

Szakszervezeti érdekvédelem a multinacionális vállalatoknál

ETUI

Martin Myant, 2020 március

Bevezető

A multinacionális vállalatok (MV) jelentős szerepet játszanak a kelet európai gazdaságokban. Mivel a nemzetközi cégek általában magas szintű munkakultúrát képviselnek, joggal várnánk azt, hogy a leányvállalataikban a munkaügyi kapcsolatok is jobb minőségűek.

A tapasztalatok szerint bizonyos esetekben a MV-ok keretei között működő kelet európai szakszervezetek valóban komoly eredményeket képesek elérni a kollektív tárgyalásokon. Sok esetben azonban még a szakszervezetek létének az elismertetése is gondot okoz, a megkötött kollektív szerződések, pedig tartalmilag alig mennek túl a törvényi előírásokon.

Az Európai Szakszervezeti Kutatóintézet alábbi esettanulmányai arra keresik a választ, hogy **min múlik a szakszervezeti érdekvédelem sikere és min a kudarca a kelet európai leányvállalatoknál.**

A MV-ok gazdasági törekvései Kelet-Európában

A MV-ok kelet – európai beáramlása, főként zöldmezős beruházások formájában a 1990-es évek közepétől- végétől számítható. A külföldi cégek abszolút uralkodóvá váltak a modern feldolgozóipari kapacitások kiépülésében, a nagy kereskedelmi láncok megtelepedésében, a banki és biztosítási szolgáltatásokban és gyakran a közművekben (energia, víz, elektromos áram szolgáltatások).

Az alábbi táblázat a közvetlen külföldi befektetések (FDI) állományát mutatja a bruttóhoz hazai termékhez (GDP) viszonyítva a kelet európai országokban.

	2000	2008	2017
Bulgaria	20.6	81.0	84.1
Czechia	35.2	48.1	70.9
Estonia	46.5	63.9	89.3
Hungary	48.3	55.7	66.9
Croatia	12.2	39.5	61.0
Lithuania	20.2	26.7	37.3
Latvia	21.3	31.8	56.9
Poland	19.5	27.8	44.7
Romania	18.6	31.1	42.0
Slovenia	11.7	21.5	32.9
Slovakia	33.7	52.2	54.3

Source: UNCTAD database,

<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

Ezek a %-ok nem a legmagasabbak a világon, de jóval meghaladják az EU átlagát és az időbeli összehasonlítás minden esetben a külföldi befektetések növekvő fontosságát mutatja ezen országok gazdasági növekedésének gyorsulásában, főleg a 2000- 2008 közötti időszakban.

A következő táblázat pedig azt mutatja meg, hogy **milyen arányt képvisel a külföldi tulajdonú vállalatok teljesítménye az előállított hozzáadott értékben** az EU átlagához és a német hasonló adathoz képest. Utóbbi (mármint a német) tőkeexport egyébként az egyik legjelentősebb szereplő a kelet európai befektetések tekintetében.

	Összes vállalat	Feldolgozó ipar	Belkereskedelem
European Union (28 countries)	24.3	36.6	26.2
Germany	20.1	22.9	23.6
Bulgaria	32.7	38.9	26.3
Czechia	41.8	59.1	39.8
Estonia	41.0	40.8	25.6
Croatia	25.3	30.4	27.4
Latvia	33.5	38.2	45.8
Lithuania	28.2	40.3	27.5
Hungary	52.5	70.1	47.2
Poland	35.5	43.6	31.9
Romania	43.9	61.5	39.1
Slovenia	26.3	35.3	38.0
Slovakia	45.8	71.9	36.0

Sources: Eurostat, egi_va1, sbs_na_ind_r2, sbs_na_dt_r2

Ha az adatokat **az exportra termelő** kibocsátásra korlátozzuk, akkor a MV-ok túlsúlya még szemléletesebbé válik, 2016-ban elérte a hozzáadott érték legalább 80% -át, sőt a kelet európai, gépjárműveket exportáló vállalatok esetében a külföldi tulajdonú cégek részesedése a kibocsátásból közelíti a 100% -ot.

A kiskereskedelemben hasonlóan erőteljes a külföldi tulajdonú nagy kiskereskedelmi láncok jelenléte. Mellettük a belföldi tulajdonban lévő szereplők sokkal kisebbek és kevésbé fontosak a kiskereskedelmi forgalom szempontjából. A bankrendszerben szintén nagyon erős a nyugat európai tulajdon jelenléte, bár az utóbbi időben egyes kelet európai országokban (pl. Magyarországon és Lengyelországban) ezt a tendenciát kormányzati rásegítéssel megfordították.

A külföldi befektetők vonzódása a kelet európai befektetések irányába az ágazattól függően változik.

A MV-ok lehetnek **„piac szerzők”, vagy „hatékonyság-javítók”**. Az utóbbi szempontot helyesebb **„költség csökkentőként”** kifejezni, mivel itt nem feltétlenül a valós értelemben vett termelési hatékonyság javításáról van szó, hanem **az alacsony bérek miatti** gazdaságosság növelésről.

Az alábbi lázatból jól látható, hogy a bérköltség szint a kelet európai országokban **a felét sem éri el** a gazdagabb tőkeexportáló országok otthoni bérköltségének.

Egy főre eső nominális (névleges) bér a német szint %-ában

	1995	2000	2008	2018
EU	70.1	85.5	95.3	89.4
Bulgaria	5.1	7.0	13.0	21.7
Czechia	12.8	19.8	42.7	44.8
Estonia	8.3	16.7	40.8	49.2
Croatia	21.1	32.4	47.9	37.8
Latvia	6.9	14.6	36.4	40.6
Lithuania	5.1	13.9	33.4	39.1
Hungary	15.5	20.4	39.5	31.5
Poland	13.5	23.4	34.1	34.3
Romania	5.1	8.7	24.0	26.9
Slovenia	38.5	47.4	66.7	63.9
Slovakia	10.0	15.8	36.0	41.0

Source: AMECO database,
http://ec.europa.eu/economy_finance/ameco/user/serie/ResultSerie.cfm

A kelet európai MV-ok döntően exportra gyártanak, nagyrészt az EU-n belülről szállítanak, néha akár új termékeket is, ennek háttérében többnyire a termelés áthelyezése húzódik meg. Átlagosan magasabbak a béreik, mint a belföldi tulajdonú cégeknél, így biztosítva a stabil munkaerő utánpótlást és az alkalmazottak egyfajta lojalitását, de a **bérek meghatározásának kiindulópontja minden esetben a jóval nyomottabb, helyi bérszint.**

A kiskereskedelemben és a bank szektorban a külföldi cégek színre lépése Kelet-Európában túlnyomórészt a piac szerzést célozta, azt, hogy kihasználják a még kielégítetlen keresletet ezekben az országokban. **A költségmegtakarítás leginkább az ipari beruházásoknál és a nemzetközi üzleti (pl. telefonos ügyfél-) szolgálatok letelepedésénél** figyelhető meg. A piac szerzést célzó cégek számára az alacsony bérek önmagában nem jelentenek vonzerőt és esetükben nem volt ok arra sem, hogy magasabb bérajánlatot tegyenek munkavállalóik számára, mint a hazai általános bérszínvonal.

A MV-i beruházások ösztönzésére létrehozott **állami beruházás támogató ügynökségek** a reklám anyagaikban többnyire a beruházások által elérhető költség megtakarítást hangsúlyozzák, rámutatva az alacsony bérszínvonalra és a magas szintű szakképzés és a megfelelő munkakultúra előnyeire. Megemlítik a rugalmas munkaszervezeti (lásd pl. a több hónapos munkaidőkeret egyoldalú elrendelését) megoldások lehetőségét, de az alacsony szakszervezeti

szervezettség és a gyenge szakszervezeti alkuerő (szerencsére) már nem jelenik meg vonzerőként a befektetési ösztönzési kiadványokban. Pedig az EU csatlakozást követően a vállalati szakszervezetek befolyása Kelet Európában nem nőtt, hanem inkább csökkent, mint ahogyan a szakszervezetek taglétszáma is folyamatosan lefelé mozgott. Ebben a 2008-2009-es pénzügyi válság és a nyomában megnőtt munkanélküliség, vele a szakszervezeti alku pozíció meggyengülése is szerepet játszott. is

A szakszervezetek helyzete a kelet európai régióban

A szakszervezeti decentralizáció és szétagoltság fontos közös jellemző az utóbbi időszakban az összes országban, részben egyfajta válaszként a szocialista időkben általános merev, központi irányítás dominanciájára. **A munkahelyi szervezetek váltak az uralkodó szervezetekké**, amelyek magas szintű függetlenséggel, autonómiával rendelkeznek. Ez a modell viszont akkor lenne igazán hatékony, ha a munkaügyi kapcsolatokra a súlyosabb konfliktusok hiánya lenne a jellemző, amikor a munkáltatók együttműködnek munkavállalókkal, a közös megállapodások komolyabb ütközések nélkül is elérhetőek, és amikor a szakszervezeteknek nem kell azzal foglalkozniuk, hogy új szervezeteket építsenek ki a munkahelyeken (mert már kellően magas fokú a szervezettség).

A szakszervezeti szétagoltságot jól mutatják a számok. Csehországban 2010-ben 397 önálló jogi személyiségű szakszervezetet regisztráltak, az 1990-es évek végére Lengyelországban 23 995 volt a regisztrált szakszervezetek száma, beleértve a 93 ágazati szakszervezetet és 3 három országos konföderációt. Horvátországban 630 regisztrált szakszervezet volt 2016-ban, többnyire vállalati szinten és négy országos konföderáció létezett. Lettorszában 197 aktív szakszervezeti szervezet működött 2014 – ben. Egyes esetekben a konföderációk nemzetközi elismerést is szereztek. Az Európai Szakszervezeti Szövetségnek (ETUC) 2019-ben öt konföderáció volt a tagja Magyarországon, négy Romániában és három Lengyelországban. Ezzel szemben csak 1-1- Lettorszában, Csehországban, Szlovákiában és Szlovéniában.

A szakszervezetek szétaprózódását ösztönözték az alapításukra vonatkozó jogszabályok is, amelyek megkönnyítették a kis helyi szervezetek

létrehozását. Bár ez a körülmény elősegíti a sárga szakszervezetek alapításának a lehetőségét is, a gyakorlatban nem tűnik nagynak az ilyen ál-szakszervezetek száma. A széttagozottság hatása jelenik meg abban is, hogy a szakszervezeti tagság véleménye szerint **az érdekvédelemnek elsősorban az adott munkahely dolgozóit kell szolgálnia.** Ahol aztán a munkahelyi érdekvédelem sikereket ér el, ott gyakori az országos/vagy ágazati szakszervezeti központtól történő elhatárolódás, kilépés, amelynek indoka többnyire az, hogy minek fizessenek tagdíjat egy olyan tömörülésnek, amelytől nem sok támogatást kapnak a helyi érdekvédelem ellátása során. Ez következett be pl. Csehországban és Szlovákiában egyaránt a Volkswagen csoporthoz tartozó Skoda autógyárak esetében. Összességében ez a gyakorlat gyengíti a szakszervezeti mozgalmakat, mert csökkenti a szakmai munkára és az új munkahelyeken történő tagtoborzásra fordítható erőforrásokat a szakszervezeti központokban és az ágazatokban. A szakszervezeti szervezettség növelését sajnos sok kelet európai országban nem tekintették kiemelt feladatnak a 90-es évek végéig. Ez a hozzáállása különösen súlyos következményekkel járt a kiskereskedelemben működő szakszervezetek létszámának alakulásában, ahol pedig a MV-ok nagy számban jelentek meg ebben az időszakban és legtöbbször a munkáltatók sikeresen akadályozták meg az erős szakszervezeti alapszervezetek létrejöttét.

A szakszervezeti szervezettség és a kollektív szerződésekkel történő lefedettség gyengülését a kelet európai országokban jól mutatják a nemzetközi statisztikák. A taglétszám csökkenése gyorsabb volt, mint Nyugat-Európában - és a táblázat szerint szinte minden országban alacsony szervezettség és kollektív szerződéses lefedettség mutatkozik.

Table 4 Estimated union density and bargaining coverage 2016–7

A szakszervezeti szervezettség és a KSZ lefedettség 2016-ban

Bulgaria	15	29
Czechia	7	50
Estonia	5	19
Hungary	9	30
Croatia	26	53
Lithuania	9	10
Latvia	13	24
Poland	13	18
Romania	20	35
Slovenia	20	79
Slovakia	13	25

Source: Collated from various chapters in Müller *et al.* 2019

Ennek oka az érintett szakszervezeti tisztségviselők szerint az, hogy „korlátozott a munkavállalók érdeklődése”, ami megnehezíti az új alapszervezetek létrehozását a munkahelyeken, illetve a már létező tagság megőrzését ott, ahol már működik szakszervezet. A tagság vesztes különösen erőteljes volt a vendéglátás és a kiskereskedelem ágazataiban. Jobb a helyzet az ipari nagyvállalatoknál, ahol már előfordul új szervezetek létrehozása is, ideértve a betelepülő MV-ok leányvállalatait. A tagság körében végzett felmérések alapján **a szakszervezetbe való belépés fő motívuma az egyéni érdekvédelem, a foglalkoztatással kapcsolatos jogszabályok betartatása a munkahelyen és kevésbé a kollektív érdekvédelem, a közös fellépés az ágazati, vagy országos szinten rendezhető érdekvédelmi kérdésekben.**

A szakszervezeti szervezettség növelését nemcsak az akadályozza, hogy a kollektív szerződésekben a munkaadók többnyire igen csekély pozitív eltérésre hajlandóak a törvényi előírásokhoz képest. További problémát jelent az atipikus foglalkoztatási formák elterjedése. Az egyik ilyen, a munkaadók részéről preferált módszer az, amikor a munkaszerződést vállalkozói szerződéssé alakítják át és a munkaviszonyból vállalkozói jogviszony lesz. És bár a munka, a munkahely, a munkaidő nem változik, a bíróság előtt mégis nehéz igazolni az ilyen **ál-vállalkozói szerződések** valódi tartalmát, mert az érintett munkavállalók sem érdekeltek kellően ebben, az elérhető (rövid távon előnyösnek mutató) járulékos kedvezmények miatt. Az ilyen vállalkozói jogviszonyban alkalmazott foglalkoztatás Lengyelországban becslések szerint

eléri az aktív keresők 13% -át. A törvény megszorító értelmezése szerint ráadásul e vállalkozói szerződéssel foglalkoztatott dolgozók nem lehetnek szakszervezeti tagok sem. Ezt az elbírálást végül az ILO közbenjárására megszüntették és a lengyel Alkotmánybíróság 2015-ben kimondta, hogy a vállalkozói jogviszonyban foglalkoztatottakra is kiterjed a szervezkedési szabadság. A másik, munkaadók által preferált foglalkoztatási forma **a munkaerő-kölcsönzés**, gyakran külföldről. Az EU szabályok szerint ezeknek a munkavállalóknak ugyanolyan fizetést és juttatásokat kell kapniuk, mint azok, akik mellett dolgoznak. Ezt azonban nehézkes ellenőrizni, a munkaügyi felügyelők csak az egyéni munkaszerződésekkel foglalkoznak, a munkaerő kölcsönzés esetében viszont egy ügynökséggel kötött vállalkozói szerződésről van szó, amelyet már ritkán ellenőriznek. A munkaerő kölcsönzés nagyfokú rugalmasságot enged a foglalkoztatásban és eredetileg a rövid távú üzleti ciklusokhoz való alkalmazkodást célozta volna, sok munkaadó azonban ma már ezt a formát **állandó jelleggel** alkalmazza, és a bérköltség csökkentésére használja fel. 2014-ben Csehországban volt a legmagasabb a régióban a munkaerő kölcsönzés aránya, a teljes munkaerő állomány 6,9% -át tette ki. Vannak aztán olyan ágazatok, ilyen pl. az autóipar, ahol az arány még ennél is jóval magasabb, **a Hyundai-nála például 2015-ben elérte az állományi létszám 25%-át.**

A szakszervezeti szervezkedés akadályozása is rendszeresen megfigyelhető a régió országaiban a munkáltatók részéről. Egy 2017-ben végzett nemzetközi felmérés szerint a leggyakoribb jogsértések Bulgáriában, Magyarországon, Lengyelországban és Romániában fordultak elő. A jogsértések átlagos gyakorisága megegyezett az USA-ban tapasztalt gyakorisággal és jóval meghaladta a nyugat-európai átlagot. A felmérés tanúsága szerint a szervezkedés akadályozása mindenféle munkáltatónál megfigyelhető, állami és magán, külföldi és belföldi tulajdon esetében egyaránt. A konfliktus kiváltó oka leginkább a munkáltató által elkövetett valamilyen törvénysértés volt, például a bérek szabálytalan visszatartása, csökkentése, a munkaidő beosztásra vonatkozó szabályok megszegése, a túlhajtott túlóráztatás, a túlóráért járó bérpótlék elmaradása, a biztonságos munkavégzésre vonatkozó előírások megsértése. A fenti problémák előfordulása gyakori jelenség, függetlenül attól, hogy vannak szakszervezetek vagy nincsenek az adott munkahelyen. Amikor aztán munkáltató a helyi szakszervezet jogsértések elleni fellépésével, vagy a jogsértések miatt új szakszervezet létrehozásának kísérletével szembesül, akkor kezdetét veszi a munkáltatók ellenakciója: a tisztségviselő korrumpálásának

kísérlete különböző egyoldalú anyagi előnyök juttatásával, vagy ellenkezőleg a szakszervezeti tisztségviselők kizárása a jutalmak, bónuszok kifizetéséből, az adott tisztségviselővel szembeni fegyelmi eljárások beindítása, vagy szélsőséges esetben az egész gyáregység bezárásával való fenyegetőzésig terjed az eszköztár. A szakszervezeti aktivitás miatti elbocsátásokról Lengyelországban jegyezték fel a legtöbb esetet, 2017-ben 37 esetben kezdődött per a szakszervezeti tevékenység miatti elbocsátás miatt. A többi országban is megfigyelhető azonban a tisztességtelen elbocsátások elleni jogorvoslati lehetőségek korlátozottsága. A bírósági ügyeket ugyan gyakran megnyerik a szakszervezetek, de csak hosszú idő elteltével. Horvátországban átlagosan több mint három év, Lengyelországban 2 év az ilyen jellegű perek lefolyásának átlagos időtartama. És még a nyertes esetben sincs garancia a visszahelyezésre, ez legjobb esetben csak az egyik opció a bírósági ítéletekben, ha viszont kártérítésre kerül sor, annak mértéke alacsony, Lengyelországban mindössze háromhavi fizetés. A peres eljárás ezért nem elrettentő erő a munkáltató szakszervezet ellenes törekvéseinek megakadályozására, különösen akkor, nem, ha a munkavállaló inkább nem bocsátkozik bele a hosszú bírósági eljárásba. A rekord mértékű pereskedési idő egyébként Magyarországon fordult elő a MALÉV-nél dolgozó egyik szakszervezeti tisztségviselő esetében, ahol **hat év telt el a jogsértő módon elbocsátott szakszervezet tisztségviselő munkaviszonyának megszüntetése óta és még mindig folyik a per**, miközben a munkáltató már nem is létezik, mert felszámolták.

A román szakszervezetek nemzetközi segítséget vettek igénybe a szakszervezeti szervezkedési szabadság biztosításához. A szervezkedési szabadság elleni támadás a kiskereskedelmi ágazatban volt a legerősebb, és a román szakszervezetek a Szakszervezeti Világszövetség kereskedelmi tagozatától (UNI Global), valamint a német szakszervezetek szolgáltatási tagszervezetétől, a ver.di-től kértek segítséget. Ez utóbbi képzést nyújtott a román kereskedelmi szakszervezeti tisztségviselői számára és kapcsolatot teremtett a német kiskereskedelmi láncok németországi felső vezetőivel. A francia Carrefour társaság esetében az UNI Global gyakorolt nyomást a vezetőségre, hogy hagyjon fel a szakszervezeti tisztségviselő zaklatásával. A téma a Carefour Európai Üzemi Tanácsnak is a napirendjére került, amelynek következményeként a vállalati központ kötelezettséget vállalt a szakszervezeti szervezkedési szabadság elismerése mellett és intézkedtek az elbocsátott szakszervezeti aktivisták munkaviszonyának helyreállításáról. Ezt követően vállalati szintű megállapodás született a kollektív tárgyalások rendszerének

kialakításáról. A sikeres fellépés eredményeként a szakszervezeti szervezettség a Carefour-ban a 50%-os mértékűre nőtt és 2012-ben valamennyi kiskereskedelmi láncnál sikerült kollektív szerződést kötni Romániában.

Az ellenséges munkáltatók esetei mellett számos példa van arra is, hogy a munkáltatók hajlandóak tárgyalni az új, vagy a már létező szakszervezetekkel. A tárgyalási hajlandóság azonban csak az egyik tényező, a megállapodás létrejötte és tartalma még fontosabb. A tárgyalások szintje országonként változó, de a megállapodások nagy többsége vállalati szinten jön létre.

- 1. A szakszervezeti jelenlét sem mindig vezet azonban kollektív megállapodáshoz.** Ez tükrözheti egyfelől a szakszervezeti oldal passzivitását, de azt is, hogy a munkáltató áll ellen a megegyezésnek. Lengyelországban csak a munkahelyeknek körülbelül a felében jöttek létre kollektív megállapodások ott, ahol szakszervezet létezik. Az arány még alacsonyabb, 41% volt Észtország esetében.
- 2. A kollektív szerződések azonban gyakran alig lépnek túl a meglévő jogi előírásokon, törvényi rendelkezéseken.** Sok kelet európai országban jellemző a szabályok munkatörvénykönyvből történő kimásolás és beillesztése a KSZ-be. Kifejezetten gyakran tapasztalható ez Litvánia, Magyarország és Lengyelország esetében. Apró részeredmények fedezhetők csak fel, pl. a cseh kollektív szerződésekben gyakran fordul elő az üdülési támogatás, a munkaidő családbarát kialakítása. Ugyanakkor az is igaz, hogy még a törvényi rendelkezések megisméltésének is lehet haszna a KSZ-ben az érdekvédelem szempontjából, ha ez megerősíti olyan előírások betartatását, amelyeket a munkaadók akár jogszabály sértő módon is hajlamosak figyelmen kívül hagyni.
- 3. A megállapodások komoly hiányossága, hogy sok esetben nem terjednek ki a bérekre.** A horvátországi KSZ-ek fele nem foglalkozik például a bérekkel. Csehországban a 2008-as válságot követően a vállalati megállapodásoknak csak kevesebb, mint fele tért ki a bérezés kérdésre, 2017-re nőtt 70%-osra a bérezéssel kapcsolatos fejezetet is tartalmazó megállapodások aránya. **A magyarországi felmérések 2019-ben azt mutatták, hogy a KSZ-ek rendelkezései a munkavállalók több mint 40% -ánál nem befolyásolták érdemben a bérük alakulását.**

Kedvezőbbek-e az érdekvédelem feltételei a MV-oknál?

Mint már jeleztük, a MV-ok magatartása eltérő a szakszervezeti tevékenység elismerése, a kollektív tárgyalások elfogadása, a kedvező többlet juttatások biztosítása szempontjából. A munkáltatói hozzáállása elsősorban attól függ, hogy piacszerzési, vagy költség csökkentési célból befektető vállalatcsoportól van-e szó? A bankok és pénzüzetek, a kiskereskedelmi láncok többnyire **piac szerzésre törekednek** Kelet-Európában. Ezek a láncok Nyugat-Európában hagyományosan jó kapcsolatokat építettek ki az ottan szakszervezetekkel és jellemző az ágazati, vagy munkahelyi kollektív szerződések megkötése is. Mindez már nem igaz Kelet-Európában, ahol a szakszervezeti szerveződés problémái ott kezdődnek, hogy a kiskereskedelmi láncok többsége zöld mezős beruházással érkezik meg és ezért a szakszervezetet a nulláról indulva kell felépíteni, minden előzmény nélkül.

Ezzel szemben **a költségcsökkentési céllal betelepülő MV-ok** az olcsó bérköltség miatt jelennek meg a régióban és döntően export tevékenységet folytatnak. Ezek jellemzően modern feldolgozóipari cégek és ha jelentős tevékenységük van Nyugat-Európában, akkor ott elismerik a szakszervezeteket és kollektív szerződéseket is kötnek. A költségcsökkentés célja Kelet-Európában ugyanakkor ellentétes irányba mozgatja őket: a multinacionális szervezeti forma lehetővé teszi számukra, hogy kijátsszák egymás ellen az egyes leányvállalatok munkavállalóit és ezáltal növeljék a munkaadó alkuerejét.

A következőkben **eset leírásokon keresztül** mutatjuk be a multinacionális vállalatoknál előforduló munkaügyi kapcsolatok jellemző vonásait és a belőlük levonható következtetéseket.

8.1 Nagy nyugat-európai ipari vállalat, amely jó munkaügyi kapcsolatokkal rendelkezik az anyavállalatnál és jelentős presztízs veszteséget szenvedett el azzal, hogy a kelet európai leányvállalatnál megpróbálta megakadályozni a szakszervezeti szerveződést.

A Robert Bosch 2001-ben kivásárolt egy vállalatot **a csehországi Jihlava-ban** és megpróbálta megakadályozni a szakszervezet alapítást ennél a leányvállalatnál. A cseh gyár dízelmotor alkatrészeket gyártott, amelyek prototípusát a német anyavállalatnál fejlesztették ki és tesztelték le, majd áthozták a gyártást Csehországba az itteni jóval alacsonyabb bérköltség miatt. A helyi vezetés megpróbálta megakadályozni egy új szakszervezet megalapítását, azzal fenyegetődzve, hogy a szakszervezet alapítás alacsonyabb bérszintet fog magával hoznia a munkavállalók számára. A megtévesztett munkavállalók egy részével még demonstrációt is szerveztek, amellyel megszakították a

szakszervezet alapító ülését. Ez az incidens azután jelentős nyilvánosságot kapott a cseh médiában, sőt Németországban is és azzal a veszéllyel fenyegetett, hogy egy Németországban jó hírű, a munkavállalói érdekképviselőkkel hagyományosan jó viszonyt ápoló nagyvállalat, jelentős tekintély vesztést fog elszenvedni nemcsak Csehországban, de a nemzetközi szinten is. Ezt a vállalatvezetőség végül kénytelen volt belátni és visszavonulót fújni. A szakszervezet létrehozásának elfogadása és a tárgyalásokon való részvétel természetesen nem jelentette azt, hogy az anyavállalatéval azonos, vagy ahhoz hasonló foglalkoztatási feltételeket tekintsenek tárgyalási alapnak a csehországi leányvállalatnál. A helyi gyárvezetés ugyan jelentős önállóságot kapott a kollektív szerződéses tárgyaláson, de csak azzal a feltétellel, hogy a gyár bérköltség szintje nem emelkedik a központilag megszabott fölé. Ennek a feltételnek a betartása mellett aztán lehetett tárgyalni a helyi bérrányokról, kisebb költségekkel járó juttatásokról, a munkaidő beosztásról, a munkakörülményekről, de azzal a feltétellel, hogy az élőmunka költségek nem emelkednek az üzleti tervben megadott szint fölé.

8.2 A második példában egy külföldi MV vette át a kelet -európai gyártó kapacitást a privatizációs eljárás keretében, elfogadta tárgyaló partnernek az ott már korábban létező szakszervezet, de nem hajlandó tárgyalni a bérszintek közelítéséről.

A Cseh Köztársaság egyik legnagyobb feldolgozóipari vállalatáról, a **Skoda autógyárról** van szó, amelyet a Volkswagen csoport 1991-ben vett át a privatizáció keretében. A német munkaügyi kapcsolatok rendszerének átvételére nem volt közvetlen lehetőség, mivel **a cseh munkaügyi törvények nem rendelkeztek az üzemi tanácsok felállításáról**. Ennek ellenére fel sem merült a szakszervezet el nem ismerésének kérdése, mivel a szakszervezet 70%-os szervezettséggel rendelkezett, az egyik legmagasabbal az országban. Ennek következtében a cseh munkajog szerinti folytak a kollektív tárgyalások a német tulajdonos képviselőivel. A bértárgyalások különös jelentőséget kaptak, mert a Skodánál elért eredmények Csehországban mintául szolgáltak a többi vállalatnál működő szakszervezet számára is. A tárgyalások során a tulajdonos a beruházások növelésével, a foglalkoztatás kiterjesztésével, az esetleges létszám leépítés kizárásának ígéretével igyekezett mérsékelni a szakszervezet bérigényét. Szorgalmazták viszont az egyenlőtlen munkaidőrend bevezetését (a német munkaidő kontó, illetve a magyar MT-ben elszámolási időszaknak nevezett munkaidőrend mintájára). A német menedzsment azzal is igyekezett

lerontani a munkavállalók alku pozícióját, hogy kevésbé profitábilis termékeket (pl. a kisebb méretű és olcsóbban eladott járművek gyártását) helyezte ki a cseh üzemekbe. Ennek következtében a menedzsment bármikor hivatkozhatott arra, hogy a cseh üzemek termelékenysége elmarad az anyavállalatétól és ez indokolja a bérszint jelentős, 50%-os elmaradását az anyavállalati bérektől ugyanazon munkakörökben. Mivel a termék választékot a konzern vezetése folyamatosan mozgatta az egyes leányvállalatok között, a termelékenység eltérésekre való hivatkozás a bérek esetében mindenféle közgazdasági alapot nélkülözött.

A cseh szakszervezet bérharcát segítették az anyavállalat üzemi tanácsával kiépített kapcsolatok és intézmények, ideértve az Európai Üzemi Tanácsot és a Volkswagen csoporton belül a szociális partnerek által 2012-ben aláírt globális megállapodást. A megállapodás végrehajtása azonban a helyi szinten történő érdekvédelmi fellépéstől is erősen függött. Így pl. a globális megállapodás kulcsfontosságú eleme volt a kölcsönzött munkaerő létszámának korlátozása a munkavállalók számának legfeljebb 5% - ában. Ez a megállapodás átlagosan, a csoport egészére vonatkoztatva volt értendő. A csehországi Skodánál a kölcsönzött létszám jóval előlött a szint fölött volt, elérte az állományi létszám 16% -át 2007-ben, amit a szakszervezet azért fogadott el, mert így akarta erősíteni az állományi létszám foglalkoztatási biztonságát. A kölcsönzött létszám csökkentésének elérése helyett a cseh Skoda szakszervezet inkább a kölcsönzött létszám bér-és juttatási szintjének a javítására törekedett. Így elérték, hogy a vállalat csak egyetlen kölcsönző cégtől vegyen igénybe kölcsön létszámot és azt, hogy azt alapbérek, a pótlékok és a béren kívüli juttatások teljes mértékben kiegyenlítődjének az állományi és a kölcsönzött létszám tekintetében. Azt is sikerült elérni, hogy a kölcsönző cég rendszeresen tárgyaljon a Skoda Művek szakszervezetével a kölcsönzött létszám foglalkoztatási feltételeiről és az ott dolgozók panaszairól.

A Skoda példája bizonyíték arra, hogy a jól szervezett és tudatos tárgyalási stratégiával rendelkező szakszervezet jelentős engedményeket tud elérni még egy világméretűben is nagynak számító MV tulajdonosától és menedzsmentjétől. A bér- és foglalkoztatási feltételek javítása persze nem volt automatikus, erősen függött a szakszervezeti fellépés következetességétől, kezdeményezéseitől, a nyilvánosság bevonásától a vitatott kérdéseket illetően és a nemzetközi szakszervezeti kapcsolatok kiaknázásától. Később a Skoda szakszervezet úgy döntött, hogy kilép a cseh ágazati szakszervezetből és az országos szövetségből is, és mint független szakszervezet folytatja az

érdekvédelmet, ezért félő, hogy a jövőben a pozitív kölcsönhatás a helyi és az országos szakszervezeti érdekvédelem között gyengülni fog.

8.3 A következő eset egy szintén cseh vegyipari cégé, ahol a menedzsment kész volt partnerként elismerni a helyi szakszervezetet, de nem ismerte el az anyavállalatnál szokásos bérszint kiterjesztését a cseh leányvállalatra.

A gyár akrilvegyületeket állít elő, amelyeket festékek és bevonatok előállításánál használnak. A cseh tulajdonos a termelés modernizálása érdekében adósságokat halmozott fel és 2000-ben eladta az üzemet az amerikai Eastman cégnek. A cseh vállalat, amelynél ekkor még 920 alkalmazott volt – ezzel egy integrált európai csoport részévé vált, hollandiai székhellyel. Az amerikai tulajdonos több lépcsős beruházási programot hajtott végre és szűkítette a termék választékot, miközben jelentős létszám leépítést hajtott végre. A 2009-es pénzügyi válság idejére a létszám a harmadára, 350 főre csökkent. Bár az európai vállalatcsoport többször is tulajdonost váltott az eltelt 20 év alatt, a kollektív tárgyalások rendszere és gyakorlata változatlan maradt. A nyugat-európai szakszervezetekkel kiépített kapcsolat ötleteket adott a cseh szakszervezet számára kisebb többlet juttatások kiharcolására, de jelentős előrelépésre a javadalmazásban nem került sor, így a nyugat-európai bérszinthez történő felzárkózás megvalósítására sem. A helyi szakszervezet mérsékelt érdekvédelmi stratégiát folytatott, a sztrájk alkalmazását eleve kizárta arra hivatkozva, hogy a termelési technológia nem teszi lehetővé a rövid idejű leállásokat. A vállalat vezetés értékelte a stabil és képzett munkaerő állományt, de csak a törvényi minimumot nem jelentősen meghaladó bérek és juttatások megadására volt hajlandó, a bérek így folyamatosan jóval a nyugat-európai szint alatt maradtak. A társaság csoport a legkevésbé jövedelmező tevékenységeit helyezte ki a cseh üzembe összhangban a MV-ok szokásos stratégiájával, amely rendre alacsonyabb termelékenységű adatokhoz vezetett, ezzel is hivatkozási alapot teremtve a nyomott bérszint fenntartásához.

8.4 Egy cseh tulajdonú gumiabroncs gyár külföldi MV általi átvétele új lehetőségeket nyit meg a szakszervezet előtt, amely a nemzetközi kapcsolatok kihasználásával és a munkavállalók mozgósításával jelentős bérszint javulást ér el.

A cseh Mitas cég kollektív szerződése jól kidolgozott volt, de sok fontos nyitott kérdést nem sikerült a cseh tulajdonossal megoldani. A külföldi tulajdon sem hozott azonnali megoldásokat, de a nagyobb pénzügyi erőforrások és a külföldi tulajdonos professzionálisabb tárgyalási módszere, valamint a helyi

szakszervezet erőteljes nyomás gyakorlási eszközei végül kedvező eredményhez vezettek. A vállalat eredetileg a Barum márkáról ismert cseh gumibroncs-gyártó volt, amelyet a privatizáció során először a Continentalnak adtak el 1992-ben. Tőle vásárolta ki a céget a 2016-ban a Trelleborg nevű svéd multinacionális vállalat, a világ egyik vezető mezőgazdasági és nem járműipari gumibroncs gyártója. Három gyártelep került a csoporthoz, a prágai, a Zlíni, és az otrokovicei, amely utóbbi csak néhány kilométerre volt a zlini üzemtől és ahol egy új gyár épült fel. Az első probléma, amit meg kellett oldani az volt, hogy a bérek jóval alacsonyabbak voltak Zlinben, mint Otrokoviceben, előbbi csak egyharmadát érte el az utóbbi üzem átlagos bérének. A zlini üzemben a 700 alkalmazottból 440 volt szakszervezeti tag. A szakszervezet nem erőltette a bér aránytalanság problémájának megoldását a gazdasági válság idején, elfogadva az alacsony fizetést a munkahelyek megőrzése érdekében. A gazdasági stabilizációt követően, 2009 - ben kezdődtek aztán újra a bértárgyalások a vállalatnál.

A szakszervezeti érvelés ettől kezdve kihasználta a külföldi tulajdonos megjelenését és arra hivatkozott, hogy a cseh munkavállalókat ugyanúgy meg kell fizetni, mint a svédeket, illetve arra is hivatkoztak, hogy az Európai Unió is a tagországok közötti társadalmi különbségek csökkentését tűzte ki célul. A vállalati vezetés eleinte megígérte, hogy több forrást fordítanak a jövőben a bérrendezésre, de a gyakorlatban ez nem történt meg, csak általános célokat hangoztattak és fokozatos, éveken át tartó folyamatról kezdtek el beszélni, egy új bérrendszer kialakításának részeként foglalkoztak volna a bérrendezéssel. Arra is hivatkoztak, hogy a termelékenység alacsonyabb volt Zlinben, mint Otrokoviceben. A szakszervezet elfogadta a bérrendszer átalakításának tervét, de a termelékenység elmaradása kapcsán rámutattak arra, hogy a gyárak teljesen eltérő technológiával termelnek, amelyek nem indokolták a bérek függővé tételét a termelékenységi szinttől. A tárgyalások nem voltak könnyűek, de legalább szakmai és kevésbé személyeskedő módon folytak, ellentétben a korábbi, cseh tulajdonos idején történetekkel. Mivel a bértárgyalások nem vezettek eredményre, a szakszervezeti 2017. március 10-én sztrájkot hirdetett meg először Zlin-ben, majd két héttel később a prágai gyárban. Április 2-án két órás sztrájk volt 24% -os fizetés emelési követeléssel az országos konföderáció elnökének a személyes támogatásával. A sztrájkban a 700 dolgozóból 500 munkavállaló vett részt és a svéd szakszervezetek is szolidaritásukról biztosították a cseh kollégák bérharcát. Végül a májusban aláírt megállapodás háromlépcsős bér növekedést tartalmazott, amelynek az

utolsó lépését 2018. júliusában hajtották végre, a svéd tulajdonos megjelenése után két évvel. A Mitas példája megmutatta, hogy a külföldi tulajdonos szakmaibb alapon tárgyalta a szakszervezettel, és a szakszervezet élt a nyomás gyakorlás erőteljesebb eszközével, ami nemhogy akadályozta, hanem elősegítette a megállapodás létrejöttét. A külföldi tulajdonos megjelenése hozzájárult ahhoz is, hogy a szakszervezet harcosabb magatartást tanúsítson, középpontba állítva annak az elvnek az érvényesítését, hogy a cseh dolgozókat is megilleti az európai szintű bér és jólét. A szakszervezet nem riadt meg a sztrájk fegyverének bevetésétől, bár erre Csehországban csak ritkán volt példa, mégis eredménnyel alkalmazta azt.

8.5 Nyugat-európai autóipari cég, amely azzal erősíti a tárgyalási pozícióját, hogy kihasználja a leányvállalati szervezetből adódó előnyöket, igyekszik ellehetetleníteni a szakszervezet szervezését és előnyt kovácsolni a termelés áthelyezés lehetőségéből.

A francia autóalkatrész-gyártó, a Faurecia, a PSA többségi tulajdonában áll. 1998-tól kezdődően zöld mezős beruházással 4 lengyelországi telephelyét hozott létre. A Szolidaritás szakszervezet adatai szerint 2009-ben a 4 lengyelországi telephelyből háromban akadályozták meg a szakszervezetek szervezését, a szakszervezeti aktivisták elbocsátását is látva vetve. A wałbrzychi üzemben a 400 dolgozó többsége kívánt csatlakozni a szakszervezethez és kollektív tárgyalást kezdeni a munkáltatóval. Hivatkoztak arra, hogy a franciaországi gyárakban is működnek szakszervezetek és a társasági etikai kódexe is kimondja, hogy tiszteletben tartja a törvényt, ideértve a munkavállalók jogát a szakszervezetek megalakítására. Ennek ellenére a társaság öt személyt is elbocsátott a szakszervezet alapítói közül.

A grójeci gyárban 2007 októberében 1000 dolgozó vett részt a szakszervezet alapításáért szervezett demonstráción és petíciót írt a társaság franciaországi csúcsvezetésének, felpanaszolva a túlzott túlórátatást, az alacsony fizetéseket és a gyakori fizetetlen állásidőket. Sürgették a szakszervezetek elismerését és a jobb munkakörülmények biztosítását. A Lengyelország és Franciaország közötti viszonylatban azonban a szakszervezetek alkuerejét gyengítette, hogy a vállalatvezetés mindkét országbeli szakszervezetet a termelés áthelyezésével zsarolta, ha nem fogadják el a bér befagyasztását. Az egyik francia üzemben például azzal a követeléssel szervezett sztrájkot az itteni szakszervezet, hogy hozzák vissza a gyártást Lengyelországból, mert akkor nem kellene csökkenteni a létszámot a francia gyárban. Erre válaszul a menedzsment azzal fenyegette

meg a francia szakszervezetet, hogy további termelési kapacitásokat helyeznek át Lengyelországba, ha a munkavállalók nem fogadják el a bérek befagyasztását. A példa alapján jól látszik, hogyan próbálja a MV vezetése kijátszani egymással szemben a munkavállalói érdekképviseletet és élni a MV-i helyzetből adódó előnyökkel mind a francia, mind a lengyel munkások ellen.

8.6 Az ázsiai MV-ok körében gyakori az erős szakszervezet ellenségesség, ráadásul kevésbé kell aggódnuk az anyaországban a hírnevüket fenyegető veszélyek miatt. Többnyire az anyaországban is elutasítóak a kollektív tárgyalásokkal szemben és az európai szakszervezeteknek is kevesebb kapcsolata van Ázsiában, mint Európán belül.

Az Európai Szakszervezeti Szövetséghez érkezett információk szerint a Bridgestone gumibroncs gyártó 2011-ben megakadályozta a szakszervezeti szervezkedést Magyarországon. A Dél-koreai Hankoon gumibroncs gyártó a Munka törvénykönyve előírásait megsértve kizárólag az Üzemi Tanácsot ismerte el a munkavállalók érdekképviseletként, a szakszervezetekkel nem volt hajlandó tárgyalni. Bár megbírságot kaptak a szakszervezeti jogok érvényesítésének akadályozása miatt, a szakszervezet szerint annak mértéke csak szimbolikus volt. A Suzukit két jogsértés ügyében is bűnösnek találták szakszervezeti tisztségviselők elbocsátása miatt 2006-ban és 2009-ben is, de még az akkori magyar miniszterelnök közbenjárására nem változtatta meg munkaügyi politikáját. A Hyundai 2008-ban létesített gyárat Csehországban, 3400 alkalmazottal. A szakszervezeti szervezettség 15% -ot ért el. Bár a társaság Nyugat-Európában is jelen van és Európai Üzemi Tanács is alakult, nem akadályozta meg a helyi szakszervezet megalakulását sem, de a koreai cég konfrontációs gyakorlata a munkaügyi kapcsolatok területén nagyon megnehezítette a szakszervezeti tisztségviselők életét. Nem járultak hozzá a munkaidőkedvezmény igénybevételéhez, és nem engedélyezték a szakszervezet tevékenységét a vállalat telephelyén. A kötelező túlórákat jogszabály ellenesen, minimális előre jelzési idővel rendelték el, ami spontán sztrájkhoz vezetett 400 fő részvételével. A munkaügyi felügyeleti ellenőrzés közel 50 esetben talált jogsértést és büntetést szabott ki a vállalatra. Ezután a társaság már jobban igazodott a törvényhez, a műszak pótlékok emeléséről is tárgyalásokba bocsátkozott a szakszervezettel.

8.7 Egy példa arra, hogy a tulajdonos hajlandó az anyavállalati fejlettebb érdekegyeztetési gyakorlatot a kelet európai leányvállalatnál is

meghonosítani, de a helyi szakszervezet gyengesége és a helyi menedzsment erőszakossága megakadályozta a jószándék érvényesülését.

A német bank lengyelországi telephelyén a szakszervezeti tagság alacsony mértékű volt, a menedzsment üzemi tanácsot nem hozott létre, a konzultációs eljárások sem működtek. A fióktelep lengyel vezetői korszerűsítették az irányítást, az idősebb dolgozókat leépítették, és fiatalabb alkalmazottakkal váltották fel. A helyi menedzsment diktatórikus módszereit nem bátorította a német tulajdonos, ugyanakkor a helyi lengyel vezetőkre nyomást gyakoroltak a feszített teljesítmény célokkal, költség takarékosági követelményekkel. Ennek nyomán a helyi vezetés úgy vélte, hogy csak parancsuralmi módszerekkel tudnak eleget tenni a tulajdonosi levárásoknak.

A német vezetés hiába lett volna hajlandó tehát átültetni a lengyel telephelyre az otthoni érdekegyeztetési gyakorlatot, a lengyel szakszervezet erőtlensége ezt nem ösztönözte. Az érdekegyeztetésben és a vezetési stílusban a kezdetleges szinten megrekedt lengyel hagyományok váltak jellemzővé, amely viszont hozta a német tulajdonos által előírt teljesítmény célokat.

8.8 A szakszervezet ereje egyes ágazatokban nagymértékben függ az aktív tagtoborzási tevékenységtől, amely erőforrásokat, szakértelmet és újszerű megközelítést, innovatív gyakorlatot igényel. Különösen jól példázza ezt a lengyel kiskereskedelmi ágazat esete.

A lengyel kiskereskedelmi ágazat vállalataira is jellemző a munkajogok gyakori megsértése, és az, hogy a szakszervezeteknek gyakran a nulláról kellett felépíteniük a tagságot és a szervezetüket. Egyetlen segítséget a nyilvánosság jelent a számukra, amely fogékonyan reagált a munkavállalók kiszolgáltatottságának közzétételére. A Biedronka lánc, a portugál Jeronimo Martins társaság tulajdonában van. Az egyik munkatársnő azért lépett ki az munkahelyéről, mert nem bírta tovább a rossz munkakörülményeket. A kilépését követően viszont pert indított a munkáltatóval szemben a túlórák és az éjszakai pótlékok ki nem fizetése, a meghamisított munkaidő nyilvántartások gyakorlata, valamint az egészségügyi és munkabiztonsági szabályok megsértése miatt. Később további dolgozók csatlakoztak a peres eljáráshoz, hasonló panaszok bejelentésével. Az ügyük hamarosan a médiafigyelem középpontjába került és az érintettek pertársaságot hoztak létre a peres eljárás lefolytatására.

A Munkaügyi Felügyelőség vizsgálatokat végzett és megerősítette a többszörös jogsértés létét, bár a bizonyítékok csak korlátozottan álltak rendelkezésre,

mivel sok dolgozó – félve a retorziótól nem adta a nevét a bejelentésekhez. Ezt követően hasonló tartalmú felügyeleti vizsgálatokat más kiskereskedelmi láncoknál is elvégeztek, és igen hasonló jogsértéseket tártak fel. 2004-ben például a Lidl-nél, ahol szinte az összes munkaidő nyilvántartásra vonatkozó szabályt megsértették, nem fizettek túlórákat sem. **A Munkaügyi Felügyelőséget a lengyel parlamentben is beszámoltatták a fejleményekről és erőteljes bírálattal illették a Felügyelőség vezetőjét szükségesnél kevesebb ellenőrzés és az elégtelen szankciók miatt.** Az előbb említett pertársaság által indított per is lassan haladt, mert a perelt vállalat minden lehetőséget kihasználta az eljárás késleltetésére és folyamatosan fellebbezett az ítéletek ellen. Végül, 2007-ben zárult le jogerősen a per és a vállalatot kötelezték a dolgozóknak járó kártérítések maradéktalan megfizetésére. A cég a felelősséget persze az alsóbb vezetési szintekre hárította és próbálta elfedni azt a tényt, hogy rendszeres és a felső vezetés tudtával bonyolított gyakorlatról volt szó. Mindenesetre ez a bírói ítélet igen nagy jelentőségű volt, mert precedens értékkel bírt: ez volt az első sikeres peres eljárás egy külföldi kiskereskedelmi lánc sorozatos jogsértő gyakorlatával szemben. Az esetből azonban az is kiderült, hogy **ha nincs a vállalatnál erős szakszervezet, akkor csak a bírósági út marad a jogsértések megtorlására, amely azonban időrabló és költséges folyamat.**

Ennek tanulságait levonva a lengyel Szolidaritás szakszervezet aktív szervező munkába kezdett a kiskereskedelmi ágazatban a szakszervezeti tagtoborzás érdekében. A Real nevű német tulajdonú kereskedelmi láncnál indította el a tagtoborzó kampányát. Azért választották ki ezt a kereskedelmi láncot, mert nagyon sok panasz érkezett az ottani munkaügyi gyakorlatról. Amint elérte a taglétszám a 10 főt, bejegyezték a szakszervezetet és nagy sajtó nyilvánosságot adtak a bejegyzésnek és a feltárt jogsértéseknek. Ezután képzéseket indítottak a más kereskedelmi láncoknál dolgozó munkavállalók számára a szakszervezet alapítás folyamatáról és módszereiről, illetve a jellemző jogsértésekről. A képzéshez európai uniós támogatást is szereztek. A kiskereskedelmi láncok vezetői igen ellenségesen reagáltak, elbocsátásokkal próbálták megfélemlíteni a szakszervezeti aktivistákat. A Szolidaritás válaszul petíciókat küldött a vállalati felső vezetőknek a munkavállalói jogok elismerésének megköveteléséről, demonstrációkat szerveztek az üzleteknél, blokád alá vették a kasszákat. A Szolidaritás kezdeményezéséhez támogatást nyújtott német ágazati szakszervezet (a Ver.di) és az Európai Szakszervezeti Szövetség Kereskedelmi tagozata (UNI Commerce) is. A 2000 utáni évekre értek be a szakszervezeti erőfeszítés gyümölcsei. Az Auchanban, a Carrefourban és a Tescóban is sikerült

együttműködési megállapodásokat kötni az újonnan létrehozott alapszervezetek és a vállalatvezetés között, amelyben elismerést nyert a szakszervezet alapítás joga, a tájékoztatáshoz és a tárgyalásokhoz való joggal együtt.

A remény az volt, hogy ezek az új szakszervezetek el fognak jutni a kollektív szerződések megkötéséhez is, de a szakszervezetek szervezettsége, taglétszáma ehhez nem bizonyult elegendőnek, mivel csak kevés helyen tudták elérni az alkalmazotti létszámra vetített 10% -os arányt. A Tesco-ban ráadásul öt különböző szakszervezet volt jelen, amelyek egymással is versenyeztek a tagokért és a menedzsment tárgyalópartnereként történő elfogadottságért. Így, bár a szakszervezetek egységesen követelték a kollektív tárgyalást, ám nem értek el formális megállapodást. A Tesco ehelyett elbocsátotta a Szolidaritás elnökhelyetttest, aki aláírásokat gyűjtött a sztrájk javaslat támogatására. 2017. december 29-én azonban a bíróság elrendelte a munkaviszonyának a helyreállítását. **2017-re a gazdasági válság kiheverése következtében a munkavállalók számára kedvezőbben alakult a munkaerő-piaci helyzet is.** A Tesco alkalmazottai újabb akciót kezdtek a béremelésért azzal a céllal, hogy a Tesco bérek igazodjanak a Lidl – nél és a többi kereskedelmi láncnál fizetett bérekhez. A Szolidaritásnak végül 2017 májusában sikerült aláírnia az első, béremelést is tartalmazó kollektív szerződést a Tesco-nál.

A Lidl esetében azonban megmaradt az igen erős szakszervezet ellenes hozzáállás a vezetők részéről. A vállalat mindenütt igyekezett megkerülni a munkaügyi szabályokat, ahol csak lehetett. Szigorúan hierarchikus szervezeti felépítése, zárt vezetési rendszere keményen fellépett a szakszervezet alapítással szemben, sőt még az üzemi tanácsok létrehozását is igyekezett megakadályozni, nemcsak a kelet európai leányvállalatoknál, hanem az anyaországban is. A vezetés dolgát megkönnyítette, hogy a rendkívül hatékony üzleti modellnek köszönhetően az átlagosnál magasabb béreket fizet, ami kevésbé tette érdekeltté a munkavállalókat az érdekképviseltek létrehozásában.

A kiskereskedelmi láncok példája Lengyelországban azt igazolja, hogy a toborzási kampányok nagyon nehezen érnek célt az ellenséges vállalati környezetben. Ha a menedzsment ellen áll a kollektív szerződéskötésnek, akkor nem kerül sor aláírásra, bármennyire igyekezett is a szakszervezet ezt elérni. Azok a kiskereskedelmi láncok, ahol a leányvállalati szakszervezetek kapcsolatban álltak az anyavállalatnál működő szakszervezettel, valamivel

elfogadóbbak voltak, a fő problémát azonban az jelentette, hogy a leányvállalati szakszervezetek a szervezettség mérsékelt szintje miatt helyben nem tudtak elegendő nyomást gyakorolni a munkáltatóra az elfogadottság és a komolyabb tárgyalások kikényszerítésére.

8.9 A kiskereskedelemben a szervezkedés könnyebb lehet, ha a törvények támogatóbbak és ahol a szakszervezetek további támogatást szereznek a médiától, a politikától és az anyavállalati szakszervezetektől.

A cseh kiskereskedelmi láncokkal történő összehasonlítás sok hasonlóságot mutat a lengyelével, Ugyanazok a kiskereskedelmi láncok jelentek meg a 90-es évek elejétől és hasonló munkaügyi, foglalkoztatási gyakorlatot folytattak, mint az ottaniak. A Cseh Munkaügyi Minisztérium által végeztetett felmérés szerint a nagy kereskedelmi láncoknál kiterjedt a nagyarányú, kötelező túlóráztatás, gyakran pótlék fizetés nélkül, a próbaidős foglalkoztatás alacsonyabb bérért, a megfélemlítés az előbbi problémák felvetése esetén és egyes esetekben azonnali elbocsátások azok esetében, akik vitatni merték a szabálytalan foglalkoztatást. A munkavállalók többnyire féltek a nyilvánosság előtt beszélni a kiszolgáltatott helyzetükről. Ahol új érdekvédelmi szervezeteket hoztak létre, ott hasonló volt a munkáltató viszonyulása ezekhez, mint Lengyelországban. Kezdetben egyik sem ismerte el a szakszervezeteket tárgyaló partnernek, legtöbbjük aktívan blokkolta a szakszervezetek létrehozását. Éljenjárt ebben a Kaufland, a Penny Market és a Lidl (mindegyik német lánc). A szakszervezet alapítást gátolta a külföldről toborzott vendégmunkások nagy aránya a foglalkoztatottak között, a sok kölcsönzött munkavállaló, akik tisztában voltak azzal, hogy a rossz munkaerő-piaci helyzet közepette könnyen kicserélhetők. Sok dolgozónak nem is jutott tudomására, hogy létezett-e szakszervezet, vagy sem. A panaszokat a munkaügyi vezetők gyakran elfektették, a panaszkodók „jutalma” az áthelyezés, a rosszabb munkaköri és kereseti kategóriába való besorolás volt.

A munkaügyi visszaélésekről szóló sajtójelentések azonban a vállalatok tagadása ellenére erős fegyvert jelentettek a szakszervezetek számára. Az elmarasztaló sajtónyilvánosság érzékenyen érintette a magukat igen előnyös színben feltüntető, költséges önreklámmal ténykedő és a vevők kegyeinek elnyerését kereső kiskereskedelmi MV-okat. A szabálytalan munkaügyi gyakorlatok, a visszaélések nyilvánosságra hozatala ezért a szakszervezeti munka fontos részévé váltak. Ezt elősegítette, hogy a multinacionális

kereskedelmi láncok könnyebben kerültek a sajtó érdeklődésének középpontjába egyszerűen a nagy méretük, a jó láthatóságuk miatt.

A második fontos fegyver, amely szintén a MV-ok leányvállalatainál jöhetett szóba elsősorban, az a **nemzetközi kapcsolatok kihasználása volt**. Erre minden esetben szükség volt a hazai elismerés megszerzéséhez. Előfordult például, hogy az anyavállalat szakszervezeti vezetője látogatott el a cseh leányvállalat székhelyére, hogy bekapcsolódjon a helyi szakszervezet és a menedzsment közötti tárgyalásokba. Ez a lépés már elegendő volt a leányvállalati szakszervezet elismeréséhez. Idővel a legkedvezőbb változások a Tesco és a Carrefour esetében következtek be míg a Lidl maradt továbbra is a leginkább ellenséges. Mindenesetre a külföldi kiskereskedelmi láncok taglétszáma fokozatos emelkedésnek indult, 2016-ban már 6–7% -ot ért el a teljes létszámra vetítve. Ez persze távol állt az egyetemes lefedettségtől, például az összesen több mint 200 Tesco fiókból csak 29-ben volt szakszervezeti tag 2019-ben. Ennek ellenére ez már elegendő volt ahhoz, hogy a szakszervezetek elismeréseként az egész láncra kollektív szerződés aláírására kerüljön sor.

Mi több még ágazati kollektív szerződés is létrejött a kiskereskedelemben, amelyet 2007-től évente rendszeresen aláírnak, illetve aktualizálnak. Igaz ez csak az érintett munkáltatói szervezet tagjaira terjed ki, így néhány külföldi lánc is kimarad belőle. **Az is leértékeli az ágazati KSZ szerepét, hogy nem tér ki a bérszintre, vagy a béremelésekre**, ezekről már vállalati szinten lehet csak tárgyalni. A munkakörülményekre vonatkozó rendelkezések azonban kedvezőbbek, mint amelyeket a törvény garantál.

A kiskereskedelmi dolgozók helyzete tovább javult a válság utáni gazdasági fellendülés következtében, amely változást hozott a munkaerőpiacon, a gazdaság egyre több helyen munkaerőhiánnyal szembesült. A munkaerőpiaci változás hátszelét kihasználva a legnagyobb cseh szakszervezetei központ **2015. szeptemberében** országos kampányt indított "befellegzett az olcsó munkaerőnek" címmel. A kampány keretében arra buzdították a szakszervezeti tárgyalókat, szorgalmazzák a legalább 5% -os éves fizetésemelés elérését a következő évi bértárgyalási fordulóban **a Nyugat-Európához képest fennálló bérszakadék megszüntetése felé vezető út első lépéseként**. Emlékezetes bércsata zajlott az Albert (ottani Aldi) láncnál 17 000 alkalmazottra kiterjedően. Az Albert (Aldi) szakszervezet 2017.évre szóló bérkövetelése 1000 Kc (mintegy 8%-os) fizetésemelés volt, a következő évre pedig 7% -os fizetésnövekedés, amelyet a szakszervezet azzal támasztott alá, hogy az Albert volt a második

legrosszabbul fizető kiskereskedelmi lánc Csehországban. A bérszint a szakszervezet számítása szerint mindössze 25%-kal haladta meg a törvényben előírt minimálbér nagyságát. A szakszervezet Facebook oldala tele volt a munkavállalók sztrájkra buzdító felhívásával, azzal érvelve, hogy a munkaerőhiány miatt nem kell félniük a retorziótól. A munkaerőhiány valóban gyökeres változást hozott a munkáltatók béreikkel kapcsolatos magatartásában. Az újságok tele lettek a nagy láncok csábító béreket reklámozó hirdetéseivel, a munkáltatók már nem törődtek a bérek titkosságára vonatkozó korábbi gyakorlattal, a meghirdetett vonzó béreket a toborzási erőfeszítéseik részének tekintették. Az Albert (Aldi) szakszervezet azonban végül elvetette a sztrájk lehetőséget, mivel a 6-7%-os tagsági arány nem lett volna elegendő egy sztrájk kezdeményezés megszavazásához. Ezzel szemben sajtótájékoztatót tartottak, amelyen kiábrándulásukat fejezték ki a munkáltató hozzáállása miatt és közölték, hogy kivonulnak a tárgyaló asztaltól. A kormány, amely ekkor szociáldemokrata irányultságú volt, szimpatizált a szakszervezettel. A munkaügyi miniszter nyílt levélben biztosította támogatásáról a szakszervezet béremelési követelését. A miniszterelnök találkozót kezdeményezett a holland nagykövettel, kérve őt a holland kormány tájékoztatásáról a csehországi helyzetről. A vállalat, miközben azt állította, hogy a miniszterelnököt félretájékoztatták a vállalati bérszintről, végül 8,5% -os béremelést ajánlott meg és felkérte a szakszervezetet, hogy térjen vissza a tárgyaló asztalhoz. A következő tárgyalási fordulók már sokkal gördülékenyebben folytak és így további jelentős béremelésekre került sor, **csaknem 50% -os béremelés valósult meg a következő két évben.**

Az esettanulmányokból adódó következtetések

A kelet-közép-európai szakszervezetek vegyes eredményeket értek el a MV-oknál a kollektív tárgyalások elfogadtatása és lebonyolítása terén. A tapasztalatok rámutatnak a betelepülő MV-ok erejére és erős tárgyalási pozíciójára, ez különösen a kiskereskedelmi ágazatban bizonyosodott be. (Ebben az ágazatban a munkáltatói engedmények lassan és csak részlegesen következtek be.

Más ágazatokban azonban a kezdeti ellenségesség a későbbiekben átváltott az elismerésbe, a kollektív tárgyalások folyamatossá tételébe és a szakszervezet jobb eredményeket tudott elérni, mint a korábbi belföldi tulajdonosnál. A tanulmányban tárgyalt esetek száma túl kicsi ahhoz, hogy általános képet lehessen nyújtani a kedvező és ellenséges munkáltatói viselkedés

gyakoriságáról. **Ugyanakkor az esettanulmányok rávilágítanak arra, hogy milyen szakszervezeti stratégiával, magatartással lehet rászorítani az ellenséges munkáltatókat a hozzáállásuk megváltoztatására.** A MV-ok által követett gyakorlat két szélső érték között mozog. Az egyik, a kedvezőbb változat az anyavállalati gyakorlat adaptálása, a másik, a rosszabb változat a fogadó országban szokásos, fejletlenebb gyakorlathoz való igazodás. A két szélső érték között változatos átmenetek figyelhetők meg. Az itt vizsgált estekből az derült ki, hogy a MV-ok általában nem preferálják a hazai jó munkaügyi kapcsolatok exportját a kelet európai országokba. Előfordultak olyan esetek, amikor megpróbálták az egész rendszert adaptálni, de ez elég ritka. **Az sokkal inkább jellemző, hogy behozzák az otthoni munkaszervezési, munkaidő gazdálkodási és HR irányítási módszereiket, de az érdekegyeztetés tekintetében a fejlettebb módszerek adaptálása már döntően a helyi szakszervezetek erejétől, felkészültségétől és nyomásgyakorlási képességétől függ.**

A lengyel bank példája ebben a tekintetben eléggé jellemző. A vállalati központ fő szempontja nem a munkaügyi kapcsolatok minősége, hanem a telephely működésének gazdaságossága, pénzügyi megtérülése. Más esetekben a vállalati központok alkalmazkodó képesnek bizonyultak: például a szakszervezet elfogadásában, és bármilyen más érdekegyeztetési témában is, **de csak addig, amíg a vállalati központ ellenőrzés alatt tudta tartani a bérköltség alakulását** (lásd a Robert Bosch esetét Csehországban). Általában az eredmények és a kollektív tárgyalások hatékonysága a szakszervezetek kezdeményezéseitől és a szakszervezet erejétől függ. A helyi (kelet európai) szakszervezet aktív fellépése nélkül még a központi (európai) üzemi tanácsban elfogadott megállapodások végrehajtása is elmaradt volna.

Egyes MV-ok magatartását erősen befolyásolta **az anyavállalati szakszervezet nyomása** is, ami arra készítette a vezetőséget, hogy készségesebben fogadják el a helyi szakszervezeteket tárgyalópartnerként. De ott, ahol a helyi szakszervezetek gyengék és szétforgácsoltak voltak, az anyavállalati szakszervezetek támogatása sem tudta elérni a szakszervezetek teljes elismerését, tárgyaló partnerként való elfogadását. **Az eredmény tehát mind az anyavállalati szakszervezet rásegítésétől, mind a leányvállalati szakszervezet erejétől függött.**

A másik eszköz, amelyet a kelet európai leányvállalati szakszervezetek esetenként hatékonyan alkalmaztak a MV helyi és központi vezetésének

rakényszerítésére az érdemi tárgyalásokra, ez a **nyilvánosság bekapcsolása volt**. A nyilvánosság előtti megjelenés, a vállalati jó hír megőrzése, különösen az európai székhelyű cégek esetében bizonyult fontos szempontnak, mivel az uniós szabályok ebben a tekintetben támogatóak a szakszervezetek számára. A nyugat-európai szakszervezetek támogatása is sokat segített a méltánytalan munkáltatói gyakorlatok nyilvánosságra hozatalában és megismertetésben.

Egyes példák arra is rávilágítottak, hogy a **politikai vezetők kiállása a szakszervezeti érdekképviselő mellett** milyen fontos eszköz lehet. Erre főleg Csehországban adódtak példák (lásd a Mitas, a Robert Bosch és az Albert (Aldi) eseteit). A felsorolt támogatók (a média, a nyugati szakszervezetek és a helyi politikai aktorok) nagyban segíthetnek a munkavállalói morál és elszántság megerősítésében, amelyek döntő fontosságúak a pozitív eredmények elérésekor.

A bérköltség csökkentési céllal betelepülő cégeknél az anyavállalati szakszervezet támogatása saját jól felfogott érdekükből is történt, hiszen a kelet európai nyomott bérszint leginkább az ő munkahelyeiket veszélyezteti. Különösen fontos ezekben az esetekben, hogy **az egyes leányvállalatok szakszervezetei összefogjanak és ne hagyják kijátszani egymást a vállalati központok részéről, amint erre a Faurecia esetben volt példa**.

Az anyavállalat területi elhelyezkedése az ázsiai MV-ok esetében bírt jelentőséggel, mert náluk a szakszervezet ellenesség igen plasztikusan jelenik meg, és azt nem fogja vissza az anyavállalati szakszervezetek fellépése, szolidaritása, sem pedig az európai munkaügyi keretjogszabályok léte. Azoknál az ázsiai eredetű MV-oknál, amelyek Európa keleti és nyugati felében is régóta jelen vannak, mint amilyen a Toyota, nem tapasztalható a szakszervezet ellenes magatartás.

Végül, de nem utolsósorban hangsúlyozni kell, hogy még azon MV-ok esetében is, amelyek elismerik a szakszervezeteket és érdemi tárgyalásokat folytatnak velük, még itt is általános a tapasztalat, hogy **nem tesznek komoly engedményeket a szakszervezeti tárgyalópartnerek felé**. Kelet-Közép-Európában a bérek még mindig sokkal alacsonyabbak, mint az anyavállalatoknál. Ennek egyik összetevője, hogy az összetett értékláncokkal rendelkező vállalatok általában **megtartják a magas hozzáadott értéket képviselő termék egységeket és tevékenységeket a magasabb bérekkel rendelkező országokban**. A Kelet-Közép-Európai munkavállalói érdekképviselőeknek ezekbe a stratégiai kérdésekbe nincs beleszólásuk és ez

okozza azt, hogy az **ide kihelyezett tevékenységek továbbra is kevésbé termelékenyek, mint nyugaton**. Ezt a körülményt azután gyakran hozzák fel érvként a nyugat-európaiaktól elmaradó bérszint alátámasztására. **Ha a bérfelzárkózásban a kelet európai szakszervezetek érdemi előrelépést akarnak elérni, nemcsak a bérszint emeléséért, hanem annak érdekében is nyomást kell gyakorolniuk, hogy a helyi kormányok ösztönözzék a magasabb hozzáadott értéket képviselő tevékenységek betelepítését a kelet európai országokba.**