása az előző évihez képest			
Mediánbér változása az előző évihez képest			
Átlagos jövedelem			
Median jövedelem			
Átlagbér, fizikai dolgozók			
Mediánbér, fizikai dolgozók			
Átlagos jövedelem, szellemi dolgozók			
Medián jövedelem, szellemi dolgozók			
Átlagbér, férfi			
Mediánbér, férfi			
Átlagos jövedelem, férfi			
Medián jövedelem, férfi			
Átlagbér, nők			
Mediánbér, , nők			
Átlagos jövedelem, , nők			
Medián jövedelem, , nők			

A jövedelem a következő tételeket tartalmazza: alapfizetés +

-
-
-
-



Switching to Local



Co-funded by the
European Union

-

-



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

10. Saját vállalatra összpontosítva - a vállalaton belüli bérek összehasonlítása

A szellemi/fizikai dolgozók relatív bér/jövedelmi helyzete

A munkavállalók relatív bér/jövedelmi helyzete a székhelyeken/vidéki telephelyeken

A vezetők/nem vezetők relatív béremelése

A munkavállalók relatív bére/jövedelme az iskolai végzettség szerint

Az azonos kategóriába tartozó férfiak és nők relatív bére/jövedelme

Bér/jövedelem dinamikája (változása) egy bizonyos időszak alatt (5 év, 2 év, 1 év stb.) a rendelkezésre álló időpontok függvényében

Példák a belső vállalati bérarányok meghatározásához kitöltendő segédtablázatokra

Átlagos alapbér (havi, éves), fizikai dolgozók, szellemi dolgozók, székhely, vidéki telephelyek, jelenlegi helyzet, dinamika és házon belüli különbségek

Átlagbér a cégnél, állapot és változás, fizikai dolgozók

	2019. 2018	2019. 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1. félév/202 1 1. félév	2022 1. félév/202 1 1. félév
	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín
Átlagbér nemzeti valutába n vagy euróban								
Átlagbér változás , %								

*Fizikai dolgozók bérének különbsége a székhelyen és a vidéki telephelyen -
(a központban dolgozó fizikai dolgozók átlagos alapbére mínusz a vidéki telephelyeken dolgozó fizikai
dolgozók átlagos alapbére)*

	2019. 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1. félév/2021 1. félév
Átlagbér, nemzeti valutában vagy euróban				

Átlagbér, állapot és változás, szellemi dolgozók

	2019. 2018	2019. 2018		2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1. félév/202 1 1. félév	2022 1. félév/202 1 1. félév
	Székhely	Vidéki helyszín		Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Átlagbér nemzeti valutába n vagy euróban									
Átlagbér változás , %									

*A szellemi dolgozók bérének különbsége a székhelyen és a vidéki telephelyen -
(a központban dolgozó szellemi dolgozók átlagbére mínusz a vidéki telephelyeken dolgozó szellemi
dolgozók átlagbére)*

	2019. 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1. félév/2021 1. félév
Átlagbér, nemzeti valutában vagy euróban				

*A szellemi dolgozók és a fizikai dolgozók átlagbére közötti különbség nemzeti valutában vagy euróban
(szellemi dolgozók átlagos alapbére mínusz fizikai dolgozók átlagbére)*

	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1. félév/202 1 1. félév	2022 1. félév/202 1 1. félév
	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín
Szellemi						
Fizikai						
Különbség						

*A fizikai dolgozók és a szellemi dolgozók átlagbére közötti különbség %-os változása az előző évhez
képest, %*

	2020 /2019	2021 /2020	2022 1. félév/2021 1. félév
Székhely, %			
Vidéki helyszín, %			

(Az előző táblázat "Különbség" értékéből kerül kiszámításra)

*Átlagkeresetek (havi, éves), fizikai dolgozók, szellemi dolgozók, székhely, vidéki telephelyek, jelenlegi
helyzet, dinamika és cégen belüli különbségek*

Átlagos (havi) kereset = alapbér + munkaidőhöz kapcsolódó pótlékok + munkavégzéshez kapcsolódó
pótlékok + egyéb bónusz, prémium

Átlagkereset a vállalatnál, állapot és változás, fizikai dolgozók



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

	2019. 2018	2019. 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1. félév/202 1 1. félév	2022 1. félév/202 1 1. félév
	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín
Bevételek, nemzeti valutában vagy EUR- ban								
Bevételek változás, %								

A központban és a telephelyen dolgozó fizikaiak jövedelmi különbsége

Átlagos kereset	2019. 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1. félév/2021 1. félév
Átlagkereset, nemzeti valutában vagy EUR-ban				

Átlagkereset, állapot és változás, szellemi dolgozók

átlagker eset	2019. 2018	2019. 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1. félév/202 1 1. félév	2022 1. félév/202 1 1. félév
	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín
Átlagker eset, nemzeti valutába n vagy EUR- ban								
Átlag kereset változás , %								

A szellemi dolgozók átlagkeresetének különbsége a központban és a vidéki telephelyen

	2019. 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1. félév/2021 1. félév
Átlagkereset, nemzeti valutában vagy EUR-ban				

A szellemi dolgozók és a fizikai dolgozó munkavállalók nemzeti valutában vagy euróban kifejezett átlagkeresetének különbsége (szellemi dolgozói átlagkeresete mínusz fizikai dolgozói átlagkereset)



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

	2019. 2018	2019. 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1. félév/202 1 1. félév	2022 1. félév/202 1 1. félév
	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín
Szellemi								
Fizikai								
Különbség								

A fizikai és a szellemi dolgozók átlagkeresete közötti különbség %-os változása az előző évhez képest,
%

Átlagos kereset	2019/2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1. félév/2021 1. félév
Székhely, %				
Vidéki helyszín, %				

(Az előző táblázat "Difference" értékéből kerül kiszámításra)

Az átlagbér és az átlagkereset növekedésének egymáshoz viszonyított alakulása

A fizikai és a szellemi dolgozók alapbére és átlagkeresete közötti különbség %-os változása az előző évhez képest, %

	2019. 2018	2019. 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1. félév/202 1 1. félév	2022 1. félév/202 1 1. félév
	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín	Székhely	Vidéki helyszín
Átlagbér alakulása, fizikai dolgozók, %								
Átlagbér alakulása, szellemi dolgozók, %								
Átlagkereset alakulása, fizikaiak, %								
Átlagkereset alakulása								



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

a, szellemi ek%								
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Itt javasoljuk, hogy a jobb szemléltetés érdekében készítsen grafikonokat.

A vezető beosztású és a nem vezető beosztású szellemi dolgozók közötti bérszakadék keresése

Ha tudunk kapni a vezetői bérekre vonatkozó adatokat, akkor hasznos összehasonlítani a vezetői és a nem vezetői beosztású szellemi dolgozók keresetét és alapbérét. Ezzel a vállalat jutalmazási és bónuszpolitikájával kapcsolatban több következtetést is le lehet vonni.

2022 I. félév (vagy a rendelkezésre álló legfrissebb adatok)	Székhely	Székhely	Vidéki helyszín	Vidéki helyszín
	Nem vezető beosztású szellemi	Vezető beosztású szellemi	Nem vezető beosztású szellemi	Vezető beosztású szellemi
Alapbér				
Kereset				
A kereset és az alapbér közötti különbség, nemzeti valutában kifejezve				
Átlagos alapbér az átlagkereset %-ában				

Kereseti elemek, amelyek az alapbéren kívül jellemzően meghatározzák a nem vezető beosztású és a vezető beosztású alkalmazottak keresetét, nemzeti valutában vagy euróban

	Székhely		Vidéki helyszín	
2022 I. félév vagy a legfrissebb rendelkezésre álló adatok	Nem vezető beosztású szellemi	Vezető beosztású szellemi	Nem vezető beosztású szellemi	Vezető beosztású szellemi
Időarányos pótlékok				
Munkvégezéshez kapcsolódó pótlékok				
Egyéb bónuszok				
Összes				

A nem vezető beosztású és a vezető beosztású alkalmazottak keresetét jellemzően meghatározó elemek, a kereset százalékos arányában, %

	Székhely		Vidéki helyszín	
2022 I. félév vagy a legfrissebb rendelkezésre álló adatok	Nem vezető beosztású szellemi dolgozók	Vezető beosztású szellemi	Nem vezető beosztású szellemi dolgozók	Vezető beosztású szellemi



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

		dolgozók		dolgozók
A munkaidőhöz kötött pótlék %-a kereset %-ában				
A munkavégzéshez kötött pótlék a kereset %-ában				
a bónuszok a kereset %-ában				
a jutalom a kereset %-ában				
az alapbér a kereset %-ában				
Összesen (bevétel)	100%	100%	100%	100%



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

11. Az alku fókuszpontjai

Mit mutatnak az előző eredmények, hol vannak jelentős ellentmondások, eltérések, igazságtalanságok?

Mire kellene összpontosítanunk az alkufolyamat során?

Fogalmazzunk meg néhány olyan szempontot, amelyek védhető érvek lehetnek az alku során!

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Bibliográfia

Fisher, Roger - William Ury - Bruce Patton (1997) A sikeres tárgyalás alapjai. Bagolyvár Könyvkiadó Budapest (Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1991), Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In, 2nd ed., Houghton Mifflin Magyar fordítása)

KSH módszertan

Half, R. (2022) How to Negotiate Salary After You Get a Job Offer?
<https://www.roberthalf.com/blog/salaries-and-skills/be-ready-for-salary-negotiations-with-these-8-tips>

ILO (2003) Kollektív alku és tárgyalás. Forrásgyűjtemény a munkáltatók számára
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms_120206.pdf

Staff, P. (2020) Tárgyalási készségek: Melyik tárgyalási stílus a legjobb?, 02/11/2020,
<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-skills-which-negotiating-style-is-best/>

Vanicsek Zoltánné (2021) GINOP-5.3.5-18 "Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek megvalósításának támogatása" GINOP-5.3. 5-18-2019-125 - Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztése és az átmenet támogatása a "B" Bányászat, kőfejtés ágazatban. *Szociális partnerek és együttműködésük fejlesztésének lehetséges útjai* "B" Bányászat, kőfejtés ágazatban, különös tekintettel a munkaerőpiaci átmenetre