

VIRÁG IMRE – SZABÓ SZILVIA – VÉGH BENEDEK – NÉMETH GERGELY

A BÉRTRANSPARENCIA, MINT SZERVEZETI PARADIGMAVÁLTÁS: A MAGYARORSZÁGI IMPLEMENTÁCIÓ KIHÍVÁSAI ÉS LEHETŐSÉGEI

A nemek közötti bérkülönbségek fennmaradása az európai munkaerőpiacokon régóta a közgazdasági és szervezeti kutatások központi kérdése. Az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparencia-irányelve új minőséget hoz e problémakör kezelésében, mivel a bérezési gyakorlatokat jogilag kikényszeríthető átláthatósági és elszámoltathatósági követelményekhez köti. A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a bértranszparencia nem pusztán jogi vagy HR-adminisztratív feladat, hanem a szervezeti működést, a vezetői szerepeket és a munkavállalói bizalmat érintő strukturális átalakulás. Az elemzés nemzetközi statisztikai adatokra, elméleti szakirodalomra, jogi keretezésre és nagyvállalati tapasztalatokra épül, különös figyelmet fordítva a nyers és a korrigált bérszakedék-mutatók eltérő értelmezési lehetőségeire. Az eredmények azt mutatják, hogy a bértranszparencia rövid távon feszültségeket és elkötelezettségi kockázatokat hordozhat, hosszabb távon azonban – megfelelő HR-fundamentumok és vezetői értelmező szerep mellett – hozzájárulhat a szervezeti méltányosság, a strukturális bizalom és a fenntartható elkötelezettség erősödéséhez. A tanulmány amellettt érvel, hogy a bértranszparencia a szervezeti működés minőségének egyik kulcsindikátorává válik a következő években.

Bevezetés

A bérezés a szervezeti működés egyik legérzékenyebb és leginkább szabályozott területe, amely egyszerre hordoz gazdasági, társadalmi és pszichológiai jelentést. A nemek közötti bérkülönbségek (és más bármilyen nem teljesítmény alapú diszkriminációra okot adó differenciálás) fennmaradása az elmúlt évtizedekben annak ellenére is tartós jelenségnek bizonyult, hogy a jogi egyenlőség elve és az *egyenlő munkáért egyenlő bér* normája széles körben elfogadottá vált. A szakirodalom egyre inkább rámutat arra, hogy a bérkülönbségek nem kizárólag egyéni jellemzőkből vagy piaci folyamatokból fakadnak, hanem mélyen beágyazódnak a szervezetek működésébe, döntési mechanizmusaiba és intézményi gyakorlataiba. A bér így nem pusztán kompenzációs eszköz, hanem a szervezeti igazságosság, a hatalom és a bizalom egyik központi hordozója.

E kérdéskör aktualitását jelentősen felerősíti az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparencia-irányelve, amely minőségi fordulatot jelent a bérezési információk kezelésében. Az irányelv nem csupán új adatszolgáltatási kötelezettségeket ír elő, hanem alapvetően átalakítja a bérekhez kapcsolódó információs aszimmetriát a munkáltatók és a munkavállalók között. A transzparencia kötelezővé tétele különösen a nagyvállalatok esetében hoz létre új helyzetet, ahol a komplex bérstruktúrák, a nemzetközi működés és a szervezeti méret miatt a bérezési döntések eddig jellem-

Virág Imre, doktorandusz, Miskolci Egyetem, Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

Szabó Szilvia, főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem

Végh Benedek, tanácsadó, Corporate Values Kft.

Németh Gergely, egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.2.1>

zően zárt rendszerekben születtek meg. A szabályozás bevezetése ezért nem egyszerű jogi megfelelési kérdésként, hanem szervezeti paradigmaváltásként értelmezhető.

Noha a nemek közötti bérszakadék mértékéről kiterjedt empirikus irodalom áll rendelkezésre, a kutatások jelentős része elsősorban aggregált, nyers mutatókra támaszkodik, amelyek a strukturális különbségeket ragadják meg, de kevésbé világítanak rá a szervezeten belüli mechanizmusokra. Ezzel párhuzamosan viszonylag kevés figyelem irányul arra, hogy a bértranszparencia miként hat a munkavállalói attitűdökre, az elkötelezettségre, a kilépési hajlandóságra és a vezetői szerepek átalakulására. Különösen hiányos a tudásunk arról, hogyan jelennek meg ezek a hatások a gyakorlatban, az irányelv bevezetésére készülő szervezetek mindennapi működésében, valamint arról, hogy milyen feltételek mellett válhat a transzparencia a szervezeti bizalom erősítőjévé vagy éppen feszültségforrássá.

Jelen tanulmány e hiány pótlására vállalkozik. A cikk célja, hogy a bértranszparenciát ne kizárólag jogi, statisztikai vagy HR-technikai kérdésként értelmezze, hanem szervezeti és vezetői folyamatként vizsgálja. Ennek keretében a tanulmány egyrészt bemutatja a nemek közötti bérkülönbségek mérésének alapvető megközelítéseit, különös tekintettel a nyers és a faktorokkal korrigált mutatók eltérő értelmezési lehetőségeire. Másrészt elemzi az EU bértranszparencia-irányelvének bevezetéséből fakadó szervezeti kihívásokat, kiemelve a nagyvállalatokra háruló kötelezettségeket és azok implikációit a HR-rendszerekre és a vezetői gyakorlatra. Harmadrészt a tanulmány gyakorlati tapasztalatokra és esettanulmányra támaszkodva vizsgálja, hogy a transzparencia miként alakítja át a vezetők szerepét, akik az új szabályok értelmező közvetítőiként kulcsszerepet játszanak a változás legitimálásában.

A tanulmány a 2025. november 13-án megtartott szakmai konferencia (Bértranszparencia – konferencia és kerekasztal-beszélgetés, Budapest, 2025. november 13., Szervezők: METU, IFUA, COVA) összefoglalójaként született, és nemzetközi statisztikai adatok, elméleti szakirodalom, valamint nagyvállalati gyakorlatok szintézisére épül. A cikk felépítése ennek megfelelően először a bérkülönbségek mérési és értelmezési kereteit tárgyalja, majd bemutatja a bértranszparencia-irányelv intézményi logikáját, ezt követően pedig szervezeti és vezetői szempontból elemzi a bevezetés hatásait. A záró rész a bértranszparencia hosszabb távú következményeit értelmezi a munkavállalói elkötelezettség és a szervezeti bizalom alakulásának tükrében.

Irodalmi áttekintés

A bérszerkezet történelmi determinációja

Az azonos vagy hasonló munkakörökben megfigyelhető bérkülönbségek tartós jelenléte régóta a munkaerőpiaci és szervezeti kutatások központi kérdése. Bár a bérezés elvileg a munkaköri értéket és az egyéni teljesítményt tükrözi, az empirikus eredmények következetesen azt mutatják, hogy jelentős eltérések alakulhatnak ki azonos munkakörökön belül is. Ezek a különbségek nem kizárólag termelékenységi tényezőkből fakadnak, hanem alkuerőből, információs aszimmetriákból, szervezeti útfüggőségből és intézményi sajátosságokból is.

Belépési bérhatás (entry wage effect). Az azonos munkakörökben megfigyelhető bérkülönbségek jelentős része már a belépéskor kialakul, és később tartóssá válik. A kezdeti alkuerő és a munkaerőpiaci helyzet hosszú távon meghatározza a bérpályát, mivel a későbbi béremelések jellemzően a meglévő bérszinthez igazodnak (Gibbons & Waldman, 2006).

Alkuerő és információs aszimmetria. A bérek nem kizárólag a munkakör objektív értékét tükrözik, hanem az egyéni alkuerőt és az információkhoz való hozzáférést is. Azok a munkavállalók, akik pontosabb piaci információkkal rendelkeznek vagy hatékonyabban tárgyalnak, azonos munkakörben is magasabb bért érhetnek el (Babcock & Laschever, 2003; Card et al., 2016).

A teljesítmény korlátozott mérhetősége. Számos munkakör esetében az egyéni teljesítmény objektív mérése nehéz vagy költséges, ezért a szervezetek helyettesítő mutatókat alkalmaznak, például tapasztalatot vagy szenioritást. Ezek a proxyk bérkülönbségekhez vezethetnek akkor is, ha a tényleges munkateljesítmény hasonló (Prendergast, 1999; Bloom & Van Reenen, 2011).

Szervezeti útfüggőség és történeti torzulások. A bérstruktúrák gyakran útfüggő módon alakulnak, mivel korábbi egyedi döntések, kivételek és ideiglenes megoldások hosszú távon beépülnek a rendszerbe. Ezeket a történetileg kialakult eltéréseket a szervezetek ritkán korrigálják teljeskörűen, így azonos munkakörökben is fennmaradnak a bérkülönbségek (Doeringer & Piore nyomán; Gibbons & Waldman, 2006).

Diszkrimináció és implicit torzítások. A kutatások szerint a bérkülönbségek egy része nem magyarázható megfigyelhető termelékenységi tényezőkkel, hanem diszkriminatív mechanizmusokra vezethető vissza. Az implicit torzítások – például nem, etnikai háttér vagy családi státusz alapján – tudattalanul is befolyásolhatják a bérmegállapítást (Blau & Kahn, 2017).

Rugalmasság, munkaidő és elérhetőség. Azonos munkakörök esetén is eltérő bérezéshez vezethet, ha a munkavállalók különböző mértékű időbeli rugalmasságot vagy rendelkezésre állást biztosítanak. A szervezetek gyakran prémiumot fizetnek a folyamatos elérhetőségért, ami strukturált bérkülönbségeket eredményez (Goldin, 2014).

HR-rendszerek és bérszabályozás hiányosságai. A formális bérsávok, benchmarkok és rendszeres bérfelülvizsgálatok hiánya növeli az indokolatlan bérszórást. A nem standardizált HR-gyakorlatok lehetővé teszik, hogy az egyéni alku és a vezetői mérlegelés dominálja a bérezést, még azonos munkakörök esetében is (OECD, 2019).

A bérszerkezetek történelmi kialakulása rávilágít arra, hogy a jelenlegi bérkülönbségek nem elszigetelt anomáliák, hanem hosszú távon rögzült szervezeti és intézményi mintázatok eredményei. E történetileg determinált struktúrák azonban a bértranszparencia-irányelv hatálybalépésével már nem maradhatnak implicit módon fenn, mivel a szabályozás a bérkülönbségek explicit mérését és összehasonlítható bemutatását teszi kötelezővé. Ennek következtében a hangsúly a kialakulás magyarázatáról a számszerűsítés és értelmezés kérdésére helyeződik át, ahol a bérszakadék különböző mérési módjai nem csupán leíró, hanem jogi és szervezeti következményekkel is bírnak. A következő fejezet ezért a bérkülönbségek kvantifikálásának módszertani alapjait és azok jogi relevanciáját tárgyalja.

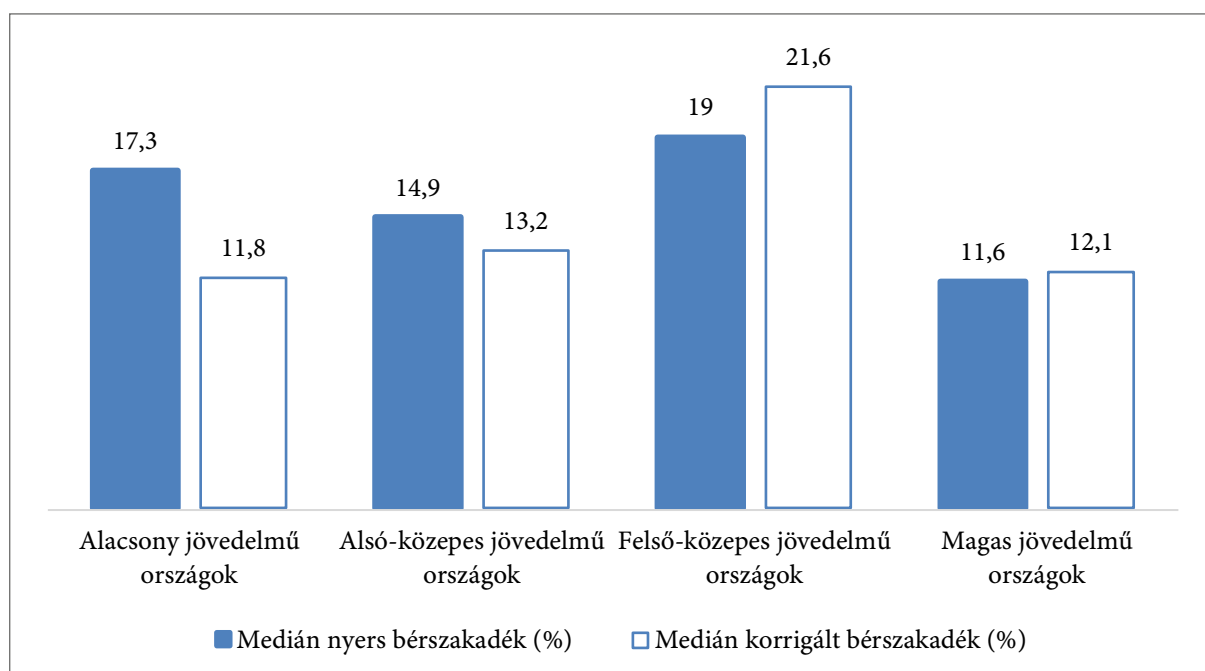
A bérszakadék számszerűsítése

A nemek közötti bérkülönbségek értelmezése szorosan összefügg azok mérési módszereivel, mivel a bérszakadék számszerűsítése alapvetően meghatározza, hogy a megfigyelt eltérések strukturális jelenségeként vagy a szervezeti döntéshozatal eredményeként értelmezhetők-e. A különböző mérési megközelítések eltérő analitikai fókusz eredményeznek, és ezáltal más-más következtetésekhez vezetnek a bérkülönbségek természetét illetően.

A legtöbb nemzetközi adatbázis a nyers (unadjusted) nemek közötti bérszakadékot közli, amely a férfiak és nők átlagos bérei közötti különbséget méri anélkül, hogy kontrollálná a foglalkozást, a munkaidőt, a munkatapasztalatot vagy egyéb munkajellemzőket. Ennek következtében ez a mutató nem az egyéni munkakörök szintjén megjelenő bérdiszkriminációt ragadja meg, hanem elsősorban a munkaerőpiac strukturális sajátosságait tükrözi, mint például a foglalkozási és ágazati szegregációt, a munkaidő-mintázatokat, valamint az atipikus foglalkoztatás elterjedtségét (ILO, 2018). A nyers bérszakadék ezért elsősorban leíró jellegű indikátornak tekinthető, amely alkalmas a munkaerőpiaci struktúrák közötti összehasonlításra, de korlátozottan használható a munkakörön belüli egyenlőtlenségek feltárására.

Ezzel szemben a korrigált (adjusted, faktorokkal súlyozott) bérszakadék az összehasonlítható munkavállalók béreit veti össze, kontrollálva a legfontosabb megfigyelhető tényezőket. Ez a megközelítés közelebb áll az „azonos munkáért azonos bér” elvének empirikus vizsgálatához, mivel a strukturális különbségek egy részét kiszűri, és a figyelmet a munkakörön belüli bérkülönbségekre irányítja. A korrigált mutató így kiegészítő információt nyújt a szervezeti szintű bérezési gyakorlatok és az intézményi torzulások megértéséhez.

**1. ÁBRA: A NEMEK KÖZÖTTI BÉRSZAKADÉK KÉT ELTÉRŐ MÉRÉSI MÓDJA
ORSZÁGCSOPORTOK SZERINT 2024-25**



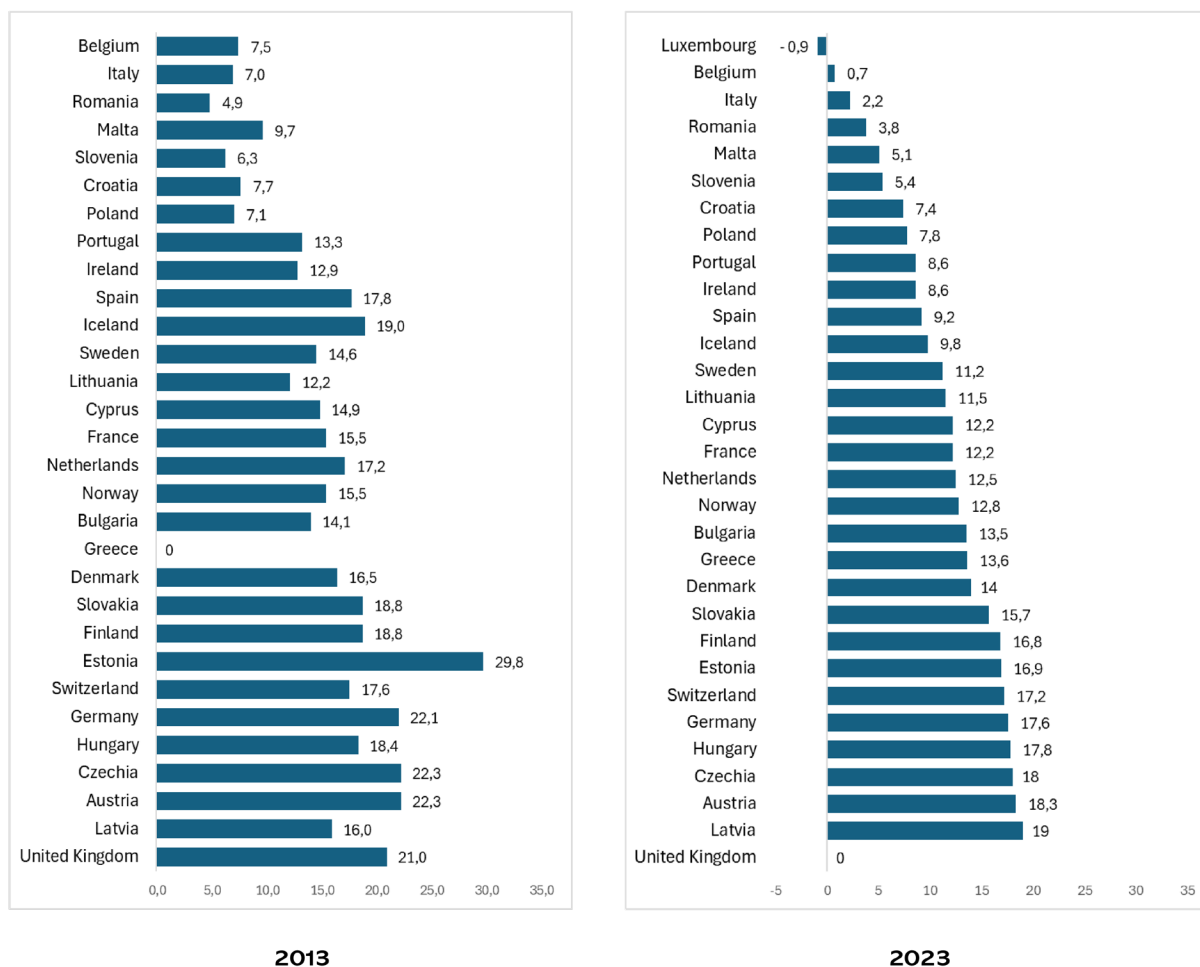
Forrás: a szerzők saját szerkesztése, ILO 2025 adatok alapján

Az 1. ábra a nemek közötti bérszakadék e két eltérő mérési módját mutatja be országcsoporthoz szerint. Az ábra alapján jól látható, hogy egyes országcsoporthozokban – különösen a felső-közepes jövedelmű országok esetében – a korrigált bérszakadék meghaladja a nyers értéket. Ez arra utal, hogy a strukturális tényezők kontrollálása után a nemek közötti bérkülönbségek nem eltűnnek, hanem felerősödnek, ami a bérezési gyakorlatok mögött meghúzódó intézményi és szervezeti torzulások jelenlétére enged következtetni. Ezzel szemben a magas jövedelmű országokban a nyers és a korrigált mutatók közötti eltérés mérsékeltebb, ami a bérrendszerek nagyobb fokú formalizáltságára és átláthatóságára utal.

Összességében az 1. ábra azt hangsúlyozza, hogy a nyers bérszakadék önmagában nem alkalmas a nemek közötti bérkülönbségek okainak feltárására, míg a korrigált mutató nélkülözhetetlen kiegészítő információt nyújt a munkakörön belüli egyenlőtlenségek megértéséhez. A két mutató együttes alkalmazása ezért elengedhetetlen mind a tudományos elemzések, mind a bértranszparenciát célzó szakpolitikai beavatkozások megalapozásához.

A 2. ábra a nemek közötti bérszakadék alakulását mutatja be Magyarországon a 2013–2023 közötti időszakban, a nem korrigált (unadjusted) mutató alapján. Az idősor összességében mérsékelt, de nem egyenletes csökkenő tendenciát jelez, amelyet több szakaszban stagnálás és kisebb visszarendeződés szakít meg. Ez arra utal, hogy a bérszakadék alakulása Magyarországon nem lineáris alkalmazkodási folyamat, hanem érzékenyen reagál a gazdasági ciklusokra és a munkaerőpiaci szerkezet változásaira.

2. ÁBRA: A NEMEK KÖZÖTTI BÉRSZAKADÉK NÉHÁNY EURÓPAI ORSZÁGBAN (2013-23)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése, EUROSTAT (2025) alapján

Fontos kiemelni, hogy a vizsgált időszak végén a magyarországi bérszakadék továbbra is érdemben meghaladja az Európai Unió átlagát, amely a legfrissebb adatok szerint megközelítőleg 12%. Magyarország esetében ezzel szemben a nemek közötti bérkülönbség tartósan magasabb szinten stabilizálódik, ami arra utal, hogy a bérszakadék mögött álló strukturális és szervezeti mechanizmusok erőteljesebben vannak jelen, mint az uniós átlagot jellemző országok többségében.

A 2010-es évek második felében megfigyelhető mérséklődés részben a foglalkoztatás bővülésével és a bérdinamika felgyorsulásával magyarázható, ugyanakkor az ábra azt is jelzi, hogy ez a javulás nem eredményezett érdemi felzárkózást az uniós átlaghoz. A 2020-as évek elején tapasztalható megtorpanás és ingadozás tovább erősíti azt a képet, hogy a bérszakadék Magyarországon érzékeny a külső sokkokra, és a strukturális különbségek tartósan újratermelődnek.

Összességében az ábra azt szemlélteti, hogy Magyarországon a nemek közötti bérszakadék az elmúlt évtizedben ugyan mérséklődött, de szintje továbbra is magasabb az EU-átlagnál, és a csökkenés üteme nem elegendő az érdemi konvergenciához. Ez arra utal, hogy a bérkülönbségek kezelése nem hagyatkozhat kizárólag piaci folyamatokra vagy általános bérfelzárkózásra, hanem célzott intézményi és szervezeti beavatkozásokat igényel. Ebben a kontextusban az Európai Unió bértranszparencia-irányelve különösen releváns eszköz lehet a magyar bérstruktúrák átláthatóbbá és számonkérhetővé tételében.

Módszertan

A tanulmány nem önálló empirikus adatfelvételre épül, hanem szintetizáló és értelmező megközelítést alkalmaz. A kutatás a 2025. november 13-án megrendezett szakmai konferencián elhangzott előadás összefoglalásaként készült, célja pedig a bértranszparencia szervezeti, vezetői és jogi implikációinak integrált bemutatása. Ennek megfelelően a módszertan elsősorban másodlagos adatforrások elemzésére, elméleti keretezésre és gyakorlati tapasztalatok strukturált feldolgozására épül.

A jogi környezet elemzése az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparencia-irányelvére, valamint az azt megelőző és részben inspiráló nemzeti szabályozásokra (például Németország, Egyesült Királyság, Izland) támaszkodik. A jogi elemzés célja nem a normaszöveg dogmatikai értelmezése, hanem annak bemutatása, hogy a szabályozás miként alakítja át a szervezeti döntéshozatal feltételrendszerét, különös tekintettel a bizonyítási teher megfordulására, az információs aszimmetria csökkentésére és a munkáltatói kockázatok növekedésére.

A szervezeti és vezetői dimenziók vizsgálata kvalitatív jellegű, és elméleti szakirodalomra, valamint tanácsadói és nagyvállalati gyakorlatokra épül. A tanulmány nem esettanulmányos mélységű adatgyűjtést végez, hanem strukturált módon dolgozza fel a bértranszparencia bevezetésével kapcsolatos visszatérő mintázatokat, különös tekintettel a vezetői szerep átalakulására, az elkötelezettségi hatásokra és a tranzíciós feszültségekre. E megközelítés lehetővé teszi a különböző szinteken (makro–mező–mikro) megjelenő hatások összekapcsolását.

A módszertani megközelítés egyik tudatos korlátja, hogy a tanulmány nem törekszik kauzális összefüggések statisztikai igazolására és nem alkalmaz primer adatfelvételt. A cél ehelyett az, hogy a rendelkezésre álló empirikus eredményeket, jogi változásokat és szervezeti tapasztalatokat egy koherens értelmezési keretben mutassa be. Ennek megfelelően a tanulmány inkább elméletépítő és problémaérzékenyítő jellegű, amely alapot kíván szolgáltatni a bértranszparencia bevezetéssel foglalkozó szakemberek munkájának támogatásához.

Eredmények

A jogi megfelelésség kényszere

A bértranszparencia a közeljövőben nem választható szervezeti gyakorlatként, hanem kifejezett jogi megfelelési kötelezettségként jelenik meg a munkáltatók számára. Az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparencia-irányelve a nemek közötti bérkülönbségek kezelését kötelező információszolgáltatáshoz, elszámoltathatósághoz és bizonyíthatósághoz köti, miközben a jogalkalmazás súlypontját az egyéni jogérvényesítés irányába tolja el. A szabályozás ebben a tekintetben nem előzmény nélküli: több európai országban már korábban hatályba léptek a bértranszparenciát erősítő jogszabályok. Németországban a *Pay Transparency Act* 2017 óta biztosít információkérési jogot az azonos munkakörben dolgozók átlagos béradataira, az Egyesült Királyságban pedig 2017 óta kötelező a nagyvállalatok számára a nemek közötti bérszakadék nyilvános jelentése. Izland ennél is tovább ment, ahol 2018 óta jogszabály írja elő az egyenlő bérezés tanúsítását, és az eltérés szankcionálható jogsértésnek minősül (OECD, 2023). Az uniós irányelv ezekre a nemzeti gyakorlatokra építve teremti meg azt az egységes jogi keretet, amelyben a bérkülönbségek fennmaradása már közvetlen jogi kockázatot jelent a munkáltatók számára.

A hazai adatok szerint a nemek közötti bérkülönbség jelenleg 18% körül mozog, ami meghaladja az uniós átlagot (ami 12%) (EUROSTAT, 2025). Ennek az eltérésnek a jelentős része objektív szempontokkal nem magyarázható. A Kinstellar jogi elemzése rávilágít (Dániel, 2025), hogy a bértranszparencia-irányelv lényegében az információs aszimmetria felszámolását célozza meg.

Jelenleg a munkáltató információs monopóliumban van, a „fizetési titoktartás” kultúrája pedig megakadályozza a méltányos összehasonlítást.

Az irányelv 2026. júniusi hatálybalépésével a munkavállalók tájékoztatási jogot kapnak: kérhetik az azonos munkakört végzők átlagos béradatait nemek szerinti bontásban. Ez radikális változás a HR-adminisztráció számára, hiszen a bér többé nem minősíthető üzleti titoknak a munkavállaló felé. A jogi kockázatokat tetézi a bizonyítási teher megfordulása: amennyiben egy munkavállaló diszkriminációt valószínűsít, a munkáltatónak kell objektív és nemi szempontból semleges érvekkel igazolnia a bérkülönbséget. A szankciórendszer szigorodása – a felső korlát nélküli teljes kártérítés lehetősége – a vállalatvezetést a bérrendszerek azonnali és alapos felülvizsgálatára kényszeríti (Dániel, 2025).

Fundamentális HR-rendszerek és az auditálhatóság

Az Európai Unió bértranszparencia-irányelvének elsődleges célja a nemek közötti bérkülönbségek csökkentése, valamint az „azonos vagy egyenlő értékű munkáért egyenlő bér” elvének érvényesítése a tagállamokban. Az irányelv ennek érdekében új munkavállalói jogokat, kiterjedt adatszolgáltatási és jelentéstételi kötelezettségeket, valamint a bérezési rendszerek nagyobb fokú átláthatóságát írja elő. A szabályozás célja nem pusztán a béradatok nyilvánosságának növelése, hanem a bérrendszerek belső logikájának összehasonlíthatóvá és számonkérhetővé tétele, különös tekintettel az azonos vagy egyenlő értékű munkakörök közötti bérkülönbségekre.

E célok azonban nem érhetők el pusztán formális jogi megfeleléssel vagy utólagos jelentéstétellel. A szakirodalom és a nemzetközi tapasztalatok egyaránt rámutatnak arra, hogy a bértranszparencia bevezetése szükségszerűen felszínre hozza a vállalati bérezési és HR-rendszerekben meglévő történetileg kialakult inkonzisztenciákat, ad hoc döntéseket és strukturális hiányosságokat (OECD, 2019). Amennyiben ezek a problémák változatlanul fennmaradnak, a transzparencia nem a szervezeti igazságérzet erősödését, hanem fokozott belső feszültségeket és legitimációs kockázatokat eredményezhet (Castilla, 2015; Bennedsen et al., 2022). A bértranszparencia így nem önálló intézkedésként, hanem egy átfogó „rendbetételi” folyamat részeként értelmezhető.

A bértranszparencia-irányelvnek való megfelelés kritikus pontjai ezért elsősorban a HR-rendszerek alapvető strukturális elemeihez kapcsolódnak. Ide tartozik a munkakörök összehasonlíthatóságának biztosítása egy formális munkakör-értékelési rendszer (job evaluation) révén, az objektív értékelési szempontok – készségek, erőfeszítés, felelősség és munkakörülmények – egységes alkalmazása, valamint a bérezési adatok strukturált és digitalizált kezelése (ILO, 2018). A szakirodalom hangsúlyozza továbbá, hogy az olyan „soft skillek”, mint az empátia, kommunikáció vagy reziliencia, rendszeresen alulértékelődnek a bérezési gyakorlatban, noha az egyenlő értékű munka elvének értelmezése szerint ezeknek is meg kell jelenniük az értékelési rendszerekben. A konferencián bemutatott tanácsadói tapasztalatok e kritikus megvalósítási pontokat világítják meg, és azt szemléltetik, hogy a bértranszparencia miként válik a vállalati HR-rendszerek átfogó újraszervezésének katalizátorává.

A BDO tanácsadói tapasztalatai azt mutatják (Csaposs, 2025), hogy a bértranszparencia bevezetése valójában egy „rendbetételi időszak” katalizátora. Sok vállalatnál jelenleg is hiányoznak azok az alapvető HR-fundamentumok, amelyek nélkül a transzparencia kezelhetetlen feszültségeket szülne. Az első és legfontosabb lépés a munkakör-értékelési rendszer (job evaluation) kialakítása. Enélkül nem definiálható, hogy mi számít „egyenlő értékű munkának”. A munkáltatóknak olyan objektív szempontrendszert kell felállítaniuk, amely figyelembe veszi a készségeket, az erőfeszítést, a felelősséget és a munkakörülményeket.

Különösen izgalmas a „soft skillek” (kreativitás, empátia, reziliencia) kérdése, melyeket az irányelv szerint nem szabad alulértékelni. A transzparencia digitalizációt is igényel: a komplex bérjelen-

tések elkészítése 2027-től már nem végezhető el manuálisan. A vállalatoknak fel kell készülniük arra is, hogy a toborzási folyamatban a bérsávok közzélése kötelezővé válik, ami a piaci benchmarkok „demokratizálódását” eredményezi, hiszen a jelöltek is látni fogják a versenytársak bérszintjeit (Csaposs, 2025).

Stratégiai implementáció nagyvállalati környezetben

Az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparencia-irányelve a szabályozás bevezetését lépcsőzetes módon, elsődlegesen a nagyvállalatokra fókuszálva írja elő. A jogalkotói megközelítés abból indul ki, hogy azoknál a szervezeteknél szükséges a kötelező előírások korai alkalmazása, ahol a bérstruktúrák komplexitása, a munkakörök sokfélesége és a szervezeti döntések munkaerőpiaci hatása a legnagyobb. Ennek megfelelően az irányelv végrehajtása a nagy létszámú vállalatok számára már a bevezetés első szakaszában konkrét, jogilag kikényszeríthető kötelezettségeket keletkeztet.

A tagállamok számára az első mérföldkövet az irányelv nemzeti jogrendbe történő átültetése jelenti, amelynek határideje 2026. június 7. Ettől az időponttól kezdve a vállalatok számára közvetlenül alkalmazandó kötelezettségek jelennek meg, különösen a munkavállalók béradatakhoz való hozzáférési jogának biztosítása, valamint a toborzási folyamatok átláthatóságának megteremtése területén. A szabályozás ezzel a bérmegállapítás korábban zárt területeit nyitja meg a munkavállalói ellenőrzés és szervezeti elszámoltathatóság irányába.

A bevezetést követő időszakban a legjelentősebb adminisztratív és szervezeti terhek a 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatokra hárulnak. E körben 2027-től kezdődően éves rendszerességgel kötelezővé válik a nemek közötti átlagos és medián bérkülönbségek nyilvánosságra hozatala, kiegészítve a bérek eloszlását bemutató mutatókkal, így különösen a bérszórással és a kvartilis alapú megoszlásokkal. A jelentéstételnek továbbá tartalmaznia kell a nők és férfiak arányát az egyes bérsávokban, lehetővé téve a bérstruktúrák belső differenciáltságának elemzését. Ezek a kötelezettségek elsőként és a legszigorúbb formában a nagyvállalatokat érintik, amelyek számára a transzparencia nem választható opció, hanem jogszabályi elvárás.

Az irányelv a jelentéstételen túl korrekciós mechanizmusokat is bevezet. Amennyiben a közzétett adatok alapján az azonos vagy egyenlő értékű munkakörökben a nemek közötti bérkülönbség meghaladja az 5%-ot, és az eltérés objektív tényezőkkel nem indokolható, a nagyvállalatok kötelesek a munkavállalói érdekképviselletekkel együttműködve közös bérértékelési eljárást lefolytatni, valamint intézkedési tervet kidolgozni a feltárt eltérések kezelésére. A bértranszparencia e ponton már nem pusztán információs eszközzé, hanem tényleges szervezeti beavatkozások alapjává válik.

A szabályozás a toborzási gyakorlatot is közvetlenül érinti. Az irányelv átültetését követően a vállalatok kötelesek a jelentkezők számára már a kiválasztási folyamat elején közölni az adott pozícióhoz tartozó kezdőbért vagy bérsávot, miközben tilos a pályázóktól korábbi bérinformációt kérni. Ez a rendelkezés érdemben átalakítja a nagyvállalatok piaci bérpozícióját és benchmark-stratégiáit, mivel a bérezési információk a munkaerőpiac szélesebb köre számára válnak hozzáférhetővé.

Mindezen kötelezettségek teljesítése a nagyvállalatok esetében nem képzelhető el manuális HR-folyamatok mellett. A részletes bérjelentések elkészítése, a közös bérértékelések alátámasztása és az auditálhatóság biztosítása implicit módon megköveteli a strukturált munkakör- és béradatbázisok kialakítását, az automatizált riportálási megoldások alkalmazását, valamint a digitalizált és konzisztens adatkezelési logikák bevezetését. A digitalizáció így nem kísérőjelensége, hanem előfeltétele a bértranszparencia-irányelvnek való megfelelésnek a nagyvállalati szektorban.

E szabályozási és szervezeti követelmények gyakorlati implikációi különösen jól ragadhatók meg olyan nagyvállalati példákon keresztül, ahol a bértranszparencia bevezetése már a felkészülési szakaszban tudatos, stratégiai keretben zajlik. Az alábbi esettanulmány egy nemzetközi környezetben működő, több ezer főt foglalkoztató vállalat tapasztalatain keresztül mutatja be, miként válhat a bértranszparencia nem izolált HR-feladattá, hanem a szervezeti működés átfogó újragondolásának katalizátorává.

Az Egis Gyógyszergyár Zrt. gyakorlati példája rávilágít arra, hogy egy 4900 főt foglalkoztató, nemzetközi környezetben működő nagyvállalat hogyan tud tudatosan és szisztematikusan felkészülni a változásra. Az Egis megközelítése szerint a transzparencia nem egy magányos HR-projekt, hanem egy cross-funkcionális stratégiai feladat. Létrehoztak egy dedikált projektcsapatot, amelyben a jog, a kommunikáció, a digitalizáció és a változásmenedzsment szakértői mellett az érdeképviseletek (szakszervezetek) is helyet kaptak (Belső, 2025; Koltai, 2025).

Az implementáció során az Egis olyan részprojekteket definiált, amelyek párhuzamosan kezelik a jogi megfelelést, a munkaköri leírások frissítését és a nemzetközi operációk harmonizációját. Különös hangsúlyt fektetnek a pilot projektekre és fókuszcsoportokra, hogy a bértranszparencia okozta hatásokat kicsiben teszteljék, mielőtt a teljes populációra kiterjesztenék. Ez a fajta módszertani alaposság elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalat ne csak a törvénynek feleljen meg, hanem fenntartható, hiteles bérrendszert működtessen hosszú távon is (Belső, 2025).

Szervezetpszichológiai hatások: Bizalom és elkötelezettség

A bértranszparencia bevezetése nem pusztán HR-eszköz – mint azt minden előadó hangsúlyozta – vagy jogszabályi megfelelési kötelezettség, hanem a szervezeti működés egészét érintő strukturális beavatkozás, amely közvetlenül hat a munkavállalók pszichológiai szerződésének alapvető dimenzióira (Németh, 2025). A bérigazságosság, a korrekt bérezésbe vetett bizalom és a biztonság észlelt szintje nem kizárólag a formális szabályokon keresztül alakul, hanem döntő mértékben azon keresztül, ahogyan a szervezet vezetői személyesen értelmezik, kommunikálják és a mindennapi gyakorlatban alkalmazzák a bérmegállapítási szabályokat. Ennek megfelelően a vezetők szerepe nem kiegészítő, hanem központi a bértranszparencia hatásmechanizmusában.

Az elemzés alapján megállapítható, hogy a bértranszparencia hosszú távon kedvezően hat a munkavállalói elkötelezettségre és a megtartásra (Castilla, 2015; Bennedsen et al., 2022), amennyiben a vezetők képesek legitimálni a rendszert és azt következetesen képviselni a szervezeti gyakorlatban (Virág, 2025). Az átlátható bérrendszerek csökkentik a vezetői önkény és szubjektivitás észlelt szintjét, ugyanakkor új elvárásokat is támasztanak a vezetőkkel szemben: a döntések indokolhatósága, a szabályokhoz való következetes ragaszkodás és az egyéni teljesítmény objektív értelmezése a vezetői hitelesség alapfeltételeivé válnak. A vezetők ebben a kontextusban nem döntéshozóként, hanem értelmező közvetítőként (sense-makers) működnek, akik a formális szabályokat a munkavállalók számára érthető és elfogadható narratívává alakítják (Maitlis & Christianson, 2014).

Ugyanakkor a bevezetési szakaszban az elkötelezettség átmeneti csökkenése szoros összefüggést mutat a vezetői szerep átalakulásával. A transzparencia láthatóvá teszi a korábbi, informális vagy paternalista döntési mintákat, és ezzel együtt megkérdőjelezi a vezetői tekintély hagyományos alapjait. Azokban a szervezetekben, ahol a vezetői legitimáció elsősorban személyes lojalitáson és egyedi megállapodásokon alapult, a transzparencia a bizalom átmeneti megbomlásához vezethet. A vezetők számára ez gyakran presztízsvesztésként jelenik meg, míg a munkavállalók részéről érzelmi kiábrándulást válthat ki, amíg az új, szabályalapú bizalom nem épül fel.

Az átmeneti időszak sikeressége ezért nagymértékben függ a vezetők változásmenedzsment-képességeitől. A vezetők feladata ebben a szakaszban nem a feszültségek elkerülése, hanem azok

keretezése és kezelése: az igazságossági sokk értelmezése, a társas összehasonlítások hatásainak tompítása, valamint annak hangsúlyozása, hogy a transzparencia nem egyéni veszteségek vagy nyereségek újraelosztásáról, hanem hosszú távon fenntartható szervezeti szabályok kialakításáról szól. A következetes, empatikus és adatvezérelt vezetői kommunikáció ebben az értelemben az elkötelezettség újjáépítésének kulcseleme.

Hosszabb távon a bértranszparencia a vezetői szerep minőségi átalakulásához vezet. A vezetői hatalom forrása fokozatosan a személyes mérlegelésről a szabályok hiteles alkalmazására helyeződik át, ami erősíti a strukturális bizalmat és csökkenti a szervezeti kiszolgáltatottság érzetét. Azokban a szervezetekben, ahol a vezetők képesek az új szerep elfogadására és internalizálására, az elkötelezettség közép- és hosszú távon magasabb szinten stabilizálódik, mint a transzparencia előtti állapotban (Virág, 2025).

Összességében a vezetői dimenzió elhanyagolása a transzparencia formális, de tartalmilag üres megvalósításához vezethet, amely nemcsak hogy nem erősíti, hanem akár gyengítheti is a munkavállalói elkötelezettséget. Ezzel szemben a vezetők tudatos bevonása és szerepük újradefiniálása lehetővé teszi, hogy a bértranszparencia a szervezeti bizalom, a méltányosság és a fenntartható elkötelezettség intézményes pillérévé váljon (Virág, 2025).

Összegzés és konklúzió

A tanulmány célja annak bemutatása volt, hogy a bértranszparencia bevezetése Magyarországon nem pusztán egy újabb jogszabályi megfelelési feladat, hanem a szervezeti működés mélyebb rétegeit érintő paradigmaváltás. Az elemzés rámutatott arra, hogy a nemek közötti bérkülönbségek nem kizárólag egyéni teljesítménykülönbségekből vagy piaci folyamatokból erednek, hanem történetileg kialakult szervezeti mintázatok, információs aszimmetriák és intézményi gyakorlatok következményei. E struktúrák fennmaradása hosszú ideig részben éppen a bérezés zártságából és informális kezeléséből fakadt, amelyet az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparenciáról irányelve most alapvetően megkérdőjelez.

A tanulmány egyik központi megállapítása, hogy a bértranszparencia jogi kikényszerítése minőségi változást hoz a szervezetek működésében. A bérek számszerűsítése, nyilvánossá tétele és összehasonlíthatósága nem csupán a diszkrimináció feltárását segíti elő, hanem a bérrendszerek belső logikáját is láthatóvá és értékelhetővé teszi (Kucsera, 2025). A nyers és a korrigált bérszadékok együttes alkalmazása azt mutatja, hogy a strukturális tényezők kiszűrése után is fennmaradó különbségek már nem magyarázhatók pusztán munkaerőpiaci adottságokkal, hanem a szervezeti döntéshozatal minőségére és intézményesült torzulásaira utalnak. Ebben az értelemben a bértranszparencia nemcsak mér, hanem normatív elvárásokat is támaszt a bérezési gyakorlatokkal szemben.

A jogi megfelelés kényszere különösen a nagyvállalati szektorban válik hangsúlyossá, ahol a komplex bérstruktúrák és a szervezeti méret miatt a transzparencia bevezetése önmagában nem kezelhető. Az elemzés és az esettanulmány egyaránt azt támasztja alá, hogy a sikeres implementáció előfeltétele a fundamentális HR-rendszerek megerősítése: a munkakör-értékelési rendszerek kialakítása, az objektív értékelési szempontok egységesítése, valamint a digitalizált és auditálható béradat-kezelés. E folyamatok hiányában a transzparencia nem a méltányosság erősödéséhez, hanem fokozott szervezeti feszültségekhez és jogi kockázatokhoz vezethet.

A tanulmány hangsúlyozza, hogy a bértranszparencia hatásmechanizmusában a vezetők szerepe kulcsfontosságú. A vezetők nem pusztán végrehajtói a szabályozásnak, hanem értelmező közvetítőkként alakítják azt a narratívát, amelyen keresztül a munkavállalók a változást észlelik és elfogadják. A transzparencia láthatóvá teszi a korábbi informális döntési mintákat, és ezzel együtt átalakítja a vezetői legitimitás alapjait. Rövid távon ez elkötelezettségi kockázatokat hordozhat,

hosszabb távon azonban – megfelelő vezetői kompetenciák és következetes alkalmazás mellett – a strukturális bizalom erősödéséhez és a szervezeti igazságérzet stabilizálódásához vezethet.

Összességében a tanulmány amellel érvel, hogy a bértranszparencia magyarországi bevezetése nem értelmezhető kizárólag jogi kötelezettségként vagy HR-technikai feladatként. Sokkal inkább egy olyan átfogó szervezeti átalakulás része, amely újradefiniálja a bérezés, a vezetői döntéshozatal és a munkavállalói bizalom kapcsolatát és ezen keresztül a szervezeti kultúrára hat. A transzparencia sikere nem elsősorban az alkalmazott mutatókon vagy riportokon múlik, hanem azon, hogy a szervezetek képesek-e hiteles, következetes és hosszú távon fenntartható bérrendszereket kialakítani. Ebben az értelemben a bértranszparencia nem csupán az egyenlő bérezés eszköze, hanem a szervezeti működés minőségének lakmuszpapírja is.

Irodalomjegyzék

- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.
- Belső G. (2025, november 13). *A felkészülés dimenziói: Gyakorlati út a megfelelés felé egy közép-európai vállalatnál – törvényi kritériumok és a változáskezelés, kultúraformálás*. [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.
- Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2022). Do firms respond to gender pay gap transparency? *Journal of Human Resources*, 54(2), 1–40. <https://doi.org/10.1111/jofi.13136>
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991–1013. <https://doi.org/10.1257/0002828042002561>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. *Handbook of Labor Economics*, 4(Part B), 1697–1767. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(11\)02417-8](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(11)02417-8)
- Card, D., Cardoso, A. R., & Kline, P. (2016). Bargaining, sorting, and the gender wage gap: Quantifying the impact of firms on the relative pay of women. *Quarterly Journal of Economics*, 131(2), 633–686. <https://doi.org/10.1093/qje/qjv038>
- Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, 26(2), 311–333. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0950>
- Csapos, N. (2025, november 13). *Bértranszparencia: Módszertani alapok HR vezetőknek*. [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.
- Dániel P. (2025, november 13). *A bértranszparencia jogi dimenziói* [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.
- Eurofound (2020). *Gender pay gap: Challenges and solutions*. Publications Office of the European Union.
- EU (2023). Az Európai Unió 2023/970 irányelve (2023). *Az Európai Unió Hivatalos Lapja*, L 132/21.
- EUROSTAT (2025). *Gender pay gap in unadjusted form* [sdg_05_20]. Eurostat.
- Eurostat. (2024). *Gender pay gap statistics*. European Commission.
- Gibbons, R., & Waldman, M. (2006). *Enriching a theory of wage and promotion dynamics inside firms*. MIT Sloan School of Management Working Paper;4324-03IWER Working Paper No.;07-2006. <http://hdl.handle.net/1721.1/3537>
- Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119. <https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>
- ILO (2018). *Global wage report 2018/19: What lies behind gender pay gaps*. International Labour Organization Publishing.
- ILO (2025). *Global wage report 2018/19: What lies behind gender pay gaps*. Global Wage Report (2024–25), Is wage inequality decreasing globally? International Labour Organization Publishing.

- Koltai V. (2025, november 13). *A transzparencia kommunikációja: Menedzsment támogatása és a riportálási keretrendszer kialakítása. Mit mondjunk, ha eltérést találunk?* [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.
- Kucsera T. G. (2025, november 13). *A bértranszparencia, rektori köszöntő* [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. DOI:[10.1080/19416520.2014.873177](https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177)
- Németh G. (2025, november 13). *Adatvezérelt bérmegállapítás: Ki határozza meg, mennyit érsz? Objektív, auditálható értékelési keret kialakítása a bérezéshez és a torzítások kezelése.* [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.
- OECD (2019). *Gender wage gap*. OECD Publishing.
- OECD (2020). *Job evaluation and equal pay*. OECD Publishing.
- OECD (2023). *Pay transparency and gender equality*. OECD Publishing.
- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7–63. <https://doi.org/10.1257/jel.37.1.7>
- Virág I. (2025, november 13). *Bér, bizalom, megtartás – Hogyan hat a bértranszparencia a munkavállalói elkötelezettségre és kilépési szándékra.* [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.