

MUNKAHELYI DEMOKRÁCIA

DOLGOZÓI KÉPVISELŐK A GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK FELÜGYELŐBIZOTTSÁGAIBAN

Dr. Lajtai György
Kisgyörgy Sándor
2021. június



A felügyelőbizottság létrehozása, feladatai és működése a gazdasági társaságokban



Munkavállalók a felügyelőbizottságban, az FB-tag felelősségi viszonyai



A vállalati pénzügyi beszámoló értékelése, hogyan olvassunk mérleget?



Minta szabályzat a munkavállalói delegált jelöléséhez a felügyelőbizottságba

MUNKAHELYI DEMOKRÁCIA

DOLGOZÓI KÉPVISELŐK A GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK FELÜGYELŐBIZOTTSÁGAIBAN

Dr. Lajtai György
Kisgyörgy Sándor
2021. június

Tartalom

I. rész	Dolgozói részvétel története a vállalatok vezető testületeiben	4
1.	Európai előzmények	5
2.	Dolgozói képviselet megjelenése a gazdasági társaságok vezető testületeiben Magyarországon	6
II. rész	A gazdasági társaságok felügyelőbizottságaira vonatkozó, jelenleg érvényes szabályozók	8
1.	A felügyelőbizottság létrehozása	9
2.	A felügyelő bizottság feladatai	10
3.	A felügyelőbizottság működése	11
III. rész	A munkavállalói képviselők a társaságok felügyelőbizottságaiban	12
1.	A munkavállalói küldött részvétele az FB-ben	13
2.	A munkavállalói küldöttek feladatai	14
3.	A feladatok ellátásához beszerzendő információk és értékelésük	15
4.	A felügyelőbizottság tagjának felelőssége	17
5.	A dolgozói képviselet lehetősége a vállalatcsoportszintű felügyelőbizottságban	18
6.	A dolgozói részvétel megoldási lehetőségei az egységes irányítással (board) működő nyrt.-knél	19
IV. rész	Kérdések és tapasztalatok az FB dolgozói képviselő tevékenységével kapcsolatban	20
	Függelék	23
	A SZERZŐKRŐL	33
	IMPRESSZUM	33

I. RÉSZ

DOLGOZÓI RÉSZVÉTEL TÖRTÉNETE A VÁLLALATOK VEZETŐ TESTÜLETEIBEN

1.

EURÓPAI ELŐZMÉNYEK

A részvénytársaságok felépítésének két modellje Európában, az ún. kontinentális (vagy német modell), ill. az angolszász (board irányítású modell). Közöttük a különbség a társaság irányító testületeinek számában és funkciójában van. Míg a német szisztémában két testület, a felügyelőbizottság (FB) és az igazgatóság, addig az angolszász rendszerben egy egységes irányító testület, az ún. board (igazgatótanács) látja el a társaság vezetését. A német részvénytársaságokban a felügyelőbizottság szerepe „ügydöntő”, vagyis feladatokat szab az általa kinevezett igazgatóságnak, és ellenőrzi is azok végrehajtását. A boardban a két funkció összevonódik, bár az egységes testületen belül lehetnek különböző feladatot (pl. ellenőrzést) ellátó bizottságok.

A dolgozók képviseletének a vállalat vezető testületeiben változatos formái vannak, de kialakulásukat, fejlődésüket tekintve ideáltipikusnak a német rendszert tekinthetjük.

Németországban a II. világháború befejezésekor a szövetséges hatalmak által megszállt nyugati zónában, a MONTÁN ágazatban (vas-, szén- és acélipar) vezettek be különleges intézkedéseket a vállalati viszonyok demokratizálására. Ennek három fontos eleme volt:

- az első, hogy a vállalat vezető szervébe, a felügyelőbizottságba paritásos elven kerültek be a munkavállalók és a részvényesek képviselői;
- a másik bevezetett intézkedés az üzemi tanácsok működtetése az ágazat vállalataiban, mintegy kiszorítva ezzel a korábban a fasizmust támogató szakszervezeteket;
- a harmadik pedig, hogy a felügyelőbizottság által kinevezett három tagú igazgatóság egyik tagját, a munkaügyi igazgatót csak a felügyelőbizottság munkavállalói képviselőinek hozzájárulásával lehetett kinevezni.

Az 1951-ben megszületett együtt döntési törvény lényegében ezeket az elemeket vette át és emelte törvényi szintre, azzal, hogy a MONTÁN ágazatban a felügyelő bizottsági dolgozói képviselet 50%-os volt, máshol egyharmados.

A hetvenes évek közepén hozott törvénnyel az 50%-os részvételi arányt a 2000 fő felett foglalkoztató társasá-

gokra is kiterjesztették. Ennek a felügyelőbizottságnak a feladata többek között a munkaügyi igazgató kinevezése, amit a testület csak 2/3-os többséggel tehet, ebből következik, hogy a dolgozói képviselők hozzájárulása nélkül ez nem történhet meg.

A 70-es évek közepétől nyolc európai országban vezették be a dolgozói részvételt a vállalat vezetésben. Az igazgatótanácsba delegálhatták képviselőiket Svédországban, Norvégiában és Írországban, a felügyelőbizottságba Németországban, Ausztriában, Hollandiában, Luxemburgban, Dániában.

A részvételi jogok szabályozásának újabb hulláma a nyolcvanas évek végére, a kilencvenes évek elejére tehető. Gyakorlatilag erre az időre vált általánossá a Nyugat-Európa kontinentális országainak többségében (az EU-s tagországok) a dolgozói részvétel a gazdasági társaságok vezetőtestületeiben.

A folyamatot nagyon jól elősegítették azok az európai uniós szabályok, amelyek a tagországok munkavállalóinak részvételi jogait biztosítják, pl. a 2001/86/EK irányelv, amely a munkavállalók részvételi lehetőségét szabályozza az Európai Részvénytársaságban (SE). Az SE irányelv a nem Európai Részvénytársasági formában működő EU-s cégek számára is egy elvi iránymutatás a dolgozói részvétel vállalati szintű működtetésére. Az SE irányelv szabályozza a dolgozói részvételt a vállalat vezető szerveibe, továbbá szükséges egy a vezetés és dolgozókat képviselő testület együttműködést biztosító intézmény, valamint egy a munkaviszony feltételeiről megállapodást kötő dolgozói testület. Nem nehéz beazonosítani ezeket a testületeket, de az európai munkavállalói intézmények változékonysága miatt inkább a funkciót nevezte meg az irányelv, mintsem az intézményt. Magyarországon a három leírt funkcióból a felügyelőbizottság munkavállalói képviselői, az üzemi tanács és a szakszervezet tevékenysége azonosítható be az irányelv alapján.

A közép és kelet európa országai 2004-es csatlakozásuk előtt egy jogharmonizációs folyamaton estek át, amelynek lényege, hogy többek között az EU munkaügyi szabályait is át kellett venni a hazai jogrendszerükbe. Így kerültek be a dolgozói részvételi intézmények is a szabályozási rendszerükbe.

2.

DOLGOZÓI KÉPVISELET MEGJELENÉSE A GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK VEZETŐ TESTÜLETEIBEN MAGYARORSZÁGON

Magyarországon a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény (a továbbiakban: Gt.) adta meg a jogi kereteit az állami vállalatok gazdasági társasággá alakulásának, valamint új társaságok alapításának. Az 1988-as Gt. megalkotásának mintáját a német társasági jog jelentette, szemben az angolszász modellel. Ennek magyarázatát a német nyelvterület országaival (Németország, Ausztria) hosszú ideje kialakult és folyamatosan működő, kulturális és gazdasági kapcsolatok, valamint az a tény adta, hogy az állami vállalatok privatizációjában várható volt ezen országok fokozott részvétele.

A Gt. nem egy az egyben vette át a német mintát: pl. a felügyelőbizottság funkcióját csak a társaság tevékenységének ellenőrzésében határozta meg. Ebben a szűkített feladatkörű FB-ben tette lehetővé a dolgozói képviseletet.

1992-ben sor került a Gt. módosítására, amely kiegészült egy **a választási szabályzat** elkészítésére vonatkozó alponttal. A törvénymódosítás előírta, hogy a képviselő jelölésével, megválasztásával, visszahívásával kapcsolatban a társaságnak választási szabályzatot kell készítenie, aminek elfogadását a társaság legfőbb szervének kötelességévé tette. Azzal a megkötéssel, hogy a szabályzatot elfogadása előtt egyeztetni kell a munkavállalói érdekképviseletekkel.

A módosítás fontos lépés volt a felügyelőbizottság munkavállalói képviseletének, a munkavállalók participációs jogának tisztázása felé. A változtatás pontjai közül különösen a visszahívás törvénybe iktatása volt nagyhatású. A mandátum idő előtti megszüntetése lehetőségének a munkavállalók **véleményétől függő** szabályozása segítette megértetni bizonyos lényeges függőségi viszonyokat: ha a dolgozói küldött nem a munkavállalókat képviseli, azok visszahívhatják, és mást választhatnak helyette.

A módosítás sem volt képes azonban tisztázni az ellentmondásos kérdések teljes körét, hiszen a választási szabályzatot a menedzsment készítette elő, és végső elfogadásában a tulajdonosnak biztosított kizárólagos jogosítványokat.

A Gazdasági társaságokról szóló 1997. évi CXLIV. törvény tízéves vitára tett pontot azzal, hogy **az üzemi tanács számára lehetővé tette, hogy a gazdasági társaságban képviselettel rendelkező szakszervezetek véleményének meghallgatása után** jelölje a dolgozói képviselő(ke)t a felügyelőbizottságba. A társaság legfőbb szerve csak törvényben foglalt kizáró ok esetében utasíthatja el az üzemi tanács jelöltjét. Komoly lépést tett a szét-darabolt munkavállalói érdekképviseleti szervek együttműködése, egységes, „integrált” működése érdekében.

Az üzemi tanács kulcspozícióba helyezésével a törvény egyértelműsítette a két participációs intézmény viszonyát. A '97-es Gt. rendezi a munkavállalók és az FB képviselőjük kapcsolatát. Ugyanis a dolgozói küldött részére előírja azt, hogy munkájáról kötelezően tájékoztassa választóit, az üzemi tanácson keresztül.

Magyarországon egy átlagos társaságnál a munkavállalók négy különböző érdekképviseleti intézménnyel rendelkeznek:

- az általános érdekvédelmet biztosító szakszervezetekkel (ebből adott esetben több is lehet a cégnél);
- a munkavállalói részvétel alapintézményével, az üzemi tanáccsal (ami kétszintű is lehet);
- az egészséges, biztonságos munkavégzés munkavállalói érdekképviseleti intézményével, a munkavédelmi képviseleti rendszerrel
- a 200 fő feletti foglalkoztatotti létszámmal működő társaságok esetében az ellenőrzésben képviseletet biztosító felügyelőbizottsági tagsággal.

A tevékenységük természetéből adódó érdekazonosságon túl, semmi nem készítette a munkavállalói intézményeket a tényleges együttműködésre. Ez gyakran kevésnek bizonyult és nem gátolta meg egyfajta verseny kialakulását közöttük. Ebben jelent előre lépést az ÜT és az FB tag kapcsolatának rendezése.

A német befektetők igényeinek kielégítésére került bele a '97-es GT-be az a lehetőség, hogy amennyiben az rt. alapító okiratában vagy a kft. társasági szerződésében úgy rendelkeznek, a felügyelőbizottság az ügyvezetés fölé rendelhető.

Az FB ebben a minőségében gyakorolhat:

- bizonyos személyzetpolitikai jogosítványokat az igazgatóság felett, úgymint a tagok megválasztását, visszahívását, díjazásának megállapítását, továbbá
- meghatározott jogügyleteket hagyhat jóvá előzetesen (pl. szerződések, beruházások stb.).

Az ilyen feladatok szerint működő felügyelőbizottságban a dolgozói képviselő is egy új minőségben végzi feladatát, hiszen ekkor a munkavállalói participáció egyben a dolgozói küldött ügyvezetésbe való bevonását is jelenti.

A 2006-os Gtv. a számviteli törvény alapján szabályozza **az elismert vállalatcsoport létrehozásának a módját:**

összevont (konsolidált) éves beszámoló készítésére köteles gazdasági társaság [uralkodó tag (korábbi fogalmaink szerint *irányító társaság*)] és az a társaság (rt., kft.), amely felett az uralkodó tag a számviteli törvény alapján meghatározó befolyással rendelkezik [ellenőrzött társaság (korábbi elnevezésével irányított társaság)], üzleti céljaik érdekében uralmi szerződés megkötésével elismert vállalatcsoportként történő további működésükről határozhatnak. Az uralmi szerződés tartalmára vonatkozóan a törvényalkotó fontosnak tartotta kihangsúlyozni, hogy az uralmi szerződésben gondoskodni kell az ellenőrzött társaságok tagjainak (részvényeseinek) és a hitelezők jogainak védelméről. Nem gondolt viszont arra, hogy a vállalatcsoport működésével (az uralmi szerződés megkötésével) csorbulhatnak az ellenőrzött társaságok munkavállalóinak részvételi jogai.

II. RÉSZ

A GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK FELÜGYELŐBIZOTTSÁGAIRA VONATKOZÓ, JELENLEG ÉRVÉNYES SZABÁLYOZOK

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 3. könyve a gazdasági társaságok valamennyi formáját, tehát a bt-t és a kkt-t is jogi személlyé nyilvánította és kimondta, hogy felügyelőbizottság nem kizárólag gazdasági társaságoknál működhet, hanem szövetkezeteknél, továbbá egyesületeknél, köztestületeknél és alapítványoknál is. Jelen kiadványban **kizárólag a gazdasági társaságokban** (részvénytársaságokban, korlátolt felelősségű társaságokban, betéti társaságokban és közkereseti társaságokban) működő felügyelőbizottságokkal foglalkozunk.

A gazdasági társaságok vezetésében a stratégiai döntéseket a tulajdonosi taggyűlés (közgyűlés) hozza. A taggyűlés

alatt három szerv működik egyenrangúan és a taggyűlés által választva: **az ügyvezetés (vezető tisztségviselő), az általános tulajdonosi ellenőrzést ellátó felügyelőbizottság és a pénzügyi ellenőrzést ellátó társasági könyvvizsgáló.**

A felügyelőbizottság, mint testület, a tulajdonosi ellenőrzés szerve, amely a társaság bármely ügyét megvizsgálhatja, vele szemben nem létezik üzleti titok. Amíg a vezető tisztségviselő alapvető feladata a gazdasági társaság operatív vezetése, a tulajdonosi testület pedig többnyire évente csak egy alkalommal ülésezik az éves beszámoló elfogadása céljából, addig a vezető tisztségviselők és a vállalat irányítás **évközi ellenőrzése** az FB tagjaira hárul.

1.

A FELÜGYELŐBIZOTTSÁG LÉTREHOZÁSA

A társaságon belül a felügyelőbizottság megalapítása történhet **önkéntesen**, amely esetben a tagok (a részvényesek) a cég alapító okiratában vállalják a felügyelőbizottság felállítását, illetve **kötelezően**, amikor törvény által előírt okokból kerül sor a bizottság felállítására. **A köztulajdont működtető társaságoknál** a közpénzek felhasználásához, átláthatóságához, célszerűségének biztosításához fűződő érdek indokolja, hogy **kötelező legyen** a felügyelőbizottság létrehozása. **Ugyancsak kötelező a felügyelő bizottság létrehozása**, ha a társaság **teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóinak száma éves átlagban a kétszáz főt meghaladja, és az üzemi tanács nem mondott le** a felügyelőbizottságban való munkavállalói részvételről. **A törvény lehetővé teszi azoknál a gazdasági társaságoknál is a dolgozói részvételt az FB-ben, ahol nem éri el a foglalkoztatottak éves, átlagos létszáma a 200 főt.** Ebben az esetben ezt a létesítő okiratba kell belefoglalni. A munkavállalói képviselő megválasztásra, tevékenységre a törvény előírásait kell alkalmazni.

Amennyiben a társaság akár kötelezően, akár önkéntesen rendelkezik FB. felállításáról, úgy **létesítő okiratában meg kell határoznia annak összetételére, tagjainak és elnökének megválasztására, a tagok összeférhetlenségére irányadó szabályait, illetve a megbízás időtartamát is és a tisztségviselői megbízás**

megszűnésére vonatkozó szabályokat. A vezető tisztségviselőkhöz hasonlóan, az első FB. tagjait a létesítő okiratban (alapszabályban, alapító okiratban, társasági szerződésben) kell meghatározni.

A felügyelőbizottság a Ptk. szerint három tagú, azonban az alapítók és a társaság tagjai e szabálytól eltérhetnek, a gyakorlatban **eltérés ettől csak felfelé** történik.

Nem lehet a felügyelőbizottság az aki, vagy akinek a hozzátartozója a jogi személy vezető tisztségviselője.

A felügyelőbizottság feladatai közé tartozik, hogy **a felügyelőbizottság köteles a tagok vagy az alapítók döntéshozó szerve elé kerülő előterjesztéseket megvizsgálni, és ezekkel kapcsolatos álláspontját a döntéshozó szerv ülésén ismertetni.** Ezen tevékenysége során a felügyelőbizottság a jogi személy irataiba, számviteli nyilvántartásaiba, könyveibe betekinthez, a vezető tisztségviselőktől és a munkavállalóktól felvilágosítást kérhet, a szervezet bankszámláját, pénztárát, értékpapír- és áruállományát, valamint szerződéseit megvizsgálhatja és **szakértővel megvizsgáltathatja.** A felügyelőbizottság ellenőrzési feladatának kereteit a létesítő okirat, illetve annak szabályait illetően saját ügyrendje határozza meg, elsősorban az adott társaságnál irányadó gyakorlat, és a felmerülő szükségletek alapján.

2.

A FELÜGYELŐ BIZOTTSÁG FELADATAI

Bár a felügyelőbizottság pontos tevékenységi körét java részt az alapítók (tagok, részvényesek) állapítják meg a létesítő okiratban, **a gyakorlatban az FB a következő törvényi, illetve a cégek működéséből törvényszerűen adódó feladatokat látja el:**

1. Ellenőrzi **a társaság jogszabályoknak és tulajdonosi határozatoknak megfelelő működését.**
2. **Véleményezi a társaság gazdálkodása szempontjából jelentősebb ügyleteket,** nagyobb mértékű kötelezettségvállalásokat és beszerzéseket.
3. **Megvizsgálja az éves beszámolót és a mérleget,** véleményéről írásbeli jelentést készít a tulajdonosnak.
4. **Véleményezi a nyereségfelosztásra és az osztalék megállapítására irányuló javaslatokat.**
5. Ellenőrzi az üzletpolitikai alapelvek betartását.
6. A társaság bármely jogügyletét vizsgálhatja.
7. **Elfogadja a belső ellenőrzés éves/féléves munkatervét** és nyomon követi annak végrehajtását.
8. Az ügyvezetéssel egyetértésben javaslatot tesz a legfőbb szerv részére a könyvvizsgáló személyére.

A felügyelőbizottság ellenőrzési tevékenysége során **a vezető tisztségviselőktől** és a társaság **bármely munkavállalójától felvilágosítást kérhet,** amelyet a társaság létesítő okiratában (illetve egyéb belső szabályzatában) **meghatározott időn belül** kell teljesíteni.

A felügyelőbizottság fenti eljárási jogosultságai egyszersmind **kötelezettségek** is: elsődlegesen a gazdasági társaság ellenőrzése; ehhez kapcsolódóan a legfőbb szerv számára fennálló **jelentéstételi kötelezettség;** a tevékenységhez kapcsolódó **titoktartási kötelezettség,** amely a társaság üzleti, gazdasági eredményeire és mutatóira vonatkozik, illetve amennyiben a menedzsment tevékenysége jogszabályba, létesítő okiratba, a legfőbb szerv határozataiba ütközik, vagy társaság tagjainak érdekeit sérti, úgy **intézkedési kötelezettség** is jelentkezik:

- az FB, mint testület, soron kívüli könyvvizsgálatot rendelhet el,
- szakértő bevonásával kivizsgálást indíthat,
- amennyiben az ellenőrzés során bűncselekmény gyanúját észleli, feljelentést tehet,
- taggyűlést hívhat össze,
- peres eljárást indíthat,
- kártérítési igényt érvényesíthet.

3.

A FELÜGYELŐBIZOTTSÁG MŰKÖDÉSE

A jogi személy felügyelőbizottsága **működésének szabályait maga állapítja meg**. Nincs azonban akadálya annak, hogy a felügyelőbizottság **ügyrendjéről** a társaság legfőbb szerve határozzon, amennyiben az a jogi személy hitelezőinek, munkavállalóinak vagy a tagok kisebbségének jogait nem sérti, vagy a jogi személyek törvényes működése feletti felügyelet érvényesülését nem akadályozza.

A felügyelőbizottság tagjai a felügyelőbizottság munkájában **személyesen kötelesek részt venni**. A felügyelőbizottság tagjai **az ügyvezetéstől függetlenek, tevékenységük során nem utasíthatóak**.

A felügyelő bizottság tagjainak megfelelő időt és energiát kell fordítaniuk a tisztségükből adódó feladataik ellátására. A testületi tag felelőssége, hogy a további funkciók, jelölések elvállalásánál felmérje, **eleget tud-e tenni** a már betöltött testületi tagként jelentkező feladatainak.

A felügyelőbizottsági tagság tehát személyes közreműködésre való kötelezettség: a tag ebbéli minőségében kizárólag személyesen vehet részt, jogait és kötelezettségeit **másra át nem ruházhatja, és meghatalmazottja útján sem képviseltetheti magát** a felügyelőbizottság ülésein. Lehetőség van viszont arra, hogy a felügyelőbizottság ülésein (a jogi személyek testületi szerveinél megszokott módon) a tagok ne személyesen jelenjenek meg,

hanem az ülésen **elektronikus hírközlő eszköz közvetítésével** vegyenek részt. Ennek biztosítása esetében az ülés megtartásának részletes szabályait az ügyrendben meg kell határozni.

A felügyelőbizottság tagjai felelősek azért, hogy a feladataik ellátásához szükséges **képzésben és továbbképzésben részt vegyenek**. A felügyelőbizottság tagjának rendelkeznie kell, vagy el kell sajátítania azokat a minimális vállalatgazdasági, szervezeti és jogi ismereteket és készségeket, amelyek ahhoz szükségesek, hogy képesek legyenek megérteni és megfelelően értékelni a szokásos üzletmenetet. Bizonyos esetekben a munkavállalói képviselőknek joguk van saját szakértő megbízására, de az erről szóló döntést **csak a teljes felügyelőbizottság hozhat**.

A felügyelőbizottság működése során **határozatait a jelenlévők szótöbbségével hozza**, a létesítő okirat ennél alacsonyabb határozathozatali arányt előíró rendelkezése semmis. **Ez gyakorlatilag kizárja a három főnél kisebb, és a páros létszámú ellenőrző testület felállítását**. Fontos itt megjegyeznünk, az FB munkavállalói tagjainak lényeges jogosítványát képezi, hogy ha **a munkavállalói küldöttek egységes véleménye a felügyelőbizottság többségének álláspontjától eltér, a munkavállalók kisebbségi véleményét a társaság legfőbb szervének legközelebbi ülésén ismertetni kell.** (Ptk. 3:126. § (1))

III. RÉSZ

A MUNKAVÁLLALÓI KÉPVISELŐK A TÁRSASÁGOK FELÜGYELŐBIZOTTSÁGAIBAN

1.

A MUNKAVÁLLALÓI KÜLDÖTT RÉSZVÉTELE AZ FB-BEN

Kötelező felügyelőbizottság létrehozása, ha a társaság teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóinak száma éves átlagban a kétszáz főt meghaladja, és az üzemi tanács nem mondott le a felügyelőbizottságban való munkavállalói részvételről. (Ptk. III. 3:119. §). Ebben az esetben az FB munkavállalói tagjait, a szakszervezetekkel egyeztetve az ÜT jelöli és a társaság legfőbb szerve nevezi ki. Az erre vonatkozó előírásokat, eljárást (pl. választási szabályzat, lásd 1. sz. mellékleteket) az ÜT maga dolgozza ki.

A 2006-os Gtv. jelenik meg először az a lehetőség, hogy az ÜT-nek a vezetéssel kötött megállapodás keretében, (maximum 5 évre) lehetősége van az FB-ben való dolgozói képviseltről lemondani. A Ptk. III. könyve már nem ismétli meg, hogy ezt miért is tenné az ÜT. Az ÜT ezt a munkavállalókat érintő, bizonyos gazdasági, szociális előnyökért tenné, úgy, hogy az FB-ben a munkavállalói képviselő meghatározott participációs jogait a munkavállalói érdekképviseltek valamilyen más módon gyakorolnák. (lásd erről bővebben a III. rész 6-os pontban tárgyaltakat.)

A Ptk. tartalmazza azokat a fontos szabályokat, amelyek a német és angolszász (svéd) befektetőknek kedveznek. Ha a létesítő okirat így rendelkezik, lehetőséget teremt az „ügydöntő” felügyelőbizottság létrehozására (Ptk. III. 3:123. § (1)), ill., ha a nyilvánosan működő részvénytársaság alapszabálya ezt megengedi az igazgatóság és a felügyelőbizottság helyett egységes irányítási rendszert, ún. igazgatótanácsot (board) működtethet. (Ptk. III. könyv 3:285.§)

Amíg az ügydöntő FB-ben a dolgozói képviselet lehetősége változatlan, az igazgatótanácsi részvételből eredő jogok gyakorlásának módjáról az igazgatótanácsnak és az ÜT-nek kell megállapodnia. Ez utóbbi megállapodás tartalmazhatja a dolgozói részvételt az igazgatótanácsban vagy valamelyik bizottságában, ill., azt, hogy az ÜT különleges participációs többlet jogokat kap, kiváltva a dolgozói részvételt a boardban, továbbá azt, hogy az ÜT gazdasági előnyökért lemond a képviselet jogáról.

2.

A MUNKAVÁLLALÓI KÜLDÖTTEK FELADATAI

Bár a felügyelőbizottság munkája elvégzése során testületként jár el, azaz egyfajta kollektív feladatkörrel rendelkezik, **egyes ellenőrzési feladatokat** testületi döntés alapján egy vagy több tag önállóan is elláthat, illetve a bizottság olyan munkamegosztási rendet is kialakíthat, hogy **az ellenőrzési feladatokat megosztja egyes tagjai között.**

A dolgozói küldöttek **speciális, célzott feladata** lehet:

- **a törvényi előírásoknak és a belső szabályzatoknak egyaránt megfelelő foglalkoztatási és bérezési** gyakorlat megvalósulásának ellenőrzése, különös tekintettel **a munkaidőnyilvántartásokra**, ezen belül a rendkívüli munkaidő és a napi, heti pihenőidő nyilvántartására, annak pontosságára, a munkavállalóknak havonta átadott fizetés összesítő **bérlapok tartalmának nyomon követhetőségére, a határozott munkaidős foglalkoztatás terjedelmére, indoklására, a kölcsönzött létszám és az importált munkaerő foglalkoztatásának mértékére, indoklására és költségére,**
 - a vállalatnál foglalkoztatott létszám **munkaképességének, a munkaképesség megóvásának, fejlesztésének ellenőrzése, különös tekintettel a meg-**
- **terhelő munkakörülményekre (éjszakai munka, szennyezett, ártalmas környezetben végzett munka, többműszakos és megszakítás nélküli munkarend, az egyenlőtlen munkaidőbeosztásból adódó nehézségek) azok kiterjedtségének indoklására, az egészség megőrzésre és fejlesztésre, a szaktudás karbantartására és fejlesztésére, a munka-és balesetvédelemre,**
 - **a vállalat munkaerő megtartó és munkaerő vonzó képességének ellenőrzése, különös tekintettel a bérek színvonalára és az egyes kereseti elemek (alaplábér, pótlékok, mozgóbér) közötti arányokra,**
 - **a vállalati vezetőség javadalmazása és a vállalati teljesítmény közötti összhang és arányosság ellenőrzése, a vállalati vezetők és a beosztottak teljesítménye és bérezése közötti összhang és arányosság ellenőrzése, véleményezése.**

De még, ha nem kerül is sor formális munkamegosztásra az ellenőrzési témák tekintetében, akkor is javasolható, hogy a munkavállalói delegált **a fentiekben felsorolt témaköröket állítsa érdeklődési körének, információ gyűjtésének és vélemény alkotásának a közép-pontjába!**

3.

A FELADATOK ELLÁTÁSÁHOZ BESZERZENDŐ INFORMÁCIÓK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Hogyan szerezhetik be az FB dolgozói tagjai a fenti ellenőrzési feladatok elvégzéséhez szükséges információkat?

A legegyszerűbb és legkézenfekvőbb módja ennek **a saját tapasztalatok és a munkatársakkal folytatott beszélgetésekből leszűrhető információk** összegyűjtése és rendszerezése. Ennél összetettebb információs forrást jelenthet **a felsorolt témák napirendre tűzése és megvitatása az üzemi tanács ülésein.**

Az FB számára a dolgozói küldött javaslatot tehet **a munkavállalók véleményének kérdőíves kikérdezésére a fenti témakörökben.**

Szakmailag is megalapozott adatgyűjtésre, sőt azok kiértékelésére ad módot a társaságnál működő **belső ellenőrzési szervezet felhasználása** a felsorolt kérdések megvizsgálására.

Fontos eszköze lehet a vélemény alkotásnak a **vállalatnál működő foglalkozás egészségügyi szolgálat felkérése** rendszeres időközönként beszámoló elkészítésére a munkavállalók egészségi állapotáról, a leggyakoribb megbetegedésekről, a munkaképesség romlását jelző tünetekről, a javasolt szűrővizsgálatokról és egészségjavító intézkedésekről.

Végül, de nem utolsósorban **a vállalat HR (emberi erőforrás) részlegétől** is kérhető jelentés a felsorolt témák bármelyikében.

A dolgozói küldött(ek) számára is értékes információk nyerhetők ki az éves beszámolóhoz kapcsolódó **mérleg és eredmény kimutatás adatokból, valamint a hozzájuk kapcsolt kiegészítő melléklet** áttanulmányozásából. A kiegészítő melléklet kötelező elemét képezi a felügyelőbizottság elé kerülő éves beszámolóban, **nem fogadható el ezért az a gyakorlat, amikor az FB dolgozói küldötteinek nem küldik meg kellő időben véleményezésre ezt a dokumentumot.**

A kiegészítő mellékletből az alábbi fontos információk ismerhetők meg **a beszámoló évére és az azt megelőző évre** vonatkozóan:

- **A tárgyi eszközök bruttó és nettó értéke,** a nettó/bruttó érték aránya. Ebből következtetések vonhatók le a munkavállalók által használt gépek, berendezések elavulásának a mértékére. Amennyiben a gépek/berendezések nettó/bruttó érték aránya 30% alá esik, az figyelmeztető jel, mert ez **az eszközök elöregedésére utal,** ami a meghibásodások gyakoribb előfordulását, a karbantartási költségek megnövekedését, de akár a munkakörülmények romlását, fokozott baleset veszély bekövetkezését okozhatják.
- **A vállalati árbevétel, vevők és a vevők régiós elhelyezkedése szerinti megoszlása.** Minél koncentráltabb a vevői kör, ez annál nagyobb piaci kockázatot jelent, hiszen a vállalatot kiszolgáltatja egy vagy kevés számú vevő üzletpolitikai érdekeinek.
- **Az egyéb bevételek nagysága, árbevételhez viszonyított aránya.** Itt szerepelnek az állami (köztük az uniós forrásokból) származó támogatások, amelyekhez gyakran társul a foglalkoztatott létszám megőrzéséhez kapcsolódó kikötés.
- **A vásárolt szolgáltatások között mutatja ki a kiegészítő melléklet a kölcsönzött munkaerő költségét, a munkaviszonyban álló létszám kiegészítésére és az egészség megőrzésére fordított kiadásokat.**
- **Az egyéb költségek között szerepel a selejt, a készletek értékvesztése, a bírságok, kötbérek, garanciális javítások költsége,** amelyek változása a vállalati munka minőségi mutatójaként is értékelhető.
- A kiegészítő mellékletek általában kimutatják **a vállalati létszámot szellemi és fizikai bontásban,** valamint teljes munkaidős és részmunkaidős bontásban, a hozzájuk kapcsolódó **bérlétszámot, járulékokat,** amelyekből átlagos bérlétszám mutató számítható és ez **összevethető** a versenytárs vállalatok hasonló mutatóival.
- **Az ún. cash flow tábla** jelzi, hogy miképpen alakul a vállalat **likviditása,** fizetőképessége, és azt is, hogy a kiadásokon belül mekkora rész jutott az új (vagy használt) eszközök beszerzésére: Ezt összevetve az amortizációs alappal megtudható, hogy a vállalat csak a pótlásra szánt forrás mértékében, vagy ennél nagyobb összegben is költött-e az eszközök moder-

nizálására, és, hogy erre hitelt vett-e igénybe, vagy az eredményből egészítette ki a pótlási alap feletti költést.

A mérleg és a kiegészítő melléklet főbb fogalmairól és értelmezésükről nyújt eligazítást a jelen kiadvány függeléke, amelyet az olvasó figyelmébe ajánlunk!

A kiegészítő melléklet a törvény által előírt **kötelező beszámolási forma és tartalom**. A FB azonban – a dolgozói küldöttek kezdeményezésére –igényelhet **belső használatra szánt kiegészítő jelentést** a menedzsmenttől a munkavállalók helyzetét jellemző kulcsfontosságú mutatók alakulásáról. Ezek közé tartozhat például:

- **a fluktuáció** (a munkaviszony megszűnések és létesítések) mértéke a leggyakoribb munkakörök szerinti bontásban
- **a munkavállalók kor-és képzettség szerinti összetétele** és annak változása
- **a munka melletti képzésre fordított idő és forrás**
- **a betegségben érintett létszám** és a betegség miatt kiesett munkaidő, valamint munkajövedelem.

Az FB munkavállalói küldöttei különösen **a személyzeti politikáról és a munkavállalók helyzetével kapcsolatosan** igényelhetnek többlet információt a vezetőségtől, és alkothatnak arról véleményt, tehetnek hozzá észrevételeket, ideértve **a létszám terveket, illetve a munka-**

vállalók munkaképességének (képzettségének, egészségi állapotának) fejlesztésével kapcsolatos terveket, teendőket is.

A felügyelőbizottság munkavállalói tagjainak célszerű ellenőrizniük a vezetői beszámolóokban szereplő adatok és értékelések egybevágóságát a saját és munkatársaik tapasztalatával. Figyelemmel kell kísérniük a különböző új projektek célszerűségét, eredményességét, különös tekintettel arra, hogy azok **milyen hatással vannak a munkavállalókra.**

Az igazgatótanács és az ügyvezetők javadalmazása szintén felügyelőbizottság hatáskörébe tartozik. A vállalatok a javadalmazás vonzó összegével, szerkezetével azt a célt követik, hogy magasan képzett vezetőket vonzzanak és hatékony munkára motiválják, illetve megtartsák őket. Ennek során a felügyelőbizottságnak figyelembe kell vennie **a vezetői munka eredményességét és a javadalmazás arányosságát.**

A munkavállalói kontroll e funkcióit egyes esetekben a menedzsment igyekszik korlátozni, mert érdekében állhat, hogy a felügyelőbizottságban helyet foglaló munkavállaló ne a munkavállalói nézőpontot képviselje. Ez a tény érvényre juthat a dolgozói küldött **kiválasztásának befolyásolásában, vagy az FB tagok díjazásának meghatározásánál.** Tudunk olyan próbálkozásokról, amikor a munkavállaló tagot akár anyagi ellenszolgáltatás révén próbálták rábírní arra, hogy a menedzsment nézőpontját fogadja el.

4.

A FELÜGYELŐBIZOTTSÁG TAGJÁNAK FELELŐSSÉGE

A felügyelőbizottság tagjának felelőssége **szerződéses felelősségtípus**, mert a gazdasági társaság és felügyelőbizottsági tag között **megbízási jogviszony** áll fenn. A felek közötti jogviszony tartós jogviszony, mivel a felügyelő bizottság huzamos időn át folyamatosan köteles ellátni ellenőrzési, illetőleg irányítási kötelezettségeit. A felek közötti jogviszony **gondossági kötelelem**, ez azt jelenti, hogy a felügyelő bizottság **az ilyen szervtől elvárható gondossággal köteles ellátni ellenőrzési, illetőleg irányítási feladatait**.

A felügyelőbizottság tagjával, amennyiben kötelezettségeit vétkesen megszegi, a társaság jogosult **kártérítési igény**gel fellépni.

A felügyelőbizottság tagjával szembeni kártérítési igény érvényesítésére az általános szabályok szerinti, **öt éves elévülési időn belül** van lehetőség. Az igényérvényesítési időt illetően annak kezdőidőpontja az ellenőrzési tevékenység tárgyát képező jogügylet megvalósulása, vagy időszak eltelté (például az üzleti évet követő ötödik hónap 31. napját megelőző időszak), mert a kártérítési igény feltételezi, hogy a kár bekövetkezett, és annak értéke meghatározható, tehát valamilyen tényleges kár, értékcsökkenés, vagy elmaradt vagyoni előny, továbbá a káreseménnyel okozati összefüggésben felmerült igazolt és szükséges költség, kiadás.

A felügyelőbizottság tagjai a hatályos Ptk. értelmében az ellenőrzési kötelezettségük elmulasztásával, vagy nem megfelelő teljesítésével a jogi személynek okozott kárért **a szerződésszegéssel okozott kárért való felelősség szabályai szerint felelnek**. Mentésül a felelősség alól a tag, ha bizonyítja, hogy a szerződésszegést **ellenőrzési körén kívül eső, a szerződéskötés idő-**

pontjában előre nem látható körülmény okozta, és nem volt elvárható, hogy a körülményt elkerülje vagy a kárt elhárítsa.

Az egyes FB tagok felelőssége az ellenőrzési kötelezettség teljesítése terén nem korlátlan és a munkavállalói tagok esetén különösen célszerű is a korlátozás. Mit tehet a felügyelő- vagy auditbizottsági tag, hogy biztonságban érezze magát? Érdemes áttekinteni **a társasággal kötött szerződését, és pontosan meghatározni, mi is képezi a feladatát.** A szerződésben a felelősség korlátozására is van mód. Ez a kitétel természetesen nem arra kíván utalni, hogy az FB munkavállalói tagja ne lenne egyenértékű tag a külső tagokkal. **Információ igénye és vélemény nyilvánítása bármilyen, az FB elé kerülő ügyben korlátlan,** azt belátása szerint gyakorolja. A munkamegosztás az ellenőrzési tevékenység súlypontjait osztja el a tagok között úgy, hogy **a munkavállaló tag figyelmét a humánpolitikai kérdésekre irányítja.**

A feladatkör pontos és részletes meghatározása célszerű a társaság létesítő iratában, valamint **a különféle belső szabályzatokban, ügyrendekben** is.

Ezeket a pontosításokat már csak azért is érdemes megtenni, mert a felügyelő- vagy auditbizottsági tag jellemzően nem aktív magatartással okoz potenciálisan kárt a társaságnak, hanem olyan ellenőrzési kötelezettség elmulasztásával, amely, ha megvalósult volna, egy más személy tevőlegesen, a társaságnak már önmagában is kárt okozó magatartására világított volna rá. **Megéri tehát tisztázni a feladatokat és a felelősséget,** hiszen, ha a bizottsági tag világosan rögzített feladatait ellátja, a szerződésszegés megállapítására nem fog sor kerülni.

5.

A DOLGOZÓI KÉPVISELET LEHETŐSÉGE A VÁLLALATCSOPORTSZINTŰ FELÜGYELŐBIZOTTSÁGBAN

Erre a törvény előírásai szerint (Ptk. III. könyv 3:58. §) akkor van mód, ha a (bírószági) nyilvántartásba vett vállalatcsoport legalább három ellenőrzött tagjában kötelező a munkavállalói részvétel a felügyelőbizottságban és az érintett üzemi tanácsok ezt kérik. Ez esetben az uralkodó vállalat legfőbb szerve lehetővé teheti, hogy a munkavállalói képviselők az *ellenőrzött tagok felügyelőbizottsága helyett* az uralkodó vállalat **felügyelőbizottságában** vegyenek részt. A munkavállalói küldöttek jelölési módját ez esetben az uralkodó tag ügyvezetése és az érintett ellenőrzött tagok üzemi tanácsai között létrejött megállapodásban kell szabályozni. Ezzel egy nagyon régóta napirenden lévő probléma oldódott meg, az, hogy a dolgozói képviselők a vállalatcsoport egészére vonatkozó gazdasági,

fejlesztési, munkaügyi adatokat ismerhetik meg. A saját és a vállalatcsoport szintű üzemi tanácsok munkáján keresztül ezeket az adatokat felhasználva, jogosítványaikon keresztül igyekeznek befolyásolni, módosítani a vezetés döntéseit a dolgozók számára kedvezőbb irányba. Az eddigi szabályozással szemben pont az volt a kifogás, hogy az ellenőrzött tagok munkavállalói részvételi intézményeitől jogosítványokat von el az uralkodó tag rájuk nézve kötelező döntése.

Ugyanakkor a megoldás módja meglehetősen ambivalens, hiszen az ellenőrzött vállalatok munkavállalói participációs intézményeit az elé a döntés elé állítja, hogy melyik szinten kívánnak a felügyelőbizottság munkájában részt venni.

6.

A DOLGOZÓI RÉSZVÉTEL MEGOLDÁSI LEHETŐSÉGEI AZ EGYSÉGES IRÁNYÍTÁSSAL (BOARD) MŰKÖDŐ NYRT.-KNÉL

Először a 2006-os Gt. tette lehetővé Magyarországon az egységes (board-típusú) irányítással működő társaságok létrehozását. Ez az irányítási forma elsősorban az angol-szász és skandináv országokban működik. A törvény az új irányítási formánál is lehetővé teszi a munkavállalókat a társaság ügyvezetésének ellenőrzésében megillető jogok gyakorlását, két feltétel teljesülése esetén:

- erről előzetesen rendelkeznie kell a társaság alapszabályának;
- ennek figyelembevételével köt megállapodást a joggyakorlás módjáról az üzemi tanács és az igazgatótanács.

Mindenekelőtt az első feltételnek kell teljesülnie, vagyis az alapszabály megengedőleg kell, hogy rendelkezzen a dolgozók részvételéről a társaság irányító testületében. Úgy gondoljuk, hogy az erre vonatkozó rendelkezések alapszabályba kerülését akár az üzemi tanács is kezdeményezheti. Az erre vonatkozó rendelkezés két módon születhet meg: a) alapításkor az alapító okirat elkészítésekor b) az alapszabály módosításával. Megítélésünk szerint az üzemi tanács kezdeményezése csak a második esetben képzelhető el, annál az egyszerű oknál fogva, hogy alapításkor még nem működik a társaságnál üzemi tanács.

Nézzük most a megállapodás tartalmi kérdéseit, miről állapodhatnak meg a felek.

a. Munkavállalói részvétel az igazgatótanácsban

A törvény a felügyelőbizottság munkavállalói tagjainak delegálását, a szakszervezetekkel való egyeztetés után, az üzemi tanácsokra bízta. Ugyanez az eljárás javasolható az igazgatótanácsba való delegáláskor. Megfontolandó lehetőség, hogy a dolgozói képviselő csak az igazgatótanács valamelyik bizottságának munkájában vegyen részt (pl. az audit bizottságban). Bár több ok miatt is fontosnak tartjuk, hogy a dolgozói képviselő a társaság alkalmazottja legyen; felmerülhet az a lehetőség is, hogy az üzemi tanács külső szakértőt delegáljon. Ezt a megoldást esetleg az igazgatótanács is jobban támogatná.

b. Az igazgatótanácsba való dolgozói részvételt helyettesítő participációs lehetőségek

E megoldás keretében az üzemi tanács „különleges” jogaira gondolunk, pl.:

- Üzemi tanács egyetértési joga a humánigazgató kinevezésében.
- Az üzemi tanács képviselőjének részvétele az igazgatótanács fontosabb ülésein.
 - Itt a munkavállalók gazdasági és szociális érdekeit, a társaság jövőjét befolyásoló napi-rendekkel foglalkozó ülésekről lehet szó.
 - Ezekben az ügyekben az üzemi tanács véleményét, mint kisebbségi álláspontot kellene kezelni, jegyzőkönyvezni, a közgyűlésen/taggyűlésen ismertetni.

c. Anyagi, gazdasági típusú kompenzáció?

- Keresetek, bérek növelése
Természetesen meg lehet állapodni ez esetben is arról, hogy az igazgatótanácsban való munkavállalói részvétel helyett a munkáltató meghatározott ideig (pl. öt évig) milyen keresetnövelési lehetőséget (bénövekedés és/vagy szociális juttatások emelése) biztosít a munkavállalók számára. Ez valójában csak akkor lesz többletjuttatás, ha meghaladja az inflációt és azt a mértéket, amit a munkáltató amúgy is adna.
- Szociális jellegű intézmények létrehozása, működtetése
Ekkor is újonnan létrehozott szociális intézményről lehet szó, ami addig nem működött az adott társaságnál, pl. üdülő, sport-, kulturális centrum, bölcsőde, óvoda stb.
- Kedvezményes dolgozói tulajdonszerzés lehetősége
Az igazgatótanácsban való munkavállalói részvételről való lemondás fejében a tulajdonos/igazgatótanács kedvezményes dolgozói tulajdonhoz jutást (részvény) tesz lehetővé.
(Ekkor fennáll a lehetősége annak, hogy a dolgozók, immár új minőségükben, akár külső tagot delegáljanak az igazgatótanácsba.)

d. Ugyancsak lehetséges utóbbi két lehetőség valamiféle kombinációja is, pl. különleges üzemi tanácsi jogok és anyagi kompenzáció biztosítása.

IV. RÉSZ

KÉRDÉSEK ÉS TAPASZTALATOK AZ FB DOLGOZÓI KÉPVISELŐ TEVÉKENYSÉGÉVEL KAPCSOLATBAN

Kit jelöljön az üzemi tanács a felügyelőbizottságba?

Megítélésünk szerint az egyik legfontosabb elvárás a felügyelőbizottság dolgozói küldöttjével szemben, hogy megfelelő problémafelismerő/problémamegoldó képességgel rendelkezzen. Emellett képesnek kell lennie megfelelő kommunikációra, közszereplésre, hiszen adott esetben fel kell szólalnia a társaság legfőbb szerve, igazgatósága, felügyelőbizottsága ülésén. Rendelkeznie kell megfelelő tárgyalókészséggel hiszen sokszor kell a gazdasági vezetéssel, a társaság menedzsmentjével folyó tárgyalásokon részt venni, adott esetben szakmai vitát folytatni. Vállalti ismeretekkel, szakmai tudással is rendelkeznie kell. Nem csak a munkavállalók körében, hanem a vezetés számára is elfogadott partnernek kell lennie.

Szociális érzékenysége mellett jó, ha affinitása van a jogi, vállalatgazdasági és műszaki ügyek iránt. Ne feledjük, hogy az FB-nek lehetősége van szakértők igénybevételére.

Tapasztalataink alapján ezt pozíciót általában üzemi tanács elnökök (tagok) és szakszervezeti tisztségviselők töltik be a leggyakrabban.

A munkavállalói küldött tájékoztatási kötelezettsége

Az FB munkavállaló tagja köteles tájékoztatni a munkavállalókat a felügyelőbizottság tevékenységéről. (Ptk. III. 3:126. § (2)). A szabály azért jelent újdonságot, mert ezt ideáig az ÜT-n keresztül tehetette meg. Mintha lazítani kívánna a kapcsolatot az ÜT és a munkavállalói képviselő között, holott a függőségi viszony a jelölési procedúrán keresztül továbbra is egyértelmű. Ugyanakkor hivatkozási alapot jelenthet a munkavállalói képviselőnek tájékoztatási tevékenységét illetően, azzal, hogy kötelezővé teszi a munkavállalók tájékoztatását az FB munkájáról. Ezt viszont az FB-ben a titoktartási kötelezettség gátolhatja. Hogyan valósulnak meg a törvény előírásai a gyakorlatban? Tapasztalataink szerint az FB tagjainak (így a dolgozói képviselőnek is) titoktartási nyilatkozatot kell tennie a testület ülésein elhangzottakkal kapcsolatosan. Ez a tiltás általában az elhangzott információk teljes körére vonatkozik, vagyis e nyilatkozat alapján a munkavállalói

képviselő jóformán semmiről nem tájékoztathatja a munkavállalókat az FB tevékenységével kapcsolatban. Jó gyakorlat alakult ki az egyik cégnél a tájékoztatással kapcsolatban, ui. a munkavállalói képviselő az FB elnökével állítja össze a dolgozói tájékoztató tartalmát.

(Sajnos fentiek ellenére tudunk olyan FB-ülésről, ahol a vezetés azért nem terjesztette elő a cég stratégiai tervét, mert ott voltak a munkavállalói képviselők.)

Egyértelműbbé tenné a helyzetet, ha a társaság rendelkezne részletes titoktartási szabályzattal, amelyben meghatározná konkrétan, hogy milyen információk tekintendők üzleti titoknak, és rendelkezne kezelésük módjáról. Nyilvánvaló, hogy a teljes tiltás nem teszi lehetővé a munkavállalói képviselő számára, hogy teljesítse informálási kötelezettségét. Eszerint ez a gyakorlat nem felel meg a törvényesség feltételeinek.

Lemondás az FB-ben a munkavállalói képviselőtről

Az üzemi tanács a társaság ügyvezetésével kötött megállapodás keretében lemondhat a munkavállalói képviselő(k) FB-be való jelölésének jogáról, amivel meghatározott időre, max 5 évre megszűnik a munkavállalók részvétele a társaság felügyelőbizottságában. A megállapodásban az üzemi tanács és a társaság ügyvezetése arról is rendelkezhet, hogy milyen, a munkavállalókat megillető kompenzáció, kedvezmény fejében, esetleg a dolgozói képviselő részvételi jogosultságát valamilyen mértékig helyettesítő megoldással kerül megszüntetésre a munkavállalók FB-ben való részvétele. (lásd III. rész 6-os pontot) Megítélésünk szerint a törvényben foglaltak helyett kötött bármilyen más megállapodás a dolgozói részvétel szempontjából csak visszalépést (korlátozást) jelenthet. Ez még akkor is komoly veszteség a munkavállalóknak, ha a lemondásért cserébe a tulajdonos/ügyvezetés anyagilag kompenzálhatja is a munkavállalókat. Vajon milyen mértékű kompenzáció lehet megfelelő a munkavállalói participáció kiváltására? Ráadásul eltérő minőségekről van szó, egyrészt az FB-ben való részvétel a vezetés döntéseinek befolyásolási lehetőségét, máshonnan nem megszerezhető információhoz jutás esélyét jelenti, másrészt pedig az előzőeket „kompenzálendő”, többlet anyagiakhoz való jutást.

A megállapodást az ügyvezetés kezdeményezi, amelynek megvannak a megkötéshez szükséges eszközei. Vagyis nagyon is elképzelhető, hogy az üzemi tanács „visszaautasíthatatlan” ajánlatot kap.

Fentiekkel kapcsolatban egy további kérdés, hogyha a részvétel joga a munkavállalókat illeti meg, lemondhat-e erről megkérdésük nélkül, nevükben az üzemi tanács? E probléma megoldását jelentheti egy erre vonatkozó, a munkavállalók részvételével lebonyolított szavazás.

Mi van, ha nincs üzemi tanács?

Mivel a törvény a dolgozói képviselő jelölését az ÜT feladatává teszi, felmerül, hogy mi történik abban az esetben, ha a munkáltatónál nincs üzemi tanács.

Az Mt. szerint a participáció a munkavállalókat megillető jog, amelyet a nevükben, az általuk választott üzemi tanács gyakorol. Azt gondoljuk, hogy azoknál a társaságoknál, ahol a létszámfeltételek adottak a felügyelőbizottság dolgozói képviselőjének megválasztására, de nincs üzemi tanács, a jelölés (választás) joga a munkavállalók közösségét illeti meg. *Egy erről szóló megállapodás a munkáltató és a dolgozók képviselői között formálissá tenné ezt a lehetőséget.*

(Elvileg ez megoldást jelenthetne az üzemi tanács jogosítványainak gyakorlására is. Megjegyezzük, hogy a magyar parlament által is deklarált, „Az Európai Közösség munkavállalóinak tájékoztatásáról és a velük folytatott konzultációról szóló 2002/14/EK irányelv” a munkavállalói képviselők meghatározását a nemzeti jogszabályok hatáskörébe utalja. Azt is kimondja, hogyha nincs ÜT, a munkáltatónak kell módszert és technikát találnia az irányelv érvényesítésére, a dolgozók tájékoztatására és a velük való konzultációra.)

A választási dilemma

Az üzemi tanácsok számára a választás szabályainak megalkotása közben valószínűleg komoly dilemmát okoz, hogy hogyan érvényesítsen egyszerre két, egymásnak ellentmondó feltételt az eljárási szabályokban. Az egyik feltételt nevezzük a *demokratikus választás*, a másikat a *függőségben tartás* feltételének.

A demokratikus választás, mint feltétel azt igényelné a szabályzat készítőitől, hogy liberalizálják a jelölés lehetőségét, vagyis a munkavállalói érdekképviselői intézményeken túl, a munkavállalók különböző csoportjainak is lehetővé kell tenni a jelöltállítását. A továbbiakban az így kialakult jelölti körből, minden munkavállaló részvétele mellett lebonyolított titkos szavazáson kell kiválasztani a legtámogatottabb jelölte(ke)t. Az üzemi tanács pedig automatikusan őt (őket) jelölné az FB-be.

Kétségtelenül az így megválasztott képviselők élveznék a legnagyobb legitimitást, de korántsem biztos, hogy szí-

vesen működnének együtt az üzemi tanáccsal. Ez a választási mód tovább erősítheti a tájékoztatási kötelezettségükkel kapcsolatosan felmerülő, ÜT-től való függetlenedési lehetőségeket.

A függőségben tartás, mint feltétel az üzemi tanáccsal való együttműködési hajlandóságukat, szubjektív szándékukon túlmenően is garantálja.

Szükségtelen részletesebben magyarázni, hogy mitől lesz jó a dolgozói képviselő együttműködési hajlandósága azzal a testülettel, amelynek akaratából betölti ezt a fontos pozíciót.

Míg az első esetben a legitimitást az összes munkavállalótól kapja, így végső soron csak nekik tartozik felelősséggel, csak ők vehetik vissza mandátumát, addig a második esetben az összes munkavállaló helyébe egy konkrét testület lép, határozott igényekkel, gyorsabb eljárási szabályokkal, dinamikusabb reagálással.

Korábban részletesebben kifejtettük, miért tartjuk fontosnak a munkavállalói részvételi intézmények együttműködését. Úgy érezzük, hogy a teljesen liberalizált választás ezt az üzemi tanácshoz telepített jogosítványt gyengíti, relativizálja.

Az eddigi tapasztalatok alapján nagyon is elképzelhető a törvényi előírások névleges teljesítése a munkavállalói küldött részéről, anélkül, hogy valódi participációs intézményként üzemeltetné megbízatását.

Milyen szerepet tölt be az FB dolgozói képviselő a munkavállalói érdekképviselői intézményei között?

A rendszerváltás óta a munkavállalói érdekképviselőket differenciált rendszere jött létre Magyarországon. Ez egyszerre jelenti a szakszervezeti érdekvédelem és a dolgozói részvétel szétválását, és a különböző participációs intézmények megjelenését. Ma Magyarországon egy gazdasági társaságban általában működik szakszervezet, üzemi tanács, munkavédelmi képviselők (a belőlük alakult munkavédelmi bizottság). Az FB dolgozói képviselőjét törvény kötelezi arra, hogy beszámoljon a munkavállalók közösségének az FB tevékenységéről. Ezzel gyakorlatilag információt szolgáltat a munkavállalóknak (a munkavállalói érdekképviselőeknek) a társaság tevékenységéről, gazdálkodásáról, jövőbeni terveiről, feladatairól. Jól érzékelhetően nagyon fontos szerepet tölt be az „integrált” munkavállalói érdekképviselői rendszer kialakításában és tevékenységében, amelynek segítségével megvalósulhat *„a vállalatban tevékenykedő minden olyan erő együttműködése és integrációja, amelynek tökebefektetése és munkája a vállalat létének és hatékonyságának az előfeltétele.”*¹

¹ Lásd erről Szamuely László: Változó struktúra, változó ipari társadalom c. könyve 125. old. Budapest, 1992.

Vannak-e a munkavállalói képviselőt védő szabályok?

Ezen a területen a legfőbb változás, hogy a munkavállalói küldöttre vonatkozó szabályozásból kimaradt a munkajogi védelme. Ez azért érdekes mert az előző törvényben még szerepelt [Gt. 39. § (4)]. hogy a munkavállalói küldöttet megilleti az Mt. alapján az üzemi tanács tagjának járó munkajogi védelem. (Igaz ma már az üzemi tanács tagjának sincs munkajogi védelme!)

A munkavállalói küldöttet a társaság legfőbb szerve az üzemi tanács javaslatára hívja vissza. (Ptk. 3:125. § (3)). Mint munkavállalót azonban nem védi a törvény: „A munkavállalói küldött munkaviszonyának megszűnésével felügyelőbizottsági tagsága is megszűnik.” (Ptk. 3:125. § (1)).

A védettség automatikusan jár, ha a munkavállalói képviselő az üzemi tanács elnöke vagy védett szakszervezeti tisztségviselő lesz.

A felügyelőbizottság intézményének értékelése munkavállalói nézőpontból

A hazai gyakorlatban sok esetben a felügyelőbizottság működése formális, nem tölti be a jogalkotó által neki szánt szerepet. A tagok kiválasztása során gyakran előtérbe kerül a korábbi vállalati vezetők jutalmazása. Ez a megoldás nem feltétlenül ördögötől való: a társaságot hosszú időn keresztül irányító szakember a felügyelőbizottság munkáját hatékonyabbá teheti, az ilyen FB tagok informális kapcsolatrendszere, érdekérvényesítési rutinja a cég számára kifejezetten hasznos is lehet.

Más esetekben, különösen állami résztulajdonú társaságokban megfigyelhető, hogy a bizottsági tagsághoz kevésbé

szükséges, vagy a cég profiljába nem vágó szakértelemmel rendelkezik a tag, akik a mindennapi ellenőrzési folyamatok során tevékenységet csak korlátozottan fejtenek ki, így pedig a bizottság eredményessége megkérdőjelezhető.

A tagok kiválasztásán túlmenően meg kell jegyezni, hogy a felügyelőbizottság esetenként **eszköztelen**. A belső ellenőrzés rendszerétől elválasztottan működik, a rendelkezésére álló adatok pedig szűrtten kerülnek a birtokába, így gyors és hatékony ellenőrzésre nincs mód. Problémát okoz, hogy a valóságban az FB lassú reagálású szerv: összehívása, a szabályszerű ülés lebonyolítása, a szükséges információk összegyűjtése az egyes gazdasági eseményekre való azonnali reagálást nem teszi könnyűvé. Az FB által megtestesített belső ellenőrzési rendszer megléte ugyanakkor a gazdasági társaságok működése szempontjából fontos funkciókkal bír. A törvényes működés vizsgálata nem pusztán egyfajta klasszikus ellenőrzési feladatkört jelent, hanem segítség a menedzsment számára. Segít a vállalkozásnak, hogy a nyilvánvalóan hibás döntési mechanizmusait, működésbeli anomáliáit a peres eljárásokat vagy hatósági ellenőrzéseket, netán a cégbíróság törvényességi felügyeleti eljárását megelőzve rendezze, és segít a gazdaság egészének is, ugyanis a szabálytalanul működő, rosszhiszeműen tevékenykedő cégek kiszűrésével növekszik a vállalkozásokba vetett közbizalom. Az FB emellett, amint a bevezetőben említettük, **a munkavállalói partícipáció, a menedzsment feletti ellenőrzés eszköze is**. Ehhez elengedhetetlen, hogy az FB-ben helyet kapó munkavállalói képviselők **önálló véleményt alkossanak** a kiadványunkban ajánlott kérdésekben, ehhez **beszereznek a szükséges információkat** és a munkájukról **rendszeresen beszámoljanak**, mindenekelőtt az őket közvetlenül delegáló üzemi tanácsnak, de a munkavállalók szélesebb körének is.

FÜGGELÉK

A vállalat pénzügyi beszámolójának érdekvédelmi hasznosítása. Hogyan olvassunk mérleget?

A legtöbb vállalat és vállalkozás éves beszámoló elkészítésére kötelezett, amely beszámoló három részből áll: a Mérlegből, az Eredménykimutatásból, illetve a Kiegészítő mellékletből.

Míg az előbbi kettőben az éves adatok táblázatos formában szerepelnek, magyarázat és kiegészítés nélkül, addig utóbbi éppen arra hivatott, hogy a működéshez kapcsolódó minden jelentős tételt magyarázattal lásson el, illetve olyan plusz információkat szolgáltatasson, amely megkönnyíti a vállalat átvilágítását és kielemezését. A továbbiakban az ezek értelmezéséhez szükséges információkról lesz szó.

Mérleg és Eredménykimutatás alapfogalmak

A **Mérleg** olyan kimutatás, amely a vállalati vagyon összetételét tartalmazza; egyik oldalon a vállalat eszközeit (például az ingatlanok, gépek, eszközök, készletek, licenzek értékét), másik oldalon pedig ezek finanszírozási formáját, forrását (mennyi saját tőkével rendelkezik, és mennyi idegen tőkét, hitelt kellett felvennie).

A Mérleg egyik legfontosabb eleme a Saját tőke; ha ez negatív, az rendkívül kedvezőtlen helyzetre utal: az évek alatt felhalmozott veszteség (Eredménytartalék) magasabb, mint a tulajdonosi tőke. Az ilyen, negatív saját tőkével rendelkező vállalat nehezebben kap hitelt, vagy sokkal rosszabb feltételek mellett, illetve támogatásokból, pályázatokból is kizáró tényezőt jelent a legtöbb esetben. Ez „orvosolható” tulajdonosi, pótlólagos befizetéssel (tőkeemeléssel), de a veszteséges működés nyereségessé tétele is elengedhetetlen, amelyhez komoly menedzsment háttér is szükséges, illetve Turnaround szemlélet.

A Saját tőkén belül látjuk azt is, hogy az Adózott eredmény teljes egészében a vállalatnál maradt-e (akkor az Eredménytartalék éppen annyival nőtt, illetve csökkent, mint az előző évi Adózott eredmény), vagy pedig bizonyos része-, vagy egésze osztalékként kifizetésre került (ekkor az Eredménytartalék változásának és az előző évi Adózott eredmény különbsége a kifizetett osztalék).

A vállalkozás egészséges működésének főbb mutatóit szintén a Mérlegből tudjuk kiolvasni, bár ezek vizsgálata, és a vállalat normál működése elsősorban a menedzsment érdeke.

A Mérleg fontos elemei az egészséges működés vizsgálatához a Követelések és a Kötelezettségek, pontosabban ezek aránya. Elsősorban a Rövid lejáratú kötelezettségek változását, illetve a Vevőkövetelésekhez mért arányát érdemes megvizsgálni; ebből kiolvasható, hogy fedezi-e a vevőknél lévő kintlévőség az éven belül esedékes szállítói kifizetéseket.

Érdekvédelmi szempontból sokat elárul a Kapcsolt vállalkozásokkal szembeni követelés és kötelezettség: ebből láthatjuk, hogy a vállalatcsoporton belül nettó kölcsön igénylő, vagy pedig kölcsön nyújtó a vállalat. Ehhez a két adathoz fontos megnézni az Eredménykimutatásból, hogy mennyi kamatot kapott a nyújtott hitel után, és mekkora kamatot fizetett a kapott hitel után. Sok esetben fordul elő az a magyar leányvállalatnál, hogy a kapott kamat 0%, vagy ahhoz közeli, míg az általa fizetendő kamat mértéke ennél magasabb (1-2% körüli, de ennél magasabb kamatrátával is találkoztunk, ami magasabb volt, mintha banki hitelt kért volna, kvázi ezzel is „kilapátolták” a pénzt az anyavállalathoz a nyereségesen működő magyar leányvállalatból).

Fontos lehet a Pénzeszközök nagysága, illetve változása is; a Pénzeszközökön belül megkülönböztetjük a Pénztárat és a Bankbetéteket; az sem egészséges, ha nagyon alacsony szinten van ezek értéke, hiszen rontja a likviditást, de az is problémás, ha ott felhalmozva állnak magas összegek, amiket nem forgat vissza a menedzsment a vállalat fejlesztésére, beruházásokra, beszerzésekre (főleg, mivel manapság a bankbetétek hozama közel 0%-os).

Az **Eredménykimutatás** nagyon sok fontos információt mutat: az adott beszámolási időszak bevételeinek és ráfordításainak tételeit tartalmazza, illetve ezek egyenlegét (az Adózott eredményt).

Az első, és egyik legfontosabb adat az Értékesítés nettó árbevétele; azt mutatja, hogy az adott üzleti évben mekkora forgalma volt a vállalatnak a termék-, illetve szolgál-

tatás értékesítésből. Ideális esetben az árbevétel évről évre emelkedik, hiszen egyrészt a fejlesztések által hatékonyabbá válik a működés, több javat tudnak értékesíteni, valamint az inflációval az egységárak is növekedést szoktak mutatni. Egy évi 5-10%-os Nettó árbevétel növekedés már jónak tekinthető.

Az árbevételen kívül jellemzően Egyéb bevétellel is rendelkeznek a vállalatok; ebben sok esetben önkormányzati-, vagy állami támogatások szerepelnek, de itt tartják nyilván például a kapott kártérítéseket, visszairásokat is. Az Egyéb bevétellel párhuzamosan szükséges megnézni az Egyéb ráfordításokat is, és ezek egyenlegének változását vizsgálni egyik évről a másikra, mivel sok esetben egy adott gazdasági eseménynek bevételi és kiadási tételei is vannak, és ezeket külön tüntetik fel (például lehet, hogy kapott támogatást, amit az Egyéb bevételek közé felvesznek, de ugyanakkor előfordulhat, hogy annak egy részét meghiusulás miatt vissza kell fizetni, ezt pedig Egyéb ráfordításként fogják nyilván tartani).

Az Eredménykimutatás következő eleme az Anyagjellegű ráfordítások; ezen belül termelő vállalatoknál az Anyagköltség és az Igénybe vett szolgáltatás árbevételhez történő arányosítását érdemes figyelemmel követni. Amennyiben az Anyagköltség aránya csökkenő tendenciát mutat, akkor vagy olcsóbban tudja az alapanyagokat beszerezni a vállalat, vagy pedig nagyobb árrésszel értékesíti azt; fordított esetben pedig ennek éppen ellenkezője az igaz, ami kedvezőtlen folyamat. Az Igénybe vett szolgáltatásoknál jellemzően inkább az emelkedő hányados a jellemző, ami adódik egyrészt az információtechnológiai (pl SAP program) árak és a logisztikai költségek folyamatos növekedéséből, de előfordulnak indokolatlanul megnövekedett kiadások is, amely kiadások csökkentésével javítani lehetne a vállalat nyereségességét (ezeket a részletes adatokat viszont majd a Kiegészítő mellékletből tudjuk kiolvasni).

Az árbevétel + egyéb bevétel – egyéb ráfordítás – anyagjellegű ráfordítás eredményét Hozzáadott értéknek nevezzük; ez azt mutatja meg, hogy az árbevételből a szállítói kifizetések, valamint az egyéb bevételek és kiadások után mekkora összeggel rendelkezik a vállalat, amelyből (többek között) a bérkifizetést is finanszírozza.

Az Anyagjellegű ráfordítások után a Személyi jellegű ráfordítások következnek, ebben tartják számon a kifizetett bruttó béreket, béren kívüli juttatásokat és az állam felé, a bruttó bérek után fizetendő járulékokat. Érdemes megvizsgálni a Személyi jellegű ráfordítások és az árbevétel arányát; a megnövekedett árbevételből részesülnek-e a dolgozók is? Másik kérdés, hogy a Hozzáadott értékhez képest hány százalékot tett ki a Személyi jellegű ráfordítás? Amennyiben az arány egyre csökken, az szintén azt jelzi, hogy a többlet pénzáramból, amellyel a vállalat rendelkezik, a munkavállalók kisebb arányban kapnak.

Az Értéksökkenési leírás az amortizációt jelenti, és inkább az az adat lehet beszédes, hogy a többi leányvállalat, vagy

hasonló tevékenységi körben lévő vállalatokhoz képest milyen az Értéksökkenési leírás / Értékesítés nettó árbevétele arány (ugyanis emögött is húzódhat adóoptimalizációs ügylet a vállalatcsoporton belül).

Az Üzleti tevékenység eredménye tulajdonképpen az eddig felsorolt bevételek és kiadások egyenlege, amely a működésből adódik. Amennyiben ez negatív, az az elégtelen működésből, rossz vezetésből, magas, nem jól átgondolt kiadásokból és/vagy alacsony értékesítésből adódik.

A következő csoportja a bevételeknek és ráfordításoknak a Pénzügyi műveletek bevételei / ráfordításai, illetve ezek egyenlege, a Pénzügyi eredmény. Itt a kapott és fizetett kamatok szerepelnek elsősorban, illetve az árfolyamkülönbözetből adódó nyereség, vagy éppen ráfordítás. Nemzetközi vállalatoknál előfordulhat, hogy akár negatív Üzleti eredményt is pozitív Adózás előtti eredménnyé tud változtatni az árfolyamnyereség kedvező árfolyamváltozások mellett. Ezzel a „bevétellel” viszont nem számolhat a vállalat, mivel teljesen kitétt a piaci változásoknak, és a következő évben homlokegyenest más összeg jöhet ki.

Az Adózás előtti eredmény az Üzleti eredmény és a Pénzügyi eredmény összege, amennyiben nincs adóalapot módosító tétel, akkor ebből fizeti a vállalat az adót (nagyvállalatoknál jellemzően a 9%-os társasági adót, amely Európában az egyik legkedvezőbb). Az adófizetést követően a vállalatnál maradó összeg az Adózott eredmény, ebből tud osztalékot fizetni, illetve Eredménytartalékba helyezni a fennmaradó összeget. Az Adózott eredmény / Értékesítés nettó árbevétele szintén fontos mutató; amennyiben negatív, vagy nagyon alacsony (1% alatti), akkor a vállalat veszteségesen, vagy nagyon kiélezetten működik. Amennyiben viszont túl magas lenne ez az összeg (15-20% feletti), akkor nem használja ki kellőképpen a lehetőségeit (bár erre ritkán akad példa). Az Adózott eredményből tudunk arra is következtetni, hogy mennyivel több forrás állt volna rendelkezésére a vállalatnak bér-emelésre, hogy még ne legyen veszteséges.

A Kiegészítő mellékletből kinyerhető pótlólagos információk

Az, hogy a Kiegészítő melléklet mennyire részletes, függ a vállalat nagyságától (létszámtól, árbevételtől, mérlegfőösszegetől). Minél nagyobb egy vállalat, annál több információt kell megosztania, így annál jobban elemezhető is.

A Kiegészítő melléklet elején sok általános információ található (tevékenységi körök, székhely, névmódosulások, tulajdonosváltások, könyvelési metódusok), itt elsősorban a fő tevékenységi kör a legfontosabb, amiből megtudjuk, milyen ágazathoz kell majd a béradatokat hasonlítani.

A létszámra-, és a létszám összetételére (fizikai- és szellemi, illetve rész- vagy teljes munkaidős), valamint a megbontott bérköltségre szintén a Kiegészítő mellékletből szerezhetünk információt (nagyvállalatoknál ez szinte minden

esetben megtalálható, míg kisebbeknél kevésbé jellemző). Ez az információ elengedhetetlen ahhoz, hogy meghatározassuk a dolgozók bérelőnyét, vagy éppen bérhátrányát a szakági átlagbérekhez, versenytársakhoz, más leányvállalatokhoz képest.

Szintén a Kiegészítő melléklet tartalmazza az Igénybe vett szolgáltatások tételes felsorolását (mint például a bérleti díjak, logisztikai költségek, karbantartás költsége, tanácsadásra-, oktatásra-, ügyvédekre fordított összegek, telefondíjak, IT-szolgáltatások költségei). Ezen költségeket a bérköltséggel összevetve gyakran találunk indokolatlanul magas kiadásokat bizonyos költségek esetén, illetve maga az Igénybe vett szolgáltatás sok esetben másfél-kétszerese a bérköltségnek, vagy akár a teljes Személyi jellegű ráfordításoknak. Ezeknél a költségeknél többnyire találni lehet olyat, amely nem létszükséglete a vállalatnak, és egy kisebb költségmegtakarítás árán jelentős, akár kétszámjegyű béremelést is eszközölhetne anélkül, hogy a nettó profitja csökkenne.

Fontos az Egyéb bevételek és az Egyéb ráfordítások részletezése is; a támogatások, bírságok, selejtezések összegei mind fontos információkkal bírnak.

A Kiegészítő mellékletből a fent felsoroltakon túl információkat találunk például a nettó/bruttó tárgyi eszköz értékekről (ez főleg a géppark előregedésére való következtetést segíti elő), az adóalap módosító tételekről (amennyiben vannak), illetve a Cash Flow-ról is (azaz pénzáramról, a vállalatnál lévő valós pénzeszközök összegéről a beszámolási időszak utolsó napján). Előfordul, hogy a felsővezetés prémiuma is szerepel a Kiegészítő mellékletben, amely változását érdemes lehet összevetni a munkavállalók átlagbéreinek változásával.

Példák a pénzügyi információk érdekvédelmi (bértárgyalási) hasznosítására

Az átlagbérek kiszámítása és szakági összehasonlítása (főleg területi megbontást is alkalmazva) az egyik kiindulási alapja a bértárgyalásoknak. Ha a munkavállalók elégedetlenek a bérukkel, magas a fluktuáció-, és a kimutatott átlagbér összehasonlítás alapján jelentős bérhátrányról beszélhetünk, akkor ez máris egy visszacsatolása a jogos panasznak.

Az átlagbéreknél szükséges megvizsgálni a bérallót is (szellemi/fizikai átlagbér arányt). Ideális esetben 1,5-2-szeres a szellemi átlagbér aránya a fizikai átlagbérhez képest, de találtunk 4,3-szoros arányt is egy cégnél, ami abból

adódott, hogy a fizikai dolgozók közül elküldték a magasabb bérsávba tartozókat, így tulajdonképpen eltűnt a „középső réteg”, és hatalmas bérszakadék lett a következménye (arról nem is szólva, hogy éppen a tapasztaltabb, szakképzett dolgozóktól vált meg a vállalat, ami rövid távon költséghatékony lehet ugyan, de hosszú távon egyáltalán nem kifizetődő). Egy másik, kiskereskedelmi vállalatnál hasonló béralló alakult ki, ott viszont az évek alatt folyamatosan (1. ábra):

A fizikai átlagbérek 7 év alatt nem emelkedtek; nominális értéken 2010-ben bruttó 202 826 forintot vitt haza egy bolti eladó a vállalatnál, 2017-ben pedig közel 3 ezer forinttal kevesebbet, 199 979 forintot.

A szellemi bérek viszont 4-szeresére emelkedtek: 2010-ben bruttó 209 911 forint volt a boltvezetők havi alapbére, ami 2017-re 838 115 forintra nőtt. Ebben közrejátszott az a tény is, hogy összevonták 2016-ban az üzletet, és 17-ről 9-re csökkent a szellemi munkavállalók száma (tehát körülbelül 2 üzlet jutott egy üzletvezetőre). Ehhez az alapbérhez viszont további 103 millió forint menedzsment díjban is részesültek 2017-ben, ami az eladási információk és a veszteséges működés fényében meglehetősen bőkezű juttatás az üzletvezetők részére, akik így havi szinten az alapbérüknek megfelelő prémiumban részesültek, és bruttó 1,8 millió forintot vihettek haza minden hónapban.

De nem csak az átlagbéreket érdemes megfigyelni, hanem az amögött meghúzódó létszámváltozást is (2. ábra).

A legideálisabb esetben, ha fejlődik és bővül egy vállalkozás, akkor egyrészt várható a létszám bővülése, illetve ezzel együtt a menedzsment a munkavállalókat is részesíti az együtt elért eredményekből. Amennyiben a létszám bővülésével párhuzamosan emelkedik az átlagbér is a vállalatnál, az azt jelzi, hogy tisztos bérfelzárkózás történt a cégnél, vagy, hogy olyan termékekkel/szolgáltatásokkal bővült a vállalat portfóliója, amely képzetesebb szakemberek munkáját kívánja meg, ezáltal a magasabb hozzáadott értékű pozíciókra belépő új munkatársak magas kezdő bére szintén emeli a vállalati átlagbért.

Ha a létszám emelkedésével egyidőben csökken az átlagbér, az azt jelzi, hogy a belépők alacsonyabb átlagbére ellensúlyozza a vállalatnál eszközölt (véltetően amúgy is alacsony) bérfelzárkózást, vagy, hogy az új termékek/szolgáltatások alacsonyabb képzettséget követlenek meg, ami által az alacsonyabb szaktudással/tapasztalattal rendelkező munkavállalók létszámára nagy mértékben megnőtt.

1. ábra

Évek alatt folyamatosan kialakult béralló

(Ft/hó)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
fizikai	202 826	212 729	180 858	204 069	192 578	228 628	152 194	199 979
szellemi	209 911	201 594	421 250	472 358	396 485	612 059	681 454	838 115

2. ábra

Az átlagbér és a létszám változásának 4 lehetséges kimenetele, és annak lehetséges értelmezési mátrixa

		átlagbér	
		nő	csökken
létszám	nő	<ul style="list-style-type: none"> – ideális helyzet – vagy magasabb hozzáadott értékkel rendelkező, új pozíciók nyíltak meg a cégnél (amely a fejlődésre is utal), vagy a belépők alacsonyabb bérszínvonalát is ellensúlyozó béremelés történt a vállalatnál 	<ul style="list-style-type: none"> – magas arányú létszámnövekmény esetében azt jelzi, hogy az átlagbérnél alacsonyabb belépő bérszínvonal ellensúlyozza a vállalatnál eszközölt átlagbéremelés nagyságát, vagy megnőtt a szakképzettséget nem igénylő munkahelyek részaránya
	csökken	<ul style="list-style-type: none"> – létszámleépítés, átszerveződés (például divízió eladás), vagy magas fluktuáció állhat a háttérben, miközben a vállalat munkavállalói vonzóképesége alacsony – a megmaradt munkaerőt magasabb fizetéssel próbálja megtartani, amely béremelést részben vagy egészben az elbocsájtásokból finanszírozza a vállalat 	<ul style="list-style-type: none"> – komoly problémákat sugall – a vállalatnál gazdasági visszaesés, jelentős bevétel csökkenés és/vagy költség növekedés következhetett be – szervezeti átrendeződés is húzódnak a háttérben – a munkavállalókra és a bérköltségre nem humán tőkeként és befektetesként tekintenek, hanem szükséges „rosszként”

Abban az esetben, ha emelkedett ugyan az átlagbér, viszont a létszám lecsökkent, az valamilyen problémára utal, például nem megfelelő költséggazdálkodásra, átszerveződésre, divízió eladásra következtethetünk belőle. Ilyenkor a megmaradt munkavállalók béremelését tulajdonképpen részben, vagy egészben a létszámcsökkenés finanszírozza, és sok esetben éppen ezzel szembesülünk.

A legnagyobb krízisre az utal, ha mind a létszám-, mind pedig az átlagbérek csökkennek egy vállalatnál. A háttérben jelentős gazdasági/termelési/eladási visszaesés állhat, komoly piaci átrendeződés, illetve nagy volumenű vállalati átszervezés. Ilyen esetben a vállalat elsődlegesen plusz forráshoz szeretne jutni. Ekkor a vállalatok egy „szükséges rossz”-ként tekintenek a személyi jellegű ráfordításra, pedig az elbocsájtásokkal egyidőben a humán tőke, és a vállalatnál megszerzett tapasztalat és tudás értéke pénzben nem kifejezhető veszteséget okoz a vállalatnál.

A létszám- és az átlagbér változásán túl fontos következtetéseket tudunk levonni az Igénybe vett szolgáltatások és a bérköltségek arányából.

Ennél az autóiipari beszállító vállalatnál például (3. ábra) a bér munkára kifizetett összeg meghaladta a fizikai bérköltséget, a tanácsadói díj és az anyavállalatnak fizetett úgynevezett royalty-díj összege pedig meghaladta a teljes bérköltséget, és akkor csak két tételt említettünk a tucatból. Ugyanez a vállalat veszteséggel zárta az évet, az Igénybe vett szolgáltatások díja pedig két és félszerese volt a Bérköltségnek.

Az Egyéb ráfordításokban található selejtezési, terven felüli értékcsökkenési adatokat is, amelyek szintén szolgálhatnak érdekes információkkal. Egy autóiipari vállalat esetében a selejt miatti veszteség két év alatt megháromszorozódott, és a bérköltség harmadát tette ki. Kérdés, hogy a rendkívüli selejtnövekedés mögött az olcsó,

de rossz minőségű alapanyag áll-e, géphiba, megrendelések változása, vagy a szakképzett munkaerő elszivárgása más munkahelyekre az alacsony bérek / rossz munkakörülmények miatt? Az alapanyag költségének árbevételhez viszonyított arányát meg tudjuk vizsgálni, és a bérelőnyt/bérhátrányt is, valamint következtethetünk a géppark megfelelőségére is a nettó/bruttó érték arányuk alapján.

Az értékcsökkenési leírásból is érdekes következtetéseket lehet levonni. Négy kiskereskedelmi vállalat összehasonlításánál derült fény arra, hogy míg háromnak 2% alatti volt

3. ábra

A létszám- és az átlagbér változásán túl fontos következtetéseket tudunk levonni az Igénybe vett szolgáltatások és a bérköltségek arányából

Megnevezés	összeg (€)
Bérmunkadíj	26 520 345
Royalty	24 639 395
Szállítási és rakodási, raktározási költség	18 078 172
Tanácsadói díjak	13 989 252
Bérelti díj	4 696 626
Termeléssel kapcsolatos egyéb szolgáltatások	3 582 905
Kommunikációs és irodai költség	2 494 092
Munkaerő-gazdálkodás és szállítás	2 247 707
Kiküldetési költség	1 658 902
Karbantartási költség	1 382 385
Garanciális költség	1 114 184
Igénybe vett szolgáltatás összesen	100 404 000
Bérköltség	39 043 000
– ebből fizikai:	23 389 000
Adózás előtti eredmény	96 488
adó	686 328
Adózott eredmény	-589 840

az Értékcsökkenési leírás / Árbevétel arány, addig a negyediknél ugyanez 5,8% volt. Feltételezve, hogy ennél az áruházláncnál is csak 1,8% értékcsökkenést számoltak volna el, 6,4 milliárd forint szabadult volna fel a vállalatnál, amely összeg a bérköltség 84,2%-át tette ki, amiből egy általános, 69,7%-os béremelést hajthatott volna végre a vállalat anélkül, hogy az üzemi tevékenység eredménye változott volna.

A fizetett adó mértéke szintén jelentős adat. Ha ez megegyezik az Adózás előtti eredmény 9%-ával, akkor éppen a 9%-os társasági adót fizette be a vállalat. Előfordul azonban, hogy ennél magasabb, vagy alacsonyabb, esetleg 0% jön ki. Ilyenkor az adóalap módosító tételeket kell megvizsgálni a Kiegészítő mellékletben (amennyiben közlik). Állami megállapodások, nagy beruházások, kiemelt gazdasági társaságok, vagy nagy K+F elszámolások esetén akár adómentességet is élvezhet a vállalat (K+F adóalap csökkentő tételt például a gyógyszeriparban lehet jellemzően találni). Ki lehet mutatni, hogy amennyiben ezt az előnyt nem élvezné a vállalat, vagy továbbra is a korábbi, 19%-os társasági adókulcs lenne érvényben, mekkora plusz terhet jelentene, márpedig akkor is működnie kéne, és nyereségesnek maradnia. A vállalatokat sújtó terhek az utóbbi időben folyamatosan csökkennek (adócsökkentés, járulékcsoökkentés formájában), míg a munkavállalót sújtó

terhek évek óta változatlanok, sőt, a béren kívüli juttatási elemek magasabb adókulcsot kaptak.

Nagy jelentőséggel bír az osztalék kifizetési ráta is, vagyis, hogy a megmaradt nyereség mekkora hányadát „forgatja vissza” a vállalat (és fordítja például beruházásokra, esz-közfejlesztésekre), illetve mekkora részét fizeti ki az anyavállalatnak, és hagyja el ezáltal az itt megtermelt nyereség a vállalatot és az országot.

Az osztalékfizetés gyakoriságának és arányának különböző fokozatai vannak. Minél többször, és az adózott eredményhez képest minél magasabb arányban kerül a profit kifizetésre, annál kevésbé tud a leányvállalat tőkeerős és önálló maradni. Nem egy olyan multinacionális vállalatot találtunk, ahol az Adózott eredmény 100%-ban az anyacéghez vándorol évek óta. Ez nem jelent nagy problémát, ha az Eredménytartalékban jelentős forrás áll a vállalat rendelkezésére, illetve a bérek megfelelő mértékűek, viszont amennyiben ezek valamelyike nem áll fent, az már igen. Ha nincs elég forrása a vállalatnak, akkor rendkívüli mértékben függ a működése az anyavállalati hiteltől (valószínűleg kamat ellenében), ha viszont jelentős Eredménytartaléka van, de a bérek elmaradottak, és a fennmaradó összeget teljes egészében „kilapátolják” a cégből, az felelőtlen, önös tulajdonosi szemléletre vall.

VÁLASZTÁSI SZABÁLYZAT

A

.....

Rt./Kft.

FELÜGYELŐBIZOTTSÁGA MUNKAVÁLLALÓI TAGJAINAK JELÖLÉSÉHEZ

Üzemi tanácsi választáshoz

(Minta)

1. §

A szabályzat célja

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény III. könyv értelmében, a gazdasági társaság felügyelőbizottsága munkavállalói képviselőjének jelölésével kapcsolatban az üzemi tanács maga állapíthatja meg a munkavállalói képviselők kiválasztásának módját, megválasztásának és visszahívásának szabályait.

A szabályzat célja olyan választási rend kialakítása, amely biztosítja, hogy az üzemi tanács a szakszervezet véleményének figyelembevételével éljen a törvényben biztosított jelölési jogával, annak érdekében, hogy biztosított legyen a munkavállalók részvétele a társaság működésének ellenőrzésében.

Az üzemi tanács – a jelen szabályzat szerint lebonyolított választás eredményének megfelelően – a társaság igazgatósága elnökének/ügyvezetőjének megadja a felügyelőbizottságba jelölt személyek nevét és szükséges adatait, abból a célból, hogy őket a társaság soron következő közgyűlésén/taggyűlésén a felügyelőbizottságba megválasszák.

2. §

Értelmezések

- Amennyiben a felügyelőbizottság létesítő okiratban meghatározott létszámának egyharmada tört szám, akkor e számot felfelé kerekítve kell egész számként értelmezni és ennek alapján meghatározni a megválasztásra kerülő munkavállalói tagok számát. A társaság létesítő okirata szerint a felügyelőbizottság létszáma ... fő, tehát az üzemi tanács ... főt jelölhet.
- A Rt./Kft. esetében, jelöltállítási joggal rendelkező üzemi tanácson a központi üzemi tanácsot² kell érteni. A társaságnál működő szakszervezetek alatt a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény 270. § szerinti szakszervezeteket kell érteni.
- A Rt./Kft. munkaviszonyok tekintetében a jogutódjaként jött létre. Ebből következően, ha a jelen szabályzat a társaságnál fennálló munkaviszonyt említi, akkor a jogelődnél eltöltött munkaviszonyt is be kell számítani.

² Amennyiben a társaságnál üzemi tanács működik, a jelöltállítási joga azt illeti. Ilyen esetben, ahol a **minta** szabályzat központi üzemi tanácsot említi, értelemszerűen az üzemi tanácsot kell érteni.

3. §**A munkavállalói képviselő mandátuma**

A társaság felügyelőbizottságának üzemi tanács által jelölt munkavállalói tagjainak mandátuma a 2021... üzleti évet lezáró közgyűlésig tart.

4. §**A választás előkészítése****Választási bizottság**

1. A munkavállalói választás előkészítésére és lebonyolítására a központi üzemi tanács, 35 nappal a választás időpontja előtt, választási bizottságot hoz létre. A bizottság 5 főből áll. A bizottságba 2 tagot a társaságnál működő képvisellel rendelkező szakszervezet delegálhat. A bizottság tagjai maguk közül elnököt választanak.
2. A választási bizottság feladata:
 - meghatározza a választás időpontját;
 - megállapítja és közzéteszi a választható dolgozók jegyzékét;
 - közzéteszi a jelöltállítás e szabályzatnak megfelelő módját, valamint határidejét;
 - közzéteszi a jelöltlistát és elkészíti a szavazólapokat;
 - gondoskodik a jelölés és a választás jelen szabályzatnak megfelelő lebonyolításáról;
 - megállapítja és jegyzőkönyvben rögzíti a választás eredményét.

Jelöltállítás

3. A felügyelőbizottság dolgozói képviselőjének az jelölhető, akinek a társaságnál fennálló munkaviszonya legalább 1 év, és a választás időpontjában határozatlan idejű munkaszerződéssel, teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóként áll munkaviszonyban, valamint esetében nem áll fenn a következőkben meghatározott egyik kizáró tényező sem.
Nem jelölhető az,
 - akit bűncselekmény elkövetése miatt jogerősen, végrehajtható szabadságvesztésre ítélték, amíg a büntetett előlethez fűződő hátrányos jogkövetkezmények alól nem mentesül;
 - akit valamely foglalkozástól eltiltottak, azaz az ítélet hatálya alatt az abban megjelölt tevékenységet folytató gazdasági társaságban nem lehet vezető tisztségviselő;
 - a Rt./Kft. vezető tisztségviselői vagy azok közeli hozzátartozói [Ptk. 685. § b)];
 - aki nem cselekvőképes;
 - aki a választási bizottság tagja;
 - aki törvényben meghatározott okok miatt ilyen tisztséget nem vállalhat;
 - aki munkaviszonya mellett saját jogú öregségi nyugellátásban részesül.
4. A jelölésre alkalmas és e szabályzat előírásainak megfelelő személyekre javaslatot tehetnek:
 - a Rt./Kft. üzemi tanácsai (amennyiben a társaságnál egy üzemi tanács van, a tagok);
 - az egy-egy üzemi tanács választási körzetéhez tartozó választásra jogosult munkavállalók, ha a javaslatot legalább 10%-uk írásban támogatja (amennyiben a társaságnál egy üzemi tanács van, a munkavállalók 10%-a, de legfeljebb 50 fő állíthat jelöltet);
 - a Rt./Kft.-nél képvisellel rendelkező szakszervezetek.
5. A jelölést minden esetben írásba kell foglalni, és el kell juttatni a választási bizottsághoz. Minden jelöléshez csatolni kell a jelölt nyilatkozatát arról, hogy megválasztásának nincs törvényben, illetve a jelen szabályzatban foglalt kizáró oka, és megválasztása esetén vállalja a felügyelőbizottsági tagsággal járó feladatokat és kötelezettségeket.
A választási bizottság ellenőrzi a jelölés szabályszerűségét. A szabályos jelölések alapján elkészíti és a választást megelőzően legalább 15 nappal az üzemi tanács részére átadja a jelöltek listáját.
6. A javasolt személyek névsorából az üzemi tanács a társaságnál képvisellel rendelkező szakszervezet(ek) véleményének kikérése után dönt a jelöltekről. A jelöltek száma nem lehet kevesebb, mint a felügyelőbizottságba választható tagok száma, és nem lehet több, mint a választható tagok számának háromszorosa.

7. A véglegesített jelöltlistát a választási bizottság, legkésőbb a választás előtt 8 nappal, nyilvánosságra hozza.
8. A jelöltlista akkor tehető közzé, ha a jelöltek száma ugyanannyi vagy több, mint a felügyelőbizottságba delegálható munkavállalói tagok száma.
9. A listán szereplő személyek jelölése elleni kifogást a közzétételtől számított 4 munkanapon belül, írásban lehet tenni a választási bizottságnál. Kifogásolási joga a jelöltállító szakszervezeteknek, üzemi tanácsoknak, ill. tagoknak és a munkavállalóknak van. A kifogást a választási bizottság a kézhezvételtől számított 2 munkanapon belül köteles megvizsgálni, és annak elutasításáról vagy elfogadásáról dönteni.
10. Amennyiben az elfogadott kifogások miatt nem tarthatók a 4. § 7. pontjában foglaltak, a választási bizottságnak kezdeményeznie kell a választás időpontjának elhalasztását, és ha ez szükséges, újabb jelölt(ek) állítását.
11. A véglegesített jelöltlista alapján a választási bizottság elkészíti a szavazólapokat. A szavazólapon csak és kizárólag a jelöltek ábécérendben feltüntetett neve szerepelhet.

5. § A választás szabályai

1. A választásra a KÜT (ÜT) tagjai, a felügyelőbizottság tagjait megválasztó ülésen jogosultak.
2. A választás titkos és közvetlen.
3. A választás akkor érvényes, ha a KÜT (ÜT) tagjainak legalább a háromnegyede azon részt vesz.
4. A szavazást a választási bizottság szervezi és irányítja.
5. Szavazni csak a választási bizottság által készített és hitelesített szavazólappal lehet.
6. A megválasztani kívánt személyek nevét a szavazólapon egyértelműen meg kell jelölni a neve melletti négyzetbe írt X-szel.
7. Érvénytelen az a szavazat:
 - amelyet nem a szavazólapon szereplő nevekre adtak le;
 - amelyről nem lehet egyértelműen megállapítani, hogy a szavazó kire adta le szavazatát;
 - amelyet nem a hivatalos szavazólapon adtak le.
8. Érvénytelen az a szavazólap:
 - amelyen a szükséges felügyelőbizottsági tagok számánál több jelöltre adták szavazatukat;
 - amelyet nem a választási bizottság készített és hitelesített.
9. Megválasztott jelöltnek azt a személyt kell tekinteni, aki a leadott érvényes szavazatok közül a legtöbbet, de legalább a szavazatok több mint 50%-át kapta. Szavazategyenlőség esetén a társaságnál fennálló hosszabb munkaviszonnyal rendelkező személy a megválasztott.
10. Eredményes a választás akkor, ha a megválasztottnak tekinthető tagok száma megegyezik a felügyelőbizottságba jelölhető tagok számával. Eredménytelen választás esetén azt a jelöltet, aki a szavazatok több mint 50%-át megszerezte, megválasztottnak kell tekinteni. A be nem töltött helyekre a szavazást, változatlan feltételek mellett, meg kell ismételni.
11. Érvénytelen a választás akkor, ha az üzemi tanács tagjainak több mint egynegyede nem vesz részt a választáson, illetve nem adja le szavazatát. Ebben az esetben a szavazást, változatlan feltételek mellett, egy héten belül meg kell ismételni.

6. §**A szavazatok összeszámlálása, az eredmény megállapítása**

1. A leadott szavazatokat a választási bizottság összeszámolja, és az eredményről jegyzőkönyvet vesz fel. A jegyzőkönyvnek tartalmaznia kell:
 - a választás helyét, idejét,
 - az összes leadott szavazatok számát,
 - az érvényes és érvénytelen szavazatok számát,
 - az egyes jelöltekre leadott szavazatok számát,
 - a megválasztott személyek nevét.
 A jegyzőkönyvet a választási bizottság tagjai hitelesítik.
 A választás eredményét a választási bizottság elnöke ismerteti a KÜT (ÜT) tagjai számára.
 A szavazás eredményéről készült jegyzőkönyvet átadják a KÜT (ÜT) részére, amelyet nyilvánosságra kell hozni.
2. A választással kapcsolatos vitás kérdésekben a választási bizottság határoz.

7. §**A munkavállalói képviselő visszahívása**

1. A munkavállalói képviselő visszahívásának kezdeményezésére, amelyre képviselőnként legfeljebb évente egy alkalommal kerülhet sor, a jelölésre vonatkozó szabályokat kell megfelelően alkalmazni.
2. A KÜT (ÜT) a felügyelőbizottság munkavállalói tagjának visszahívásáról, megválasztásával megegyező eljárás keretében dönt.

8. §**Időközi választás**

1. Időközi választást kell tartani akkor, ha
 - a felügyelőbizottság munkavállalói tagjának munkaviszonya bármely okból a mandátuma időtartamának lejártja előtt megszűnik,
 - a felügyelőbizottsági munkavállalói tag lemond tisztségéről,
 - a törvényben szabályozott kizáró ok bekövetkezik,
 - a felügyelőbizottság munkavállalói tagját az üzemi tanács visszahívja.
2. Az időközi választás szabályai megegyeznek a rendes választás szabályaival, azzal a különbséggel, hogy a munkavállalói képviselő mandátuma (a közgyűlésen történő megválasztása után) addig érvényes, amennyi idő a választástól a választási ciklus végéig még hátravan.

9. §**A szabályzat hatálybalépése**

A szabályzat 2021...-vel a KÜT (ÜT) elfogadó határozatával lép hatályba, érvényes visszavonásig.

....., 2021... ..

.....
a KÜT (ÜT) elnöke

FELHASZNÁLT IRODALOM

- 1) A gazdasági társaságok felügyelő bizottságainak jogállása.
Dr. Horváth László Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Tanszék,
GAMF Műszaki és Informatikai Kar, Pallasz Athéné Egyetem,
Magyarország, 2016
- 2) Szamuely László: Változó struktúra, változó ipari társadalom
Budapest, 1992
- 3) Molnár V. Tünde: Hogyan olvassunk mérleget? ÉTOSZ,
Oktatási segédanyag, 2021
- 4) Bardócz Iván: Ki nyugtatja meg a felügyelőbizottság tagjait.
Adó online, 2014. 04. 17.

A SZERZŐKRŐL

Lajtai György közgazdász, szakszervezeti tisztségviselői és üzemi tanácsstagi képzéseken a vállalatgazdasági és bértárgyalási ismeretek előadója, a munkahelyi szintű bértárgyalásokon a szakszervezeti oldal tanácsadója.

Kisgyörgy Sándor szociológus, az ÉTOSZ munkatársa, közel 30 éve vesz részt a felnőttképzésben, ezen belül a munkavállalói érdekképviselők felkészítésében. Ez idő alatt több üzemi tanácsoknak, szakszervezeteknek, munkavédelmi képviselőknek és a felügyelőbizottságok munkavállalói képviselőinek munkáját segítő kézikönyv és módszertani kiadvány szerzője, társszerzője.

IMPRESSZUM

Friedrich-Ebert-Stiftung

Kiadó:

A Friedrich-Ebert-Stiftung Budapesti Irodája
1054 Budapest | Fővám tér 2–3.

Tel.: +36-1-461-60-11 | Fax: +36-1-461-60-18

fesbp@fesbp.hu

www.fes-budapest.org

A Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) által megjelentett és a honlapján található bármely anyagot tilos kereskedelmi forgalomba helyezni, megjelentetni a FES előzetes írásbeli engedélye nélkül.

További információk:

etosz@etosznet.hu