

Helyzetkép az üzemi tanácsokról

Az üzemi tanácsokról készített interjúk feldolgozása

Készítették:

Kisgyörgy Sándor

Pataky Péter

Vámos István

az ÉTOSZ munkatársai

Budapest, 2003

**EZ A TANULMÁNY,
ILLETVE AZ EZT MEGALAPOZÓ INTERJÚS ADATFELVÉTEL
EGY ORSZÁGOS KUTATÁS RÉSZE,

A FRIEDRICH EBERT ALAPÍTVÁNY
BUDAPESTI IRODÁJA
TÁMOGATÁSA EREDMÉNYEKÉNT JÖHETETT LÉTRE**

TARTALOM

1. BEVEZETÉS ÉS MÓDSZERTAN	6
2. AZ ÜZEMI TANÁCS CÉLJA ÉS FUNKCIÓI	8
2.1. Az üzemi tanácsok létrehozásának körülményeiről és céljáról	8
Összegzés	9
2.2. Az üzemi tanács tevékenységének célja	10
Összegzés	11
3. AZ ÜZEMI TANÁCS MUNKÁJÁNAK FELTÉTELEI	11
3.1. Információ, kommunikáció és beágyazottság	11
3.1.1. Információs csatornák	11
3.1.2. Az információ minősége	14
Összegzés	15
3.2. Jogi feltételek	16
3.2.1. A jogok megítéléséről	16
3.2.2. Az értelmezési és jogi vitákról	17
3.2.3. A többletjogokról	18
Összegzés	18
3.3. Körülmények, technikai feltételek	20
3.3.1. Technikai feltételek	20
3.3.2. Az üzemi tanács költségei	20
Összegzés	21
3.4. Szakértelem és képzettség	21
3.4.1. Szakértelem	21
3.4.2. Szakértők alkalmazása	23
3.4.3. Képzettség	25
3.4.4. A képzés gyakorlata	26
3.4.5. Milyen a profi üzemi tanácstag	27
Összegzés	28
4. AZ ÜZEMI TANÁCS KAPCSOLATAI	29
4.1. Az üzemi tanács kapcsolata a munkavállalókkal	29
Összegzés	29
4.2. Üzemi tanács és a szakszervezet kapcsolata	30
4.2.1. Az üzemi tanács és szakszervezet különbségei	30
4.2.2. Az üzemi tanács és szakszervezet együttműködéséről	31
4.2.3. A testületek közötti személyi átfedésekről	31
4.2.4. Több szakszervezet együttműködése	32
Összegzés	32

4.3. Az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolata	34
4.3.1. A menedzsment és az érdekképviseltek viszonyáról	34
4.3.2. Az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolatának jellemzői, tartalma	35
4.3.3. A menedzsment befolyásáról	36
4.3.4. Tárgyalási pozíciók, konfliktusok, nyomásgyakorlás	37
4.3.4.1. Tárgyalási pozíciók és stratégiák	37
4.3.4.2. Konfliktusok	38
4.3.4.3. Nyomásgyakorlás	39
Összegzés	41
5. AZ ÜZEMI TANÁCS MUNKA HATÉKONYSÁGÁNAK FELTÉTELEI	43
5.1. Az eredményesség tényezőiről	43
5.1.1. Az üzemi tanács befolyásának lehetőségei, és forrásai	44
5.1.2. Az üzemi tanács függetlenségéről	44
Összegzés	46
5.1.3. Stratégia és tervezés	47
5.1.3.1. Célmeghatározás	47
5.1.3.2. A munka tervszerűsége	47
Összegzés	48
5.1.4. Az üzemi tanács belső viszonyai	48
5.1.4.1. Az üzemi tanács tagság	48
5.1.4.2. Csoportok az üzemi tanácsban	49
5.1.4.3. Döntés az üzemi tanácson belül	50
5.1.4.4. Az elnök szerepe, függetlenítése	51
Összegzés	52
6. AZ ÜZEMI TANÁCS MUNKÁJÁNAK ÉRTÉKELÉSE	53
6.1. Az üzemi tanács befolyásának területei.	53
Összegzés	54
6.2. Az üzemi tanács létezésének előnyei	55
6.2.1. Az üzemi tanács megjelenésének hatása a menedzsment és a szakszervezet pozícióira	55
6.2.2. Az üzemi tanács előnyei a munkavállalók számára	56
6.2.3. Az üzemi tanács létezése, szakszervezeti szempontból	56
6.2.4. Előnyök a munkáltatói oldalon	57
Összegzés	58
6.3. A munka nehézségéről, felelősségéről	58
Összegzés	60
6.4. A szükséges változtatásokról	60
6.4.1. A változtatás lehetőségei az információ területén	60
6.4.2. A jogok változtatásának igénye	61

6.4.3. A változás lehetőségei az üzemi tanács munka egészében	62
Összegzés	62
7. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK	63
7.1. A részvétel elvi tisztázatlansága és következménye	63
7.2. Az információ, mint a részvétel szükséges, de nem elégséges alapja	64
7.3. A részvétel másik alapja: jogi feltételek	65
7.4. Technikai, pénzügyi feltételek	67
7.5. Szakértelem, képzettség	67
7.6. Az üzemi tanács a vállalati munkatügyi kapcsolatok rendszerében	68
7.7. Kapcsolat a munkavállalókkal	69
7.8. Az üzemi tanács és szakszervezet	69
7.9. Az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolata	70
7.10. Tárgyalási pozíció, konfliktus, nyomásgyakorlás	71
7.11. Az üzemi tanács belső viszonyai	71
7.12. Az elnök szerepe	72
7.13. Az üzemi tanács munkamegtételése	72
7.14. Az üzemi tanács eredményessége	72

1. BEVEZETÉS ÉS MÓDSZERTAN

Egy nagyszabású adatlapos és kérdőíves üzemi tanács kutatás kiegészítése, pontosítása céljából a szerzők megbízást kaptak 50 mélyinterjú elkészítésére. Az interjúk kérdéseit az alapkutatás vezetője állította össze, ez tehát adott volt és a szerzők számára meghatározta a kutatás tartalmát.

A mélyinterjúk készítésének alapvető célja az volt, hogy a kérdőíves felmérésnél mélyebben ismerjük meg a munkahelyi érdekegyeztetés szereplőinek véleményét az üzemi tanácsok működésének tapasztalatairól. Az interjúk lehetőséget biztosítottak arra, hogy egy lényegesen szűkebb mintán, de a részletek is feltárásra kerüljenek, és a vélemények mögött meghúzódó értékeket, motivációkat, esetleges sztereotípiákat vagy előítéleteket is megismerjük.

Komoly dilemmát jelentett az a választási lehetőség, hogy az interjúkat vajon 50 különböző vállalatnál készítsük-e el, vagy vállalatonként minden meghatározó szereplővel készítsük-e felvételt. Az első eset kétségtelen előnye lett volna a nagyobb vállalati minta, de a különböző független változók (pl. a vállalatok nagysága, tulajdonviszonyai, a foglalkoztatottak száma, területi elhelyezkedése és ágazati besorolása stb.) szerinti reprezentativitás biztosítására így is kevés lett volna. Ebből következően az eredményekből nem lehetett volna általánosan érvényes megállapításokat tenni. A másodiknak viszont egy teljesebb, összetettebb és árnyaltabb kép lehet a hozadéka. Az utóbbi mellett döntöttünk azért is, mert nem tudtunk lemondani az ellenőrzésnek arról a lehetőségéről, amit az egy vállalatnál készített interjúk jelenthettek. Így módunkban állt összevetni, hogy egy kapcsolatrendszer különböző szereplői miként vélekednek egy adott helyzetről.

Nyilván ebből adódott a feldolgozásnak, elemzésnek az a módja, hogy ne a mennyiségi, hanem a minőségi elemek domináljanak. Az interjúk feldolgozásánál igyekeztünk kiemelni az új elemeket, kezdeményezéseket.

A 20-as vállalati mintát véletlen kiválasztásos módszerrel állítottuk össze úgy, hogy minden jelentősebb ágazat szerepeljen benne, kerüljön bele különböző tulajdonú, különböző munkavállalói létszámot foglalkoztató és az ország más-más régiójában található társaság.

Az 50 mélyinterjúból 20-at üzemi tanács elnökökkel, 15-öt szakszervezeti vezetőkkel, 15-öt munkáltatókkal készítettünk. Az üzemi tanács elnökök közül 6 fő végezte a munkáját függetlenül. Az interjúkban résztvevő szakszervezeti vezetők közül négyen voltak függetleníttetek. Az interjúalanyok közül hatan kettős funkciót töltöttek be (egyszerre voltak üzemi tanács elnökök és a helyi szakszervezet vezetői), ketten közülük teljes munkaidejükben csak az érdekvédelmi munkával foglalkoztak.

Egyetlen helyen sem készült interjú a munkáltató első számú vezetőjével. A munkáltató képviselőjének személyére vonatkozóan az üzemi tanács elnököket kérdeztük meg arról, hogy kivel tartják a kapcsolatot. Ezek a vezetők általában a humánpolitikai terület vezetői voltak. A munkáltatói interjúalanyok hivatalos elnevezése igen változatos képet mutat, a magyar helyzetnek megfelelően, amennyiben nincs egységes elnevezése a gazdasági társaságoknál ennek a beosztásnak. A továbbiakban egységesen a humán vezető, és a HR szervezet elnevezéseket használjuk, függetlenül attól, hogy az érintett társaságnál hogyan nevezik meg a posztot, illetve a szervezetet.

Természetesen minden interjúból kiderült, hogy van kapcsolat az első számú vezető és az üzemi tanács között, de ez nem napi munkakapcsolat. Az együttműködésnek ez a szintje le-adott munkáltatói jogkörben valósul meg mindegyik munkáltatónál. Az is világossá vált, hogy az első számú vezetők szívesen élnek azzal a lehetőséggel, hogy az esetleges viták, konfliktusok esetén a végső szót ők mondják ki.

Az interjúk feldolgozásánál azt a módszert választottuk, hogy külön-külön elemeztük az üzemi tanács elnökökkel, a vállalatok szakszervezeti vezetőivel és a vállalati vezetés képviselőjével készített felvételeket. Majd az így elkészült dolgozatokból készítettünk egy összefoglaló tanulmányt.

Munkahipotézisünk a következőkben foglalható össze:

Azt, hogy melyik üzemi tanács milyen munkát végez, feltételezésünk szerint nagyban határozzák meg működésének feltételei, és szubjektív adottságok, amelyek a következők szerint határozhatók meg:

- a vállalat gazdálkodásának eredményessége;
- a munkáltató felfogása a részvétellel történő vezetésről;
- az üzemi tanács felkészültsége, funkciójának értelmezése, következetessége, rendszeres munkája; ezen belül az elnök személye;
- az üzemi tanács és a szakszervezetek együttműködése;
- a vállalati méret, a foglalkoztatottak létszáma.

Eddigi tapasztalataink szerint – működésük feltételei és szubjektív adottságaik által meghatározottan – az üzemi tanácsok tevékenységük alapján a következő csoportokba sorolhatók:

■ **Alvók**

Jellemzőjük, hogy megalakulásukat követően nem működnek, csak abban az esetben, ha a munkáltató látja el őket feladattal. Az egyik interjúalanyunk így jellemezte az ebbe a csoportba tartozó üzemi tanácsokat: „mint a tűzoltók, csak akkor jönnek, ha baj van, egyébként nem láthatók”.

⊕ **Aktívizálódók**

Jellemzőjük: keresik a helyüket és a szerepüket a vállalati érdekegyeztetés rendszerében. Kapcsolataik kiépítésének, jogaik tanulásának és értelmezésének időszakában vannak. Erősen törekszenek arra, hogy a munkáltató partnernek tekintse őket.

☺ **Aktívak**

Jellemzőjük: beépültek a vállalati érdekegyeztetés rendszerébe, kapcsolataik kialakultak, jogaikat ismerik. A munkáltatóval kapcsolatuk szabályozására, jogaik értelmezésére üzemi megállapodást kötöttek. A megállapodásokban már a joggyakorlás eljárási szabályainak megfogalmazását kezdeményezik. Általában éves költségvetéssel rendelkeznek, tervszerű munkát végeznek.

☆ **Alkotók**

Jellemzőjük: a Munka Törvénykönyvében megfogalmazott tételes jogaikon túl, a munkavállalókat foglalkoztató kérdéseket tűznek napirendre. Önálló kezdeményezéseik vannak, pl.: önkéntes biztosító pénztárakat szerveznek és kontrollálják tevékenységüket; indítványozzák a cafetéria rendszer létrehozását, majd jelentős szerepet vállalnak gondozásában; ISO minő-

ségbiztosítási rendszer munkavállalói elégedettségi vizsgálatban vesznek részt, és a vizsgálati eredményekre építik céljaikat.

Kutatásunkkal ezeknek a feltevéseknek a helyességét kívánjuk vizsgálni!

Vizsgálatunk tartalmát a következő szerkezetben dolgoztuk fel:

Az üzemi tanács célja és funkciói

- Az üzemi tanácsok létrehozásának körülményeiről és céljáról
- Az üzemi tanácsok tevékenységének célja

Az üzemi tanács munkájának feltételei

- Információ, kommunikáció és beágyazottság
- Jogi feltételek
- Körülmények, technikai feltételek
- Szakértelem és képzettség

Az üzemi tanács kapcsolatai

- Kapcsolat a munkavállalókkal
- Az üzemi tanács és a szakszervezet kapcsolata
- Az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolata

Az üzemi tanács munka hatékonyságának feltételei

- Az eredményesség tényezői
- Stratégia és tervezés
- Az üzemi tanács belső viszonyai

Az üzemi tanács munkájának értékelése

- Az üzemi tanács munkájának területei
- Az üzemi tanács létezésének előnyei
- A munka nehézségéről, felelősségéről
- A szükséges változásokról

Összefoglalás és következtetések

2. AZ ÜZEMI TANÁCS CÉLJA ÉS FUNKCIÓI

2.1. Az üzemi tanácsok létrehozásának körülményeiről és céljáról

A célok és funkciók – interjúalanyok általi – értelmezését több oldalról közelítette meg a kérdőív. A létrehozás céljától indulva a tevékenység céljára történő rákérdezésen keresztül a kitűzött stratégiai célok megfogalmazásáig, illetve megvalósulásáig. Az általánosabb kérdésekre mindhárom oldal kérdeztettei válaszoltak. A célok kitűzésének és elérésének módjáról csak az üzemi tanácsok elnökeit kérdeztük.

Az üzemi tanács megalakulásának körülményeiről csak az interjúalanyok egy része beszélt. Általánosnak mondható, hogy a választások a törvénynek megfelelően, szervezeten, időben megtörténnek. Az üzemi tanács elnökök és a szakszervezeti tisztségviselők többen is elmondták, hogy a sikeres lebonyolításban sokat segítettek azok a módszertani útmutatók, amelyeket az ÉTOSZ munkatársai készítettek, és a FES kiadványaként a szakszervezetek terjesztésével kerültek hozzájuk. A létrehozással, választással kapcsolatos viták, konfliktusok azokon a munkahelyeken voltak, ahol több szakszervezet működik, és a szavazatokért ver-

sengtek egymással. A mintába került cégek többségénél már az 1993-as választásokon létrejött az üzemi tanács. Három munkáltatónál később hozták létre az üzemi tanácsot. Ebből az egyik esetben a szakszervezet, a másik két esetben a munkavállalók kezdeményezték. Ez utóbbi két eset közül az egyikben az üzemi tanács választások után közvetlenül létrehozták a szakszervezetet is, a másik cégnél egyelőre nem működik szakszervezet.

Az üzemi tanácsok magyarországi létrehozásának céljaként, az interjúalanyok többsége nem egyetlen célt jelölt meg. A válaszok, szinte kivétel nélkül, megfogalmaztak valamilyen politikai szándékot. A legjellemzőbb az volt, hogy az üzemi tanácsok létrehozását a szakszervezetek elleni politikai lépésként értékelték. A válaszolók egy jelentős része mondta azt, hogy a létrehozás célja a nyugat-európai, elsősorban a német minta átvétele volt. Az üzemi tanács elnökök, szakszervezeti vezetők, és a munkáltatók körében is megjelent az a vélemény, hogy azért hozták létre az üzemi tanácsokat, hogy a nem szervezett dolgozóknak is legyen érdekképviselőjük.

A szakszervezeti vezetőknél, és azoknál az üzemi tanács elnököknél, akik egyben szakszervezeti vezetők is, markáns véleményként fogalmazódott meg a létrehozás céljaként a szakszervezet-ellenesség. Úgy fogalmaztak, hogy a cél a szakszervezetek kiszorítása volt a munkahelyekről. Többen a szakszervezeti mozgalom megosztására irányuló törekvésként értékelték. Jellemző volt az a megállapítás is, hogy a szakszervezetek meggyengítése érdekében a jogositványait az üzemi tanácsoknak adták át. Figyelemre méltó árnyaltsággal fogalmazott az a függetlenített szakszervezeti elnök, aki úgy ítélte meg, hogy a fő cél az érdekvédelmi és részvételi funkciók intézményes szétválasztása volt, de mivel ebbe szakszervezet-ellenes politika is keveredett, a tisztségviselők egy jelentős része ezt a szakszervezet elleni támadásként élte meg.

A munkáltatói oldal vélekedése – bár itt is megjelent a szakszervezet-ellenes politikai szándék, mint egyik cél – már erőteljesebben megoszlott. Nagyobb számban nyilatkoztak úgy, hogy a fő cél a szakszervezetek befolyásának csökkenése miatt meggyengült munkavállalói képviselet megerősítése volt. A humán vezetők többen is a rendszerváltáshoz kötötték a tanácsok létrehozását. A piacgazdaságra történő áttérés tette szükségessé, hogy a nyugati, elsősorban német minta alapján bevezetésre kerüljön az üzemi tanács. Az egyik munkáltatói nyilatkozó szerint a részvételi intézmény létrehozását az Alkotmány alapozza meg, mivel Magyarország szociális piacgazdaság, amely a társadalomban létező összes érdek képviseletét biztosítani kívánja.

Összegzés

Akik beszámoltak az üzemi tanács létrehozásának körülményeiről, egyöntetűen úgy nyilatkoztak, hogy szervezetten zajlott. A munkáltatók a feltételek biztosításával, a szakszervezetek a választási bizottságokban történő képviselettel és a jelöltállításal közreműködtek a választások sikeres lebonyolításában. A választások szabályossága körüli munkahelyi, esetenként a munkaiügyi bíróságig eljutó viták minden esetben a szakszervezetek közötti ellentétekből indultak ki.

Az üzemi tanácsok létrehozásának célját illetően jelentős eltérések vannak a vélemények között, ami elsősorban azzal magyarázható, hogy olyan társadalmi, politikai közegben született a törvény, amikor minden ügy átpolitikálódott. Összefoglalva levonhatjuk azt a következtetést, hogy az akkori törvényhozás nem tudta a munka világa felé megfelelő módon kommunikálni, hogy milyen célok vezérik az üzemi tanácsok létrehozásában. Ebben nyilván szerepet játszott

az e kérdésben észlelhető politikai megosztottság is. Ennek tudhatjuk be, hogy nem csak az oldalak között, hanem mindhárom oldalon belül jelentős eltérések vannak a létrehozás céljának megítélésében. Az interjúk feldolgozásának további részleteiből kiderül majd, hogy milyen jelentősége van a jelenlegi kapcsolatok szempontjából is annak, hogy a szakszervezeti vezetők jelentős része alapvetően a szakszervezetek elleni akciónak tekintette az üzemi tanácsok létrehozását. Említést érdemel, hogy az üzemi tanácsok létrehozásával hoznak összefüggésbe olyan szakszervezet-ellenes politikai akciókat is, amelyek időben korábbra estek. A szakszervezeti tagság kötelező megújításáról és a vagyon felosztásáról rendelkező törvények, a meg-megújuló politikai támadások jóval megelőzték az üzemi tanácsok létrehozását. Az, hogy az interjúalanyok közül többen is a tanácsok létrehozásának céljaként a nem szakszervezeti tagok érdekképviselét jelölték meg, mutatja, hogy mennyire nem válik szét a gondolkodásukban az érdekvédelem és részvétel fogalma. Ez lehet az oka annak is, hogy voltak, akik a meggyengült szakszervezetek kiváltását látták a létrehozás céljának.

2.2. Az üzemi tanács tevékenységének célja

Az üzemi tanácsok tevékenységének célját illetően is jelentős véleménykülönbségek, és bizonytalanság tapasztalható. A válaszok annyiban estek egybe, hogy az üzemi tanácsnak információkat kell közvetíteni a munkavállalók és a munkáltató között. Abban, hogy ezt milyen célból kell tennie és milyen alapállással, már megoszlottak a vélemények. A válaszolók többsége arra tette a hangsúlyt, hogy elsősorban a munkavállalói véleményeket kell közvetítenie a vezetés irányába. Ez az interjúalanyok egy részénél kiegészült azzal, hogy a döntések után pedig ezekről kell tájékoztatni, illetve ezeket kell elfogadtatni a munkavállalókkal. A tevékenység céljának megközelítésében a válaszolók egy része abból indult ki, hogy a vezetői döntéseknél meg kell jeleníteni a munkavállalói véleményeket.

Mások a jogosítványokból igyekeztek kibontani a célokat. A válaszokban gyakran keveredett a tevékenység céljának meghatározása és az üzemi tanács feladatainak felsorolása. Jellemző volt, hogy akik a célokat a törvényben biztosított jogok alapján igyekeztek meghatározni, nagy hangsúlyt helyeztek a szociális, jóléti területen végzendő feladatokra.

Az üzemi tanács elnökök, és a szakszervezeti vezetők többsége szerint az üzemi tanácsnak a munkavállalókat kell képviselnie munkája során. Elhangzottak ugyanakkor olyan megközelítések is, hogy az üzemi tanácsnak középen kell állnia a munkáltató és munkavállalók között, mivel a tanács a vezetés részét képezi. A szakszervezeti vezetők közül voltak, akik úgy fogalmaztak, hogy a tanácsnak felelősséget kell vállalnia gazdálkodási kérdésekben, és közelebb kell állnia a munkáltatóhoz, mint a szakszervezetnek.

A munkáltatóknál a tanács célját, szerepét illetően kétféle megközelítés volt a jellemző. Egyik részük a hangsúlyt arra helyezte, hogy a tanács közvetítésével megjelenik a munkavállalói vélemény és érdek a vezetői döntéseknél. A munkáltatók másik része, megemlítve a véleményezés lehetőségét, a hangsúlyt arra tette, hogy a tanácson keresztül könnyebb elfogadtatni a munkáltatói döntéseket a munkavállalókkal. Azok a munkáltatók, akik a jogosítványokból vezették le a tanács célját, hangsúlyozták a szociális területen meglévő együttműködési jogot. Többen említették azt is, hogy jelentős szerepe lehet a tanácsnak a létszámcsökkentések konfliktusmentes lebonyolításában.

Említést érdemel az egyik szakszervezeti elnök véleménye, aki szerint két elterjedt téveszmével szükséges leszámolni az üzemi tanácsok célját, szerepét illetően. Egyik, amely sze-

rint az üzemi tanácsok a vezetés részét képezik, a másik, amely az üzemi tanácsot a nem szervezett dolgozók szakszervezeteként értelmezi.

Összegzés

Az üzemi tanács tevékenységének célját a döntő többség nem elvi, elméleti alapon közelítette meg, hanem a gyakorlati tapasztalatokból, illetve a jogszabályokból igyekezett kibontani. Ebből következően a célok meghatározása helyett, a feladatok felsorolása volt a jellemző. Megállapítható, hogy mindhárom oldal képviselői valamilyen formában a részvétel valamely elemét helyezték a középpontba, de jelentősen eltérő tartalommal. A többség világosan látja, hogy az üzemi tanács a munkavállalók intézménye és az ő érdekeiket, véleményüket kell képviselnie a jogok gyakorlása során. Még mindig jelen vannak azonban azok a téves felfogások is, amelyek a vezetés részeként, vagy a munkavállalóktól és munkáltatótól egyenlő távolságra lévőnek tetelezik az üzemi tanácsot. Ezek a vélemények azért is nehezen magyarázhatóak, mert mint ez az interjúkból kiderül, a gyakorlatban egyetlen üzemi tanács alapállásában sem volt példa arra nézve, hogy a vezetést képviselte volna a munkavállalókkal szemben. Ebből következően a tanácsok szerepének téves értelmezése is alapvetően a létrehozásuk célját illető félreértésekre és bizonytalanságokra vezethető vissza.

3. AZ ÜZEMI TANÁCS MUNKÁJÁNAK FELTÉTELEI

3.1. Információ, kommunikáció és beágyazottság

3.1.1. Információs csatornák

A *hogyan kap az üzemi tanács információt* kérdést abból a feltételezésből kiindulva tartottuk fontosnak, hogy az információ minden érdekképviselési tevékenység szükséges, de önmagában nem elégséges feltétele. A megkérdezett három csoport véleménye arról ad tájékoztatást, hogy megítélésük szerint milyen módon és mértékben épül be az üzemi tanács a vállalat információs rendszerébe, mennyire vesz részt döntés-előkészítésben és végrehajtásban.

A *megkérdezett üzemi tanács elnökök* egyaránt hivatkoztak formális és informális csatornákra, személyes kapcsolatok révén, akár illegálisan megszerzett információkra. Az interjúban elhangzottak alapján elmondhatjuk, hogy azok az üzemi tanácsok, akik a munkájukhoz szükséges információk meghatározó részét a formális csatornákon, munkáltatói tájékoztatók révén szerzik meg, és ezt egészítik ki az informális csatornákon keresztül, joggal nevezhetők *Aktív*aknak. A formális csatornák igen változatosak: vezetői értekezleten való részvétel; havi értékelő jelentések; intranet; az üzemi megállapodás által szabályozottan megtartott negyedéves vagy féléves munkáltatói tájékoztatók; a kapcsolattartó munkáltatói fél tájékoztatói; az üzemi tanács hivatalos kérésére érkezett válaszok stb. A megkérdezettek gyakran említenek *szóbeli* tájékoztatókat, amelyek előfordulása a rossz gazdasági helyzetben lévő vállalatok üzemi tanácsainál gyakoribb. Ezeknek az üzemi tanácsoknak egy része az alvók közé sorolható.

A gyengébben és rossz gazdasági feltételek között működő üzemi tanácsoknál az informális csatornán keresztül szerzett információ a meghatározó. A leggyengébbek döntően csak a dolgozói felvetésekkel foglalkoznak. Ez jelenti számukra a legfőbb információs bázist.

A munkáltatói interjúk tanúsága szerint, fele-fele arányban két csoportra oszthatók a megkérdezettek: az egyik csoport válaszadói olyan cégek humán vezetői, ahol van üzemi megállapodáson alapuló szervezett információcsere, a másikba azok tartoznak, ahol ilyen nincs.

A nyolc, üzemi megállapodással rendelkező társaság humán vezetői úgy ítélik meg, hogy az információátadás rendezett és megfelelő körülmények között zajlik. Mindegyikük több konkrét eljárást, elemet említett. A legtöbben a rendszeres, értekezleteken, üléseken történő személyes tájékoztatást emelték ki. Ezen belül két forma jellemző: a rendszeres vezetői tájékoztatók, illetve a rendszeres – általában havonta tartott – üzemi tanács üléseken való vezetői részvétel, és beszámolás. Egy cégnél jellemző a vezetői értekezletekre történő meghívás is. Alapvetőnek tartják a nyilatkozók, hogy a törvényben előírt esetekben írásos előterjesztéseket juttatnak el az üzemi tanácsnak. Ezen túlmenően is, több helyen biztosítanak írásos anyagokat. Az e körbe tartozó társaságok több mint a felénél az üzemi tanács, illetve az elnök be van kapcsolva a cég belső, vezetői informatikai rendszerébe, ezen keresztül minden lényeges értesüléshez naprakészen hozzájuthat. Információs csatornaként egy vezető említette meg a vállalati újságot is, valamint szintén egy helyen emelték ki azt, hogy az üzemi tanács delegált tagot a társaság felügyelő bizottságába.

Érdekes módon, azoknál a társaságoknál, ahol nincs üzemi megállapodás, szintén úgy ítélik meg a humán vezetők, hogy az üzemi tanács megfelelő módon kap információkat. Az átadás alapvető formája ezeknél a társaságoknál a rendszeres személyes kapcsolat az elnökkel. Öten említették ezt a formát egyedülként vagy első helyen, többségük olyan összefüggésben, hogy ha az üzemi tanács elnök tudni akar valamit, akkor megkeresi a vezetést. Három társaságnál szokás, hogy negyedévente tájékoztatót tart a vezetést, amelyen együtt vesz részt a szakszervezet és az üzemi tanács.

A nagyobb létszámot foglalkoztató társaságok esetében az a jellemző, hogy a mindennapi kapcsolattartás, információáramlás a humánpolitikai munkatársakon keresztül történik, és az első számú vezetővel az időnkénti tájékoztatókon, illetve a fontosabb ügyek megtárgyalásánál találkoznak.

A munkáltatói válaszokból azt állapíthatjuk meg, hogy rendszeres és tartalmilag is megfelelő információátadás alapvetően azoknál a társaságoknál van, ahol üzemi megállapodás szabályozza a társaság vezetése és az üzemi tanács együttműködését. Ahol ilyen nincs, ott az információátadás csatornái esetlegesek, inkább a személyes, mint szervezeti kapcsolatra épülők. Habár jelentős minőségi különbség van a két kör között, mindkét csoport humán vezetői alapvetően megfelelőnek tartják a náluk működő információs csatornákat.

A szakszervezeti vezetők véleménye szerint, a munkáltatók rendszeresen eleget tesznek a törvényben előírt tájékoztatási kötelezettségüknek, és biztosítják a jogok gyakorlásához szükséges információkat. Az interjúkból azonban kiderül, hogy ez eltérő mennyiséget és minőséget jelent az egyes munkahelyeken.

Vannak üzemi tanácsok és szakszervezetek, amelyek valóban rendszeres és megfelelő mélységű tájékoztatást kapnak, mégpedig kiépített, a cég információs rendszeréhez kapcsolódó csatornákon, és vannak, akik úgy ítélik meg, hogy számukra az is elegendő, hogy amennyiben tájékoztatást kérnek, akkor a munkáltató azt nem tagadja meg. A szakszervezeti vezetők többsége hangsúlyozta, hogy ez nem volt mindig így, több év munkájába került, míg

sikerült elérni a rendszeres és megfelelő minőségű információs csatornák kiépítését. Azoknál a társaságoknál, ahol a munkaügyi kapcsolatok rendezettek, az együttműködésnek szervezett és formális keretei vannak, a szakszervezetek megítélése szerint is, a rendszer több csatornán keresztül működik: a belső számítógépes hálózat információs rendszerén, a különböző írásos, a vezetés részére készült tájékoztatók megküldésén keresztül a vezetői értekezletekre történő meghívásig.

A másik csoportba sorolhatóknál, ahol a munkáltató nem tagadja ugyan meg a tájékoztatást, mind az üzemi tanácsoknak, mind a szakszervezeteknek utána kell menniük, esetenként ki kell harcolni, kényszeríteni az információkat, vagy informális csatornákon beszerezni azokat.

A szakszervezeti vezetőkkel készült interjúban e kérdés kapcsán képet kaptunk a szakszervezetek és üzemi tanácsok közötti kölcsönös tájékoztatásról, a kapott információk cseréjéről is. Ez, különböző módon és eltérő intenzitással, de szinte mindenütt megvalósul. Az esetek egy jelentős részében ez nem egyszerű, kölcsönös tájékoztatás, hanem rendszeres együttműködés, közös álláspont kialakítása. A megvalósítás módjában jelentős eltérések vannak, a helyi sajátos viszonyoknak megfelelően. Sajátos csoportot alkotnak ebből a szempontból azok a munkahelyek, amelyek jelentős mértékű átfedés van a testületek között. Itt nyilvánvaló a szoros együttműködés. A munkáltató sem tesz különbséget a két intézmény között, hanem együtt tájékoztatja őket. Azt, hogy milyen minőségében üléseznek, az határozza meg, hogy az adott kérdés melyik testület jogszabályai közé tartozik. Figyelemre méltó, hogy két nagyvállalatnál is, ahol egyébként függetlenített elnökök vannak, azt a működési modellt dolgozták ki, hogy az üzemi tanács és a szakszervezetek teljesen önállóan dolgoznak. Nem mosódik össze a testületek tevékenysége, de egyeztetett stratégia alapján tevékenykednek és a konkrét kérdésekben is közös, vagy egyeztetett álláspontot dolgoznak ki. Ezek a helyeken igen szoros a kapcsolat az elnökök között. A két működési modell közötti lényeges különbség, hogy míg az egyiknél a két testület tagjai között jelentős mértékű személyi átfedés van, addig a másiknál ezt tudatosan elkerülték. Mint kiderült, mindkettő hatékonyan működik. Eltérően nyilatkoztak a központi üzemi tanáccsal működő cégek szakszervezeti elnökei az együttműködésről. Míg az esetek egy részében szabályozott, rendszeres véleménycsere és egyeztetés van, más részükben hiányzik a megfelelő kommunikáció a vezető-testületek között. Két társaságnál pedig, a központi üzemi tanácsok szintjén rendezett az együttműködés és az információcsere, de a helyi üzemi tanácsok szintjén ez nem minden esetben mondható el. A szakszervezeti elnökök szerint ennek elsősorban személyek közötti rivalizálás, ellen-szenv az oka.

A szakszervezeti vezetők véleményéből kitűnik, hogy a két intézmény közötti információcsere valamilyen formában általánossá vált. Minőségileg is látszanak azonban lényeges különbségek. Van, ahol ez mindennapos, folyamatos kapcsolatot jelent, van, ahol viszonylag rendszeres és formalizált, van, ahol kimerül a testületek közötti átfedés alapján adódó tájékozottságban. Az interjúk más részeinek válaszai azt igazolják, hogy a legtöbb szakszervezeti vezető az egyik legfontosabb információszerzési csatornának tekinti az üzemi tanácsot.

Az információk cseréjéhez hasonlóan, eltérő mértékű és minőségű a véleménycsere, a problémák megbeszélése is. Az interjúk alapján megítélve, vannak olyan kapcsolatok, ahol minden problémát, kérdést együtt tárgyalnak meg, közös álláspontot alakítanak ki. A jellemző azonban inkább az, hogy a nagyobb cégeknél formalizáltan, a kisebbeknél inkább spontán akkor működik a véleménycsere, ha valami gond van. Az egyeztetésben rendkívül nagy szerepe van a vezetők kapcsolatának.

3.1.2. Az információ minősége

A vállalati információs rendszerbe való beágyazottság minőségét jól jellemzik az interjúalanyoknak azok a válaszai, amelyek az információ mennyiségével, minőségével, relevanciájával, nyelvezetével, a rendelkezésre bocsátás idejével foglalkozó kérdésre adtak.

Mint a vizsgálatból kiderült, ennek a kérdésnek csak azoknál az üzemi tanács elnököknél van értelme, akik a munkájukhoz szükséges információhoz formális úton jutnak hozzá. Az ebbe a csoportba tartozó üzemi tanács elnökök a feltett kérdésre pozitív választ adtak, sőt mindezen túllépve ők már a döntés-előkészítő anyagokhoz gazdaságossági számításokat, hatástanulmányokat kérnek, a döntések háttere után érdeklődnek.

A gyengén működő üzemi tanácsoknak ahhoz, hogy ezek a kérdések értelmet kapjanak, először az információs rendszerbe kell beépülniük. Jellemző, hogy a rossz gazdasági helyzetben működő cégeknél, vagy a gyenge presztízszű üzemi tanácsok esetében csak külön kérésre ad a vezetés információt. Ezt általában szóban teszi és a tartalma általános jellegű, a cég jövőjére vonatkozó. Ilyen esetekben az informális csatornák is nehezen, vagy egyáltalán nem működnek.

A megkérdezett üzemi tanács elnökök szinte 100%-a saját magát tartja a leginformáltabbnak a testület tagjai közül. Ez nyilván az információs rendszeren belüli kulcsszerepük miatt alakult így. Mindez csak megerősíti azt a feltételezést, amely szerint az elnök szerepe a testület informáltságában és ebből következően munkájában döntő jelentőségű. A testületen belüli véleményvezérek léteére vonatkozó kérdés alapján elmondható, hogy néhány esettől eltekintve a testület döntéseiben az elnökök saját álláspontjukat tartják meghatározónak. A kivételes esetek akkor fordulnak elő, ha a testületben az érintett kérdés szakértője is jelen van, vagy ha valamelyik tag adott ügyben érintett, pl. az ő munkahelyét kívánják átszervezni. Ezen kívül a jól informáltak között említettek még olyan tagokat, akik középvezetői beosztásban vannak, vagy a szakszervezet helyi vezetőségének a tagjai, esetleg több cikluson keresztül voltak tagjai az üzemi tanácsnak és az átlagnál nagyobb tapasztalatokkal rendelkeznek.

Szinte mindegyik üzemi tanács elnök említést tett néhány bizalmi emberéről, akivel megosztja a kapott információt és megbeszéli a teendőket. Gyakorlatilag az így előkészített döntést viszik később a testület elé.

Az erre a kérdéssorra adott munkáltatói válaszok tekintetében nincs valódi különbség aszerint, hogy mennyire rendezettek az adott cégnél az információátadás csatornái. Az interjúalanyok kétharmada úgy ítéli meg, hogy az üzemi tanács elégedett a kapott információkkal. Többségük ezt abból szűri le, hogy nem volt ez ügyben konfliktusuk, illetve nekik nem mondták, hogy kifogásuk lenne. Nem egy humán vezető gondolja úgy, hogy nem is lehet ilyen jellegű gondja az üzemi tanácsnak, mivel az információkat ő maga adja át rendszeresen számukra. A válaszadók harmada szerint nem elégedett az üzemi tanács a kapott információkkal. Állításuk igazolására három okot jelölnek meg:

- olyan ügyekben is információt és tájékoztatást kérnek, amelyek nem tartoznak a jogosítványaik körébe;
- kapnak ugyan információt, de nem tartják elegendőnek, illetve eléggé részletesnek;
- nem megfelelő időben kapják meg a döntésükhöz, véleményük kialakításához szükséges információt.

Minden humán vezető, aki így nyilatkozott, a fenti okokat, mint az üzemi tanács véleményét sorolta, egyben éreztetve, hogy ő maga más véleményen van, mivel szerinte az üzemi tanácsnak átadott információk elegendőek.

Mindössze egy interjúalany számolt be olyan esetről, amikor a munkaszervezet egyes pontjain dolgozó felelős vezetők elfeledkeztek arról, hogy tájékoztatási kötelezettségük van, mivel egy nagy szervezetben ez előfordul. Különösen akkor, ha még nem annyira épül be automatizmusként a szervezetbe az üzemi tanáccsal kapcsolatos tevékenység.

Érdekes megjegyezni, hogy az *üzleti titokra* vonatkozó kérdést éppen fordítva értették a megkérdezettek. Mindannyian, akik egyáltalán kitértek erre a kérdésre, olyan szempontból ítélték meg, hogy az üzemi tanács megsértette-e az üzleti titoktartási kötelezettségét vagy sem. E szerint olyan konfliktus nem volt, hogy üzleti titokra hivatkozva nem adtak volna át információt az üzemi tanácsnak.

A *szakszervezeti vezetők* véleménye szerint a munkáltatók igyekeznek betartani a törvényben előírt tájékoztatási és információszolgáltatási kötelezettségüket. Ebből levonható az a következtetés, hogy míg korábban az üzemi tanácsok munkáját jelentős mértékben akadályozta, hogy a munkáltatók egy része a törvényi szabályozást sem ismerte megfelelően vagy nem vette komolyan, mára a helyzet lényegesen javult. Az interjúkból az is kiderül, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű információ biztosítására a munkáltatók egy része most is csak akkor hajlandó, ha erre felszólítják, esetenként rábírák. A munkáltatók többségének magatartására az a jellemző, hogy az információk biztosításában az motiválja, hogy ne sértse meg a törvényt, és nem az, hogy ezzel segítse a részvételi intézmény hatékonyabb működését. Az interjúk alapján, a jól működő szakszervezetek, illetve üzemi tanácsok esetében megállapítható, hogy az éveken keresztül tudatosan kiépített és következetesen működtetett információs rendszer megéri a ráfordítást, mert ez később automatizmussá válik.

Az informáltság szempontjából korántsem azonos a helyzet a munkahelyeken. A főállású üzemi tanács elnökökkel tevékenykedő tanácsoknál minőségileg tűnik magasabb szintűnek a rendszer működése. Ez érthető, mivel az információk beszerzése, feldolgozása, különösen akkor, ha nincs ennek kiépített rendszere, rendkívül időigényes.

Összegzés

Az üzemi tanácsok több csatornán keresztül kapnak információt a munkáltatótól. Mind az üzemi tanács elnökök, mind a munkáltatók, mind a szakszervezeti vezetők úgy látják, hogy vannak formális és informális csatornái az információ átadásának, megszerzésének. Rendszeres és tartalmilag is megfelelő információátadás alapvetően azoknál a társaságoknál van, ahol üzemi megállapodás szabályozza a társaság vezetése és az üzemi tanács együttműködését. A formális csatornák igen változatosak: vezetői értekezleten való részvétel; havi értékelő jelentések; intranet; az üzemi megállapodás által szabályozottan megtartott negyedéves vagy féléves munkáltatói tájékoztatók; a kapcsolattartó munkáltatói fél tájékoztatói; az üzemi tanács által, hivatalosan kért információkra érkezett válaszok stb. Ahol ilyen nincs, ott az információátadás csatornái esetlegesen, inkább a személyes, mint szervezeti kapcsolatra épülnek. Az átadás alapvető formája ezeknél a társaságoknál a rendszeres személyes kapcsolat az elnökkel. A megkérdezettek gyakran említenek szóbeli tájékoztatókat, amelyek előfordulása a rossz gazdasági helyzetben lévő vállalatok üzemi tanácsainál, illetve az Alvó üzemi tanácsoknál gyakoribb. A gyengébben és rossz gazdasági feltételek között működő üzemi tanácsoknál az informális csatornán keresztül szerzett információ a meghatározó. A leggyengébbek dön-

tően csak a dolgozói felvetésekkel foglalkoznak. Ez jelenti számukra a legfőbb információs bázist. Jellemző, hogy bár jelentős minőségi különbség van a két kör között, mindkét csoport humán vezetői alapvetően megfelelőnek tartják a náluk működő információs csatornákat. A szakszervezeti vezetők véleményéből kitűnik, hogy az üzemi tanács és a szakszervezet közötti információcsere valamilyen formában általánossá vált. A minőség tekintetében látszanak azonban lényeges különbségek. Van, ahol ez szervezett és érdemi kapcsolatot jelent, de van, ahol csupán a testületek közötti átfedés alapján adódó tájékozottság eredménye. (Az interjúk más részeinek válaszai azt igazolják, hogy a legtöbb szakszervezeti vezető az egyik legfontosabb információszerzési csatornának tekinti az üzemi tanácsot.)

A kapott információkkal való elégedettség megítélésében markánsan eltérő véleményeket kaptunk a szerint, hogy a munkavállalói vagy a munkáltatói oldal képviselői fogalmazták meg azokat. A humán vezetők kétharmada úgy ítéli meg, hogy az üzemi tanács elégedett a kapott információkkal. Többségük ezt abból szűri le, hogy nem volt ez ügyben konfliktusuk, illetve nekik nem mondták, hogy kifogásuk lenne. Egyharmaduk szerint ugyan elégedetlen az üzemi tanács a kapott információk tartalmával, részletességével és időbeliségével, de ez az elégedetlenség nem jogos. Az üzemi tanács elnökök esetében két jellemző csoportja van a válaszadóknak. Akik a munkájukhoz szükséges információhoz formális úton jutnak hozzá, a feltett kérdésre pozitív választ adtak, sőt mindezen túllépve ők már a döntés-előkészítő anyagokhoz gazdaságossági számításokat, hatástanulmányokat kérnek, a döntések háttere után érdeklődnek. A rossz gazdasági helyzetben működő cégeknél, vagy a gyenge presztízsű üzemi tanácsok esetében csak külön kérésre ad a vezetés információt, ezt általában szóban teszi és a tartalma általános jellegű, a cég jövőjére vonatkozó. Ilyen esetekben az informális csatornák is nehezen, vagy egyáltalán nem működnek. A szakszervezeti vezetők véleménye szerint korábban az üzemi tanácsok munkáját jelentős mértékben akadályozta, hogy a munkáltatók egy része a törvényi szabályozást sem ismerte megfelelően, vagy nem vette komolyan, de mára a helyzet lényegesen javult. Ennek ellenére, a megfelelő mennyiségű és minőségű információ biztosítására a munkáltatók egy része most is csak akkor hajlandó, ha erre felszólítják, esetenként rábírnák.

3.2. Jogi feltételek

3.2.1. A jogok megítéléséről

Az üzemi tanácsok törvényben biztosított jogait eltérően ítélik meg a válaszolók, az egyes oldalakon belül is, de jelentős különbségek igazán az üzemi tanács elnökök, a szakszervezeti vezetők és a munkáltatók véleménye között van. Néhány ponton azonban találkozott többségük megítélése. A törvényben biztosított jogokat alapvetően megfelelőnek ítélik ahhoz, hogy az üzemi tanács végezhesse a munkáját. Egybecsengett abban is a többség véleménye, hogy a bővítésüknél nagyobb gond jelenleg, hogy a meglévő jogokkal sem tudnak sok helyen élni. Mindhárom oldalon felmerült a jogok pontosításának szükségessége.

Ebben a kérdésben az üzemi tanács elnökök véleménye is megoszlott. A választóvonal elsősorban az eredményesen működő és a kevésbé eredményes tanácsok elnökei között húzódott. A sikeres tanácsok elnökei lényegében megfelelőnek tartják a jogosítványaikat, bár azok bővítését és erősítését ők is szükségesnek tartják. A gyengébben funkcionáló tanácsok elnökei sokkal jobban hangsúlyozták, hogy a jogok erősítésére lenne szükség a tanácsok munkájának hatékonyabbá tétele érdekében. Az igényt nem annyira a bővítés tekintetében fogalmazták meg, hanem olyan értelemben, hogy a jog kényszerítse ki a meglévő jogosítványok

gyakorolhatóságát. Többen is felvetették, hogy szankcionálni kellene, ha a munkáltató megsérti a jogszabályokat. Ugyanakkor komoly eredménynek tartanák már azt is, ha a jelenlegi jogosítványaikat gyakorolni tudnák. Szükségesnek tartanák a jogok erősítését is, mert a véleményezési jog gyakorlása, megítélésük szerint semmire nem kötelezi a munkáltatót, a véleményt figyelmen kívül hagyhatja. Ezért elsősorban az együtdöntések körét bővítenék a stratégiai kérdésekben és a csoportos létszámcsökkentéseknél.

A jól működő üzemi tanácsok elnökei úgy ítélik meg, hogy a véleményezési joggal is lehet eredményeket elérni, ha megfelelő a kapcsolat a munkáltatóval és szakmailag színvonalas, érvekkel alátámasztott a vélemény. Megítélésük szerint növelné a véleményezési jogkör jelentőségét, ha a munkáltatónak írásban kellene indokolnia, hogy miért nem fogadja el az üzemi tanács véleményét.

Az együtdöntési jogkör bővítésének igénye ebben a körben is felmerült foglalkoztatási és átszervezési ügyekben. A szociális, jóléti pénzeszközökkel kapcsolatban volt, aki azt az igényt fogalmazta meg, hogy az alapok létrehozására törvénnyel kellene kötelezni a munkáltatókat. Más vélemény szerint, a tanácsnak nagyobb szerepet kellene kapnia a szociális keretek kialakításában. Volt, aki szerint a véleményezési jogkört ki kellene terjeszteni a humán vezető kinevezésére.

A szakszervezeti vezetők véleménye szerint az üzemi tanács jogosítványai gyengék. Néhányan úgy vélik, hogy a gond leginkább az, hogy a meglévő jogokkal sem tud élni a tanács. Megoszlott a szakszervezeti vezetők véleménye a tanácsok jogosítványainak bővítéséről. A nagyobb cégeknél, ahol hatékony mindkét intézmény tevékenysége és jó az együttműködés, a szakszervezeti elnökök szükségesnek tartanák a tanács jogainak bővítését, erősítését. A bővítésnél a foglalkoztatási kérdéseket, a létszámgazdálkodást említették. A szakszervezeti vezetők közül voltak, akik úgy nyilatkoztak, hogy nincs szükség az üzemi tanács jogainak a bővítésére. Ezt azzal indokolták, hogy ez a szakszervezeti jogokat és pozícióit gyengíthetné. Véleményük szerint inkább a szakszervezeti jogokat kellene erősíteni. Ezzel ellentétes véleményt mondott egy erős szakszervezet elnöke, aki szerint a szakszervezet mindenbe beleszóllhat, ha megfelelő erővel rendelkezik. Az üzemi tanács beleszóllási lehetőségeit a jogok határozzák meg, ezért azokat erősíteni kellene.

A munkáltatói oldalt képviselő interjúalanyok egyöntetűen megfelelőnek és elegendőnek ítélik az üzemi tanácsok jogait. Volt, aki úgy fogalmazott, hogy annak a szerepnek, amit a politika szánt az üzemi tanácsnak, ezek a jogok megfelelnek. Az interjúkból az is kiderült, hogy a munkáltatói képviselők egy része nincs pontosan tisztában az üzemi tanács jogaival, és gyakorta keveri azokat a szakszervezeti jogokkal. Ez különösen ott jellemző, ahol a személyi átfedések miatt összecsiszódik a tanács és a szakszervezet. A humán vezetők egy része azt fogalmazta meg, hogy a jogosítványok elegendőek a feladatok ellátásához, de ezek sincsenek kihasználva. Olyan vélemény is megfogalmazódott, hogy német, vagy más európai minta alapján megerősíthetők lehetnének az üzemi tanácsok jogosítványai, de akkor a szakszervezeti tevékenységnek az ágazatokra kellene épülnie, és meg kellene szüntetni a párhuzamos képviseletet. A jogi szabályozás tekintetében néhányan fontosnak tartanák a szakszervezeti és üzemi tanácsi jogok pontosabb szétválasztását.

3.2.2. Az értelmezési és jogi vitákról

Az üzemi tanácsi jogok értelmezése körüli vitákról inkább múlt időben beszéltek az interjúalanyok. Kezdetben elsősorban annak értelmezése körül voltak viták, hogy az egyes jogok

tartalmába mit kell beleérteni. A munkáltatók véleménye szerint a tanács olyan információkra is igényt tartott, amelyekre szerintük nem voltak jogosultak. A megkötött üzemi megállapodások ezt sok helyen rendezték. Az együttdöntési jogkör terjedelme körüli vitákról több munkáltató is említést tett. Megítélésük szerint az üzemi tanács indokolatlanul akarta érvényesíteni ezt a jogát, például ingatlanértékesítési ügyekben. Korábban voltak viták a jóléti pénzeszközök felhasználása terén is, hogy meddig terjed a szakszervezeti jog a keretek, szabályok megállapítása terén, és hol kezdődik a tanács együttdöntési joga a felhasználásban. Szakszervezeti vezetők arról is beszámoltak, hogy a tanács jogainak értelmezése körüli vitákban a szakszervezet közreműködésére volt szükség ahhoz, hogy a munkáltatóval tisztázzák a jogositványok terjedelmét.

Az üzemi tanács és menedzsment közötti vitákról elmondható, hogy általában úgy végződtek megegyezéssel, hogy nem volt szükség közvetítésre, döntőbíráskodásra, vagy munkaügyi jogvitára. A munkáltató és üzemi tanács között peres ügy egyik cégnél sem volt. Arra voltak példák, hogy felmerült a munkaügyi bíróságon történő rendezés lehetősége, de az egyeztetés során megoldódott a konfliktus. Összesen három esetet említettek az interjúalanyok, amikor bírósághoz fordultak. Ebből kettőre az üzemi tanács választások kapcsán, a versengő szakszervezetek között került sor. Egy esetben pedig a szakszervezet fordult bírósághoz, sikerrel, a bértárgyaláshoz szükséges információk kikényszerítéséért.

A munkáltatók az üzemi tanács elnökeivel vagy tagjaival szemben nem követtek el olyan törvénytelenéseket, ami miatt bírósághoz kellett volna fordulni. Egy-két esetben beszámoltak arról, hogy voltak jogszerűtlen munkáltatói szándékok, de az intézkedéseket időben megtudták akadályozni.

3.2.3. A többletjogokról

Az interjúalanyok egybehangzóan arról számoltak be, hogy a Munka Törvénykönyvében biztosított jogositványokon felül, helyi megállapodások alapján, nem rendelkeznek többletjogokkal az üzemi tanácsok. Az interjúkban azonban megemlítenek olyan üzemi tanácsi jogokat, tevékenységeket, amelyek nem következnek egyértelműen a törvényi szabályozásból. Több helyen is van arra példa, hogy a szociális, jóléti pénzalapok, intézmények kezelésének egy részét, esetenként jelentős részét a munkáltatók átengedik az üzemi tanács döntési jogkörébe, lemondva az együttdöntési jogosultságukról. Olyan határesetekről is történt említés, mint például az önkéntes nyugdíj-, és egészségpénztár szervezése és működtetése, mint üzemi tanácsi tevékenység. Határesetnek tekinthető, hogy a munkáltató az együttdöntési jogkörbe tartozónak fogadta el a vállalati lakások értékesítését.

Összegzés

Az üzemi tanácsok törvényben biztosított jogainak megítélése az üzemi tanács elnökök körében eltérő és ellentmondásos. Egyes interjúalanyok egyszerre tartják a jogokat gyengének, megfelelőnek és erősítendőnek. Az ellentmondások mögött több tényező is meghúzódhat. Mint ez az interjúk más részében kiderült, a részvétel célja, az üzemi tanács funkciója a legtöbb esetben a jogokból került kibontásra. Ebből következően nem minősíthetők abból a szempontból a jogok, hogy mennyire szolgálják a részvétel célját. Vagyis csak önmagukban értékelhetők, nincs viszonyítási keret. Pontosán tükrözi ezt az a megfogalmazás, hogy annak a szerepnek, amit a politika szánt a tanácsoknak, ezek a jogok megfelelnek. A politika vagy

törvényhozás ugyanis csak a jogokon keresztül határozta meg, hogy milyen szerepet szán a tanácsoknak. Az ellentmondások másik oka lehet, hogy az üzemi tanácsok többsége a törvényben biztosított jogaival sem tud teljes körűen élni. Ott, ahol az üzemi megállapodásokban, az együttműködés gyakorlatában nem értelmezték a jogokat és nem alakították ki gyakorlatuk szabályait, csorbulnak a tanács jogai. Számukra a megoldást az újabb jogi szabályozás jelenti. Más a helyzet a jól működő tanácsok esetében, ahol a jogok széles körű értelmezésével, esetenként azokon túlterjeszkedve gyakorolják a jogosítványaikat. Ezeken a helyeken ezért nem tekintik kulcskérdésnek a jogok bővítését. Összességében a munkavállalói oldalról elhangzott véleményekből az állapítható meg, hogy elsősorban erősíteni és nem bővíteni kívánják a jogokat.

A szakszervezeti vezetők közötti ellentétes vélemények hátterében az állhat, hogy a többség átlátja, hogy a tanács jogainak bővítése a szakszervezetnek is érdekében állna. Néhány szakszervezeti vezetőben azonban él még az a korábban kialakult előítélet, hogy a szakszervezetet félteni kell az üzemi tanácsoktól, ezért nem szabad bővíteni a jogait.

A humán vezetők többségének teljes az elégedettsége az üzemi tanácsi jogokkal, valószínűleg azt tükrözi, hogy a tanácsot alapvetően ellenérdekeltek félnek és nem együttműködő partnernek tekintik.

A véleményekből az a következtetés vonható le, hogy a jogok értelmezése körüli viták a munkahelyeken lezajlottak. Az nem derült ki az interjúkból egyértelműen, hogy milyen eredménnyel. Feltehető, hogy ahol felkészült, a szakszervezet által is támogatott tanácsok működnek és a munkáltató is hajlik az együttműködésre, ott a tanácsok számára kedvező irányban dőltek el a viták. Az is valószínűsíthető, hogy elsősorban a kisebb cégeknél, ahol még nem erősödött meg a tanács, a munkáltatói értelmezés volt a meghatározó.

Az a tény, hogy a mintába került munkahelyeken az üzemi tanács és a munkáltató között nem voltak peres ügyek, döntőbíráskodás, vagy közvetítés, azt mutatja, hogy a partnerek nem szívesen viszik a konfliktusok megoldását a cég kapuján kívülre. Közrejátszhat ebben az is, hogy a tanácsok azért nem kívánják ilyen mértékig feszíteni a húrt, mert ez hosszú távon ronthatja meg a viszonyt a munkáltatóval, és más területen visszaüthet. Bizonyára szerepe van annak is, hogy a munkáltatóknak sem áll érdekében a jogszerűtlenség, mivel a tanács jogosítványai nem annyira erősek, hogy megoldhatatlan érdekütközések jöjjenek létre. Az interjúk más részeivel összevetve az állapítható meg, hogy több munkahely esetében is az üzemi tanácsok akkor sem élezik ki a konfliktusos helyzeteket, ha ez egyébként a joggyakorlás korlátozása miatt indokolt lenne.

A munkáltatók és az üzemi tanács elnökök is úgy látják, hogy a törvényhez képest nem rendelkeznek többletjogosítvánnyal a tanácsok. Ez magyarázható azzal, hogy a munkáltató nem kívánja más területekbe, vagy a törvényes mértéknél mélyebben bevonni a tanácsot a döntésekbe.

Az, hogy az üzemi tanácsok nem törekszenek a törvényben biztosított jogosítványaikon túli, többletjogosítványok helyi megállapodásokban történő bővítésére, azzal is magyarázható, hogy többségük a saját feladatait nem a helyi viszonyok, folyamatokból fakadó problémák vagy lehetőségek alapján határozza meg, hanem a törvényben meghatározott jogokból vezeti le. A másik magyarázat az lehet, hogy a törvényben a véleményezési és együttdöntési jog megfogalmazásában egyes részek meglehetősen általánosak és így kiterjesztően is értelmezhetők. Ebből következően az általunk határeseteknek minősített ügyekre is vonatkoznak.

3.3. Körülmények, technikai feltételek

3.3.1. Technikai feltételek

Az interjúk tanulsága, hogy szoros összefüggés mutatható ki a munka színvonala és a technikai feltételek minősége között. Az erős, jól működő üzemi tanácsok mindegyike kiváló technikai feltételek között működik (üzemi tanács iroda, adminisztrátor, számítógép, inter- és intranet, éves költségvetés, az elnök függetlenítése). A gyenge üzemi tanácsoknál problémát jelent az ülés megtartása, a szükséges iratok elkészítése, tárolása, sokszorosítása, egy panaszos munkavállalóval a négy szemközti beszélgetés, a munkaidő-kedvezmény igénybevétele. Volt eset, mikor az üzemi tanács elnök „erkölcsi kötelességének tekintette”, hogy csak szabadidejében végezzen üzemi tanács munkát. Többen természetesnek tartották, hogy a működéssel járó költségeket alkalmanként kell elfogadtatni a munkáltatóval. Ennek ellenére egyetlen üzemi tanács elnök sem tartotta a technikai feltételeket annyira elégtelennek, ami akadályozta volna a munkájában.

A megkérdezett munkáltatók általános megítélése szerint az üzemi tanács működésének technikai feltételei adottak és megfelelőek a cégeknél. Ezt a véleményt fogalmazták meg azokon a munkahelyeken dolgozó humán vezetők is, ahol az üzemi tanácsnak nincs semmilyen külön irodája, technikai eszköze. Felfogásuk szerint ugyanis az a lényeg, amint ez a válaszokból kitűnik, hogy a munkáltatónak biztosítani kell a telefon, fax, számítógép, fénymásoló használatot, és ez az üzemi tanács részére adott. Érdekes megjegyezni azt a tényt, hogy ezen válaszadók cégeinél ezek az eszközök az üzemi tanács elnök rendelkezésére állnak, mégpedig döntően azért, mert a gazdasági munkája végzéséhez is szüksége van rá. A megkérdezettek mintegy harmada számolt be arról, hogy biztosított a belső információs rendszerbe való belépési jogosultság, valamint ennél is több helyen az internet-hozzáférés is az üzemi tanács részére. Azoknál a társaságoknál, ahol függetlenített üzemi tanács elnök van, egyértelműen pozitív válaszokat adtak a kérdésre a humán vezetők. Ezekben az esetekben a technikai eszközök kiegészülnek a gépkocsi-használattal, adminisztrációs munkatárs biztosításával is.

Volt néhány, az általánostól eltérő válasz is. Az egyik humán vezető szerint: „ha valami problémájuk van, szólunk és megoldjuk”, a másik ugyan nem tudja pontosan: „azt hiszem, rendben van a dolog, nekem még nem szóltak, hogy kellene valami”.

3.3.2. Az üzemi tanács költségei

A megkérdezett munkáltatók nagy része számolt be arról, hogy náluk az üzemi tanácsnak van éves költségvetése. Általános gyakorlat, hogy erre javaslatot az üzemi tanács készít, de véglegessé a munkáltatóval folytatott tárgyalás során válik. Az esetek jelentős részében arról számolt be a humán vezető, hogy bejáratott rendszer, kialakult szerkezete van a költségeknek, évente a keret emeléséről állapodnak meg. Van olyan társaság is, ahol ez is szinte automatizmusként megy, mindig az inflációnak megfelelő mértékben emelkednek a költségvetés összegei. Abban, a vállalati pénzügyi rendszer sajátosságainak megfelelően vannak eltérések, hogy hogyan gazdálkodnak e kereteken belül az üzemi tanácsok, pl. önálló költségviselők, vagy önálló költséghely az üzemi tanács, esetleg kiadásait a HR szervezet költségei között tervezik.

Eltérés van abban is, hogy mennyire önálló a tanácsok gazdálkodása. Jellemzően a nagy létszámú foglalkoztatottal, függetlenített elnökkel működő munkahelyeken gazdálkodik önál-

lóan az üzemi tanács. Van a meglátogatott munkahelyeknek egy kisebb köre, ahol arról számoltak be a humán vezetők, hogy mindent biztosítanak az üzemi tanács számára, amit kérnek, de minden egyes kifizetést engedélyeztetni kell. Ezeken a helyeken nincs előre tervezett költségvetés, hanem az aktuálisan felmerülő költségeket a munkáltató kifizeti. Arról nem számoltak be a megkérdezettek, hogy ezek mekkora nagyságrendet jelentenek.

Néhány központi üzemi tanács költségvetésében elég jelentős jutalomkeret is szerepel, aminek felhasználásáról kizárólagos hatáskörrel a központi üzemi tanács elnöke dönthet.

A költségvetéssel kapcsolatosan különösebb vitákról nem számoltak be riportalanyaink. A munkáltatók szerint tehát kialakult rendje van annak, mi és mekkora mértékben szerepelhet egy-egy üzemi tanács kiadásai között.

Érdeemes kiemelni, hogy az oktatásra, képzésre szinte minden üzemi tanácsnál fordítanak pénzeszközöket. Abban már eltérés van, hogy ez a költség beépül-e az üzemi tanács tervezett költségvetésébe vagy sem. Ahol nem készül költségvetés, ott is beszámoltak a humán vezetők arról, hogy természetesen, ha kéri az üzemi tanács, állják a képzések, továbbképzések költségeit. Van olyan munkahely is, ahol van költségvetése az üzemi tanácsnak, de az oktatás költségeit a HR oktatási költségei között tervezik, illetve számolják el.

Összegzés

Úgy tűnik, hogy az üzemi tanács technikai eszközökkel való ellátottságát az elnökök és a munkáltatók is megfelelőnek ítélik. Minden elnök az üzemi tanács adott színvonalú munkája felől ítéli meg a technikai eszközökkel való ellátottságot. A gyengén működőnek a gyenge technikai feltétel is megfelelő és megfordítva, csak a magas színvonalú munka igényel magas színvonalú technikai ellátottságot.

A munkáltatók a technikai feltételek alatt alapvetően azokat az eszközöket értik, amelyek az elnökök számára, mint munkaeszközök állnak rendelkezésre, így többek között a telefont, faxot, valamint a számítógépet. A függetlenített elnökökkel működő üzemi tanácsok esetében lényegesen jobb a technikai ellátottság, mint máshol. Esetükben biztosított az internet-hozzáférés is az üzemi tanács, illetve az üzemi tanács elnök számára.

A humán vezetők szerint az üzemi tanácsok megfelelő költségvetésekkel rendelkeznek. A tervezésnek kialakult rendje, és arányai vannak, nincsenek komoly viták. Vannak – kisebb számban – olyan munkáltatók, ahol nem terveznek előre költségvetést, de a humán vezetők ezeken a helyeken is úgy vélik, mindent biztosítanak az üzemi tanács számára, ami szükséges és indokolt. Megjegyzésre érdemes tény, hogy szinte mindenhol külön megemlítették a ráfordítások között az oktatásra, továbbképzésre szánt pénzeszközök biztosítását.

3.4. Szakértelem és képzettség

3.4.1. Szakértelem

A szakértelem, a felkészültség alapvető fontosságú eleme az üzemi tanács hatékony tevékenységének. Ezért fontos tudni, hogyan vélekednek erről üzemi tanács elnökök, humán vezetők és szakszervezeti vezetők. Nehézséget okozott az interjúk során, hogy rendszeresen keveredtek a szakértelem és a képzésben megszerezhető ismeret és tudás. Ezért, bár feltettük a kérdést, hogy milyen szakismeretekre van szüksége az üzemi tanácsnak, az erre adott vála-

szokat – mivel az ott feltett hasonló kérdésre adottakkal szinte szó szerint megegyeztek – a következő, képzéssel foglalkozó részben ismertetjük.

Éppen alapvető fontossága miatt érdekes, hogy partnereik, a szakszervezeti vezetők és a humán vezetők, milyennek látják az üzemi tanácsok szakmai felkészültségét.

Az üzemi tanács elnökök és tagok szakértelmének megítélésénél a *szakszervezeti vezetők* véleményének lényege úgy foglalható össze, hogy ezek különbözőek, de összességében nem elégségesek.

- Rendkívül kedvezően nyilatkoztak azoknak az üzemi tanács, illetve központi üzemi tanács elnököknek a szakértelméről és felkészültségéről, akik teljes munkaidőben látják el ezt a munkát.
- Az üzemi tanács tagjainak megítélésénél már differenciáltabb kép alakult ki. Közöttük elsősorban a szakszervezeti tapasztalatokat már szerzett tagok felkészültségét tartják jónak.
- A kisebb munkáltatóknál az volt a jellemző, hogy nem ítélik igazán megfelelőnek a szakértelmet, felkészültséget. Egy szakszervezeti vezető fogalmazta meg, hogy az üzemi tanács tagjai szakmai beosztásuknál fogva felkészültebbek, mint a szakszervezeti tisztségviselők.
- A központi üzemi tanáccsal működő cégeknél a KÜT tagjait általában képzettnak tartják, de a helyi üzemi tanácsoknál gyenge a szakértelem.

A *humán vezetők* az üzemi tanács, illetve az üzemi tanács elnök szakmai tájékozottságát, két kivételtől eltekintve, alapvetően megfelelőnek tartották. E summázott vélemény mögött azonban jelentős különbségek vannak aszerint, hogy az egyes válaszadók mit is értettek felkészültségen, szakmai tájékozottságon.

Az üzemi tanács szakmai tájékozottságát a válaszolók fele úgy értette, hogy mennyire tájékozottak az adott cég működéséről, az ahhoz kapcsolódó szakmai kérdésekről. Ennek fényében az így válaszolók alapvetően megfelelőnek tartják a szakmai tájékozottságot, mivel ismereteik szerint az üzemi tanács összetétele erre garanciát ad, hiszen a vállalat különböző munkaterületeiről, egységeiből jöttek a tagok. Az egyik humán vezető ki is emelte, hogy náluk a szakszervezet már a jelölésnél tudatosan törekszik arra, hogy megfelelő szakmai összetétele legyen az üzemi tanácsnak.

Két másik jellemző megközelítés szerint lehet jól körülhatárolható csoportot alkotni a válaszokból. Az egyik szerint – ez a válaszolók ötödére volt jellemző – azért mondható szakmailag tájékozottnak az üzemi tanács, mert régi mozgalmi emberekből áll, akik régen dolgoznak a cégnél, ismerik a jogaikat, van rálátásuk a cég dolgaira. A másik jellemző megközelítés az, amikor a kérdést leszűkítik az üzemi tanács elnökére. Az interjúalanyok harmada beszélt e kérdés kapcsán arról, hogy szerinte a partner üzemi tanács elnök mennyire tájékozott. Ezekből a válaszokból két dolog derült ki: egyrészt az, hogy szakmai tájékozottságon inkább az üzemi tanács működésével összefüggő szakismereteket értik, másrészt az, hogy partnereik nem csak tájékozottak, hanem tudatosan készülnek egyes témákra, képzik magukat, szakértői háttérre támaszkodnak. Ez a kép a nagyobb, rendezett munkaügyi kapcsolatokkal rendelkező cégekre jellemző. Egy nagy szállodavállalat humán vezetője külön ki is emelte, hogy ez a fajta felkészülés a vezető, az üzemi tanács elnök feladata. Egy multinacionális cég magyarországi humán vezetője arról számolt be, hogy az ő társaságuk üzemi tanács elnöke szakmailag olyan szinten van, hogy ezt külső fórumokon képes továbbadni. Néhány válaszadó, amikor az egész testület szakmai tájékozottságát akarta jellemezni, kiemelte, hogy nem azonos az egész

csapat szakmai szintje. Általában van egy erősebb mag, és vannak, akiknek a tájékozottsága igen alacsony. A szakmai tájékozottság náluk elért szintjét, a tagok vonatkozásában, egy közlekedésgép-gyártó cég humán vezetője így jellemezte: „már jól tudnak kérdezni, ebben fejlődtek”.

3.4.2. Szakértők alkalmazása

A megkérdezett *üzemi tanácsok* többsége legalább egyszer már támaszkodott külső vagy belső szakértőkre. Egy kisebbségük eddig még egyáltalán nem vett igénybe a munkája során szakértőt. Ezek közül néhányan tettek említést arról, hogy specializációval, szakmai előadásokon való részvétellel, kiadványok, szakanyagok áttanulmányozásával igyekeznek ismereteiket bővíteni.

Belső szakértőként a vállalat adott témában jártas munkatársát igyekeznek bevonni munkájukba. Ennek előnye a helyi problémák ismerete, nagyfokú szakszerűség. Hátránya, hogy általában a segítségkérés informálisan történik, és a tárgyalások során nem hivatkozhatnak a munkáltatóval szemben saját alkalmazottja ellentétes megítélésére.

Külső szakértőként az ágazati szakszervezet, illetve az Érdekvédelmi Tanácsadó Szolgálat munkatársait nevezték meg leggyakrabban, de szükség esetén a vállalati jogsegélyszolgálat jogászát is igénybe veszik. A külső szakértő előnyét abban látják, hogy a magas fokú szakmaiság így is biztosítható, a vélemény elfogulatlan és a tárgyalások során hivatkozni is lehet rá. Ebben az esetben érhető el, hogy szakértő szakértővel, szakmai alapon vitatkozik.

Hangsúlyozni szeretnénk, hogy a szakértők igénybevétele nem rendszeres, alkalmankénti és az esetek többségében igyekeznek „belülről” megoldani.

Gyakran elég, ha kellő legitimitású szakmai anyagokra, kiadványokra, országos példára hivatkoznak a tárgyalások során.

Néhány, a helyi viszonyokat jellemző véleményt külön szeretnénk kiemelni:

- „nem volt még olyan ügy, amihez szükségünk lett volna szakértőre”;
- „a külső szakértőhöz nem járulnának hozzá, a belsőt nem engedélyezik, így ők még informálisan sem segítenek”;
- „nem sok olyan ügyünk van, amiben állást kell foglalnunk”.

A szakértői alkalmazástól függetlenül érzékelhető az üzemi tanácsok körében, hogy jelen van egyfajta tudásigény, a szakmaiság igénye, megindult egy belső szakmai specializáció.

A *szakszervezeti vezetők* válaszaiból a szakértők igénybevételével kapcsolatban az tűnik ki, hogy belső szakértőkkel sem az üzemi tanácsok, sem a szakszervezetek nem rendelkeznek.

A külső szakértők igénybevétele a jellemző, mégpedig tanácsadás, esetleg szakértő vélemény kérése formájában. A munkáltatóval történő tárgyalások, egyeztetések folyamán nem alkalmaznak szakértőt. A külső szakértőket általában az Érdekvédelmi Tanácsadó Szolgálatól, illetve az ágazati szakszervezetektől veszik igénybe.

A megkérdezett humán vezetők kevesebb, mint egyharmada utasította el valamilyen indokkal a külső szakértő igénybevételét. Ezek az indokok két csoportba sorolhatók.

Az egyik csoportba azok a vélemények tartoznak, amelyek közös jellemzője, hogy a problémák megoldásához általában megfelelőnek tartják a társaságok belső szakértelmét. Szerin-

tük, „csak aki itt él, az látja a problémát”, ha szükséges, házon belül is megtalálhatja az üzemi tanács a megfelelő szakértőt.

Az előzőektől abban tér el a külső szakértő alkalmazását indokolatlannak tartó másik vélemény, hogy indokként az üzemi tanács alkalmatlanságát hozza fel: „jelen pillanatban nem tudna szakértőt használni [*az üzemi tanács*], mert nem tudná, mit kérdezzem”.

A válaszolók több mint kétharmada nem utasítaná el, illetve indokoltnak tartaná, hogy az üzemi tanács külső szakértőt vegyen igénybe. Ha mennyiségileg vizsgáljuk, akkor nagyon kedvező a kép, azt mutatja, hogy a munkáltatók képviselői nyitottak, fontosnak tartják, hogy az üzemi tanács szakmailag megalapozott munkát végezzen. Azonban, ha megnézzük az igenlő válaszokhoz fűzött indoklásokat és kiegészítéseket, akkor sokkal árnyaltabb képet kapunk.

A válaszok skálájának, az igenlés küszöbértékét éppen elérő egyik pólusán az a vélemény van, amely szerint: „nincs ellene kifogásunk, de még nem volt rá példa”. Pozitív irányba haladva a következő fokozatot azok a válaszok képviselik (arányuk kb. egyharmad), amelyek indokoltnak tartanák külső szakértő igénybevételét, ha olyan lenne a helyzet, de náluk még nem volt erre példa. Ezeknél az eseteknél felmerülhet az a gyanú, hogy a megkérdezett humán vezetők pozitív válaszai inkább az interjúkészítőnek szóltak, valójában az adott cégeknél fel sem merül a kapcsolatrendszerben és a működés során, hogy külső szakértő bármilyen szinten is bevonásra kerüljön. További jellemző csoportot alkotnak azok a válaszadók – ők egy további egyharmadot képviselnek –, akik bizonyos feltételekkel tartják elképzelhetőnek külső szakértő igénybevételét. A legjellemzőbb feltétel az, hogy „ha meg tudunk egyezni a szükségességéről”, illetve „ha számunkra is elfogadható”. A humán vezetőknek ez a csoportja is alapvetően feltételes módon fogalmaz, nem igazán derül ki, hogy ténylegesen volt-e eset, amikor az üzemi tanács külső szakértőt vett igénybe. A feltételek pedig azt jelzik, hogy mindenképpen szükségesnek tartják azt, hogy beleszólásuk lehessen az üzemi tanács döntésébe, ha szakértőt akarna alkalmazni. A fennmaradó nem egészen egyharmadnyi nyilatkozó számolt be arról, hogy náluk gyakorlat az üzemi tanács munkájában, hogy külső szakértőt vesznek igénybe. Ebbe a körbe tartoznak olyan cégek is, ahol szakszervezet és üzemi tanács nem igazán választható szét. Ezekben az esetekben a szakértői háttér általában az ágazati szakszervezetet jelenti. Van több olyan, nagy létszámot foglalkoztató társaság is, ahol elválik az üzemi tanács és a szakszervezet vezetése egymástól. Az ebbe a körbe tartozó üzemi tanácsoknak, a válaszoló humán vezetők szerint, van állandó szakértői háttérük, többen is említeték ebben a vonatkozásban az ÉTOSZ-t.

A külső szakértő alkalmazásának indokoltságára adott magyarázatok közül a legtömörebbet egy nagyvállalat humán vezetője fogalmazta meg: „kell egy külső szemlélő, aki hideg fejjel nézi az ügyeket..., a munkáltató is eshet farkasvakságba, különösen egy nagy, hierarchizált szervezetben”.

Mindazok, akik valóban indokoltnak tartják, hogy az üzemi tanács külső szakértőt is igénybe vegyen, hajlandók azt finanszírozni is. A finanszírozástól elzárkózó, vagy azt csak erős korlátokkal lehetségesnek tartó humán vezetők vagy nyíltan ellenzik a szakértők igénybevételét, vagy olyan általánosan megfogalmazott feltételekhez kötik, amelyből az derül ki, hogy ők is inkább az ellenzők táborához tartoznak.

3.4.3. Képzettség

A képzettséggel kapcsolatos kérdéskörben először arra kerestük a választ, hogy milyen ismereteik vannak (milyenekre lenne szükségük) az üzemi tanács elnököknek, tagoknak, melyek azok az ismeretek, amelyeket leggyakrabban használnak a tevékenységük során.

A megkérdezett üzemi tanácsok szinte mindegyike a munkájához szükséges speciális tudásként említette a jogi, közgazdasági és pénzügyi, a kommunikációs és tárgyalástechnikai ismereteket. Ez utóbbival kapcsolatban megemlítették még a jó pszichológiai adottságok és a diplomáciai érzék szükségességét. A felmérés egyik újdonságát jelenti, hogy egy erőteljes kisebbség fontosnak tartotta megemlíteni azokat a szakmai ismereteket, amelyek a cég gazdasági tevékenységéhez tartoznak. Ugyanilyen arányban tettek említést speciálisabb üzemi tanács ismeretek szükségességére a munkaügy, a foglalkoztatás, a munkavédelem (ahol nem működtek munkavédelmi képviselők), szociális-jóléti területen. Egyéni véleményként merült fel a számítógépes és a jogi eljárási szabályok ismeretének fontossága.

Nagyjából ugyanilyen sorrendje van azoknak az ismereteknek, amelyekre a leggyakrabban van szüksége az üzemi tanácsoknak. Speciális szakismeretet, képességet, mint például: a munkajogot, a létszámgazdálkodást, a társadalombiztosítási, adózási szabályokat.

Hasonlóan vélekedtek a *szakszervezeti vezetők* is, amikor a képzéssel kapcsolatban elsősorban annak fontosságát hangsúlyozták. Minden interjúalany szükségesnek tartotta, elsősorban a jogi ismereteket. Majdnem ilyen arányban említették a kommunikációs, tárgyalástechnikai ismereteket is. Többen megemlítették, hogy vállalatgazdasági ismeretekre, és némi közgazdasági tudásra is szüksége lenne az üzemi tanács tagjainak.

A *munkáltatói megítélés* szerint az üzemi tanácsok felkészültsége az elmúlt időszakban egyre inkább javult és megfelelő a feladataik ellátásához. Két jellemző véleménycsoport van. Ezeknek nincsenek igazán közös ismérveik, mint a korábbiaknak (kis cég – nagy cég, önálló üzemi tanács, tulajdonforma stb.), valószínű inkább, hogy az adott üzemi tanács személyi összetétele határozza meg. Az egyik jellemző megítélés szerint a cég üzemi tanácsának felkészültsége készségei javulásának okaként elsősorban a gyakorlati tapasztalatok felhalmozódását, a tevékenység közben megszereshető ismereteket, és csak ezt kiegészítőként említették a képzést a válaszolók. A másik, több esetben is elhangzott megközelítés, különbséget tett az üzemi tanács elnöke és tagjai felkészültsége között. Ebben a körben általánosnak mondható az a vélemény, hogy az üzemi tanács elnök felkészültségét, készségeit megfelelőnek tartják, de a testület tagjait már nem. Ezt a megítélést erősíti meg az a tény is, hogy azok közül, akik az üzemi tanács felkészültségét egyre javulónak ítélték meg, többen hozzátették, hogy az elnökre ez különösen igaz. Valószínűleg abban sem tévedünk nagyot, ha azt mondjuk, hogy a humán vezetők alapvetően az elnök felkészültsége, készségei alapján ítélik meg az üzemi tanácsot is.

A humán vezetők kétharmada két ismeretkört említett meg, mint olyat, amelynek feltétlenül szerepelnie kellene a képzésben. A kettő közül, ha figyelembe vesszük a felsorolásnál a sorrendet, akkor a jogi ismeretek állnak valamivel előbb. A válaszadók nem általános jogi képzést tartanak fontosnak, hanem azoknak a jogi ismereteknek az elsajátítását, amik az üzemi tanács működésére vonatkoznak, illetve amik a jogaik gyakorlásához szükségesek. Többen kiemelték, hogy ezen a területen szükség van arra, hogy a változásokat állandóan kövessék. A jogi ismeretekkel szinte azonos súllyal említették a válaszadók a vállalatgazdasági ismereteket.

Ebben a körben szükségesnek tartanak alapvető közgazdasági, pénzügyi ismeretek elsajátítását, azért, hogy jól értsék a vállalat folyamatait. Ide tartoznak még az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos ismeretek is. Ennek szükségességét a nagyvállalatok humán vezetői emelték ki.

A szükséges alapismeretek elsajátítása mellett, a válaszadók mintegy harmada említette meg, hogy fontos lenne kommunikációs, tárgyalástechnikai ismeretek megszerzése, illetve ilyen készségeik fejlesztése. Érdekes módon, ezt egyaránt említették kisebb és nagyobb cégek humán vezetői. A képzés formájával kapcsolatban kevesebben fogalmaztak meg elvárásokat. Jellemzőnek tekinthető, hogy ha valahol szerveznek képzést, arra elmennek, ritkábban és elsősorban a nagyobb cégeknél van belső, saját képzés. Elmondható az is, hogy a képzést ugyan fontosnak tartják, de elsősorban az üzemi tanács saját ügyének tekintik a megkérdezett humán vezetők. Ők legfeljebb a másik fél kezdeményezésére segítik, illetve segítenék ezt a tevékenységet.

3.4.4. A képzés gyakorlata

Mint az előzőekben láttuk, a vizsgálatban résztvevő *üzemi tanács elnökök* munkájukhoz (az üzemi tanács munkájához) nagyon fontosnak tartottak bizonyos tudást, ismereteket. Ennek ellenére, a vizsgálat tanúsága szerint a döntő többségnél nincs előre tematikusan átgondolt, egymásra épített, rendszerezett ismereteket átadó képzés. (Legyünk őszinték, ilyen képzési kínálat nincs is.) A legáltalánosabb válasz az volt, hogy a testület számára nem volt semmilyen képzés. Alkalmanként (ez évi egy, legfeljebb két alkalmat jelent) az elnök, jó esetben rajta kívül még egy-két ember részt vesz valamilyen képzésen. Leggyakrabban az ÉTOSZ rendezvényei, ezenkívül négy ágazati szakszervezet által szervezett oktatási esemény került említésre (a vegyész, a közúti, a kereskedő és a vasas). Egy üzemi tanács elnök a Szakszervezeti Ifjúsági Szövetség képzésén vett részt. Két-három elnök bizonytalan eredetű, piaci alapon szervezett oktatási rendezvényt említett ezen kívül. Két helyen tapasztaltuk, hogy a cégnél évi egy alkalommal 2-3 napos helyi felkészítőt szerveznek, saját előadóval. Ezeket a vezetési, tájékoztatásra is kihasználja, és mint az üzemi tanács legfőbb információs forrása is szerepelt az interjúkban.

Ami figyelemre méltó, hogy a jól szervezett, magas színvonalú munkával egyfajta korrelációban megjelent a helyi, speciális, adott feladathoz kötődő, az üzemi tanács sajátos igényeit kielégítő képzés (pl. tárgyalástechnikai, kommunikációs, csapatépítési, önismereti tréning). Két-három vállalatnál az üzemi tanács kihasználja a vállalati oktatáshoz kapcsolódó továbbképzés lehetőségét is.

A szakszervezeti tisztségviselők szerint a legjellemzőbb az, hogy az üzemi tanács elnöke, vagy tagjai részt vesznek egy-egy konferencián esetleg valamilyen felkészítőn. Rendszeres, szervezett, egymásra épülő iskolarendszerű képzésről egyikük sem számolt be. A nagyobb létszámot foglalkoztató munkáltatóknál több lehetőség van a képzéseken való részvételre. Két helyen arról is szóltak, hogy a szakszervezet egyezteteti a képzésben történő részvételeket, és ha szükséges, akkor a szakszervezet még anyagilag is támogatja az üzemi tanácsok képzését. Általában nem jellemző, hogy a szakszervezet és üzemi tanács közös képzéseket szervezen, de előfordul. Arra is van példa, hogy üzemi tanácstagot szakszervezeti képzésre küldenek. Néhány helyen arról számoltak be, elsősorban a nagyobb cégeknél, hogy bizonyos területeken a belső képzésekre is beiskolázzák a tagokat, pl. nyelvtanfolyam, EU ismeretek.

A képzésekben történő részvétel helyszínéként az ÉTOSZ Üzemi Tanács Akadémiát, a MTESZ–ÉTOSZ konferenciákat, a FES által szervezett megyei rendezvényeket, és az egyes ágazati szakszervezetek által szervezett felkészítőket jelölték meg.¹

A humán vezetők egyöntetűen úgy ítélik meg, hogy az ő cégükénél adott a lehetőség arra, hogy az üzemi tanács képzésben vegyen részt. A lehetőség biztosítását szinte kivétel nélkül abban látják, hogy fedezetet biztosítanak a költségekre és elengedik az üzemi tanács tagjait, ha el akarnak menni képzésre. Tapasztalataik szerint ezzel a lehetőséggel az üzemi tanácsok élnek is. A feltett kérdés azt is tudakolta, hogy milyen formában tartaná fontosnak a képzést az interjúalany. Választ kb. egyharmaduk adott. Többségük szerint vannak különböző konferenciák, előadások, ahol meg lehet szerezni ezeket az ismereteket, és ahová el is szoktak járni az üzemi tanács elnöke, illetve tagjai.

Három humán vezető számolt be arról, hogy ezek mellett, rendszeresen szervez az üzemi tanács saját belső képzést is, amit természetesen a cég támogat. Több interjúalany szerint nagyon fontos lenne az üzemi tanács tagok folyamatos önképzése. Egy önkormányzati tulajdonú nagyvállalat humán vezetője kiemelte, hogy partner üzemi tanács elnöke, aki a kezdetek óta tölti be ezt a funkciót, folyamatosan képzi magát, jelenleg felsőfokú humán menedzser képzésben vesz részt. Két esetben szólt a képzés idejéről a megkérdezett humán vezető. Mindkettőjük arról a problémáról szólt, hogy nem lehet a képzés miatt hosszabb időre kivenni a munkából az embereket. Egyikük szerint ez úgy oldható meg, hogy egymásra épülő tematikával egynapos képzésekből álló sorozatot kellene szervezni az üzemi tanács számára. Saját, belső képzésbe való bevonásról mindössze két humán vezető számolt be. Végül meg kell említenünk, hogy a válaszok jelentős része, mondhatnánk azt is, hogy döntő többsége egy sajátos szemléletről árulkodik. A humán vezetők nem érzik saját feladatuknak az üzemi tanács tagok felkészítését, illetve az ebben való segítő közreműködést. Azok is, akik látják, hogy mit és hogyan kellene csinálni, a kezdeményezést az üzemi tanácstól várják.

3.4.5. Milyen a profi üzemi tanács tag

A szakszervezeti vezetők jellemzően a következő tulajdonságokat sorolták fel: jó kommunikációs és tárgyalástechnikai, kapcsolatteremtő készség, higgadság, szakértelem, különösen jogi kérdésekben, alapos helyismeret, elkötelezettség a munkavállalók iránt, aktivitás.

A munkáltatói interjúkban a kérdés a szakértelem és a képzettség témakörei végén hangzott el, a válaszadók mégis kitértek, egyéb elemekkel is bővítették a meghatározásokat akkor, amikor megfogalmazták, milyen is szerintük egy profi üzemi tanács tag. A meghatározásokban a szakmai ismeretek és felkészültség mellett, a kommunikációs készségek is megjelennek. Érdekes az is, hogy jó néhány interjúalany egy profitól tudatos szerepfelfogást, feladatvállalást is elvár, mintegy megismételve azt, amit az üzemi tanácsról, mint részvételi intézmény szerepéről is kifejtett.

¹ Az egyik szakszervezeti elnök véleménye szerint, a felkészítő részvételi díja olyan magas, hogy ezt nem tudják finanszírozni, azt tartaná megoldásnak, ha a munkáltatók, az állam és olyan alapítványok, mint a FES viselnék a képzési költségek egy részét.

Összegzés

Mind a munkáltatók, mind a szakszervezeti vezetők alapvetően jónak tartják az üzemi tanácsok felkészültségét, szakértelmét. Egyértelmű, hogy a nagy létszámú cégek függetlenített üzemi tanács elnökeit tartják felkészültebbeknek. Ugyanez vonatkozik a központi üzemi tanács elnökökre, illetve magára a központi üzemi tanács tagjaira is, a helyi üzemi tanácsokhoz viszonyítva. Partnereik felkészültebbnek tartják a „mozgalmi múltú”, szakszervezeti tisztségviselőként tapasztalatot szerzett üzemi tanács elnököket és tagokat. Ez abból is adódik, hogy elsősorban az adott vállalatra vonatkozó tudást, szakmai ismeretet értenek felkészültség alatt, valamint azoknak a készségeknek az összességét, amelyeket a tárgyalások, viták, a konfliktushelyzetek megoldása során lehet megszerezni.

A szakértők igénybevitelével kapcsolatos nyilatkozatok igen ellentmondásosak. Az üzemi tanácsoknak csak egy része és ezek is csak alkalmanként támaszkodnak szakértőkre munkájuk során. Többségük inkább belső szakértőkre támaszkodik. A szakszervezetek szerint sem az üzemi tanács, sem a szakszervezet nem rendelkezik belső szakértőkkel, ezért inkább külsőket alkalmaznak. Úgy tűnik, hogy a munkáltatók magatartása miatt ez egyre nagyobb jelentőséggel bír. A munkáltatók kisebbsége eleve elveti azt, hogy az üzemi tanács külső szakértőt vegyen igénybe munkájához. Ezeknek a véleményeknek az alapja az, hogy a belső, sajátos problémákat nekik belül kell megoldaniuk, ehhez a belső szakértelem elegendő, nincs szükség külsők bevonására. A válaszolók több mint kétharmada szerint indokolt lehet külső szakértő alkalmazása az üzemi tanács számára. A válaszokból ugyanakkor az tűnik ki, hogy ennek ellenére a gyakorlatban, a megkérdezett cégeknek csupán mintegy harmadánál jellemző a külső szakértők tényleges igénybevétele. Ebbe a csoportba jellemzően a nagy létszámot foglalkoztató cégek tartoznak, ahol általában olyan üzemi tanács van, amelynek vezetése nem esik egybe a szakszervezeti vezetéssel.

Megindult az üzemi tanácson belüli specializáció, egyfajta szakosodás egy-egy témára. Ennek célja rövid távon nem lehet a szakértők kiváltása, hanem az orientáció megkönnyítése: hol keressük a megfelelő választ, kihez forduljunk adott ügyben.

Az üzemi tanács vezetőjének, tagjainak a megkérdezettek mindhárom köre szerint elsősorban jogi és gazdasági ismeretekre van szüksége. Viszonylag kevesen – ezen belül is döntően humán vezetők – fogalmazták meg, hogy a jogi ismeretek alatt elsősorban munkajogi ismereteket, illetve az üzemi tanács működésével kapcsolatos jogi feltételek ismeretét értik. Ez valószínűleg abból adódik, hogy a munka világában élő, a munkaügyi kapcsolatrendszerben együttműködő felek jogi ismeretek alatt elsősorban az ezt a viszonyrendszert szabályozó joganyag ismeretét értik. Második helyen a gazdasági, ezen belül is a vállalatgazdasági ismeretek állnak mindhárom válaszadó csoportnál. Harmadikként, szintén egyöntetűen a kommunikációs és tárgyalástechnikai ismereteket, illetve készségeket említik.

Az interjúk kutatásba bevont társaságok egyikénél sem számoltak be tematikusan felépített és rendszeres üzemi tanács képzésről. Az ismeretszerzés jellemző formája az, hogy – döntően az üzemi tanács elnökök – elmennek különböző konferenciákra, tájékoztatókra. Mindössze kétféle helyen számoltak be arról, hogy helyi képzést szerveztek az üzemi tanács tagjai számára. A humán vezetők – ha figyelembe vesszük szakmai feladataikat – meglepően passzívnak mutatkoztak az üzemi tanács képzést illetően, azt teljes mértékben az üzemi tanács magánügyeként kezelik. Kevés helyen tapasztalhattuk azt, hogy a szakszervezet feladatának tekintik az üzemi tanács elnökök és tagok képzését. Mindössze négy ágazati szakszervezet szervezett üzemi tanácsok számára képzést.

4. AZ ÜZEMI TANÁCS KAPCSOLATAI

4.1. Az üzemi tanács kapcsolata a munkavállalókkal

Az üzemi tanácsok és a munkavállalók kapcsolatát általában tevékenységük gyenge pontjának minősítették a válaszolók. Az üzemi tanács elnökök által elmondottakból azonban differenciáltabb kép rajzolódik ki, elég jelentős minőségi eltérésekkel. Azoknál az üzemi tanácsoknál, amelyeknek a működése nem túlságosan eredményes, a kapcsolattartás módjának a munkavállalókkal való személyes kontaktust nevezték meg. Ez azonban valószínűleg kimerül abban, hogy a tanács tagjai közvetlen munkatársaikkal tartják a kapcsolatot, és nincs ennek tudatos, szervezett, a munkavállalók többségére kiterjedő formája. Hasonlóan esetleges lehet az a kapcsolattartás, amikor az üzemi tanács elnök jártában-keltében találkozik a munkavállalókkal és szót vált velük. Ezekben a munkahelyeken fokozottan igaz az is, hogy a munkavállalók körében nincs érdeklődés az üzemi tanács tevékenysége iránt. Az egyébként a jól működő üzemi tanácsok esetében is jellemző, hogy a munkavállalók érdeklődése csak akkor nő meg az üzemi tanács munkája iránt, ha valamilyen ügyben személyes érintettségük van. A jól működő üzemi tanácsok azonban aktívan keresik a lehetőségeket arra, hogy tájékoztassák a dolgozókat. Egyes üzemi tanácsok nyílt napokat szerveznek, gyűléseken adnak tájékoztatást. Alkalmazzák az információátadás írásos formáit. Beszámoltak arról, hogy a vállalat vagy a szakszervezet által kiadott újságokon, vagy az üzemi tanács által rendszeresen készített tájékoztatókon keresztül is próbálják elérni a munkavállalókat. Azokon a munkahelyeken, ahol a korszerű technika ezt lehetővé teszi, a belső számítógépes hálózatot is felhasználják a kapcsolattartásra. Az üzemi tanács elnökök szerint a tájékoztatás eredményessége is mérhető azon, hogy a munkavállalók különbséget tudnak-e tenni a tanács és a szakszervezet tevékenysége között.

A *szakszervezeti vezetők* az üzemi tanács és a munkavállalók kapcsolattartásának formái közül, elsősorban a szakszervezeti struktúrán, illetve tisztségviselőkön keresztül történő tájékoztatást emelték ki. Itt is érzékelhető azonban, hogy ez helyenként esetleges, nem tudatosan szervezett és csak feltételezik a működést. Mindössze egy-két helyen hangzottak el olyan információk, példák, amelyekből arra lehet következtetni, hogy a szakszervezeti csatornák használata tudatos, szervezett és eredményes.

A *munkáltatók tájékozottsága* ebben a kérdésben mérsékeltnek látszik. A többségük nem is nyilatkozott érdemben. A humán vezetők egy része úgy érzékeli, hogy megfelelő a kapcsolattartás, de módjáról, formájáról nem beszéltek. Két nagyobb cégnél kritikailag jegyezték meg a humánpolitikusok, hogy a cég információs csatornáit jobban fel kellene használnia az üzemi tanácsnak munkája megismertetésére.

Összegzés

Az üzemi tanácsok kapcsolatának minősége a munkavállalókkal szoros összefüggést mutat az üzemi tanács működésének eredményességével. A kapcsolattartásra azok az üzemi tanácsok fordítanak energiát, amelyeknek van miről véleményt kérniük, és az eredményeikről is tájékoztatni kívánják a dolgozókat. Olyan összefüggés is érzékelhető, hogy a cég mérete és a kapcsolattartás szerveztségének minősége, korszerűsége között szoros összefüggés van. A kapcsolattartás értékelése szempontjából éles különbség látható az önállóan tevékenykedő

üzemi tanácsok és a szakszervezeti tevékenységgel egybeolvadó tanácsok között. Az utóbbiak esetében a munkavállalók nem is tudnak különbséget tenni a két szervezet tevékenysége között, és ez jellemzően úgy jelenik meg, hogy nem érzékelik a tanács tevékenységét. Ebből következően véleményük sincs arról.

A jól működő üzemi tanácsok nem nyugszanak bele a dolgozói érdektelenségbe és keresik a kapcsolat technikáit, eszközeit.

A kérdésre adott válaszokból az nyilvánvaló, hogy a kapcsolattartás meghatározó momentuma a tájékoztatás, és kevés szó esett arról, hogy a tanács álláspontjának kialakításához milyen módon igyekeznek beszerezni a munkavállalói véleményeket.

4.2. Üzemi tanács és a szakszervezet kapcsolata

4.2.1. Az üzemi tanács és szakszervezet különbségei

Az üzemi tanácsok és szakszervezetek érdekképviselői közötti különbséget a válaszolók többsége a jogosítványok eltérésében és a szakszervezet nyomásgyakorló képességében látja. A szakszervezetet konfrontatívabbnak, az üzemi tanácsot a munkáltatóval együttműködőbbnek vélik. A szakszervezetek és a munkáltató kapcsolatában az érdekkülönbségek a meghatározóak. Az üzemi tanács az érdekezésszerűség alapján együttműködőbb a munkáltatóval, és a kellemetlen munkáltatói döntéseket is képviselnie kell, állítják. Többen ezt úgy fogalmazták meg, hogy a szakszervezet a munkaharc, az üzemi tanács a munkabéke intézménye. A jogosítványok közötti különbségtételnél elsősorban a szakszervezetek erősebb jogosítványait hangsúlyozták, szemben az üzemi tanács gyengének vélt véleményezési jogával.

Voltak, akik a különbséget a jogok eltérő tartalma alapján fogalmazták meg. Az üzemi tanácsok szerepét a szociális, jóléti ügyekben, a szakszervezetekét a bérharcban emelték ki. A különbségeknél említették még, hogy a szakszervezet csak a tagjait képviseli, a tanács minden munkavállalót, valamint, hogy a szakszervezeti szervezkedés túlnyúlik a munkahelyen. Megfogalmazódott olyan vélemény is, hogy míg a szakszervezet saját tagsággal és intézményi háttérrel rendelkezik, addig az üzemi tanács beágyazódik a társaság szervezetébe.

A szakszervezeti vezetők többsége annak a véleményének adott hangot, hogy az üzemi tanács a gyenge jogosítványokkal nem menne semmire, ha nem lenne mögötte a szakszervezet.

A munkáltatók egy része alapvetően tisztában van a két testület tevékenységének különbségével, de esetenként találkoztunk meglepően nagy tájékozatlansággal is, mikor is a humán vezetők keverték az üzemi tanács és a szakszervezeti jogosítványokat. A válaszaikban alapvetően a saját gyakorlatuk alapján fogalmazták meg a különbségeket. Azokon a munkahelyeken, ahol a testületek között nagy a személyi átfedés, továbbá az üzemi tanács elnöke és a szakszervezet vezetője azonos személy, a munkáltatók nem látják különbséget a két intézmény tevékenységében. Ilyen esetekben úgy érzik, hogy az üzemi tanács munkáját is alapvetően a szakszervezet határozza meg. Nem tartják jónak az ilyen mértékű összefonódást.

Említésre méltó egy zöldmezős beruházás esete, ahol nem működik szakszervezet. Itt az üzemi tanács elnöke és a munkáltató képviselője egybehangozóan fogalmazták meg, hogy a szakszervezetek abban is különböznek az üzemi tanácsoktól, hogy egy külső, ágazati érdeket is megjelenítenek, amely nem azonos a helyivel. A vezetés úgy ítéli meg, hogy az üzemi tanács jobban átérzi a valódi problémákat, könnyebb együttműködni vele.

4.2.2. Az üzemi tanács és szakszervezet együttműködéséről

Az üzemi tanácsok és szakszervezetek közötti együttműködés formáiról, tartalmáról változatos kép rajzolódik ki az interjúk alapján. Az egyetlen, amiről minden interjúalany beszámolt, hogy valamilyen együttműködés, egyeztetés van a testületek között. Ennek formái az egyes munkahelyeken nagyon eltérőek.

A legjellemzőbb válasz az volt a kérdésre, hogy a két testület közötti személyi átfedések miatt nincs szükség az együttműködésnek valamilyen szervezett formájára. Az üzemi tanács elnökök több mint fele az együttműködés formájának a testületek közötti átfedést jelölte meg. Néhány esetben ez olyan formában valósul meg, hogy a két testület együtt ülésezik, tárgyal a munkáltatóval, tehát a tevékenységük egybeolvad. Egy-két esetben az a jellemző, hogy szinte teljesen azonos személyekből áll a két testület. Ilyen esetekben a témák tartalma határozza meg, hogy milyen minőségükben vesznek részt a munkáltatóval folytatott tárgyaláson.

Azokon a munkahelyeken, ahol elkülönül egymástól az üzemi tanács és a szakszervezeti testület, az együttműködésnek lazább és szorosabb formái is megtalálhatók. Két központi üzemi tanáccsal működő cégnél, ahol több szakszervezet működik, az együttműködés jellemző formája az időnkénti információcsere, illetve, egy-egy esetben, az egyeztetett fellépés. Nincs egyeztetett stratégia vagy szervezett együttműködés, a kapcsolat alapvetően a szakszervezeti tisztséggel is rendelkező üzemi tanácstagokra épül.

Két nagy cég esetében számoltak be az üzemi tanács elnökök és a szakszervezeti vezetők arról, hogy náluk kiépített, rendszeresen működő egyeztetési rendszer van. Mindkét munkahelyen több szakszervezet működik és az üzemi tanács minden szakszervezettel kooperál. A legszorosabb együttműködést, mindkét helyen, a legnagyobb létszámú szakszervezettel alakították ki. Az egyik esetben a koordináció intézménye a szakszervezetek által létrehozott egyeztetési fórum. Ezekon a helyeken az együttműködés már stratégiai elemekre is kiterjed.

Két kisebb munkáltatónál, az interjúalanyok beszámolója szerint, lényegében minimális az együttműködés, legfeljebb az információk kicserélésére terjed ki.

A *szakszervezeti vezetők* többségének véleménye szerint is, elsősorban az üzemi tanácsban résztvevő tisztségviselőiken keresztül valósul meg az együttműködés, de többen szükségesnek tartanak a kapcsolat erősítését, a kooperáció hatékonyabb formáinak kiépítését.

A megkérdezett *humán vezetők* véleménye szerint, valamilyen formában mindenhol létezik együttműködés a szakszervezet és üzemi tanács között. Nyilvánvaló ez azokon a helyeken, ahol a tevékenységük összeolvad. Ha nem is írásbeli, tételes együttműködési megállapodás alapján – mert ilyenről nem tudnak –, de az együttműködés valamilyen formáját mindenütt feltételezik.

4.2.3. A testületek közötti személyi átfedésekről

Az üzemi tanács és a szakszervezeti vezető-testületek összetételében lévő személyi átfedésekről markánsan eltér egymástól a munkavállalói oldal, illetve a munkáltatói oldal képviselőinek véleménye.

Az *üzemi tanács elnökök és szakszervezeti vezetők* többsége a jelentős átfedést is indokoltnak, sőt jónak tartja. Előnyösnek tekintik az információk áramlása, a szorosabb együttműködés, a tevékenység jobb koordinálása szempontjából. A teljes összemosódást azonban a döntő többség negatívan minősítette.

A szakszervezeti vezetők többsége – amellet, hogy az átfedéseket hasznosnak tartja – nem tartja jónak, ha a két testületet azonos személy vezeti. A többségi véleménytől merőben eltérő álláspontot fogalmazott meg egy nagy cég üzemi tanács elnöke és szakszervezeti vezetője. Szerintük a hatékony együttműködés személyi átfedések nélkül is lehetséges. Itt a szakszervezet tudatosan nem indítja tisztségviselőit az üzemi tanács választásokon. Az indok elsősorban az, hogy így jobban elválik a két testület tevékenysége, és több ember is bekapcsolódhat az érdekképviselési munkába (szélesebb az érdekképviselők tisztségviselőinek kiválasztódási bázisa). Ennél a vállalatnál a szakszervezet az üzemi tanács tagjaira úgy tekint, mint saját tisztségviselőire.

A munkáltatói oldal, jellemzően nem tartja jónak a két testület közötti jelentős személyi átfedettséget, mert összemoszódhat a kétféle tevékenység. Többen is észrevételezték azt, hogy időnként nem tudják, hogy adott témában éppen melyik testülettel tárgyalnak.

Ezzel ellentétben volt olyan munkáltatói vélemény is, hogy az átfedés egyszerűsíti a kapcsolatot, mert együtt tudja kezelni a két testületet.

4.2.4. Több szakszervezet együttműködése

Az üzemi tanácsi vizsgálat szempontjából nem volt alapvető kérdés, hogy mi a megkérdezettek véleménye arról, ha egy munkáltatónál több szakszervezet működik. Mivel a mintába több olyan nagy cég is bekerült, ahol nem csak egy szakszervezet van, erről is megkérdeztük a három oldal képviselőinek véleményét. Azokon a munkahelyeken, ahol több szakszervezet van jelen, a legjelentősebb szakszervezet elnökét kérdeztük az interjúk során.

A megkérdezett *szakszervezeti vezetők* – függetlenül attól, hogy náluk egy vagy több szakszervezet működik-e – egységesen úgy nyilatkoztak, hogy a munkavállalók érdekképviselése szempontjából inkább hátrányos, mint előnyös, ha több szakszervezet van a munkahelyen. A legtöbben ezt azzal indokolták, hogy így megosztott a képviselet, pedig az egységes szakszervezet hatékonyabb érdekvédelmet lenne képes ellátni. Szerintük a munkavállalói csoportok között nincsenek olyan eltérő érdekek, amelyeket ne lehetne integrálni egy szakszervezetben belül.

Több szakszervezet jelenléte esetén a szakszervezetek közötti viszonyról meglehetősen szélsőséges képet festettek az interjúk. Vannak munkahelyek, ahol kiépített, rendszeres koordináció van a szakszervezetek között. Ez azonban önmagában még nem akadályozza meg az esetleges konfliktusokat. Más esetekben a szakszervezeti elnökök évek óta tartó, rendszeres konfrontációról számoltak be, ami megnehezíti az érdekszervezetek közötti egyeztetést.

A *munkáltatói képviselők* többségénél csak egy szakszervezet működik, ezért nem nyilatkoztak a kérdésben. Az érintett munkahelyek humán vezetői nem tartják jónak ezt a helyzetet. Mint elmondták nem csak azért, mert ez nehezíti a munkájukat, hanem mert így nem tartják hatékonyak az érdekegyeztetést. A munkáltatók hangsúlyozták, hogy ez a szakszervezetek ügye, amit nem kívánnak befolyásolni.

Összegzés

Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek tevékenységének sajátosságait összevetve, a válaszolók többsége a hangsúlyt az eltérő jogosítványokra és a munkáltatóhoz fűződő viszony különbségére helyezte. Megjelentek itt is azok a vélemények, amelyek a munkáltatóhoz közelebb

állónak tekintik az üzemi tanácsot. A válaszokban változatos módon a különbség más-más elemeit emelték ki. Mindenki a gyakorlati tapasztalataiból kiindulva fogalmazta meg a különbségeket. Nem foglalkoztak a részvétel és érdekvédelem különbségének elvi kérdéseivel, ami azt jelzi, hogy nincs megfelelő elméleti megalapozottsága a különbségtételnek. Az interjúk alanyai döntően nem a tanácsok és a szakszervezetek eltérő funkciója alapján tettek különbséget, hanem az eltérő jogok, alkalmazható eszközök és módszerek szerint.

Az, hogy az interjúalanyok döntő többsége a szakszervezetek szempontjából előnyösnek minősítette az üzemi tanácsok létezését, nyilvánvalóan abból következik, hogy szinte minden munkahelyen szoros a kapcsolat és jó az együttműködés a tanácsok és szakszervezetek között. Nem véletlenül emelték ki azt, hogy így a szakszervezet több információhoz juthat, hiszen az üzemi tanácsoknak, jogosítványaik alapján, szélesebb körben van lehetőségük a tájékozódásra. Az interjúk más részletei megerősítik azt a megállapítást, hogy amennyiben egyeztetnek, és a két testület hasonló álláspontot képvisel, nagyobb esély van a munkáltatói döntések befolyásolására. Figyelemre méltó, hogy akik szakszervezeti szempontból hátrányosnak tartják a tanácsok létét, véleményüket nem helyi tapasztalatokra alapozzák. Számukra érvként még mindig az a meggyőződésük szolgál, miszerint annak idején a szakszervezetektől vették el a tanácsok jogait.

A szakszervezetek jelentős része a befolyásolás, az együttműködés, a megfelelő információcsere legjobb módjának azt tartja, ha tisztségviselői ott vannak az üzemi tanácsokban. Ez az üzemi tanácsok szempontjából is előnyös lehet, mivel ezek az emberek az érdekképviseleti munka terén tapasztalatokkal rendelkeznek és tisztségviselőként is van kontaktusuk a munkavállalókkal. A túlzott mértékű átfedésnek azonban az a veszélye, hogy testületek tevékenysége összemosódik, és emiatt a részvétel és az érdekvédelem nem különül el.

Az interjúk alapján megállapítható, hogy a mintában szereplő cégek esetében, csak néhány helyen van az üzemi tanácsok és a szakszervezetek között szabályozott, rendszeres, kiépített együttműködés. Viszont ezek közül egy-két esetben már a stratégiák egyeztetésének elemei is jelen vannak. Az ilyen típusú együttműködésnek több feltétele van. Meghatározó, hogy a két testület tevékenységének el kell különülnie egymástól. Saját tevékenységét mindkét intézménynek megfelelő szinten kell végezni, illetve meg kell, hogy legyen a felekben az együttműködés szándéka. Nem utolsósorban szükséges, hogy a két testületnek legyen elképzelése az elérendő célokról. Az interjúk más részleteit is figyelembe véve elmondható, hogy ebben a formában látszik leghatékonyabbnak az együttműködés.

A kapcsolatnak az a formája, amelynek alapja a két testület tagjai közötti, szinte teljes átfedés – az esetek egy részében az első számú vezető személyét is beleértve –, valójában nem értékelhető az együttműködés szempontjából.

Az interjúalanyok által leggyakrabban említett együttműködési forma, nevezetesen a szakszervezeti tagok, illetve tisztségviselők jelenléte a tanácsban – mint ez az interjúk más részleteiből kiderül – a kooperáció sokféle minőségét jelentheti. Az esetek egy részében ez egy olyan gyenge fonál, ami kimerül az információk közvetítésében. Más esetekben azonban ez párosul olyan megoldásokkal, amelyek beépített együttműködési elemeket tartalmaznak.

Az együttműködést más szempontból vizsgálva megállapítható, hogy az esetek többségében a kooperáció esetleges ott is, ahol elkülönül a két testület tevékenysége. Csak taktikai jellegű, és valamilyen konkrét munkáltatói intézkedéshez kötődik.

Több tényező is magyarázhatja azt az egységesnek tűnő véleményt, amely szerint a munkavállalók számára kedvezőten, ha a munkáltatónál több szakszervezet van. Az egyik, hogy – a

jellemző szakszervezet-politikai álláspont szerint – az egységes szakszervezet hatékonyabb. Ezt igazolja az elmúlt évtized hazai gyakorlata általában is, és a mintába bekerült több szakszervezettel működő munkahelyek tapasztalata is. Az egységes vélekedést az is magyarázhatja, hogy az interjúalanyok között nem volt olyan szakszervezeti vezető, aki a munkahelyen kisebbségben lévő szakszervezetet képviselte volna.

4.3. Az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolata

4.3.1. A menedzsment és az érdekképviselők viszonyáról

Arról, hogy a menedzsment tesz-e különbséget az üzemi tanácshoz, illetve a szakszervezethez fűződő viszonyában, megosztottak a vélemények. Ennek megítélésében nem a különböző oldalakat képviselő nyilatkozók között van különbség, hanem attól függ, hogy milyen mértékű adott munkahelyen az üzemi tanács és a szakszervezet tevékenységének összeolvadása. Ahol a személyi átfedésekből következően nem, vagy csak kis mértékben válik szét a két testület munkája, az interjúalanyok döntő többsége szerint a menedzsment nem tesz a különbséget a viszonyban. Azokon a munkahelyeken, ahol a testületek ugyan egyeztetve, de önállóan, elkülönülten gyakorolják jogosítványaikat, a válaszolók többsége érzékel különbséget e viszonyban.

Ezekben az esetekben a jellemző vélemény az, hogy az üzemi tanáccsal a kapcsolat együttműködőbb, kevesebb a konfliktusos helyzet. Ennek okát a nyilatkozók elsősorban az eltérő jogosítványokban, illetve az igénybe vehető eszközök, módszerek különbözőségében látják.

Az üzemi tanács elnökök többsége is úgy ítéli meg, hogy a viszonyban érzékelhető eltérés elsősorban a jogosítványok különbségéből fakad. Mint nyilatkozták, a szakszervezet és munkáltató tárgyalásaira olyan nehéz, kemény témák a jellemzőek, mint a bérmegállapodás vagy a kollektív szerződés, de a viszonyt megítélésük szerint az is befolyásolja, hogy a szakszervezetnek erőteljesebbek az érdekvédelem eszközei, módszerei. Az üzemi tanács fő eszköze a tárgyalás, meggyőzés, befolyás.

A munkáltatók ezért, az üzemi tanács elnökök véleménye szerint, jobban tartanak a szakszervezektől. A tanácsok elnökeinek mintegy harmada nyilatkozott úgy, hogy nem érzékel különbséget a munkáltató két testülethez fűződő viszonyában.

Elenyésző kisebbségük szerint a munkáltató inkább a szakszervezetet favorizálja. Ennek okaként az adott cégnél a szakszervezet nagyobb elfogadottságát említették.

Érdekes, hogy néhány esetben az elnökök arról nyilatkoztak, hogy a vezetés megosztott a két érdekképviselő megítélésében. Pl. az egyik cégnél az angol tulajdonos a szakszervezetet, a hazai menedzsment az üzemi tanácsot favorizálja, vagy egy másik esetben a felső vezetők az üzemi tanácsot, az alsóbb szintűek a szakszervezetet értékelik többre.

A szakszervezeti vezetők többsége szerint a menedzsment érdemben nem tesz különbséget a szakszervezethez, illetve az üzemi tanácshoz fűződő viszonyában, és a legtöbb helyen ez az idők során nem változott. Megítélésük szerint korábban voltak arra munkáltatói kísérletek, hogy az üzemi tanácsot megkülönböztetett módon kezeljék. Szándékuk a munkavállalói oldal megosztása volt, de ezek a kísérletek sikertelenek voltak, és mára már nem jellemzőek.

A szakszervezeti oldalon is többen hangsúlyozták, hogy a munkáltatóval folytatott tárgyalásaikon általában feszültebb a légkör. Ennek részben a tárgyalások témái, részben a határo-

zottabban képviselt véleményük lehet az oka. Megítélésük szerint a szakszervezetek harcosabbak, mint az üzemi tanács.

A munkáltatói válaszok között is nagy arányt képviseltek azok a vélemények, amelyek szerint nem tesznek különbséget a szakszervezethez, illetve üzemi tanácshoz fűződő viszonyukban. Ezt a legtöbben azzal indokolták, hogy olyan mértékben olvad össze a két testület tevékenysége, hogy nem is lehetséges eltérő viszony kialakítása. A humán vezetők közül voltak, akik azt is megfogalmazták, hogy ilyen esetekben a kapcsolat jellegében a szakszervezeti szerep a meghatározó, az üzemi tanácsi csak másodlagos. Tapasztalataik szerint a testületek jogosítványain múlik, hogy mikor melyikkel és miről tárgyalnak.

Ahol a két testület munkája jól elkülönül egymástól, a humán vezetők szerint az esetek egy részében, óhatatlanul megjelenik az eltérés a viszonyban. Az üzemi tanácsot a menedzsmenthez közelebb állónak, együttműködőbbnek érzékelik. Ennek okát az eltérő jogosítványokban és a szakszervezet konfrontatívabb magatartásában látják.

Az érdekképviseltek megkülönböztetéséről ketten nem tudtak nyilatkozni, mivel náluk nincs szakszervezet. Ugyancsak ketten számoltak be arról, hogy inkább a szakszervezettel működnek együtt, mint az üzemi tanáccsal. Ezekben az esetekben tulajdonképpen nem is különül el az üzemi tanács és a szakszervezet, maga az üzemi tanács csak formálisan létezik.

4.3.2. Az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolatának jellemzői, tartalma

Arra a kérdésre, hogy *hogyan működik együtt az üzemi tanács a munkáltató képviselőjével*, a megkérdezett elnökök több mint egyharmada kapcsolatukat formálisnak ítélte. Ezt többségük úgy értelmezte, hogy a munkáltató a törvényes előírások lehető „legszűkebben” értelmezett betartására törekszik. „Megvárják az üzemi tanács megkeresését, a szükségesnél (értsd: az üzemi tanács által kértnél) nem adnak több információt, felkérésre részt vesznek a testület ülésein, rendezvényein. Ez az állapot érdemben akkor változik, ha a munkáltatónak van szüksége az üzemi tanácsra (pl. létszámleépítés, az ÁPV Rt.-nek készített privatizációs előterjesztés, jóléti eszközökkel kapcsolatos vállalati döntések esetén stb.). A válaszok érdekessége, hogy olyan elnökök (összesen hárman) értékelték jóra, sőt kiválóra ezt a kapcsolatot, akiknek az interjújából nem derült ki magas szintű üzemi tanácsi tevékenység. Ez persze nem zárja ki a jó személyes kapcsolatot, csak ennek célját kérdőjelezi meg. (Pl. az egyik üzemi tanács elnök a három közül arról számol be, hogy évi 4-5 ülést tartanak, de nemigen szoktak dönteni ezeken; a másik elmondta, hogy mindent a szakszervezettel együtt csinálnak; a harmadik arról nyilatkozott, hogy csak akkor üléseznek, ha ez szükséges.)

Két elnök, változónak tartja a kapcsolatát a munkáltatóval, amit végső soron a gazdasági helyzet határoz meg. Ha jó a helyzet, a kapcsolat javul, ha nem, bezáródnak az információk csatornák. Ugyancsak ilyen okként merült fel a privatizáció.

Egy üzemi tanács elnök így nyilatkozott: „ha valami jót teszek(!) két napig jó vagyok, ha valami nem tetszik neki, akkor megfagy körülöttem a levegő és nincs információ”. Egy másik, aki egy külföldi tulajdonú cég üzemi tanács elnöke, a változó kapcsolat okát a két különböző munkakultúra találkozásában látja. Egy üzemi tanács elnök jelezte, hogy a munkáltatóval még formális kapcsolata sincs, kapcsolattartója a személyzeti vezető, aki viszont a közvetlen főnöke.

Valójában csak egy kisebbség számolt be arról, hogy kapcsolata a munkáltatóval érdemi, tartalmi. Ezek döntés előtti informális beszélgetésekről, a szükségesnél is több információról

tesznek említést. (Az egyik elnök be van kapcsolva a vállalati intranetre, és ott a termelés havi jelentéseit is megismerheti.) Talán nem véletlen, hogy ezeknél az üzemi tanácsoknál tapasztaltunk az interjúk alapján magas színvonalú munkát. Az interjúban szereplő elnökök nagy része számolt be informális segítőkről, akik a vezetés tagjaiként alkalmanként „súgnak” az üzemi tanácsoknak, ezzel nagy segítséget nyújtva számukra.

A humán vezetők alapvetően megfelelőnek ítélik a menedzsment és az üzemi tanács viszonyát. Kifejezetten jónak heten (a nyilatkozó munkáltatói képviselők kevesebb, mint 50%-a) minősítették ezt a viszonyt. Jó minősítést az a kapcsolat kapott, ahol „rendezettek a viszonyok”, „folyamatos a kommunikáció”, „különösen együttműködő napi kapcsolat van”. Két humán vezető minősítette viszonyukat oly módon, hogy az akár pozitív, akár negatív felhanggal is értelmezhető. Egyikük „kiegyensúlyozott” viszonyról beszélt, másikuk pedig „kommunikatívnak” minősítette kapcsolatukat, amihez még hozzátette: „bármikor hajlandók vagyunk tárgyalni”. Egyedi és nagyon sajátos beállítódást tükröz a következő vélemény: „Nem gátolni, de nem is segíteni; hagyni, hogy a maguk életét éljék.”

Egy humán vezető számolt be feszült viszonyról az üzemi tanács és a vezetés között. Kifejezetten gyenge és formális kapcsolatról szintén csak egy humán vezető adott számot.

A rendezett és szervezett kapcsolatrendszerrel működő társaságok humán vezetői régóta stabil, változatlanul jó kapcsolatról számoltak be. Ezeken a helyeken jellemző az is, hogy a kezdetektől, de legalábbis a második ciklustól kezdődően azonos üzemi tanács elnök a partner.

Az egyik humán vezető szerint azóta változott meg érezhetően a viszony – szerinte előnyére –, amióta külön személy az üzemi tanács elnök és a szakszervezet titkár.

Nagyon lényeges, meghatározó eleme a viszonyoknak a menedzsment, illetve a tulajdonos. A körükben bekövetkező változások alapvetően tudják megváltoztatni egyes társaságoknál az üzemi tanácshoz fűződő viszonyt. Érdekes, hogy mind negatív, mind pozitív irányú változásról beszámoltak az interjúalanyok. Az egyik esetben, amióta magyar tulajdonosai vannak a cégnek, jelentősen romlott az üzemi tanáccsal a kapcsolat (korábban német tulajdon volt!), mert az új tulajdonosok nem tartják fontosnak az üzemi tanács, illetve bármilyen munkavállalói szervezet működését. A másik esetben nem a tulajdonos változott – állami tulajdonú nagyvállalatról van szó –, hanem a HR vezérigazgató-helyettes, aki komolyan véve a részvétel és az érdekegyeztetés szerepét, szervezetté és rendezetté alakította a cégnél a munkaügyi kapcsolatokat. Ma is ezek között a keretek között működnek, ráadásul a nyilatkozó humán vezető kiemelte, hogy a kapcsolatnak ezt a jellegét el tudta fogadtatni az alsóbb szintű, de munkáltatói jogköröket gyakorló vezetőkkel is. Mint elmondta, nehéz volt megértetni velük, hogy mit tehetnek meg és mit nem, milyen ügyekben kell egyeztetniük saját munkavállalói partnereikkel.

Az aktív üzemi tanácsok elnökei és az ezeken a munkahelyeken dolgozó szakszervezeti vezetők arról számoltak be, hogy az üzemi megállapodás és a bejáratott kapcsolatrendszer a biztosíték arra, hogy a vezetésben történő személyi változások ne okozzanak jelentős – negatív – változásokat a munkakapcsolatban.

4.3.3. A menedzsment befolyásáról

Az interjúk során nyilvánvaló volt, hogy a humán vezetők azok, akik rendszeresen tartják a kapcsolatot az üzemi tanáccsal. Nagyon érdekes tapasztalata az interjúknak, hogy az üzemi

tanács partnereként nyilatkozó humán vezetők, két kivételtől eltekintve, nem azonosulnak a társaság felső vezetésével. Nagy részük nyíltan, mint beosztott, utasításokat végrehajtó vezető mond véleményt. Néhányan úgy fogják fel szerepüket, mint akiknek közvetíteniük kell a vezetés felé a munkavállalói igényeket, véleményeket és viszont, a vezetés igényeit az üzemi tanács felé.

Ezen túlmenően és ettől függetlenül működik az első számú vezető és az üzemi tanács (illetve az üzemi tanács elnök) kapcsolata. A válaszolók döntő többsége szerint ez a kapcsolat jó, és problémamentes. Általános az a gyakorlat, hogy fajsúlyos döntésekről, a vállalat életét jelentősen meghatározó eseményekről a tájékoztatást az első számú vezetők tartják. Két esetben is beszámolt a nyilatkozó humán vezető arról, hogy különösen jó személyes kapcsolat van az üzemi tanács (központi üzemi tanács) elnöke és a vezérigazgató között. Mindkét esetben úgy tűnt, hogy ez a kapcsolat jobb, mint a nyilatkozó humán vezető és a vezérigazgató kapcsolata.

Azt a kérdést, hogy a menedzsmentnek van-e befolyása az üzemi tanács munkájára, a munkáltatói oldal képviselőitől kérdeztük. A válaszolók többsége szerint létezik ilyen befolyás. Hangsúlyozták, hogy ez nem azt jelenti, hogy a választásokba beavatkoznának, vagy rátelepednének a tanácsra. A befolyás megjelenik abban, hogy a tanács munkáját jelentős mértékben tematizálja, a munkáltató: milyen ügyekben kéri az üzemi tanács véleményét és milyen kérdésekről tárgyalnak. A humán vezetők a tanács döntésének befolyásolására legáltalánosabb eszköznek a meggyőzést tartották. Ennek különösen akkor van nagy jelentősége, amikor azt várják az üzemi tanácstól, hogy valamely döntésüket segítsen megértetni, elfogadtatni a munkavállalókkal. A munkáltatói képviselők egy része a befolyás jelentős eszközének tartja az információk teljes körű megismertetését a tanáccsal. A szándék ilyenkor az, hogy megértessék a döntést befolyásoló körülményeket, azt, hogy mi a munkáltatói szándék háttére.

4.3.4. Tárgyalási pozíciók, konfliktusok, nyomásgyakorlás

4.3.4.1. Tárgyalási pozíciók és stratégiák

Az üzemi tanács és a munkáltató közötti kapcsolat jellegének nagyon fontos mutatója a felek által alkalmazott tárgyalási stratégia. Az, hogy mekkora a mozgásterük, milyen erőforrásokat képesek mozgósítani érdekeik érvényesítéséhez. Végző soron hogyan érvényesítik akaratukat és a nyomásgyakorlás mely eszközével élnek?

Az e témában nyilatkozó humán vezetők döntő része ezekre a kérdésekre úgy válaszolt, mintha mindegyiküknél valóban jól szervezeten, rendszeresen lenne együttműködés az üzemi tanács és a vezetés között. Csak egy kisebbség véleményeként hangozott el, hogy nincs szükség tárgyalásokra, elég, ha tájékoztatják az üzemi tanácsot. Az ő stratégiájuk az, hogy akkor adnak információt, illetve ülnek le tárgyalni, ha az üzemi tanács ezt kezdeményezi.

A nagy többség szerint a tárgyalási stratégiájukra a nyíltság, az információk megosztásán alapuló bevonás a jellemző.

A tárgyalás lebonyolítás, a valóban jól működő társaságok esetében, általában írásos előterjesztés alapján történik. Ezt a munkáltató készíti el és bocsátja az üzemi tanács rendelkezésére úgy, hogy legyen idejük felkészülni a tárgyalásra.

Az érdekvényesítés és a nyomásgyakorlás tárgyalástechnikai eszközeiről számoltak be a humán vezetők. Alapvetően azzal tudják meghatározni az üzemi tanács mozgásterét, ha ők tematizálják a tárgyalásokat, és szándékaiknak megfelelően ehhez adnak megfelelő információkat. Több humán vezető mondta el, hogy az információk átadásával tudják helyzetbe hozni az üzemi tanácsot, és ezzel alkalmanként élnek is.

Jellemző véleményként jelent meg, hogy a tárgyalásokon a szakszervezetekkel folyik nagyobb skálán az egyezkedés, az ő mozgásterük az üzemi tanácshoz képest tágabb. Természetesen hivatkoztak arra is a humán vezetők, hogy az ő lehetőségeiket alapvetően a gazdasági, pénzügyi helyzet határozza meg. Ezt mindig igyekeznek is demonstrálni a másik féllel szemben. Volt, aki úgy fogalmazott, hogy világosan be kell mutatni azokat a lehetőségeket, tényeket, amelyek a munkáltató igazát támasztják alá.

A humán vezetők szerint, és ez egybeesik partnereik vélekedésével is, erős tárgyalási pozíciója a munkahelyen a munkáltatónak van, hiszen ő rendelkezik információval, ráadásul olyanokkal, amelyeket az üzemi tanács még kontrollálni sem tud. Ő dolgoztatja ki felkészült szakembereivel a terveket, és hatalmi eszközei is neki vannak. Többen kiemelték, hogy ezt az alapvetően erős pozíciót tovább növelhetik külső körülmények is, mint például a recesszió, aminek következtében felmerül a jelentős létszámcsökkentés, nagymértékű átszervezés lehetősége.

A megkérdezett üzemi tanács elnökök döntő többsége szerint is a *munkáltató tárgyalási pozíciója* a legerősebb a vállalatnál. Érveik szerint túl azon, hogy a munkáltatói jogosítványok egyenként hatalmi fölényt jelentenek, a munkáltató rendelkezik a legtöbb információval, övé a döntés joga és felelőssége, nála van a „kassza kulcsa”. Az üzemi tanács következetes, határozott munkával legfeljebb valamiféle kiegyensúlyozásra törekedhet, hogy valóságos partnere legyen a munkáltatónak. Egy kisebbség a tulajdonost nevezte meg, mint erős tárgyalási pozícióban lévő felet, aki a vezetés mögött mindig ott van (a kézben tartás eszköze a prémiumelvonás).

Néhány érdekesebb megjegyzés: „a vezetés kőkemény, vagy találunk hatékony taktikát, vagy nem kapunk semmit”, „a vezetésnek mindig van hivatkozási alapja, pl.: ez a tulajdonos elvárása, vagy hogy nehéz a gazdasági helyzet”, „mindig a munkáltató akarata érvényesül, de nincsenek itt éles dolgok, tárgyalások”.

Általános megítélés szerint a munkahelyi szereplők erőssorrendje a következő: munkáltató, szakszervezet, üzemi tanács. Többen meg is fogalmazták, hogy az üzemi tanács nem tud „keménykedni”, nincsenek meg hozzá az eszközei. Ugyanakkor elhangzott olyan vélemény is, hogy, mivel a szakszervezet törekvéseinek centrumában a bér és a juttatások állnak, az üzemi tanács jobb tárgyalási pozícióban van vállalatszervezési, gazdálkodási kérdésekben.

4.3.4.2. Konfliktusok

Arra a kérdésre, hogy *vannak-e konfliktusok az üzemi tanács és a munkáltató között*, a megkérdezett *üzemi tanács elnökök* döntő többsége igennel felelt. Az egyik elnök szavai szerint: „ha nem lenne valami, nem jól működne”. Kétségtelen, hogy a konfliktus fogalmát igen széleskörűen értelmezték, az egyszerű vitától a döntőbíró által feloldott krízishelyzetig mindent ide soroltak. A példaként említett témák is különbözőek és fajsúlyuk szerint is jelentősen eltértek. A *leggyakrabban említett vitaalap* a jogok (elsősorban a véleményezési jog) értelmezésével volt kapcsolatos. További vitatémák: szociális alapok elosztása, az üzemi tanács

működésének költségei, az információ szükséges mértéke és mélysége, vállalati rendezvények költségvetése. *Valódi konfliktusok* a véleményezési jog gyakorlásakor az álláspontok eltéréséből adódnak, pl. a vállalati stratégia, vagy a létszámgazdálkodás megítélésében. Konfliktusok keletkeztek egyedi esetekből is: az egyik cégnél abból, hogy válsághelyzetre hivatkozva a munkáltató leállította a szociális kifizetéseket; egy másikonál üzemi tanács tag elbocsátásakor; egy harmadik vállalatnál, ahol nem volt szakszervezet, amikor nem tudtak megegyezni a béremelés mértékében; egy multinál pedig akkor, amikor az angol nyelvet kötelezővé tették bizonyos beosztásokban.

A konfliktust tagadó kisebbségből két elnök ugyanazt a kifejezést használta: *nem jellemző* a konfliktus. Közülük az egyik mégis említett egy üzemi tanács taggal szembeni rendkívüli felmondást, amit sikerült megakadályozni. Egy harmadik elnök a kitérés taktikáját választotta, hogy elkerülje a konfliktust. Ugyancsak ebből a körből nyilatkozta egy interjúalany, hogy „lehetett volna a sorozatos létszámleépítéseknél, de úgysem értünk volna vele semmit”.

Érdekes jelenséget tapasztaltunk: a humán vezetők nem szeretik a konfliktus szót, illetve konfliktus alatt csak a nyílt összecsapást, a kapcsolatrendszerükön túlnyúló, eszkalálódó ügyeket értik. Többségük ugyanis első megközelítésben azt mondta, nincs és nem is volt konfliktus közöttük, majd hozzátette, hogy viták persze voltak és vannak, de ezeket minden esetben rendezni tudták. Jellemző megfogalmazások: „viták vannak, a legnagyobbat a harmadik egyeztetéssel rendezni tudtuk”, „ellentétes vélemények után megegyezés van, nem lesznek belőle olyan konfliktusok, amit a dolgozók megéreznének”, „viták vannak persze, de többször nekiugrunk, nem hagyjuk, hogy elmérgesedjen”.

Az ügyeket legömbölyíteni szándékozó megnyilatkozások egy kirívó példáját az a humán vezető adta, aki egyértelműen állította, hogy semmilyen konfliktusuk nem volt, miközben pontos ismereteink voltak arról, hogy kiszervezésekkel kapcsolatban komoly és hosszú ideig tartó, külső szakértők bevonását, jogi állásfoglalás kéréseket is magában foglaló, igen feszült vita volt az üzemi tanács és a vezetés között.

A konfliktusok, illetve viták tartalmáról szólva többen a jogositványok értelmezésével, illetve azok gyakorlásával kapcsolatos nézeteltérésekről számoltak be. Több üzemi tanács kifogásolta a humán vezetők szerint, hogy nem folyamatos az információ. Egy jellemző vitatéma, hogy nem fogadják el, illetve meg az üzemi tanács véleményét. Volt olyan munkáltatói képviselő is, aki szerint a legjelentősebb vitáik a szociális juttatások iránti igény és gazdasági megalapozottságának megítélésében vannak.

4.3.4.3. Nyomásgyakorlás

A munkáltató, illetve az üzemi tanács nyomásgyakorlási lehetőségeire vonatkozó kérdésre a megkérdezetteknek csak kisebbik fele (20-ból mindössze 4 fő) válaszolt úgy, hogy ilyet a munkáltató részéről még nem tapasztalt. A döntő többség által megtapasztalt nyomásgyakorló eszközök részben általános jellegűek voltak, részben egy-egy adott döntéshez kötődtek. *Általában alkalmazott módszerek:* a tulajdonos érdekeire való hivatkozás, alkalmanként kész tények elé állítás; az üzemi tanács kézben tartása költségvetésén, munkaidő-kedvezményén keresztül; a keményebb hangnem, alkalmankénti durvaság (az egyik elnök számolt be arról, hogy a vezetés egyik tagja tárgyalásuk során „szarházi üzemi tanács” kirohanásra ragadtatta magát), és a túlzottan merev álláspont.

Adott döntéshez kötődők technikák, pl. amikor manipulálják az információt: nem adnak átfogó ismertetést, hanem csoportosítanak a saját szempontjaik szerint, mellőzik az írásos anyagokat és csak szóbeli tájékoztatást adnak (ennek ugyanis nem marad utólag ellenőrizhető nyoma); gyors, azonnali döntéskényszerre hivatkoznak; ugyanabban a témában többször hívják konzultációra az üzemi tanácsot (vagy csak az elnököt) stb.

Érdekes a munkáltatói nyomást nem tapasztaló kisebbségtől néhány véleményt idézni. „Rendesen ellátnak szakmai munkával, de ez nem azért van, hogy ne maradjon időm az üzemi tanács munkára. A központban mindenki több feladatot visz a létszám-racionalizálás miatt.” „Nem azt tartom fontosnak, hogy gyakorol-e nyomást ránk a munkáltató. Az a fontos, hogy van munkánk és fizetésünk.” Ugyanebből a körből az egyik üzemi tanács elnök, aki még nem tapasztalt nyomást a munkáltatói oldalon, megemlítette, hogy az üzemi tanács már alkalmazott ilyen eszközt: megtagadta az együtdöntést, és perrel fenyegette meg a munkáltatót.

Az üzemi tanács rendelkezésére álló, munkáltatót meggyőző technikákat, illetve nyomásgyakorló eszközöket firtató kérdésre az elnökök döntő többsége a szakmai hozzáértést, a jó érvelést, a munkavállalókra való hivatkozást, a következményekre való figyelmeztetést említette. Ez utóbbit önmagában is nyomásgyakorlásnak vélték, de ami ennél jóval fontosabb, egy kisebbségtől eltekintve valamennyien említettek különböző technikákat a munkáltató megszorogatására. *Ezek közül a legáltalánosabbak:* pl. perrel való fenyegetés, utalás az esetlegesen megbomló munkabékére, hivatkozás erős dolgozói és szakszervezeti támogatottságra, a következményekre való figyelmeztetés.

Egyedi eszközök:

- a környék cégeinek jó megoldásaira való hivatkozás, ami veszélyezteti a cég piacvezető szerepét;
- a szakszervezet megjelenésével való fenyegetés (külföldi tulajdonú, zöldmezős beruházás, ahol nem volt szakszervezet);
- az üzemi tanács, különböző indokokra hivatkozva, nem a munkáltató által kért határidőre terjesztette be véleményét, emiatt az igazgatóság nem tudta a témát időben tárgyalni. (Az üzemi tanács egyik hivatkozási alapja, miszerint nincs elég munkaidő-kezdvezménye az ülés többszöri összehívására, azt eredményezte, hogy a munkáltató megnövelte a munkaidő-kezdvezményüket. A tagok közötti gyorsabb kommunikáció, véleménycsere érdekében minden üzemi tanácstagot rákötöttek az intranetre és mobiltelefont kaptak);
- a külföldi tulajdonosnak küldendő panaszos levéllel való fenyegetőzés (emiatt kapta az üzemi tanács a „szarházi” jelzőt);
- munkásgyűlés szervezése, előzetesen összegyűjtött kérdések megválaszolására.

A vállalati nyilvánosság felhasználásával kapcsolatban két ellentétes vélemény is megjelent. Az egyik, mint egy nagyon hasznos módszert említette, hogy faliújságon megjelentették adott ügyvel kapcsolatban a munkáltató és az üzemi tanács véleményét. A másik ezt a lehetőséget már igen kockázatosnak nevezte. Az érdekesség, hogy mindketten multinacionális vállalatnál üzemi tanács elnökök. Az egyikben hozzávetőlegesen 2000-en, a másikban 250-en dolgoznak.

Néhány egyedi meggyőző technika a fentebb említetteken kívül: az üzemi tanács véleményének írásba foglalása abból a célból, hogy nyoma maradjon (egy másik elnök csak szóban hív fel egy-egy döntés esetleges negatív következményeire); kijárók keresése a vezetés köré-

ből, informális megbeszélések kezdeményezése; egy-egy téma makacs napirenden tartása, következetes kezelése; korábbi ügyekre való hivatkozás, amikor az üzemi tanács álláspontja igazolódott.

Két-három elnök említette erős befolyásolási eszközként az üzemi tanácsnak azt a jogát, hogy a felügyelő bizottság munkavállalói képviselőjét delegálhatja: „az fb-tag találkozik a külföldi tulajdonos képviselőjével, ezért ülések előtt a menedzsment keresi vele a kapcsolatot, ő meg velünk konzultál”, „az fb-tag delegálásának törvényben szabályozott módjára én hívtam fel a munkáltató figyelmét, azóta jelentősen javult a kapcsolatunk, rendszeresen fogad”.

A szakszervezeti vezetők véleménye szerint az üzemi tanácsok nem élnek a nyomásgyakorlás eszközeivel, többségük szerint erre nem is rendelkeznek eszközzel. Céljaik elérésére csak a meggyőzés, az érvelés áll rendelkezésükre. Többen hozzátették, hogy nyomásgyakorlásra csak a szakszervezetnek van lehetősége. Ettől eltérő álláspontot ketten fogalmaztak meg:

- Az egyik országos cégnél a szakszervezeti elnök elmondta, hogy bizonyos nyomást tudott gyakorolni az üzemi tanács, a helyi sajtón keresztül a nyilvánosságához fordulva.
- Hasonló véleményt fejtett ki egy másik elnök is, azzal a különbséggel, hogy a nyomásgyakorlást, mint lehetőséget vetette fel, de hozzátette, hogy még nem volt példa erre.

A munkáltatók véleményét kérdezve nyomásgyakorlás esetében is úgy jártunk, mint a konfliktusnál. Ők ugyanis a szót erősen pejoratív tartalmúnak ítélték meg, mert szinte egységesen tiltakoztak az ellen a feltételezés ellen, hogy ők nyomást gyakorolnának az üzemi tanácsra. Ez annyira lefoglalta őket, hogy nem tértek ki arra a kérdésre, hogy vajon az üzemi tanács tud-e valamilyen módon rájuk nyomást gyakorolni. Mindössze ketten jegyezték meg, hogy az üzemi tanács nem is rendelkezik ilyen eszközökkel, csak a szakszervezetnek vannak nyomásgyakorló eszközei.

Szinte egyöntetűen hangzott el, hogy nyomásgyakorlásra nincs is szükség, mert elegendő a korrekt tájékoztatás, a helyzet bemutatása, az érvelés, a helyzet megmagyarázása, a következményekre való figyelemfelhívás. Ugyanakkor a részletekre vonatkozó kérdéseknél néhány interjúban ennek ellenkezőjére derült fény. Három olyan nyilatkozó is volt, aki tagadta a nyomásgyakorlás tényét és szükségességét, de arról számolt be, hogy a tárgyalások alkalmával a vezetés bemutatja a helyzetet, az erre adható egyetlen lehetséges választ, amelyet az üzemi tanácsnak (nem lévén más választása) el kell fogadnia. Egy másik munkáltatói képviselő pedig, egyes vezetőtársai magatartását jellemezve elmondta, hogy vannak, akik éreztetik az üzemi tanács elnökökkel és a tagokkal (kétszintű üzemi tanácsról van szó), hogy nem függetlenítték és sok mindenben függnek tőle.

Összegzés

Az interjúkban a menedzsmentnek az üzemi tanácshoz, illetve a szakszervezethez fűződő viszonyáról kétfajta értelmezése is megjelent. A válaszolók egy része úgy értelmezte a kérdést, hogy tapasztalható-e a munkáltató részéről valamilyen tudatos megkülönböztetés a két testület között, annak érdekében, hogy megossza a munkavállalói oldalt. Mint ez a válaszokból kiderül, korábban voltak erre példák, de jelenleg ez már nem jellemző. A magyarázata ennek az lehet, hogy a szakszervezetek, az üzemi tanácsba választott tagjaikon, tisztségviselőiken keresztül jelentős befolyással rendelkeznek a tanácsban, és ez egyben a jó együttműködést is biztosítja. Ilyen körülmények között kevés esélye van egy megosztásra törekvő munkáltatói

politikának. Különösen igaz ez azokra az esetekre, amikor a két testület tevékenysége lényegében egybeolvad.

A válaszolók többsége a kérdés kapcsán arról számolt be, hogy a kapcsolatokban, a viszonyokban milyen eltérések tapasztalhatóak a gyakorlatban. Ebben az értelemben nem tudatos megkülönböztetésről van szó, hanem a gyakorlat során kialakult eltérésekről.

Az nyilvánvaló, hogy amennyiben az üzemi tanács és a szakszervezet tevékenysége nem különül el, és a vezető-testületek összetétele lényegében azonos, akkor a munkáltató eltérő viszonyulása nem értelmezhető. Az, hogy ezekben az esetekben az egybeolvasott testületre a szakszervezeti dominancia jellemző, az interjúk más részeiben megfogalmazottakkal is egybees.

A munkáltató üzemi tanácshoz, illetve a szakszervezethez fűződő viszonyában természetesnek tekinthető az eltérés azokon a munkahelyeken, ahol a két intézmény tevékenységének lényege, vagyis a részvételi és az érdekvédelem funkció elválik. Az interjúalanyok által felsorolt okok, a jogosítványokban, az eszközökben, módszerekben lévő különbségekről, ezt érthetővé teszi.

Az elnökök egyharmada a munkáltatóval kialakított kapcsolatát formálisnak ítélte. Ami azt jelenti, hogy várják az üzemi tanács aktivitását, a szükségesnél nem adnak több információt, felkérésre részt vesznek az üzemi tanács ülésein, rendezvényein. Ez az állapot érdemben akkor változik, ha a munkáltatónak van szüksége az üzemi tanácsra (pl. létszámleépítés, privatisációs előterjesztés az ÁPV Rt.-nek, jóléti eszközökkel kapcsolatos vállalati döntések stb.). Csak egy kisebbség gondolja úgy, hogy a munkáltatóval kialakított kapcsolata érdemi és megteremt a színvonalas üzemi tanács munka feltételeit.

Az üzemi tanács és a munkáltató közötti viszonyt alapvetően jónak, az elmúlt időszakot figyelembe véve fokozatosan javulónak ítélik meg a humán vezetők. Igazán jó kapcsolat a félek között ott van, ahol rendezett viszonyok között aktív, feladatait megtaláló üzemi tanács és a részvételt fontosnak tartó menedzsment, illetve humán vezető dolgozik együtt. A kapcsolat minőségét alapvetően a humán vezető személye határozza meg. Ha ő hiányzik, vagy változik a személye, megnehezednek az üzemi tanács és a menedzsment kapcsolatai is. Nem fordul ez elő, illetve lényegesen kisebb intenzitású és rövidebb ideig tart azokon a munkahelyeken, ahol a kapcsolatrendszer intézményesült, bejáratódott.

A munkáltatók megítélése szerint, befolyásuk érvényesül, de ennek módszere elsősorban az információk megosztása és a meggyőzés.

A megkérdezettek döntő többsége úgy vélekedett, a munkáltató tárgyalási pozíciója a legerősebb a vállalatnál. A tanács elnökök érveik szerint túl azon, hogy a munkáltatói jogosítványok egyenként hatalmi fölényt jelentenek a másik oldalon, a munkáltató rendelkezik a legtöbb információval, övé a döntés joga és felelőssége, nála van a „kassza kulcsa”. Az üzemi tanács következetes, határozott munkával legfeljebb valamiféle kiegyensúlyozásra törekedhet, hogy valóságos partnere legyen a munkáltatónak.

A meginterjúvolt üzemi tanács elnökök közül szinte valamennyien arról számoltak be, hogy vannak a munkáltatóval konfliktusai. A konfliktus fogalmát széleskörűen értelmezve (a vitától a krízishelyzetig mindent beleértve) a példaként említett témák különbözőek és fajsúlyuk szerint is jelentősen eltértek. A leggyakrabban a jogok értelmezésével kapcsolatban vitatkoztak.

A vizsgálatban résztvevő üzemi tanács elnökök döntő többsége tapasztalta már, hogy a munkáltató nyomásgyakorló eszközöket alkalmazott álláspontja alátámasztására. Ezeknek két típusát észlelték:

- általában alkalmazott módszer, amikor a vezetés érvek helyett a tulajdonos érdekeire hivatkozik, vagy kész tények elé állítja az üzemi tanácsot. Ide sorolható a testület meg-
regulázása költségvetésén, munkaidő-kedvezményén keresztül; a keményebb hangnem, alkalmazotti durvaság vagy a túlzottan merev álláspont.
- adott döntéshez kötődő módszer, pl.: csak a saját szempontjai szerint csoportosított információkat biztosít, írásos anyagokat mellőzi; gyors, azonnali döntés kényszere; többszöri konzultációra hívás.

Az üzemi tanácsok is beszámoltak nyomásgyakorlásról a munkáltatóval szemben. Ezek között a leggyakoribb a törvénytelen döntésre, az érintett munkavállalók véleményére, hangulatára való hivatkozás; a perrel való fenyegetés; a következményekre való figyelmeztetés.

A nyomásgyakorlás alkalmazásáról és az alkalmazott módszerek különbözőségéről szóló vélemények megerősítik azt a kézenfekvő feltevést, hogy a munkahelyeken a hatalmi viszonyok meglehetősen kiegyensúlyozatlanok a munkavállalói képviseltek rovására. Ha összevetjük a szakszervezeti vezetők döntő többségének nyilatkozatait arról, hogy jó a kapcsolatuk a munkáltató vezetőjével, azzal az ugyancsak a többségük által vallott véleménnyel, hogy a munkáltatónak nincs szüksége nyomásgyakorlásra, mert úgyis keresztülviszi, amit akar, akkor képet kaphatunk az erőviszonyokról és ebben a viszonyrendszerben az érdekképviselő lehetséges eszközeiről.

5. AZ ÜZEMI TANÁCS MUNKA HATÉKONYSÁGÁNAK FELTÉTELEI

5.1. Az eredményesség tényezőiről

Az üzemi tanácsok eredményességét befolyásoló tényezők számbavételekor a hangsúlyokban eltér egymástól az üzemi tanács elnökök és a szakszervezeti vezetők véleménye. Az üzemi tanács elnökök döntő többsége a legfontosabb tényezőnek a tanács munkáltató általi elfogadottságát tartja. Jelentős számban nyilatkoztak úgy, hogy az eredményesség feltétele a tanács dolgozók általi támogatottsága. Az üzemi tanács aktivitását, felkészültségét, elkötelezettségét is többen tekintik az eredményességet befolyásoló tényezőnek. Egy-egy véleményben megjelent a cég gazdasági helyzete, a szakszervezettel való együttműködés, és az üzemi megállapodás szerepe az eredményes működésben.

A szakszervezeti vezetők többsége az üzemi tanács és szakszervezet közötti együttműködésben látja az üzemi tanács eredményességének kulcsát. Volt olyan szakszervezeti elnök, aki a szakszervezet tudatos üzemi tanács politikájában, az együtt kialakított stratégiában, és a szerepek tudatos szétválasztásában látja az üzemi tanács sikeres működésének alapját. A szakszervezeti vezetők véleménye szerint is a tanács eredményességét jelentős mértékben befolyásolja a munkáltató hozzáállása.

A munkáltatók az üzemi tanács hatékonyságának, eredményességének a kulcsát a rendezett kapcsolatokban, a szabályozott keretekben, az üzemi megállapodás alapján történő működésben látják. A humán vezetők közül többen az üzemi tanács felkészültségét emelték ki, azt, hogy a munkáltató számára használható véleményeket ad. Voltak, akik a munkavállalók

és a vezetés közötti információáramlásban betöltött szerepe alapján minősítették eredményesnek az üzemi tanácsot. Egy részük azért, mert fontosnak tartja a dolgozói vélemények megismerését és a tájékoztatást, kisebb részük pedig azért, mert a tanácstól a munkáltatói álláspont ismertetését, magyarázását, a dolgozókkal történő elfogadtatását várja.

A hatékonyságot akadályozó tényezőkről csak az üzemi tanács elnökök egy része, és néhány szakszervezeti vezető beszélt. Egybeesett a véleményük abban, hogy a legtöbb gondot az okozza, hogy a szoros munkaidő-beosztás, az intenzív munkatempó miatt kevés idő van az üzemi tanácsi munka végzésére. Emiatt fontosnak tartanák a munkaidő-kedvezmény mértékének megemelését.

5.1.1. Az üzemi tanács befolyásának lehetőségei és forrásai

Az üzemi tanácsok döntést befolyásoló képessége, ereje a legtöbb válaszoló szerint az üzemi tanács felkészültségéből, szakmai hozzáértéséből, informáltságából következik. Jelentős szerepet tulajdonítanak a realitásérzéknek, annak, hogy ismerje a tanács a munkáltató lehetőségeit, és ne támasszon irreális követeléseket. Megegyezett a többség véleménye abban is, hogy a szakszervezeti támogatásnak komoly jelentősége van az üzemi tanácsok befolyásának érvényesülésében. Jelentős szerepet tulajdonítanak a tanács következetes munkájának, ezen keresztül elismertségének, elfogadottságának. Egy-két esetben említették ki az üzemi tanács elnökök, hogy bizonyos esetekben nyomásgyakorlással is növelhető a befolyás.

A munkáltatók nagyobb részben arra tették a hangsúlyt, hogy az üzemi tanács akkor rendelkezhet befolyással, ha érti a munkáltató problémáit, és tisztában van a munkáltató lehetőségeivel és figyelembe is veszi azokat. Egy kisebb részük azt hangsúlyozta, hogy a befolyás lehetőségét alapvetően a munkáltató hozzáállása határozza meg. Ez egybecseng néhány szakszervezeti vezető véleményével is. Találkozott a munkáltatók és a szakszervezeti vezetők egy részének véleménye abban is, hogy azokon a munkahelyeken, ahol az üzemi tanács és a szakszervezeti testület tagjai között jelentős mértékű a személyek átfedése, ott elsősorban a szakszervezet befolyása a meghatározó.

Néhány, kisebb munkáltatonál, a szakszervezeti vezetők megítélése szerint, csekély befolyással rendelkezik az üzemi tanács. A vezetés a véleményezési joguk alapján meghallgatja ugyan őket, de a fontos kérdésekben, gazdasági okokra hivatkozva keresztülviszi saját akaratát.

5.1.2. Az üzemi tanács függetlenségéről

Az üzemi tanács függetlenségének kérdését a munkáltatótól és a szakszervezettől való függetlenségként is értelmezték az interjúalanyok. A munkáltatóktól való függetlenség kérdését több szempontból közelítették meg a megkérdezettek. Mindhárom oldal véleménye megegyezett abban, hogy nem lehet abszolút a függetlenség, hiszen az üzemi tanács tagjai más minőségükben egyben alkalmazottak is. Független helyzetben van az üzemi tanács abból következően is, hogy a működés feltételeit, a költségvetését – bár ezt törvény írja elő – de végül csak a munkáltató biztosítja. Ez a fajta függőségi viszony az objektív helyzetből fakad és nem kiküszöbölhető. Nyilván ezzel a munkáltató visszaélhet, de ezzel kapcsolatban nem hangzott el példa.

Az üzemi tanács elnökök és a szakszervezeti vezetők abból a szempontból is minősítették az üzemi tanács függetlenségét, hogy a munkáltató a tanácsba juttatott, vezető beosztásban lévő emberein keresztül milyen befolyást tud gyakorolni az üzemi tanács működésére. Nem tartják szerencsésnek, ha középszintű vezetők kerülnek be az üzemi tanácsba. Az interjúkból az derül ki, hogy korábban volt erre irányuló törekvés, de ezt a szakszervezetek megülsítoták. Az ilyen jellegű függőségről most sehol nem tettek említést a nyilatkozók.

A *szakszervezeti vezetők* véleménye szerint az üzemi tanácsnak függetlennek kell lennie a munkáltatótól, ennek korlátját a beosztotti viszonyban és az üzemi tanács anyagi függőségében látják. A véleménynyilvánításban azonban, ennek ellenére törekedni kell az önállóságra.

A szakszervezeti vezetők között volt, aki nem tartja lehetségesnek a függetlenséget, mivel az üzemi tanácsnak, mint a vezetés részének, felelősséget kell viselnie a cég működéséért is.

A *munkáltatók* véleménye megoszlott az üzemi tanács vezetéstől való függetlenségének szükségességéről. Abban egybeesnek a vélemények, hogy az anyagi függőség miatt, abszolút függetlenségről nem lehet szó. A véleményalkotásban való függetlenséget azonban a munkáltatók többsége is szükségesnek tartotta. Voltak néhányan, akik azt fogalmazták meg, hogy mivel a munkáltató biztosít minden feltételt az üzemi tanács működéséhez, a függetlenség eleve lehetetlen.

A válaszolók szerint az üzemi tanácsok és szakszervezetek kapcsolatában nem beszélhetünk teljes függetlenségről. Ez különböző okok miatt nem is lehetséges. Az okok között szerepelt, hogy mindkettő munkavállalói képviseletet lát el, így a céljaik lényegében egybeesnek, hogy az üzemi tanács tagjainak többsége szakszervezeti jelöltként került be a tanácsba, hogy jelentős részük szakszervezeti tisztségviselő. A függőség mértékét, módját tekintve már nagyobb különbségek voltak a három oldal véleményében, de az egyes oldalakon belül is.

Az *üzemi tanács elnökök* többségének megítélése szerint a véleményalkotásban szükséges a tanács függetlensége, de ez nem jelenthet különállást, különutasságot, az egyeztetések elmaradását, hiszen azonos oldalon álló, csak más-más jogokkal rendelkező testületekről van szó.

A *szakszervezeti vezetők* döntő többsége a hangsúlyt arra helyezte, hogy az üzemi tanács nem teljesen független a szakszervezettől, és az nem is lenne kívánatos. A függetlenség azért sem lenne lehetséges, mert a tagok jelentős része szakszervezeti tisztségviselő is. Egyes szakszervezeti vezetők szerint az üzemi tanácsnak szervezetenként önállóan, a véleményalkotásban függetlennek kell lennie, de a stratégiákat, az álláspontokat egyeztetnie kell a két szervezetnek.

Két szakszervezeti elnök is példálózott azzal az esettel, amikor cégük üzemi tanácsának elnöke szereptévesztésbe esett, és az üzemi tanácsot a nem szervezett dolgozók szakszervezeteként akarta működtetni. Ezek az elnökök a következő választáson, mivel a szakszervezet nem támogatta őket, már a tanácsba sem kerültek be.

A *munkáltatói oldal képviselői*, bár eltérőek voltak a vélemények, összességében lényegesen nagyobb mértékűnek látják az üzemi tanácsok függőségét a szakszervezetektől. Jelentős számban nyilatkozták azt a függőség mértékéről, hogy nem is lehet elválasztani a két szervezetet. Ennek okát elsősorban a személyi átfedésekben látják. A többség szerint, ahol nincs nagy mértékű személyi átfedtség, a függőség ott is létezik, de ez addig nem jelent gondot számukra, míg a tanács nem válik a szakszervezet fiókszervezetévé.

Összegzés

Az interjúkban az eredményességet meghatározó tényezőknél nem vált világosan el, hogy a megkérdezettek mikor értékelik a tényleges helyzetet, mikor fogalmazznak általánosságban, és mikor beszélnek elvárásokról.

Az üzemi tanács eredményességét meghatározó tényezőket a három oldal interjúalanyai saját szempontjaik alapján minősítették. Az üzemi tanács elnökök az eredményesség külső feltételeire, mindenekelőtt a munkáltató általi elfogadottságukra tették a hangsúlyt. Lényeges azonban, hogy viszonylag nagy számban említették a tanács felkészültségét, aktivitását, tehát látják, hogy nem pusztán a külső feltételeken múlik az eredményesség.

A szakszervezeti vezetők a többiekénél lényegesen nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a sikerességben a tanács és a szakszervezet együttműködésének. Éppen ezért érdemel külön figyelmet annak a szakszervezeti vezetőnek a véleménye, aki az üzemi tanáccsal kapcsolatban kialakított politikájuk kapcsán a szerepek egyértelmű, tudatos szétválasztásáról, az intézmények önállóságáról, az egyeztetett stratégia alapján történő együttműködésről szolt. Ez azért is figyelemre méltó, mert egy jól átgondolt szakszervezeti politika van mögötte, amely eredményesen működik.

A humán vezetők esetében figyelemre méltó, hogy egy részük a tényleges részvétel megvalósítását várja a tanácstól, más részük a vezetés kiszolgáltatását.

A megkérdezettek reálisan értékelik az üzemi tanács befolyásának lehetőségeit. Látják, hogy elsősorban a partneri kapcsolat kialakításával, tárgyalásokon, megfelelő felkészültséggel tudnak eredményeket elérni. Az sem kétséges, hogy az üzemi tanács befolyásának ereje jelentős mértékben függhet a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos alapállásától. Itt az interjúk alapján érdemes hozzáfűzni, hogy ez a megállapítás csak részben igaz. A példák között szerepel ugyan olyan eset, amikor a vezetésben bekövetkezett változások döntően változtatták meg az üzemi tanács lehetőségeit, de van erre több ellenpélda is. Azoknál a munkáltatóknál, ahol tartósan szabályozott volt a kapcsolat a partnerek között, kialakultak az együttműködés normái, a kapcsolattartás formái, ott a vezető személyében bekövetkező változások csak mérsékelten érintik az üzemi tanács lehetőségeit. Az új vezető alkalmazkodott a kialakult viszonyokhoz.

Azokon a munkahelyeken, ahol a tanács és a szakszervezeti testület között nagy átfedés van, jellemző, hogy a szakszervezeti dominancia érvényesül, tehát még akkor is nehéz az üzemi tanács befolyásának megítélése, ha a jogok alapján külön-külön minőségben tárgyalnak a munkáltatóval. Egyes esetekben azonban a munkáltató rendszeresen együtt tárgyal a két testülettel. Ilyenkor nem is értelmezhető az üzemi tanács befolyására vonatkozó kérdés.

Az üzemi tanácsok munkáltatóktól való függetlenségét az interjúalanyok szükségesnek tartják, de látják annak korlátjait. A tanács tagjainak személyes függősége a vezetéstől természetesen létezik, de ezt csak mint tényt állapították meg a válaszolók. Nem említettek példát arra, hogy ezt eszközként használták volna a tanács befolyásolására. Ebben az összefüggésben a tanács függetlennek tekinthető. A tanács működési feltételeinek munkáltató által történő biztosítása, mint a függetlenség korlátja is reális felvetés. A nyilatkozók azonban itt sem említettek példát arra, hogy ezen keresztül, direkt módon kísérelték volna meg a tanács befolyásolását. Az viszont feltételezhető, hogy a tanács magatartását, a munkáltatóhoz való viszonyát befolyásolhatja a függőség tudata. Az interjúkban szereplő cégeknél, úgy tűnik, hogy megszűntek azok a munkáltatói törekvések, hogy a vezetéshez közel álló személyeket juttassanak be a ta-

nácsba. Ez nyilván annak köszönhető, hogy a szakszervezetek uralják az üzemi tanács választásokat, és így elég reménytelenek ezek az akciók.

A meghatározó vélemény mindhárom oldalon az volt, hogy az üzemi tanácsnak a véleményalkotásban a munkáltatótól függetlennek kell lennie. Ez nem csak azért fontos, mert különben sérülne a munkavállalói képviselet, hanem azért is, mert egy vezetést kiszolgáló tanács a döntés-előkészítésnél nem képes megjeleníteni a munkavállalói szempontokat. Így a döntés több szempontú előkészítése válna lehetetlenné és lényegében a részvétel funkciója veszik el.

Az üzemi tanácsok szakszervezeteiktől való, valamilyen mértékű függőségét minden interjúalany érzékeli, és lényegében természetesnek tekinti. A függőség mértékéről, módjáról meglévő jelentős különbségeket a gyakorlatban kialakult többféle együttműködési modell magyarázhatja. Azokon a munkahelyeken, ahol elkülönülten, önállóan, de a szakszervezettel együttműködve működik a tanács, függőségről csak annyiban lehet beszélni, hogy azonos oldalon állva, a közös érdekek összekötik őket, és a szakszervezeti befolyás az együttműködés során jelen van. Azokon a munkahelyeken, ahol a két testület tevékenysége nem válik el egymástól, és erőteljes szakszervezeti dominancia érvényesül, ott nem jelenik meg az üzemi tanács tevékenysége sem a munkavállalók, sem a munkáltatók előtt. Az ilyen formában működő testületek vezetői ezt jónak, hatékonynak tartják. A munkáltatók azonban szívesebben vennék, ha a jogosítványok mentén elkülönülne a tevékenység. A szakszervezetek szempontjából ez a modell kétségtelen hordoz előnyöket. Kérdéses azonban, hogy hosszú távon, az ő szempontjából nézve is, nem előnyösebb-e a részvételi intézmény önálló megjelenése.

5.1.3. Stratégia és tervezés

5.1.3.1. Célmeghatározás

A stratégiai tervezésre, a célok kitűzésére és megvalósulására, vonatkozó kérdésekre az üzemi tanács elnökök többsége nem tudott értékelhető válaszokat adni, mivel nem tűztek maguk elé elérendő célokat. Csak a válaszolók kisebb részénél volt jellemző, hogy előre terveznek, éves munkatervet, üléstervet, egy-egy helyen rendezvénytervet készítenek. A hosszú távú célok kitűzése, az egyes ügyekre történő koncentráció hosszabb távon azonban itt sem jellemző.

A megkérdezettek többségénél a célok valamilyen konkrét ügy felmerülése kapcsán fogalmazódnak meg akkor, amikor a vezetés, vagy a munkavállalók részéről valamilyen kezdeményezés történik.

A többség konkrét helyzetének megfelelő feladatokat fogalmaz meg, például: az üzemi megállapodás megkötése, a szociális pénzeszközök elosztásának szabályozása. Ezek között megtalálhatóak a tagok képzésére vonatkozó törekvések, a hiányzó részvételi képviseletek, munkavédelmi képviselő, felügyelő bizottsági tag választásának előkészítése.

A feladatokat és elvárásokat az üzemi tanács saját maga számára határozza meg, és a többség úgy nyilatkozott, hogy ezek teljesülnek is. Tehát sem a feladatok meghatározásában, sem azok teljesítésében nincs külső kontroll.

5.1.3.2. A munka tervszerűsége

Fontos mutatója egy üzemi tanács működésének, hogy mennyire tervszerű a munkája, milyen kérdésekkel foglalkozik, ki kezdeményezi a napirendi pontokat. A vizsgálatban résztve-

vő üzemi tanácsok kb. 20%-a rendelkezett munkatervvel. Hozzávetőlegesen ugyanilyen arányban nyilatkoztak arról, hogy üléseiket leggyakrabban a munkáltató vagy a szakszervezet kezdeményezi. A napirenden leggyakrabban ún. ad hoc témák szerepelnek, amelyek a vállalatnál bekövetkező eseményekkel, folyamatokkal, dolgozói panaszokkal kapcsolatosak.

Az üzemi tanácsok kevesebb, mint fele tesz arról említést, hogy úgy állítja össze ülésének napirendi pontjait, hogy abban aktuális ügyeken kívül, évről-évre visszatérő témák is szerepeljenek (pl. a jóléti terv, az üdülési elképzelések, de a belső ügyek megtárgyalása).

Sajnos nem következtethetünk magas színvonalú munkára ezekből a válaszokból: „nincsenek hivatalos üléseink”, „csak a dolgozók panaszaival foglalkozunk”, „évi 3-4 ülésünk van, ezeket összekötjük a vezér tájékoztatójával”, „az ülések napirendjét mindig én állítom össze”, „nincs rendszeres ülésünk, amikor szükséges összejövünk”.

Összegzés

Az üzemi tanács elnökökkel készült interjúkból az derül ki, hogy a tanácsok többségének tevékenységét az aktuálisan jelentkező feladatok határozzák meg, nem tűznek ki célokat, nem tervezik a munkát. A magasabb színvonalon tevékenykedő üzemi tanácsoknál már jellemző a stratégiai tervezés, a feladatok éves munka- és üléstervekben történő ütemezése. Olyan, a munkavállalókkal is egyeztetett stratégia kidolgozásával, ami hosszú távú célokat határozna meg, nem találtunk. A stratégiai célok meghatározásának hiánya összefüggésben lehet a munkavállalói részvétel céljának, funkciójának tisztázatlanságával, amelynek meghatározása nélkül nem lehet távlati célokat kitűzni.

A vizsgálatban résztvevő üzemi tanácsok kb. 20%-a rendelkezett munkatervvel. A vizsgált üzemi tanácsok kevesebb, mint fele állítja össze a napirendi pontjait úgy, hogy abban aktuális ügyeken kívül évről-évre visszatérő témák is szerepeljenek (pl. a jóléti terv, az üdülési elképzelések, de a belső ügyek megtárgyalása). Hozzávetőlegesen ugyancsak 20%-uk nyilatkozott arról, hogy üléseiket leggyakrabban a munkáltató vagy a szakszervezet kezdeményezi. A napirenden általában ún. ad hoc témák vannak, amelyek a vállalat folyamataival, dolgozói panaszokkal kapcsolatosak.

5.1.4. Az üzemi tanács belső viszonyai

5.1.4.1. Az üzemi tanács tagság

Arra a kérdésre, hogy *miért vállalnak az emberek tisztséget az üzemi tanácsban*, a megkérdezett elnökök többsége belső indíttatásról, elhivatottságról szólt, amely a közösség képviselésében, a többiekért való tenni akarásban nyilvánul meg. Egy kisebbség ehhez az egyéni érdekeket is megemlítette, mint motivációs tényezőt: a megfelelő információhoz jutást, a védettséget, a munkaidő-kedvezményt. A kérdésnek sokan adtak olyan értelmezést is, amely az üzemi tanács tagságra kiválasztottak személyiség-jellemzőire kérdez rá. A válaszolók a legfontosabbak között sorolták fel az ismertséget, a szimpátiát, az eddigi munkájukkal kapcsolatos pozitív tapasztalatokat, az elfogadottságot, a többiekre való ható képességet, a bátorságot, egyfajta érdeklődést a vállalat és a kollégák problémái iránt. Két-három esetben elhangzott az is, hogy nem könnyű rábeszélni embereket erre a munkára. Az egyik üzemi tanács elnök saját tapasztalatai alapján úgy nyilatkozott, hogy tíz felkért személy közül hét nem vállalja a tagságot.

A szakszervezeti vezetők véleménye szerint, a legtöbb esetben két meghatározó tényező van, ami alapján kiválasztódnak az üzemi tanács tagjai: egyrészt adottságaik, másrészt, hogy a szakszervezet jelöli őket. Az adottságok között olyan tulajdonságokat soroltak fel, mint a népszerűségük, emberi kapcsolataik, felkészültségük, szakmai tekintélyük, elkötelezettségük, áldozatkészségük.

Többen megfogalmazták, hogy ma a funkciók vállalása akár az üzemi tanácsban, akár a szakszervezetben sok áldozattal és kevés elismeréssel jár. Gyakran nehéz olyan embereket találni, akik alkalmasak is, és vállalják is a tisztséget.

Egy szakszervezeti elnök ítélte meg úgy, hogy vannak előnyei is a tagságnak, mivel lényegesen több információhoz jut az ember, és társai is elismerik.

A megkérdezett humán vezetők közül mindössze kettő volt, aki nem tudta, illetve nem akarta megítélni, hogy miért vállalják az üzemi tanács tagságot az emberek. Kettő számoltak be arról, hogy ismereteik szerint nehéz erre a feladatra vállalkozó munkavállalót találni. Arról, hogy a szakszervezeti jelölésnél milyen szempontok játszhatnak szerepet általában nem szóltak. Az egyik munkáltató azt kifogásolta, hogy a szakszervezet miért akarja a jelöltet beléptetni a szakszervezetbe? Az interjú során kiderült, hogy nem volt tisztában azzal, hogy a szakszervezet nem is jelölhet mást az üzemi tanács tagságra, csak saját tagját (!).

Tulajdonképpen minden interjúalany felsorolt néhány tulajdonságot, illetve motivációs tényezőt, amit jellemzőnek tart mindazokra, akik üzemi tanács tagságot vállalnak. Legtöbben az elhivatottságot, a közösségért tenni akarást emelték ki. Ezen kívül többször említették a mozgalmi múltat, a szakszervezeti előéletet, valamint azt, hogy ezek olyan személyek, akikben megbíznak a kollégáik.

Egyéni motivációként említették, hogy az üzemi tanácsban szerepet vállalók több információhoz jutnak a vállalati életéről, esetleg alakítói lehetnek annak, hogy mi történjék velük, mint munkavállalókkal. Kettő említették – nem negatív felhanggal – a kiválasztódás, a karrier lehetőségét. Egyetlen esetben hangzott el fontos tényezőként a védettség.

Érdekes megemlíteni, hogy három humán vezető is kiemelte, hogy a szerepvállalásnak biztosan nem a pénz, de nem is a munkaidő-kedvezmény az oka.

5.1.4.2. Csoportok az üzemi tanácsban

Az üzemi tanácsokban jellemzően nincsenek csoportosulások. A megkérdezettek többsége egységes csapatszellemről számolt be. Egy kisebbség arról tett említést, hogy a munkája során tapasztalt arra utaló jeleket, hogy az egy munkaterületről, gyáregységből, szakmai körből érkezők (pl. fizikai dolgozók) orientálódnak egymáshoz, mintha jobban értenék a közös problémákat. Egy kisebb csoport úgy nyilatkozott, hogy a legjobban informáltak, a legjobb információs technikával rendelkezők (pl. intranet), akik egyébként legtöbbször középvezetői beosztásban is vannak, ugyancsak egy sajátos csoportosulást alkotnak, amely csoportokat az üzemi tanács elnökök a döntések előkészítésébe bevonnak és támaszkodnak rájuk az üzemi tanács véleményének kialakításakor.

Az elnökök többsége stabil összetételről, előre átgondolt képviseleti arányokról szólt. Még ott is erről nyilatkoztak, ahol egyébként voltak személyi változások. Két helyen tettek említést olyan összetétel módosulásról, amikor is az eddig zömében közép- vagy magasabb szintű

vezetők/alkalmazottak kicserélődtek beosztott munkavállalókra, illetve a testületen belül nőtt a fizikai dolgozók aránya.

5.1.4.3. Döntés az üzemi tanácson belül

Azt a kérdést, hogy *milyen módon dönt az üzemi tanács*, az elnökök többféle módon értelmezték. Volt, aki a szavazás mikéntjét fogalmazta meg, mások a döntés-előkészítő mechanizmusukat is ismertették. Egy kisebbség (vizsgálatba bevont üzemi tanácsok 17%-a) esetében egyáltalán nem vagy csak ritkán fordul elő döntés (pl. csak üzemi tanács elnök vagy alelnök választásakor). Ami további érdekesség, hogy több esetben is (kb. az esetek egyharmadában) úgy használták az állásfoglalás, illetve a konszenzus fogalmakat, mint amikor szavazni sem kell, hiszen az elnök számára az üzemi tanács véleménye egyértelmű. Pl. „konszenzussal döntünk, egy-két esetben van szavazás”, „ügyrend alapján szavazással döntünk, esetleg állásfoglalással”. Az esetek ugyancsak kevesebb, mint ötödében „erőteljes” döntés-előkészítő munkáról adtak számot az elnökök, ami alapján a végső döntés kimenetele nem lehet kétséges. Pl. „előre megbeszéljük egymás között, és a döntésig az ügy tulajdonképpen eldőlt”, „döntés-előkészítő anyagokat készítünk, amiket az üzemi tanács meghatározó tagjaival egyeztetek, és ezeket terjesztem elő szavazásra”, „a döntés-előkészítés az információgyűjtéssel kezdődik, majd konzultálunk a szakszervezettel, esetleg jogi tanácsot kérünk, igyekszünk megismerni a dolgozók véleményét, mindezek után általában konszenzussal döntünk”. A megkérdezett elnökök véleménye szerint az üzemi tanácsok körülbelül harmadában konszenzussal, vagy ahhoz közeli módon hozzák meg döntéseiket. Mindössze két-két elnök tett célnézetet arra, hogy kiélezett döntési szituációban az ő szavazata döntött, illetve, hogy a döntési mechanizmusukat az ügyrend szabályozza.

Többosztályú üzemi tanácsok esetén az interjúkból a szintek viszonyára is következtetni lehet a döntések kapcsán: „A központi üzemi tanács döntése után nyolc nappal az üzemi tanácsoknak is meg kell tárgyalniuk a témát.”, „Az üzemi tanácsok csak tájékoztatják döntéseikről a központi üzemi tanácsot. Vállalati szintű döntéseket először az üzemi tanácsok tárgyalnak, és csak utánuk tűzi napirendre a központi üzemi tanács.”

Egy központi üzemi tanács elnök a két szint munkamegosztására is kitért az értékelés során. Elmondta, hogy a két szint között nincs alá-fölérendeltség. Együttműködésükben azt az elvet szeretnék érvényesíteni, hogy a határozatok, döntések alulról felfelé építkezzenek, de gyakran időhiány miatt ezt nem sikerül teljesíteniük. A szintek közötti információcserére oly módon kerül sor, hogy őt meghívják az üzemi tanács ülésekre és a központi üzemi tanács tagjai az üzemi tanácsok delegáltjai, tehát a központi üzemi tanács döntése előtt van mód az „alsóbb szintű” egyeztetésre. A két szint között egyéb formális kapcsolat nincs. Mint elmondta, a kommunikáció technikai feltételei nem túl jók.

Néhány érdekesebb vélemény: „Nyílt szavazással döntünk, de mindig van különvélemény.” „Szerencsés helyzetben vagyunk, nagyon hasonlóan gondolkodunk, így aztán konszenzusra jutunk.” Egy alapos előkészítő mechanizmus: „A döntést témafelelősök készítik elő. Mondjuk hétfőn kapunk a munkáltatótól egy előterjesztést, szerdán kiosztjuk a felelősnek, hogy foglalkozzon vele, készítse elő, és következő szerdán tárgyaljuk. Itt vagy elegendőnek ítéljük az információt és akkor döntünk, vagy további konzultációkat, újabb információkat kérünk és csak ezután döntünk.” (Nem véletlenül ennek az üzemi tanácsnak sikerült időnyomás alá helyezni a munkáltatóját, majd ennek megoldására technikai eszközöket szereznie a tagoknak.)

5.1.4.4. Az elnök szerepe, függetlenítése

Ahogy ez várható volt, minden elnök úgy nyilatkozott, hogy az *üzemi tanács munkájára a legnagyobb befolyása személy szerint neki van*. Érveik szerint kezdeményezéseikkel ők határozzák meg az üzemi tanács munkáját, a szükséges dokumentumok elkészítésétől (elkészítésétől) kezdve, a munka tervezésén és szervezésén keresztül, az egyes ülések napirendi pontjainak összeállításáig, az ülések levezetéséig bezárólag. Ők mozgatják az üzemi tanácsot. Egyikük véleménye szerint 80-90%-ban a döntéseket is meghatározzák. Ennek eszközeként a rendelkezésükre álló információt, kapcsolati rendszerüket, tekintélyüket, elfogadottságukat nevezték meg.

Emellett többen említették a legtöbb információval rendelkező, legfelkészültebb, esetleg magas beosztású tagokat, mint rajtuk kívüli meghatározó személyeket. Külső tényezőként leggyakrabban a munkáltatót (az üzemi tanáccsal kapcsolatot tartó vezetőt) és a szakszervezetet említették meg, mint olyan szervezetet, személyeket, akik befolyásolják az üzemi tanács munkáját. Hivatkoztak még a szakértőkre és az fb-tagokra, mint fontos személyekre.

Az üzemi tanács elnökök teljes köre úgy nyilatkozott, hogy a tagokkal nagyon jó a kapcsolatuk, összeszokott csapatként dolgoznak. Ennek jellemzésére az egyikük a következőt mondta: „A családi problémáinkat is ismerem... Ha ügyeik voltak tudták, hogy csak egy telefon kell az elnöknek, és ő intézkedik.” Ezt a pozitív kapcsolatot egy kisebbség tovább szűkítette, finomította egy ún. belső magra, a véleményformálókra, az aktívakra. Kisebbségi véleményként került említésre az is, hogy az új technikai eszközök mennyire megkönnyítik az elnök és a tagok közötti kapcsolattartást (pl. intranet, mobiltelefon stb.). Teljesen élővé és napivá tesz az együttműködést. Egyéni véleményként két fontos újdonság hangzott el. Az egyik arról, hogy a heti, azonos időpontban tartott ülések, amelyre nincs külön értesítés, hogyan strukturálják az üzemi tanács munkát; az írásos anyagokhoz való hozzájutást, a felkészülést az ülésre és ezt a rendszert sem szabadság, sem eltérő műszakbeosztás nem zavarja. A másik arról számol be, hogy az üzemi tanácstagoknak egyfajta munkamegosztás mellett olyan feladata is van, hogy bizonyos ügyeket – az üzemi tanács megbízása alapján, átruházott jogként – a helyi vezetőjükkel ők intézzenek el és erről minden ülésen számot kell adniuk. [A cégnél mátrix irányítási rendszert működtetnek, ami azt jelenti, hogy bizonyos folyamatokat (pl. a kereskedelmet) egy európai központból irányítanak, más munkáltatói jogokat a helyi vezetés gyakorol. Ehhez a megosztott irányítási módhoz próbálják illeszteni fenti technikával az üzemi tanács jogait.]

A korrekt szakmai kapcsolat magyarázataként hangzott el, hogy mindez a jó jelölési taktikával kezdődik, amiben két feltételt igyekeznek teljesíteni: az egyik a jelöltek szakmai hozzáértése, a másik, hogy a leendő tagokon keresztül a különböző munkaterületek, munkavállalói csoportok megfelelő képviselőt kapjanak.

Végül egy jellemző vélemény arról, hogy egy-egy esetben mit szolgál, mi a célja a „jó kapcsolatnak” „A tagok és közöttem kiváló a kapcsolat, ha kritikával illetnék a munkámat, el kellene gondolkodnom, de ők sem olyan kezdeményezők.”

Az üzemi tanács elnökének függetlenítését jellemzően, a létszámtól tették függővé a válaszolók. A kisebb cégek (150-300 fő) elnökei úgy nyilatkoztak, hogy nem jár annyi munkával az üzemi tanács elnökség, hogy indokolt lenne teljes munkaidőben végezni.

Két, viszonylag nagy létszámot foglalkoztató (6-900 fő) cég *szakszervezeti elnöke* egyaránt úgy ítélte meg, hogy akkor lenne indokolt a függetlenítés, ha a személy az üzemi tanácsi és szakszervezeti elnöki tisztséget is betöltené.

A nagy cégeknél egyértelműen szükségesnek tartják a teljes munkaidőben csak ezt a feladatot ellátó üzemi tanács elnököt, mivel a szervezési munkák, a felkészülés, a kapcsolattartás másként nem lehetséges.

A *munkáltató* körében az üzemi tanács elnök függetlenítéséről alapvetően az osztja meg a véleményeket, hogy mekkora létszámot foglalkoztat az adott munkáltató. Általánosnak mondható az a vélemény, hogy a nagy létszámú, 1000 főnél többet foglalkoztató társaságoknál lehet indokolt a függetlenített üzemi tanács elnök. Az indokok között szerepelt ezen felül az is, hogy az üzemi tanács tevékenységet színvonalasan nem lehet ellátni, csak a munkaidő-kedvezmény igénybevételével. Színezi a képet az a munkáltatói vélemény, amely szerint, ha tényleg azt csinálná az üzemi tanács elnök, amit kell, amit elvárna tőle a munkáltató, akkor indokolt lenne a függetlenítése.

Két érdekes egyedi felvetés is elhangzott: az egyik nagy szállodavállalat humán vezetője kifejtette, hogy neki személy szerint szimpatikus a német modell ebben a tekintetben is; egy országos nagyvállalat humán menedzsere pedig arról beszélt, hogy azért is kell a függetlenítés, mert olyan tervezetekről kell véleményt alkotnia az üzemi tanácsnak, amelyen a cég apparátusában egy sor ember hetekig, hónapokig dolgozik.

Összegzés

Mindhárom megkérdezett csoport véleménye alapján elsősorban azokból lesz üzemi tanács-tag vagy elnök, akik egyfajta elhivatottságot éreznek a munkavállalók képviselőjére, másoknál jobban érdeklődnek a vállalati és a dolgozótársak problémái iránt. A többség úgy véli, hogy ezért a munkáért nem jelent nagy előnyt a védettség, az átlagosnál jobb informáltság vagy a munkaidő-kedvezmény.

A szakszervezeti vezetők az üzemi tanács tagjainak kiválasztódásánál a hangsúlyt nagyobb mértékben teszik arra, hogy ez milyen áldozatokkal jár, mint arra, hogy milyen elismertséget, esetleg előnyöket jelenthet. Azt valószínűleg jól látják, hogy a szakszervezeti jelölés lényeges szempont abban, hogy kiket választanak taggá. Tekintettel arra, hogy minden ismert statisztika azt mutatja, hogy az üzemi tanácsok tagjainak általában több mint kétharmada szakszervezeti jelöltként kerül az üzemi tanácsba, nyilvánvaló, hogy ez egy jelentős szempont a kiválasztásban. (A szakszervezetek jelöltállítási aktivitása azzal magyarázható – a befolyásszerzésen túl –, hogy ezen múlik a szakszervezeti reprezentativitás, és kollektív szerződés-kötési jog megszerzése is.)

Az erre a munkára kiválasztódottak személyiségi jellemzőire a válaszolók a legfontosabbak között sorolták fel az ismertséget, a szimpátiát, a gazdasági, az üzemi tanács és a szakszervezeti munkával kapcsolatos korábbi pozitív tapasztalatokat, az elfogadottságot, a többiekre való ható képességet, a bátorságot.

A szakszervezeti vezetők e kérdéssel kapcsolatban feltehetően inkább a kívánalmakat fogalmazták meg mint a valóságot. Mint ez az interjú más részeiből kiderül – például a szakértelemnél, a képzettségénél –, nem olyan mértékben jellemzik ezek a tulajdonságok a kiválasztottakat, mint ez a személyiségi jegyekre vonatkozó kérdésre adott válaszokból következne. Ter-

mészetesen ez nem jelenti azt, hogy ezek a szempontok nem játszanak szerepet, de valószínűleg nem olyan mértékben, mint ezt feltételezik.

A munkáltatók esetében a pozitív vélemény valószínűleg fontos elem abban is, hogy általában jónak, megfelelőnek ítélik meg az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolatát, hiszen, ha úgy ítélnék meg, hogy kizárólag egyéni előnyöket szem előtt tartó személyekkel kell kapcsolatban lenniük, másként minősítenék az együttműködésüket is.

Az üzemi tanácsokon belül jellemzően nincsenek csoportosulások, és csak néhány elnök érez erre valamiféle hajlandóságot az egy telephelyről érkezők, az egy szakmai csoportot képviselő körében.

A választ adó üzemi tanácsok kb. ötödénél egyáltalán nem, vagy csak ritkán fordul elő döntés. További érdekesség, hogy kb. az esetek egyharmadában úgy használták az állásfoglalás, illetve a konszenzus fogalmakat, mint amikor szavazni sem kell, hiszen az elnök számára az üzemi tanács véleménye egyértelmű. Az esetek kevesebb, mint ötödében igen erőteljes döntéselőkészítő tevékenységről számoltak be az elnökök. Ennek következtében az üzemi tanács álláspontja már az előkészítés folyamán eldőlt. A megkérdezett elnökök véleménye szerint az üzemi tanácsok körülbelül harmadában konszenzussal, vagy ahhoz közeli módon hozzák meg döntéseiket. Mindössze két elnök tett célzást arra, hogy kiélezett döntésnél az ő szavazatuk döntött.

Az üzemi tanács munkájára legnagyobb befolyása az elnöknek van. Érveik szerint kezdeményezéseikkel ők határozzák meg az üzemi tanács munkáját, ők mozdítják az üzemi tanácsot. Eszközeiként a rendelkezésükre álló információt, kapcsolati rendszerüket, tekintélyüket, elfogadottságukat nevezték meg.

Az üzemi tanács elnökök teljes köre úgy nyilatkozott, hogy a tagokkal nagyon jó a kapcsolatuk, összeszokott csapatként dolgoznak. Egy kisebbség tett említést azokról a modern technikai eszközökről (pl. intranet, mobiltelefon stb.), amelyek nagyban segítik ezt a kapcsolatot. Egy másik kisebbség ezt a jó kapcsolatot leszűkíti a véleményformáló tagokra.

Az üzemi tanács elnökök függetlenítésével kapcsolatban, a válaszadók többsége a jelenlegi szabályozásból, gyakorlatból indult ki, amikor a létszámhoz kötötten, nagyjából ezer fő felett látja indokoltnak a függetlenítést.

Összehasonlítva a mintában szereplő üzemi tanácsok tevékenységét, eredményességét, bátran kijelenthető, hogy a függetlenített üzemi tanács elnökkel működő tanácsok színvonala lényegesen magasabb. Ez több szempontból is érthető, de felveti azt a kérdést, hogy a részvételi intézmények hatékonyabb működése érdekében nem kellene-e megfontolni a létszámhatár felülvizsgálatát.

6. AZ ÜZEMI TANÁCS MUNKÁJÁNAK ÉRTÉKELÉSE

6.1. Az üzemi tanács befolyásának területei

A jól szervezett, rendezett viszonyok között, aktívan működő üzemi tanácsok kezdeményezők, és ezt a munkáltató általában szívesen is veszi. Többen e kérdés kapcsán is megismételték azt, amit az üzemi tanács tevékenységének előnyeiről mondtak.

A gyengén, vagy csak formálisan működő üzemi tanácsok esetében egyrészt arról számoltak be a humán vezetők, hogy nincsenek kezdeményezések, másrészt arról, hogy ha vannak is ilyenek néha, azokat nem veszik igazán jó néven.

Arról, hogy az üzemi tanács milyen kérdésekben rendelkezik befolyással, lényegében egyezett a munkavállalói és munkáltatói oldal képviselőinek a véleménye. A legjelentősebb befolyással az együttdöntési jogkörbe tartozó szociális, jóléti ügyekben rendelkeznek. Az, hogy ezen belül mire vannak befolyással és milyen mértékben, már cégenként nagyon eltérő képet mutat. Kisebb munkahelyeken ez kimerül a segélyek, vagy egyéb juttatások elosztásában. Néhány esetben az volt a jellemző, hogy meglévő szociális intézmények fennmaradását sikerült elérnie az üzemi tanácsnak. Általánosnak mondható, hogy az üdültetéssel kapcsolatos döntéseknél is befolyással bírnak a tanácsok. A nagyobb cégeknél, ahol jelentősebb mértékű a szociális célokra fordítható összeg, az üzemi tanácsok jelentős szerepet töltenek be az ezzel történő gazdálkodásban. Példák hangzottak el, önkéntes egészségbiztosítási és nyugdíjpénztárak létrehozásáról, üdülővásárlásról, rendszeres kulturális, sportprogramok, családi napok szervezéséről. Két nagyobb cégnél is jellemző, hogy az üzemi tanács jelentős mértékben átvette a szociális területen az ügyek intézését is a munkáltatótól.

A véleményezési jogkörbe tartozó területeken az üzemi tanács hatása kisebb. Elsősorban az átszervezéseknél, létszámcsökkentéseknél nyílt lehetőség befolyást gyakorolni, ami különböző mértékben volt sikeres. Ezen a területen is jellemző, hogy elsősorban azok az üzemi, központi üzemi tanácsok tudják véleményükkel befolyásolni a döntéseket, amelyek szakmailag felkészültek, megfelelő partneri kapcsolatokkal rendelkeznek és együttműködnek a szakszervezetekkel. Ezeknél a munkáltatóknál átszervezések, létszámcsökkentések, kiszervezések esetében, belső szabályzatok elfogadásánál jelentős befolyást tudtak gyakorolni a tanácsok.

Néhány kisebb cégnél, ahol az üzemi tanács aktivitása nem túl nagy, lényegében arról számoltak be, hogy nincs érzékelhető befolyása a tanácsnak a döntésekre.

Azokon a munkahelyeken, ahol az üzemi tanács és a szakszervezet tevékenysége egybeesik, a munkáltatói oldal képviselői esetenként nem is tudják, hogy a jogok miként oszlanak meg a két munkavállalói képviselő között, és együtt tárgyalnak velük.

Összegzés

A legnagyobb befolyással az üzemi tanácsok a szociális, jóléti intézmények és pénzeszközök területén rendelkeznek. Ez nyilvánvalóan következik az együttdöntési jogosítványukból. Az, hogy ezzel milyen mértékben tudnak élni, alapvetően függ attól, hogy milyen a cég általános gazdasági helyzete és milyen mértékben képes vagy hajlandó a szociális területre egyáltalán anyagiakat fordítani. A befolyás eredményességét meghatározza az is, hogy az üzemi tanács és szakszervezet milyen partneri kapcsolatot alakított ki a munkáltatóval, milyen mértékben szabályozott az együttműködés.

Az interjúkból az derül ki, hogy a véleményezési joggal hatékonyan élni elsősorban azok az üzemi tanácsok tudnak, ahol megfelelő szakmai felkészültséggel rendelkeznek és szabályozott az együttműködésük a munkáltatóval. A befolyás kapcsán is megállapítható, hogy néhány munkahelyen, elsősorban a kisebb munkáltatóknál, kialakult egy olyan együttműködési modell, amelyben nem válik el az üzemi tanács és a szakszervezet tevékenysége.

6.2. Az üzemi tanács létezésének előnyei

6.2.1. Az üzemi tanács megjelenésének hatása a menedzsment és a szakszervezet pozícióira

A megkérdezettek döntő többségének véleménye szerint az üzemi tanácsok megjelenése a munkahelyeken nem változtatta meg lényegesen a menedzsment és szakszervezetek pozícióit. A változások, amelyek érzékelhetőek, inkább pozitív irányban hatottak. A szakszervezet pozíciói annyiban erősödtek, hogy az üzemi tanácson keresztül jobb lett az információval való ellátottsága. Ugyancsak kedvező irányban hatott, hogy az ügyek egy részében lehetséges az összehangolt fellépés, egymást erősíthetik. Az üzemi tanács elnökök véleménye szerint, a menedzsment döntés-előkészítői munkájára is kedvező hatással volt a tanács megjelenése, rendezettebbek, alaposabbak lettek.

A szakszervezeti vezetők véleménye szerint sem változtatott lényegesen a tanács megjelenése az érdekegyeztetésben résztvevők pozícióján.

A kezdeti időszakban a munkáltatónak okozott gondot, a jogosítványok gyakorlása szempontjából a hatáskörök szétválasztása, de az idők során ez is rendeződött. Az egyik szakszervezeti elnök arról számolt be, hogy annak idején a szakszervezetnek kellett megértetni a munkáltatóval, hogy milyen kötelezettségei vannak az üzemi tanáccsal szemben. Két-három cégnél azért nem okozott változást a pozíciókban az üzemi tanács megjelenése, mert gyakorlatilag, a személyi átfedések miatt, összemosisódik a két testület tevékenysége, és ezt a munkáltató is tudomásul vette. Együtt ad tájékoztatást, és együtt tárgyal a két testülettel.

Az üzemi tanács elnökök számoltak be arról, hogy több helyen is, ahol korábban nem volt munkavállalói képviselő, az egyik megjelenése ösztönözte a másik létrehozását is. Volt, ahol korábban csak üzemi tanács működött, érezve az érdekképviselő korlátjait, létrehozták a szakszervezetet. Más esetben a szakszervezet alakult meg először, de hamarosan megszervezték az üzemi tanács választást is.

Figyelemre méltó, hogy sehol nem jelezték a szakszervezeti vezetők, hogy az üzemi tanács olyan magatartást tanúsított volna, amely a szakszervezet pozícióját veszélyeztetné.

A munkáltatók részéről, akik véleményt formáltak arról, hogy miként változott a szakszervezeti pozíció, a többség véleménye szerint az üzemi tanácsok megjelenése inkább erősítette azt. Ennek okát abban látják, hogy a tanács tagjainak többsége szakszervezeti ember. Az új felállás, a munkáltatók többségének véleménye szerint, a menedzsment pozícióit is javította. Az indokok között a döntések jobb előkészítése, a munkavállalókkal való jobb kommunikáció szerepelt, de volt olyan megfogalmazás is, hogy a menedzsment támaszkodhat az üzemi tanácsra.

A munkáltatók közül volt, aki úgy ítélte meg, hogy a tanácsok létrehozása a menedzsment pozícióit javította a szakszervezettel szemben, mivel esetenként maga mögé tudja állítani. A munkáltatók közül volt, aki azt emelte ki, hogy azokon a munkahelyeken, ahol versengő szakszervezetek vannak, az üzemi tanács egyfajta integráló szerepet képes betölteni. Figyelemre méltó az egyik humán vezető felvetése, amely szerint az, hogy a törvénymódosítással a véleményezési jogkört a szakszervezetek is megkapták, azt a veszélyt rejti magában, hogy a jogosítványok szétválasztása helyett, az összemosisódásuk irányába hat. Ez felvetheti azt a kérdést is, hogy akkor mi szükség van az üzemi tanácsra.

6.2.2. Az üzemi tanács előnyei a munkavállalók számára

Az interjúalanyok szinte mindegyike, függetlenül attól, hogy melyik oldal képviselőjeként nyilatkozott, előnyösnek tartja az üzemi tanácsok létét a munkavállalók számára. Azok az érvek, amelyekkel alátámasztották a véleményüket, többségükben megegyeztek. Minden oldalról elhangzott, hogy az üzemi tanács képviseli a munkavállalók érdekeit a vezetői döntéseknél. Segíti a tájékozódásukat, információkat kaphatnak a cég helyzetéről. Más megfogalmazásban az üzemi tanács információs kapocs a munkavállalók és vezetés között. Lehetőséget biztosít arra, hogy a dolgozók megfogalmazzák kívánságaikat, igényeiket a munkáltató felé, illetve a helyi feszültségeket, gondokat jelezzék a felső vezetésnek.

A *szakszervezeti vezetők* közül többen megfogalmazták, hogy szociális juttatásokat tud elérni a tanács a munkavállalók számára, szociális ügyekben meglévő együttdöntési jogával. Néhányan azt is megemlítették, hogy a tanács tevékenysége hozzájárul a munkavállalók jobb munkahelyi közérzetéhez. Egy olyan szakszervezeti vezető volt, aki ezzel ellentétesen nyilatkozott, mint az interjúk más részeiből kiderül, náluk hűvös a kapcsolat a tanáccsal és erős szakszervezeti dominancia érvényesül.

A *munkáltatók* az üzemi tanács közvetítő, valamint érdekmegjelenítő szerepét tartják fontosnak a munkavállalók számára.

6.2.3. Az üzemi tanács létezése, szakszervezeti szempontból

Az *üzemi tanács elnökök* döntő többsége szerint, az üzemi tanácsok létezése előnyös a szakszervezetek számára. Az indoklások között, a munkavállalói és munkáltatói oldalon is, a legjellemzőbb az volt, hogy az üzemi tanácsokkal együttműködve lényegesen több információhoz jutnak a szakszervezetek. Általános volt az a vélemény, hogy a két képviselő léte biztosítja az egyeztetett fellépést, és ennek révén nagyobb befolyást tudnak gyakorolni a munkáltatói döntésekre.

Az üzemi tanács elnökök közül azok, akik egyben a szakszervezet első számú vezetői is, kivétel nélkül előnyösnek tartják az üzemi tanácsok jelenlétét a munkahelyeken. Az elnökök szerint az információcsere mennyiségi és minőségi változást jelent munkájukban. Emellett kiemelték a feladatok megosztásának lehetőségét. Hangsúlyozták, hogy a jogosítványok mentén felosztva a területeket, munkamegosztással színvonalasabb munkát végezhet mindkét testület. Többen elmondták, hogy mivel két testület is tárgyal egyes kérdéseket, így az állásfoglalások kiérleltébbek, megfontoltabbak.

A *szakszervezeti vezetők* megítélése megosztottabb volt arról, hogy előnyös-e számukra az üzemi tanácsok létezése. A kétharmaduk véleménye és az indokaik is lényegében megegyeztek az üzemi tanács elnökök többségének véleményével, tehát előnyösnek tartják. Érveik között megjelent, hogy a tanács, a véleményezési jogának gyakorlásával, egy sor esetben tehermentesíti a szakszervezetet. A kétfajta, egymást kiegészítő képviselővel a szakszervezeti tevékenység is eredményesebb lehet. Több interjúban is elhangzott, hogy az üzemi tanácson keresztül újabb ügyekben tud befolyással élni a szakszervezet. A testületekben meglévő személyi átfedéseken keresztül információkhoz juthat a szakszervezet, és növelheti a befolyását. Az egyik szakszervezeti elnök azt fogalmazta meg, hogy azért hasznos az üzemi tanács léte, mert így levált a részvétel az érdekvédelemről. Két szakszervezeti vezető nem tartja előnyösnek a tanácsok létét, megítélésük szerint jobb lenne, ha a részvételi jogokat is a szakszervezet gyakorolhatná.

Elhangzott még, hogy ha két testület végzi a munkavállalók képviselését, akkor ezzel a munkát végző személyek száma is több lesz, esetenként megkétszereződik. Ezzel új aktivisták jelenhetnek meg az érdekképviseleti munkában. A szakszervezeti vezetők közül többen azt is megfogalmazták, hogy az üzemi tanács munkája is hatékonyabb, ha mögötte szakszervezet áll. Egy szakszervezeti vezető azt is említette az indokok között, hogy náluk az üzemi tanács kezdeményezte a szakszervezet megalakítását. Két szakszervezeti vezető véleménye az volt, hogy nem látják különösebb előnyét az üzemi tanács létezésének, de ha már vannak, akkor együtt kell velük működni, mert a két testület többre képes. Másik két szakszervezeti funkcionárius egyértelműen hátrányosnak tartotta a tanácsok létét. Az egyik ezt azzal indokolta, hogy emiatt vettek el jogokat a szakszervezettől. A másik azzal érvelt, hogy a jövőben esetleg további jogokat adhatnak át a tanácsoknak. Szerintük a szakszervezetek is el tudnák látni a részvételi funkciót. Mindkét szakszervezeti vezető egyébként arról számolt be, hogy jó az együttműködésük az üzemi tanáccsal, és más összefüggésben inkább annak előnyeit hangsúlyozták.

6.2.4. Előnyök a munkáltatói oldalon

Az üzemi tanácsok létezését, a munkáltató szempontjából is előnyösnek tartják a megkérdezettek. Mindhárom kérdezett csoport az előnyök között megnevezte azt, hogy a tanács közvetít a munkáltató és a munkavállalók között, közreműködik a tájékoztatásukban, legitimálja, segít elfogadtatni a munkáltatói döntéseket.

Az *üzemi tanács elnökök* többsége szerint a munkáltató számára az is fontos, hogy az üzemi tanács által is formált döntéseket könnyebb a munkavállalókkal elfogadtatni.

Az általánosan hangoztatott érvek mellett, a *szakszervezeti vezetők* közül többen említették, hogy a munkáltató át tud adni a tanács számára olyan feladatokat, amelyek terhesek, vagy kellemetlenek számára. Példaként említették a szociális segélyekkel, ügyekkel való bajlódást, és az önkéntes egészségbiztosítási pénztár működtetését. Ezen túl a munkáltató olyan információt kaphat az üzemi tanácson keresztül a munkahelyekről, a munkakörülményekről, szociális helyzetről, amelyek jobban tükrözik a valós helyzetet, mert a saját információs csatornáin azok elakadhatnak, illetve erősen torzulhatnak. Előnyként említették még, hogy meg erősítheti döntései helyességét, vagy korrigálhatja téves elképzeléseit. Olyan munkahelyen, ahol több szakszervezet működik, és véleményük megoszlik, talál egy stabil pontot is integrált véleménnyel.

A *munkáltatói oldalon* pozitív véleményt megfogalmazók indokként elsősorban azt hozták fel, hogy az üzemi tanács segíthet a megalapozottabb döntések meghozatalában, egyfajta szakmai kontroll mellett a munkavállalók várható reagálását is közvetíteni tudja. Az igazán aktív üzemi tanácsok esetében azt emelték ki a humán vezetők, hogy önálló feladatokat talált és végez az üzemi tanács, rá lehet bízni egyes ügyek teljes intézését is. Ezeknél a társaságoknál a részvételt komolyan vevő és értéknek tekintő vezetés van. A pozitív véleményt mondók közé tartozik az a nagyvállalati humán vezető is, aki pragmatikusan fogalmazta meg az üzemi tanács és általában a rendezett munkaügyi kapcsolatok előnyeit: az jó cég, ahol van ilyen, mert van kontroll, vannak játékszabályok, könnyebb vezetni, nincs anarchia.

Arra a témára, hogy mi a célja a menedzsmentnek az üzemi tanáccsal, konkrétan csak ketten tértek ki, de az előbbiekben az előnyöket megokoló véleményeket vehetjük a vezetés célzott és tudatos törekvései eredményének is. A két konkrét megfogalmazás egyike szerint az üzemi tanács egy jó kommunikációs csatorna arra, hogy nem manipulált módon segítsen az

intézkedések megértésében, elfogadtatásában. A másik humán vezető célja, hogy maga mellé állítva az üzemi tanácsot, arra használná (használja?), hogy segítsen megértetni a szakszervezettel, hogy milyen a helyzet.

Erre a kérdésre is markánsan elkülönülő véleményt mondtak azok a humán vezetők, akiknél nem válik el a szakszervezet és üzemi tanács tevékenység. Az ő megfogalmazásuk szerint nem hátrányos az üzemi tanács a munkáltató számára.

Összegzés

Az üzemi tanácsok megjelenése a munkahelyeken nem hozott alapvető változást sem a szakszervezetek, sem a munkáltatók pozíciójában. A szakszervezetek pozíciója kedvező irányban változott, mivel a szakszervezetek által jelölt tagokon keresztül, illetve az együttműködés során egy új lehetőséget, fórumot kapott a befolyásra. Az interjúk alapján megállapítható, hogy nem következett be az, amitől a szakszervezeti vezetők egy jelentős része tartott, tudniillik, hogy a tanácsok megjelenésével megosztott, egymással szembeállítható lesz a munkavállalói képviselő, és ez a szakszervezeti pozíciókat jelentősen rontani fogja. Ezzel szemben a gyakorlat azt mutatja, hogy jelentősen javult a szakszervezetek információval való ellátottsága az üzemi tanácson keresztül, és mint ez az interjúk más részeiből is kiderül, számos kérdésben van együttműködés és közös fellépés. A munkáltatókat a részvételi intézmény megjelenése tervezettebb, szervezettebb döntés-előkészítésre ösztönzi. Elsősorban a nagyobb cégeknél a menedzsment hozzájutott egy új információs csatornához, amelyen keresztül úgy juthat a munkahelyekről származó információkhoz, hogy azt a középvezetők nem tudják megszünteni. A másik irányban pedig az üzemi tanácson keresztül tudja tájékoztatni a munkavállalókat a döntéseinek, indokairól, háttéréről is.

Az üzemi tanácsok létezését, egy-két szakszervezeti vezető kivételével, minden interjúalany előnyösnek tartja a munkavállalók, a szakszervezetek és a munkáltatók szempontjából is. A válaszokból nagyon kedvező kép rajzolódik ki a tanácsokról, számos előnyt fogalmaztak meg. Az interjúk alapján lehet tudni, hogy nem ilyen kedvező a helyzet. A kedvező kép alapja az lehet, hogy az interjúalanyok nem csak a tényleges előnyökről beszéltek, hanem a lehetséges előnyöket is ide sorolták. Tehát amikor azt említették, hogy a munkavállalóknak azért előnyös, mert közvetíti érdekeiket a munkáltatói döntéseknél, akkor egyáltalán nem biztos, hogy az adott munkahelyen ez így is működik. Ez persze nem rontja le annak az értékét, hogy minden oldal szempontjából előnyösnek tartják a tanácsok létét.

6.3. A munka nehézségéről, felelősségéről

A megkérdezett üzemi tanács elnökök valamivel több mint 50%-a vallja *nehéznek saját munkáját*, valamivel kevesebb, mint 50%-a viszont nem tartja nehéznek. Nézzünk néhány jellemző választ a két oldalról.

Miért tartják nehéznek:

- „Nehéz látni a szükséges és a lehetséges megoldás közötti különbséget.”
- „Nagyon nehéz, mert kevés a siker, nagy a stressz és a megaláztatás, erős a kritika, ugyanakkor a dolgozók meglehetősen közönyösek.”
- „Nehéz szakértői háttér nélkül az elnöknek szinte egyedül szakmailag megalapozott véleményt kialakítani.”
- „Sokféle igénynek kell megfelelni és az elvárás mindig magasabb a teljesíthetőnél.”

- „Azért nehéz, mert ezt a feladatot napi nyolc óra munka mellett végzem.”
- „Műszakban dolgozom, a munkaidő-kedvezmény nem túl sok.”
- „Az üzemi tanács ütközőpont a vezetés és a dolgozók között.”
- „Nehéz, de ez alapvetően a partneren múlik. Nálunk harcolni kell az információért is, és nem lehet megfelelően tárgyalni.”
- „Nehéz, ha elébe megy az ügyeknek és igyekszel szakmailag felkészült, jó tárgyaló lenni.”

Talán még érdekesebb, hogy miért *nem tartják nehéznek*:

- „Nem nehéz, mert megoszthatom a munkát az szb-titkárral, aki sokat átvállal helyettem és tudja, hogy hogyan kell mennie a dolgoknak.”
- „Nem nehéz, mert nem dolgozom sokat. Igyekszem a munkát megosztani, anyagokat a kollégákkal elolvastatni és az ő véleményüket megismerni.”
- „Ha a cég jól működik, akkor nem olyan nehéz.”
- „Pár dologra oda kell figyelni, de nem ördögösség.”
- „A rátermettségtől, a beállítódottságtól és a mentalitástól függ. Ha voltak korábban kapcsolatok, arra építeni lehet.”
- „Hát nem könnyű, de nem érzem nehéznek sem. Tulajdonképpen az eredményességen múlik.”

A vizsgálatban résztvevő üzemi tanács elnökök döntő többsége *az üzemi tanács tagságot felelősséggel és komoly teherétellel* járó feladatnak tartja. Ennél a tulajdonképpen „elvárt” válasznál sokkal érdekesebb, hogy ki, miért ítéli annak. Az így válaszolók nagy része a munkavállalók sorsát befolyásoló döntések miatt tartja felelősséggel járó feladatnak: pl. átszervezés, létszámleépítés, szociális juttatások stb., „Komoly felelősség tudni, hogy a döntések egzisztenciákat érintenek”, sőt egy kisebb hányaduk az ezzel járó terheket nem fizikainak vagy szelleminek, hanem lelkinak ítéli. „Komoly pszichés teher 20-30 éve velem együtt dolgozó kollégák olyan kérdéseit hallgatni, amire én sem tudom a választ.” „Sok álmatlan éjszakát jelent megpróbálni valamivel jobb feltételeket teremteni a munkavállalóknak.” „Főleg a fizikai dolgozók rögtön megkérdezik, hogy akkor minek vagy ott? Ez elég komoly lelki teher.” „Amióta itt vagyok, egy 13 000 fős cégből 3500-an maradtunk.”

Az üzemi tanács tagságot felelősséggel járó megbízásnak ítélik egy kisebb része megkülönbözteti az elnök (és helyettese) felelősségét a tagok felelősségétől, ez utóbbiakét alacsonyabbra taksálva. A válaszolók egy másik kisebb csoportja a felelősséget abban látja, hogy „Üzemi tanács elnökként nem nyilatkozhatok össze-vissza, hiszen a figyelem középpontjában állsz.” „Nagyon nehéz az elnöknek megnyilvánulnia, sem a hogyan, sem a mit nem mindegy.” „Reálisnak maradni nem könnyű és nem is népszerű.”

Terhesnek is más-más okból tartják az üzemi tanács munkát. Legnagyobb részük az idő- és energia ráfordítást tartják nagy teherként. Szinte valamennyien kevésnek tartják a munkaidő-kedvezményt (kivéve a mintában szereplő 6 főt, aki munkáját függetlenítve végzi). Ha igazán színvonalas szakmai munkát akarnak végezni, a szabadidejükből is áldozniuk kell. „Ha az üzemi tanács munkára fordított időt a szakmai munkámra fordítanám, jóval sikeresebb lehetnék ezen a területen.” „Két tűz között vagyunk. Ha kevés időt fordítunk az üzemi tanács munkára, a munkavállalók kérdezik, hogy miért nem eredményesebb a munkánk, ha sokat, akkor meg a vezetők nehezményezik a szakmai munkánk hatékonyságát.”

Végül egy jellemző vélemény azon nyilatkozók közül, akik nem tartják teherterheléssel és felelősséggel járó feladatnak az üzemi tanács munkát: „Nincs nagy felelősség a kollégákon. Beállítódottság kérdése az egész. Ki mennyire veszi komolyan ezt a feladatot.”

Összegzés

A megkérdezett elnökök szinte fele-fele arányban ítélik saját munkájukat nehéznek, illetve nem nehéznek. Akik nehéznek tartják (valamivel több mint 50%), azzal érveltek, hogy: a dolgozók elvárásainak nem lehet megfelelni, és nehéz velük a realitást megértetni; a magas szakmai színvonal sok szabadidejüket emészt fel; panaszkodtak a kevés sikerrel járó munkára és a szakértői háttér hiányára. Akik nem tartják nehéznek (valamivel kevesebb, mint 50%), az elnök rátermettségére, az üzemi tanácson belüli és a szakszervezettel való munkamegosztásra, a vállalat gazdasági sikereire hivatkoztak.

A vizsgált üzemi tanács elnökök döntő többsége az üzemi tanács tagságot felelősséggel és komoly teherterheléssel járó feladatnak tartja. Az így válaszolók nagy része a munkavállalók sorsát befolyásoló döntések miatt tartja felelősséggel járó feladatnak az üzemi tanács munkát. Az egyik kisebbség az elnök és helyettese felelősségét magasabbra értékeli a tagokénál. Egy másik kisebbség az elnök közszereplése miatt tartja felelősségteljesnek saját munkáját.

Teherterheléssel járó munkát tartják az üzemi tanács munkáját, mert a színvonalas munka nagyon sok energia és szabadidő ráfordítást igényel. Egy kisebbség lelkileg tartja teherterheléssel szembeesni egy esetleges negatív döntés munkavállalókat, kollégákat érintő következményeivel.

6.4. A szükséges változtatásokról

6.4.1. A változtatás lehetőségei az információ területén

Az üzemi tanács és a munkáltató közötti információcsere javításának lehetőségeiről mind az üzemi tanács elnököket, mind a munkáltatók képviselőit megkérdeztük. A válaszok alapján arról kaptunk képet, hogy a jelenlegi helyzettel mennyire elégedettek a partnerek, valamint arról is, milyen mértékben törekszenek a kapcsolatrendszer minőségi javítására.

Az üzemi tanács elnökök válasza az általánosságok szintjén mozogva kívánságokat tartalmaztak. Inkább az információ tartalmával és kevéssé a módszerekkel, a technikával foglalkoztak. Az üzemi tanács és a menedzsment közötti párbeszéd javítására tett javaslatoknál természetesen mindenki a saját aktuális helyzetéből indult ki. Általában több és rendszereztebb információt igényeltek azok, akik ezt eddig nem kapták meg. Jobb fogadókészséget, nagyobb nyitottságot várnának ott, ahol a menedzsment beállítódottságával voltak problémák. Formális kapcsolatokat (pl. tárgyalást, konzultációt), ahol eddig erre nem került sor. A leggyakoribb igény az információ írásbeliségére vonatkozott.

A humán vezetők döntő többsége elégedett a jelenlegi helyzettel, ezért annak javításán sem gondolkodik. Ebben a csoportba tartoznak azok is, akik szerint az üzemi tanács érdeke lenne a helyzet megváltoztatása, de tapasztalataik szerint az ő partnerük egyáltalán nem törekszik erre. Három, az általánostól eltérő vélemény hangzott el. Az egyik humán vezető szerint a javulás a vezetésen múlik. Szerinte, ha a vezetés nem csak kényszernek fogja fel az üzemi tanáccsal való együttműködést, hanem belátja, hogy az jó valamire, akkor javulni fog az információcsere. Két nagy szervezet humán vezetője válaszolta azt, hogy a javulás lehetőségét

a rendszeres és szervezett együttműködésben látják. Egyikük külön kiemelte, hogy előzetes munkaterv szerint zajlanak az ülések. A másik vezető jónak tartaná, ha sikerülne megvalósítani egy rendszeres, kötetlen találkozási lehetőséget is az érdekképviseltek vezetőivel, így az üzemi tanács elnökével is. Talán ebben a legutóbbi véleményben fedezhető fel egyedül a valódi információcsere igénye. Minden válaszoló humán vezető ezt a kérdést leszűkítette arra, hogy tőle milyen információkat kap az üzemi tanács. Nem kaptunk e kérdés kapcsán választ arra, hogy ők mit várnának el az üzemi tanácstól. (Más kérdések kapcsán azért kiderült, hogy elvárják a vezetői döntések közvetítését, megértését, a vezetés és munkavállalók közötti információáramlás biztosítását.)

6.4.2. A jogok változtatásának igénye

Mindhárom oldalon felmerült a jogok pontosításának szükségessége. Az üzemi tanácsok közül a gyengén működő üzemi tanácsok a szükséges változásokat nem annyira a bővítésre vonatkozóan fogalmazták meg, hanem olyan értelemben, hogy a jog kényszerítse ki a meglévő jogosítványok gyakorolhatóságát. Többen is felvetették, hogy szankcionálni kellene, ha a munkáltató megsérti a jogszabályokat. Szükségesnek tartanak a jogok erősítését is, mert a véleményezési jog gyakorlása, megítélésük szerint, semmire nem kötelezi a munkáltatót, a véleményt figyelmen kívül hagyhatja. Ezért elsősorban az együttdöntések körét bővítenék a stratégiai kérdésekben és a csoportos létszámcsökkentéseknél.

A jól működő üzemi tanácsok elnökei úgy ítélik meg, hogy a véleményezési joggal is lehet eredményeket elérni, ha megfelelő a kapcsolat a munkáltatóval és szakmailag színvonalas, érvekkel alátámasztott a vélemény. Megítélésük szerint növelné a véleményezési jogkör jelentőségét, ha a munkáltatónak írásban kellene indokolnia, hogy miért nem fogadja el az üzemi tanács véleményét. Az együttdöntési jogkör bővítésének igénye ebben a körben is felmerült foglalkoztatási és átszervezési ügyekben. A szociális, jóléti pénzeszközökkel kapcsolatban volt, aki azt az igényt fogalmazta meg, hogy az alapok létrehozására törvénnyel kellene kötelezni a munkáltatókat. Más vélemény szerint, a tanácsnak nagyobb szerepet kellene kapnia a szociális keretek kialakításában. Volt, aki szerint a véleményezési jogkört ki kellene terjeszteni a humán vezető kinevezésére.

Megoszlott a szakszervezeti vezetők véleménye a tanácsok jogosítványainak bővítéséről. A nagyobb cégeknél, ahol hatékony mindkét intézmény tevékenysége és jó az együttműködés, a szakszervezeti elnökök szükségesnek tartanak a tanács jogainak bővítését, erősítését. A bővítésnél a foglalkoztatási kérdéseket, a létszámgazdálkodást említették. A szakszervezeti vezetők közül voltak, akik úgy nyilatkoztak, hogy nincs szükség az üzemi tanács jogainak bővítésére. Ezt azzal indokolták, hogy ez a szakszervezeti jogokat és pozícióit gyengíthetné. Véleményük szerint inkább a szakszervezeti jogokat kellene erősíteni. Ezzel ellentétes véleményt mondott egy erős szakszervezet elnöke, aki szerint a szakszervezet mindenbe beleszólhat, ha megfelelő erővel rendelkezik. Az üzemi tanács beleszólási lehetőségeit a jogok határozzák meg, ezért azokat erősíteni kellene.

A munkáltatói oldalt képviselő interjúalanyok egyöntetűen megfelelőnek és elegendőnek ítélik az üzemi tanácsok jogait. Volt, aki úgy fogalmazott, hogy annak a szerepnek, amit a politika szánt az üzemi tanácsnak, ezek a jogok megfelelnek. Olyan vélemény is megfogalmazódott, hogy német, vagy más európai minta alapján megerősíthetők lehetnének az üzemi tanácsok jogosítványai, de akkor a szakszervezeti tevékenységnek az ágazati szakszervezetre kellene épülnie, és meg kellene szüntetni a párhuzamos képviselést. A jogi szabályozás

tekintetében néhányan fontosnak tartanák a szakszervezeti és üzemi tanácsi jogok pontosabb szétválasztását.

6.4.3. A változás lehetőségei az üzemi tanács munka egészében

Azzal kapcsolatban, hogy milyen módon kellene javítani az üzemi tanács munkáját, miben kellene változtatni, viszonylag kevesen fejtették ki véleményüket. Az üzemi tanács elnökök elsősorban a jogok erősítésétől várnák a hatékonyság növekedését. Bővítenék az együtdöntési jogkört, kiterjesztenék a foglalkoztatásra, létszámgazdálkodásra is. Felvetették, hogy a véleményezési jogot azzal is lehetne erősíteni, hogy a munkáltatónak írásban kelljen indokolni a javaslatok elutasítását. Azokon a munkahelyeken, ahol nem működik szakszervezet, nehezményezik azt, hogy megszűnt a lehetősége az üzemi megállapodásokban munkaviszonyra vonatkozó megállapodásokat kötni. Többen felvetették, hogy növelni kellene a munkaidőkezdvezményt a rendszeres képzés, a szakmai felkészültség növelése érdekében.

A szakszervezeti vezetők többsége nem adott érdemi válaszokat a kérdésre, amit általában azzal indokoltak, hogy ha vannak javaslatok, akkor azt a munkakapcsolat során elmondják az üzemi tanácsnak. Néhányan elsősorban a tanács tagjainak képzésében látják a tanács munkájának erősítését. Volt, aki a csapatépitést, a csapatszellemből kialakítását javasolta. Két sajátos szakszervezeti vélemény is megfogalmazódott, az egyik óvatosabb fellépésre, politikusabb magatartásra buzdítaná a tanácsot a követelések helyett. A másik szakszervezeti vezető szerint a tanácsnak jobban kellene segíteni a gazdasági munkát.

A munkáltatók részéről is kevés javaslat hangzott el arra vonatkozóan, hogy mit kellene másként csinálni a tanács munkájában. A humán vezetői vélemények között is szerepelt, hogy a képzésre nagyobb gondot kellene fordítani. Voltak, akik a kezdeményezőkézséget tartanák szükségesnek erősíteni. Az üzemi tanács kommunikációját is javítani kellene a munkavállalók felé. Olyan vélemény is elhangzott, hogy reálisabb igényekkel kellene fellépniük.

Összegzés

A munkáltató és az üzemi tanács közötti információátadás javítására egyik oldal képviselőitől sem hangzottak el érdemi javaslatok. Jellemző a helyzetre, hogy a humán vezetőknek, attól függetlenül, hogy jelentősen eltérő minőségű munkaiügyi kapcsolatrendszerben élnek és dolgoznak, nem voltak javaslatok. Az üzemi tanács elnökök válaszai az általánosságok szintjén mozogva, kívánságokat tartalmaztak. Inkább az információ tartalmával és kevéssé a módszerekkel, a technikával foglalkoztak.

A jogosítványok bővítésével kapcsolatban a három oldal képviselői között nem volt egyetértés, sőt még oldalakon belül is voltak nézetkülönbségek. Az üzemi tanács elnökök megegyeztek abban, hogy a jogokat erősíteni kell, mégpedig az együtdöntés irányába. A gyengén működő üzemi tanácsoknak olyan jogi változtatásra lenne szükségük, amely a munkáltatót kényszeríti a részvételi jogok gyakoroltatására. Valójában nem a bővítését, hanem az erősítését kívánják jogaiknak. A jól működő üzemi tanácsok elnökei szerint a kulcs a munkáltató szemlélete, viszonyulása, mert ahol igénylik az üzemi tanács működését, a véleményezési jog is érvényesül. Megítélésük szerint erősítené a véleményezési jogot, ha a munkáltatónak írásban kellene válaszolnia az üzemi tanács véleményére. A szakszervezeti vezetők egy része tart az üzemi tanács jogok bővülésétől. Veszélyeztetve éreznék saját jogaikat. Támogatnák a bővülést azok az érdekvédők, ahol megtalálták már az összhangot az üzemi tanáccsal. A munkáltatók

szerint a politika által az üzemi tanácsoknak szánt szerepnek alapvetően megfelelnek jogosítványai.

Az üzemi tanács munkájának javítását az elnökök elsősorban a kedvezőbb feltételek megteremtésében látják. Szinte kizárólag olyan igényeket fogalmaztak meg, amelyek megteremtése tőlük független.

A szakszervezeti vezetők feltehetően azért fogalmaztak meg kevés javaslatot, mert ahol intenzív az együttműködés, ott ezt a munkakapcsolatban megteszik, ahol nem, ott pedig nincsenek érdemi javaslataik. A két sajátos szakszervezeti vélemény háttérében az lehet, hogy ezekben az esetekben a szakszervezeti vezető és munkáltató között békésebb kapcsolat van, mint az üzemi tanács és munkáltató között.

A humán vezetők közül néhányan olyan javaslatokat tettek, amelyek azt jelzik, hogy igényt tartanak az együttműködésre. Azok, akik úgy nyilatkoztak, hogy nem kell változtatni a tanács munkáján, illetve a visszafogást szorgalmazták, vagy nem válaszoltak, valószínűleg elegendőnek tartják a jelenlegi színvonalon a tevékenységet, nem várnak minőségileg mást a tanáccsal való kapcsolattól.

7. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

7.1. A részvétel elvi tisztázatlansága és következménye

Az üzemi tanácsok célját és funkcióit az interjúkban eltérően értelmezték, fogalmazták meg a kérdezettek. Az eltérő értelmezések nem csak a három oldal között, hanem oldalakon belül is jellemzőek. Az, hogy az üzemi tanácsok létrehozása után egy évtizeddel is ilyen bizonytalanságok, eltérések tapasztalhatóak szerepük megítélésében, több okra vezethető vissza. Magyarázható azzal, hogy létrehozásuk gyakorlatilag a társadalmi, gazdasági rendszerváltással esett egybe, és egy erősen átpolitizált közegben kevés figyelmet kapott az új részvételi intézmény. Tekintettel arra, hogy nem szerves fejlődés eredményeként jöttek létre a tanácsok, egy erőteljesebb elméleti megalapozásukra lett volna szükség, hogy a munka világának szereplői megértsék a dolgozói részvétel elvi alapjait, célját és szerepét a munkahelyeken. Közrejátszottak a célok és funkciók eltérő értelmezésében azok a politikai viták, amelyek középpontjában az állt, hogy az üzemi tanácsokat szakszervezet-ellenes céllal hozták létre, azok meggyengítése érdekében. Ez különösen a szakszervezeti vezetők körében okozott megosztottságot az üzemi tanácsokhoz történő viszonyulásukban és megítélésükben. A szakszervezetek sem dolgozták fel elméleti megközelítésben a részvételhez való viszonyukat. Nem született a kérdésben egységes szakszervezet-politikai stratégia sem az ágazati szakszervezetekben, sem a konföderációknál. A munkáltatók jelentős része sem tudta elhelyezni a munkahelyek érdekegyeztetési rendszerében a részvétel intézményét.

Az egymástól elszigetelten működő üzemi tanácsok a törvényben meghatározott jogosítványaikból igyekeztek kibontani céljaikat. Az elmúlt tíz esztendőben nem irányult jelentősebb figyelem az üzemi tanácsokra sem a társadalomkutatók, sem a politika részéről. Jelentős mértékben az üzemi tanácsokon, a helyi szakszervezeti és munkáltatói partneren múltott, hogy milyen célokat tűzhetett maga elé az üzemi tanács, hogyan fogta fel szerepét, funkcióját.

A célok és funkciók megítélésében esetenként ellentmondás látszik az elvi megközelítések és a gyakorlati tapasztalatok között. Elvi alapon viszonylag sokan fogalmazták meg, hogy az üzemi tanács a vezetés része, vagy közel áll ahhoz, és emiatt döntéseit képviselni kell a munkavállalók előtt. A gyakorlati tapasztalatai alapján senki nem számolt be arról, hogy náluk az üzemi tanács ilyen elvi alapon működne.

A részvétel tartalmának elvi tisztázatlansága jelentősen közrejátszik abban is, hogy az üzemi tanács és a szakszervezet tevékenysége közötti különbséget egzakt módon nem tudták meghatározni a kérdezettek. A felsorolt példák többségükben valóságos különbségek, de nem tükröződött bennük az érdekvédelem és részvétel lényege közötti különbség. Az elméleti tisztázatlanság lehet az oka annak is, hogy gyakoriak voltak a sztereotip válaszok, amelyek mögött nem volt érdemi mondanivaló. Ellentmondásos, nehezen értelmezhető néhány szakszervezeti vezető véleménye, akik erőteljesen hangsúlyozták, hogy az üzemi tanácsok a vezetés részét képezik, emiatt feladataik között meg kell, hogy jelenjen a gazdálkodás segítése és munkáltatói döntések elfogadtatása. Tehát elvárás-ként fogalmazták meg a tanáccsal szemben a munkáltatói szempontok képviseletét. Feltehetően ezekben az esetekben arról van szó, hogy az általuk kialakított üzemi tanács szerepfelfogást, amely szerint a tanácsnak a munkáltató fejével kell gondolkodnia, nem igazolta vissza a gyakorlat. Ennek ellenére nem a szerepről alkotott felfogásukat vizsgálták felül, hanem az üzemi tanácson kérik számon az általuk rájuk rótt feladat elmaradását.

Az üzemi tanács konkrét céljaival kapcsolatos kérdésekre adott válaszokból, meglehetősen plasztikusan rajzolódott ki egy olyan kép, hogy a tanácsok döntő többsége nem célokban, hanem feladatokban gondolkodik. Ez teljesen érthető annak a tükrében, hogy az üzemi tanácsok célját általánosan sem tudta a többség pontosan megfogalmazni. Összességében, kissé leegyszerűsítve, az a helyzet állt elő, hogy a tanácsok többsége nem tudja megfogalmazni a részvétel elvi alapjait és célját, de végül is tevékenységük alapvetően megfelel ezeknek az elvi alapoknak. Ez feltehetően annak köszönhető, hogy a törvényben biztosított jogok és kötelezettségek, amelyekből a feladataikat meghatározták, a részvételt szolgálják.

7.2. Az információ, mint a részvétel szükséges, de nem elégséges alapja

Az üzemi tanács beágyazottsága a vállalat információs rendszerébe, az üzemi tanács és a munkáltató közötti kommunikáció, mindhárom megkérdezett kör válaszaiból következően, alapvetően attól függ, hogy az adott társaságnál mennyire rendezett – akár formalizált módon is – a felek viszonya. Azoknál a cégeknél, ahol aktív, megfelelő üzemi tanács működik, az információk átadása rendszerezetten, több csatornán és formában történik. Jellemzően írásos előterjesztések alapján folyik a munka, és rendszeres a munkáltató képviselőinek részvétele az üzemi tanács üléseken. Több helyen gyakorlat, hogy viszonylagos rendszerességgel az üzemi tanács elnöke is részt vesz a vezetői értekezleteken. A vállalatok egy másik csoportjánál, ahol nincs üzemi megállapodáson alapuló szervezett rendje az együttműködésnek, az információátadás esetleges, illetve az jellemző, hogy akkor kap az üzemi tanács tájékoztatást, ha azt határozottan kéri. Ezeknél a társaságoknál a tájékoztatás jellemzően szóbeli, és alapvetően személyes kapcsolatokon alapul. Megtalálható a vállalatok egy harmadik csoportja is, ahol az üzemi tanács és a szakszervezet szinte teljes „átfedésben” működik. Ezekben az esetekben jellemző, hogy a munkáltató együttesen ad – általában szóbeli – tájékoztatást a két testületnek, és

az ülések jellegét az határozza meg, hogy az adott kérdésben éppen melyik testületnek van jogköre.

Az információhoz jutás formális lehetőségeit erősen meghatározza a:

- a *menedzsment üzemi tanáccsal kapcsolatos beállítódottsága*: a vezetés felfogása az üzemi tanácsról, a részvétel szerepéről a vezetésben (pl.: a gyakori tulajdonos- és/vagy vezetőváltás az egész rendszer esetleges újraépítését vonja maga után);
- az üzemi tanács elfogadottsága, következetes és rendszeres munkája, presztízse, tevékenységének színvonala (olyannak tekinti-e magát, mint a tűzoltó, akik csak baj esetén látszanak, vagy maguktól is kezdeményeznek a munkavállalók számára fontos akciókat);
- a vállalat *gazdasági eredményessége*: a nehéz gazdasági körülmények között működő cégnél jelentősen megnehezül az információhoz jutás, az eredményes működés azonban semmiképpen nem jelent automatikus javulást. (A vizsgálatban szereplő multinacionális vállalatok eredményesen gazdálkodnak. Az üzemi tanácsok informálódási lehetőségeit mégsem ez, hanem a menedzsment beállítódottsága és az üzemi tanács presztízse határozza meg.)

Az információk tartalmának, az átadás időbeliségének megfelelőségéről alapvetően eltért a munkavállalói és a munkáltatói oldalról nyilatkozók véleménye. A munkáltatók minden szempontból megfelelőnek tartották azokat az információkat, amelyeket az üzemi tanácsok rendelkezésére bocsátottak, függetlenül attól, hogy az adott társaságnál milyen rendezettségű és minőségű kapcsolat van a partnerek között. Az üzemi tanács elnökök és szakszervezeti vezetők megítélése szerint a kapott információk nem elegendőek felelős döntések meghozatalára, sokszor elég idő sincs a feldolgozásukra. Határozott és konkrét igényeket azok az üzemi tanács elnökök fogalmaztak meg, akik aktívak, komolyan veszik feladataikat, rendszerezetten szeretnének dolgozni. A gyengén, csak minimális formalításokkal működő üzemi tanácsok vezetőitől tartalmi kérdésekre nem kaptunk valódi válaszokat, az ő esetükben először valóban információhoz kellene jutniuk, hogy megíthessék annak tartalmát, minőségét.

7.3. A részvétel másik alapja: jogi feltételek

Az a kérdés, hogy megfelelőnek tartják-e az üzemi tanács jogosítványait a részvételi funkció betöltéséhez, egyfajta csapdának bizonyult. Tekintettel arra, hogy a participáció elméleti megalapozása, kérdéseinek végiggondolása az érdekegyeztetés hagyományos szereplői által elmaradt, a részvétel szerepét végül is a jogosítványokból határozták meg. Ennek következtében nincs más viszonyítási rendszer, a jogok önmagukhoz viszonyítva értékelhetők. Az érdemi értékeléshez arra lenne szükség, hogy világosan megfogalmazódjék a részvétel funkciója a munkahelyeken, és ebben az üzemi tanács szerepe. Amennyiben ez tisztázott lenne, akkor ennek tükrében lehetne megvizsgálni, hogy ennek mennyiben felelnek meg a biztosított jogok. Lényegében ugyanebbe a problémába ütközünk, ha arra keressük a választ, hogy a jog eszközeivel hogyan lehetne hatékonyabbá tenni az üzemi tanácsok munkáját. Ha nincsenek megfogalmazott, mérhető célok, akkor a hatékonyság sem mérhető, ebből következően a hatékonyságot szolgáló eszközök értékelése sem lehetséges. Ezért jelenleg az üzemi tanácsok jövője szempontjából fontos feladat a részvételi intézmények európai történetének megismerésével

és a hazai tapasztalatok feldolgozásával a részvétel céljának, az üzemi tanácsok szerepének pontosabb, árnyaltabb megfogalmazása.

Az, hogy az üzemi tanács elnökök és szakszervezeti vezetők többsége nem a jogok bővítésére, hanem megerősítésére tette a hangsúlyt, jelzi azt, hogy a jelenlegi jogosítványok gyakorlásával nem tudnak olyan befolyást gyakorolni, amivel elégedettek lennének. Az eredményesen, sikeresen működő tanácsok elnökeivel készült interjúkat összevetve a többivel, az látszik, hogy ahol megvan a felkészültség, szakértelem, következetesség, ott az adott jogosítványokkal is befolyást tudnak gyakorolni. A jogok megerősítésének igénye mögött az állhat, hogy a munkáltatói partnerek egy része figyelmen kívül hagyja a tanács véleményét, akkor is, ha az szakszerű és megalapozott, mivel nem köteles figyelembe venni. Más esetekben viszont az aktív, következetes, szakszerű munka hiánya az alapvető oka a befolyás gyengeségének, és ezt a hiányt kívánják pótolni a jogok erősítésével.

A jogok megerősítésének igénye az interjúkban, néhány esetben összekapcsolódott azzal az elvárással, hogy a törvényben szankcionálni kellene a munkáltatót jogsértés esetén. Ezekben a véleményekben nem különböztettek meg kétféle, lehetséges munkáltatói magatartást. Az egyik eset, amikor a munkáltató a törvényt betartva véleményt kér, de azt utána nem veszi figyelembe, a másik, amikor a tanács jogosítványát figyelmen kívül hagyva hozza meg az intézkedést, és ezzel törvényt sért. A második esetben jogos igény lehet, hogy az intézkedés érvénytelenítése mellett legyen szankció is. Ellentmond azonban ezeknek az igényeknek az, hogy a mintába került cégeknél, az elmúlt időszakban, a munkáltató és üzemi tanács közötti konfliktus egyetlen esetben sem jutott el a munkügyi bíróságra. Ez összefüggésében azt jelzi, hogy a tanácsok elnökeinek egy része ugyan erősebb kényszerítő eszközöket vár a jogi szabályozástól, de a jelenleg meglévőkkel sem kívánt élni.

Az, hogy a vizsgált munkahelyeken egyetlen esetben sem került sor arra, hogy az üzemi tanács bírósághoz forduljon, olyan ügy, amivel kapcsolatban fel kell vetni az okokra vonatkozó kérdéseket.

Az üzemi tanács és a munkáltató közötti bármely vita kialakulásához minimum három feltétel szükséges:

- 2.1.** az üzemi tanács funkciójának ismerete (kiket képvisel, milyen céllal);
- 3.2.** a jogok magas szintű ismerete, gyakorlati alkalmazásukhoz, értelmezésükhöz szükséges tudás, tapasztalat;
- 4.3.** az üzemi tanács tagjainak, mint munkavállalóknak az ebből a létből fakadó kiszolgáltatottságuk alacsony foka.

Ha ezen szempontok alapján elemezzük az interjúkat, akkor elmondhatjuk, hogy a különböző okok miatt gyengén működő üzemi tanácsoknál vagy a magabiztos tudás hiányzik, vagy erős a munkavállalói létből fakadó kiszolgáltatottságuk. Az erős üzemi tanácsok a vállalaton belül komoly konfliktusokig jutnak el a munkáltatóval, a peres ügyeket azonban még ők is különleges kihívásnak ítélnék a vezetéssel szemben, ezért a vitás ügyeket igyekeznek cégen belül rendezni. Ez egyébként teljesen megegyezik a munkáltató elvárásaival is, sőt.

Mindez pontosan érzékelteti a munkahelyen létező hatalmi viszonyokat.

Formázott: Felsorolás és számozás

7.4. Technikai, pénzügyi feltételek

Nagy különbség érzékelhető az egyes üzemi tanácsok működési feltételei és költségvetése között. Minden elnök az üzemi tanács adott színvonalú munkájából ítéli meg a *technikai eszközökkel való ellátottságát és pénzügyi igényeit*. A gyengén működőnek a gyenge technikai feltétel és az alacsony költségvetés is megfelelő és megfordítva, csak a magas színvonalú munka igényel magas színvonalú technikai ellátottságot, nagyobb költségvetési ellátottságot. Bizonyos esetekben az üzemi tanács tagjainak a mobiltelefon, az internet-hozzáférés, az önálló költségvetés a természetes, máshol viszont a hivatalos iratok elzárásához szükséges szekrény, a határozatok előkészítéséhez, másolásukhoz szükséges segítség, a munkaidő-kedvezmény igénybevételenek lehetősége sem az. Esetenként olyan cégek sem teremtik meg a működés zavartalanságát biztosító feltételeket, amelyekről anyagi helyzetüknél fogva ez elvárható lenne.

7.5. Szakértelem, képzettség

Az interjúkból kiderült, hogy az üzemi tanácsoknak munkájuk során szükségük van jogi, közgazdasági, ezen belül elsősorban vállalatgazdasági, pénzügyi ismeretekre, kommunikációs, tárgyalástechnikai ismeretekre és készségekre, valamint sajátos szakismeretre a munkajog, a foglalkoztatás, a jóléti ügyek, az adók és a pszichológia területén. Mégis ezen egymásra épülő, rendszerezett ismeretek megszerzésére kevés az esélyük, mert nincs számukra ilyen kínálat. A lehetőségüket saját maguknak kell megteremteni. Ez egyben egyfajta szelekciót is jelent a helyi lehetőségek korlátozottsága miatt. Ugyanakkor a vizsgálatból az is kiderül, hogy a képzés gyakorisága, színvonala erős korrelációt mutat az üzemi tanács munkájának színvonalával és hatékonyságával. Azok az üzemi tanácsok keresik az újabb és színvonalasabb képzés lehetőségeit, amelyek beépültek a vállalat információs rendszerébe, üzemi megállapodásban rögzítették kapcsolatukat a munkáltatóval, túlvannak jogaik egyszerű értelmezésén, rendszeresen szakértőket vesznek igénybe egy-egy speciális feladat megoldásában, jó feltételek között dolgoznak. Így hatnak egymásra ezek a feltételek és lesznek, úgy tűnik, egymást erősítő folyamattá.

Jelenleg a szakszervezetek, néhány kivételtől eltekintve, nem tekintik az üzemi tanácsi képzésben történő részvételüket szakszervezet-politikai szempontból jelentős kérdésnek. A jelek arra mutatnak, hogy bár a képzés fontosságát a szakszervezeti vezetők hangsúlyozzák, de nem látszanak olyan törekvések, amelyek lényeges változásokat indukálhatnának akár az üzemi tanácsi, akár a szakszervezeti képzés területén.

A színvonalas érdekképviselési munka szempontjából aggasztó, hogy ugyan a képzés jelentőségét elvben mindenki hangsúlyozza, mégis beletörődnek abba a több mint egy évtizede kialakult helyzetbe, hogy a munkavállalói érdekképviselők tisztségviselőinek rendszerszerű képzése megszűnt.

Figyelemre méltó az is, hogy az interjúk során sem az üzemi tanácsok működésének jogi szabályozása, sem a képzés kapcsán nem került szóba az, hogy a törvény nem biztosít az üzemi tanács tagjainak képzésére rendkívüli fizetett szabadságot, mint a szakszervezetek esetében.

Azt is csak egy-két szakszervezet ismerte fel, hogy a képzésben azért is közös az érdekelttség, mert jelentős átfedések vannak a tisztségviselők között, és a gyakorlatban az átjárás is várható a két intézmény vezetése között.

Akár meglepőnek is mondhatnánk, ha nem ismernénk a magyar munkaügyi kapcsolatrendszer sajátos viszonyait, hogy a társaságok humán vezetői közül egyetlen egy sem érezte feladatának saját cége üzemi tanácsi vezetőjének és tagjainak, vagyis az ő napi partnereinek képzését. Ugyanakkor, szinte mindegyikük hosszan tudta sorolni azokat a tudáselemeket, amikre szerinte szükség van az üzemi tanácsi feladatok ellátásához. Különösen szembetűnő ez az ellentmondás azokban az esetekben, amikor hangsúlyozzák a vállalat működésével, gazdálkodásával kapcsolatos ismeretek fontosságát, de eszükbe sem jut, hogy ezek megismerését, elsajátítását belső vállalati képzéssel lehetne biztosítani. Az interjúkból kiderül, hogy a nagyobb cégek hajlandók fedezni a különböző konferenciákon való részvétel költségeit és az ÉTOSZ Üzemi Tanács Akadémia tagdíját. Ezt a furcsa kétarcúságot tapasztaljuk abban is, hogy egyik mondatukkal a szükséges ismeretek egész sorát említik, ami elengedhetetlen lenne az üzemi tanácsi feladatok ellátásához, másik mondatukkal pedig azt állítják, hogy elégedettek partnereik felkészültségével.

7.6. Az üzemi tanács a vállalati munkaügyi kapcsolatok rendszerében

Az interjúk alapján megállapítható, hogy az üzemi tanácsok megjelenésével a munkahelyi érdekegyeztetés nem vált többpólusúvá. Nem jelent meg valamiféle új alapon álló érdekképviselet, amely a munkáltatói és munkavállalói érdekek mellett harmadik, vagy akár a kettőt integráló pólust jelentene. Az érdekegyeztetés továbbra is a munkáltatók és a munkavállalók között történik. A változás az, hogy a munkavállalói oldalon megjelent, vagy különvált, az érdekvédelemi szervezetek mellett, egy részvételi intézmény is.

Ez érdemben nem befolyásolta a munkahelyeken a munkáltatók és szakszervezetek pozícióit. Biztosra vehető, hogy az üzemi tanácsnál nagyobb zavart keltett egy új szakszervezet megjelenése mind munkáltatói, mind szakszervezeti oldalon. Minden interjúalany, beleértve a munkáltatói képviselőket is, pontosan látja, hogy az üzemi tanácsok és a szakszervezetek azonos oldalon állnak, a különbség csak a funkciójukban, jogosítványaikban, módszereikben van.

Az interjúk alapján megállapítható, hogy az üzemi tanácsok, bár eltérő formában, de mindenütt beilleszkedtek a munkahely adott színvonalú érdekegyeztetési rendszerébe. Ha ez a rendszer alacsony színvonalon működött, ezt a tanács nem tudta megváltoztatni, ha jó színvonalú volt, az üzemi tanácsok felvették a fordulatszámot. A beilleszkedés módjában lényeges különbség mutatkozik abban is, hogy az egyes tanácsok milyen mértékben jelennek meg önálló szereplőként, illetve tevékenységük mennyire olvad össze a szakszervezetekével. A tanácsok, mint testületek, természetesen minden munkahelyen önállóan léteznek. A két munkavállalói képviselet közötti összeolvadásról csak az érdekegyeztetés folyamatában beszélünk. Általában az a jellemző, hogy az üzemi tanácsok, mint önálló intézmények vesznek részt a munkahelyi érdekegyeztetésben. Egy-két esetben alakult ki olyan helyzet (működési mód), hogy a jelentős mértékű személyi átfedtség következtében a részvétel és az érdekvédelem összecsúszott. Ebből adódóan a munkáltatóval történő tárgyalásokon egy testületnek mutatkozik a tanács és a szakszervezet vezetősége. Az érdekvédelmi tevékenység és a részvétel teljes egybeolvadását, egy-

két szakszervezeti vezetőtől eltekintve, szinte mindenki kerülendőnek tartja, különösen a munkáltatók tartanak szükségesnek a szétválasztást. Az a sajátos működési mód, amelyben a testületek személyi összetétele lényegében azonos, de a jogok mentén szétválasztva, egyszer üzemi tanácsként, máskor szakszervezeti testületként tárgyalnak, kevésbé mossa össze a tevékenységeket. A legeredményesebbnek az a felállás mutatkozik, ahol világosan elkülönülnek a testületek és a tevékenységük. A két intézmény önállóan, de együttműködve tevékenykedik.

A gyakorlatban tehát többféle módja alakult ki a részvételi és érdekvédelmi jogok gyakorlásának. Összességében megállapítható, hogy az a sajátos modell, amelyben a munkahelyeken egyszerre van jelen a szakszervezeti érdekvédelem és az ezzel párhuzamosan tevékenykedő részvételi intézmény, működőképes. A részvétel erősítése szempontjából kívánatos lenne, hogy az üzemi tanácsok önálló testületként jelenjenek meg ott is, ahol a személyi átfedések jelentősek.

7.7. Kapcsolat a munkavállalókkal

Az üzemi tanács *munkavállalókkal kialakított kapcsolatát* a megkérdezettek mindhárom csoportja az üzemi tanácsi munka leggyengébb pontjának ítélte. Ugyanakkor a jól, illetve kevésbé jól működő üzemi tanácsok között jelentős különbség volt tapasztalható abban, hogy mennyire veszik megváltoztathatatlannak a helyzetet, bizonyos munkavállalói körök érdektelenségét; hogyan vizsgálják saját tennivalójukat a helyzet módosításában, mennyire keresik az új lehetőségeket, eszközöket a kapcsolat javítására; a potenciális érdeklődők számára hogyan teszik hozzáférhetővé az információkat; hogyan kezelik külön célcsoportnak a döntésekben közvetlenül érintett munkavállalókat. Az elnökök igazi mércéje ebben a kapcsolatban – nyilatkozataik szerint – az, hogy tudnak-e a munkavállalók különbséget tenni a szakszervezet és az üzemi tanács munkája között. Milyen problémájukkal keresik meg az üzemi tanácsot és milyennel a szakszervezetet?

7.8. Az üzemi tanács és szakszervezet

Az üzemi tanácsok és szakszervezetek viszonyáról, az interjúk alapján, lényegesen kedvezőbb kép alakult ki, mint ez a közvélekedésben, különösen a szakszervezeti vezetők köreiben tapasztalható. Az interjúalanyok döntő többségének véleménye szerint, az üzemi tanács megjelenése a szakszervezeteket kedvezőbb pozícióba hozta a munkahelyeken, tehát alaptalan volt az a félelem, hogy megjelenésük a szakszervezeteket hátrányosan fogja érinteni. Alátámasztja ezt az is, hogy az üzemi tanács elnökök, a szakszervezeti vezetőkkel egybehangzóan, úgy nyilatkoztak, hogy nem tudják elképzelni a tanács teljes függetlenségét a szakszervezettől, mivel mindkét intézmény a munkavállalókat képviseli. A kérdés inkább az, hogy milyen mértékű függőség lehet az, ami nem kérdőjelezi meg a tanács önálló működését, a részvétel és érdekvédelem elkülönülését. A működő modellek közül, a részvétel szempontjából kedvezőtlennek tekinthető az a megoldás, amikor a két testület tevékenysége teljesen összeolvad, és domináns szerepet tölt be a szakszervezet. Ez a működési forma megakadályozza azt az alapvető célt, amit az üzemi tanácsok létrehozásával el akartak érni, hogy elváljon egymástól az érdekvédelem és a részvétel. A teljes összeolvadás lehetetlenné teszi az önálló részvételi intézmény kialakulását, fejlődését. A szakszervezeti szervezeti érdekeknek ez a megoldás ked-

vezőnek tűnik, de az interjúk alapján megállapítható, hogy mindkét intézmény hatékonysága nagyobb ott, ahol két önálló testületként, együttműködve tevékenykednek.

A vizsgált cégeknél sem a tanács elnökök, sem a szakszervezeti vezetők részéről nem hangzott el olyan vélemény, hogy rivalizálnának egymással, vagy a munkáltató ki tudná játszani egymás ellen őket.

Azt, hogy a viszonyok alapvetően rendezettek, az is mutatja, hogy a szakszervezeti vezetők döntő többsége is előnyösnek tartja a szakszervezetek szempontjából a tanács megjelenését. A szakszervezeti vezetők közül, az az egy-két fő, aki hátrányosnak tartja a tanácsok létezését, érveit nem gyakorlati tapasztalatai alapján fogalmazta meg, hanem abból a korábban kialakult szakszervezeti ideológiából vezette le, amely a szakszervezetekre nézve veszélyesnek tartotta a tanácsokat.

A szakszervezeti vezetők szerint általános az információ- és véleménycsere a szakszervezeti testület és az üzemi tanács között. Van, ahol ez mindennapos, folyamatos kapcsolatot jelent, van, ahol formalizált, viszonylagos rendszerességgel működik, van, ahol kimerül a testületek közötti személyi átfedés alapján adódó tájékozottságban. Az interjúk más részeinek válaszai azt igazolják, hogy a legtöbb szakszervezeti vezető egyik legfontosabb információszerezési csatornának tekinti az üzemi tanácsot.

Az információk cseréjéhez hasonlóan, eltérő mértékű és minőségű a véleménycsere, a problémák megbeszélése is. Vannak olyan kapcsolatok, ahol minden problémát, kérdést együtt tárgyalnak meg, közös álláspontot alakítanak ki. A jellemző azonban inkább az, hogy a nagyobb cégeknél formalizáltan, a kisebbeknél inkább spontán működik a véleménycsere akkor, ha valami gond van. Az egyeztetésben rendkívül nagy szerepe van a vezetők személyes kapcsolatának.

A közös stratégiára vonatkozó kérdésre adott válaszok kapcsán azt érdemes kiemelni, hogy összevetve az interjúk más részeivel, az alapvető gond, hogy jellemzően sem a tanácsoknak, sem a szakszervezeteknek sincs stratégiájuk.

7.9. Az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolata

Az elnökök egy kisebbsége gondolja úgy, hogy a munkáltatóval kialakított kapcsolata érdemi és megteremtí a színvonalas üzemi tanácsi munka feltételeit. Egyharmada ezt a kapcsolatát formálisnak ítélte, ami értelmezésükben azt jelenti, hogy a munkáltatók várják az üzemi tanács aktivitását, a szükségesnél nem adnak több információt, felkérésre részt vesznek az üzemi tanács ülésein, rendezvényein. Sajnos mindebből az következik, hogy az interjúban szereplő üzemi tanácsok nagy részének kapcsolata még ezt a szintet sem éri el. Nagyon érdekes, hogy az elnökök ezen része min is méri le a kapcsolat minőségét: pl. a munkáltató fogadja, ha kéri; segít, ha ez lehetséges stb. Általában személyes viszonyukat – amelyeket alkalmanként teljesen felületes jegyek alapján ítélnék jónak (pl. a munkáltatóval való tegeződés) – értelmezik hivatalos kapcsolatként.

Ezek az elnökök az *üzemi tanács és a munkáltató párbeszédének javítására* tett javaslatoknál, mivel nemigen tudták, hogy mi a mérce, mik a lehetőségek, még csak érdemi javaslatokig sem jutottak el.

Elgondolkodtató az a kép is, ami a munkáltatói interjúalanyok üzemi tanács feladatokkal, a szakszervezeti és részvételi jogosítványokkal kapcsolatos ismereti szintjéről árul

codik. A nyilatkozóknak talán harmadáról mondható el, hogy teljes mértékben tisztában van azzal, mik az üzemi tanács jogosultságai és ezzel összefüggésben a munkáltató kötelezettségei. A nagy létszámot foglalkoztató, a munkaügyi kapcsolatok területén hagyományokkal rendelkező, még nem privatizált társaságok munkáltatói képviselői jobb tájékozottságról tettek tanúbizonyságot, mint a kisebb méretű, már magántulajdonú társaságoknál nyilatkozók.

7.10. Tárgyalási pozíció, konfliktus, nyomásgyakorlás

A megkérdezett üzemi tanács elnökök döntő többsége szerint, természetesen a munkáltató tárgyalási pozíciója a legerősebb a vállalatnál. Érveik szerint túl azon, hogy a munkáltatói jogosítványok egyenként hatalmi fölény jelentenek a másik oldalon, a munkáltató rendelkezik a legtöbb információval, övé a döntés joga és felelőssége, nála van a „kassza kulcsa”. Az lenne a természetellenes, ha ez nem így lenne.

Az üzemi tanács következetes, határozott munkával legfeljebb valamiféle kiegyensúlyozásra törekedhet, hogy valóságos partnere lehessen a munkáltatónak.

Szinte valamennyien arról számoltak be, hogy vannak a munkáltatóval konfliktusaik. A leggyakrabban a jogok értelmezésével kapcsolatban alakul ki vita. Valódi konfliktusok a véleményezési jog gyakorlásakor a vélemények eltéréséből adódtak.

A vizsgálatban résztvevő üzemi tanács elnökök döntő többség tapasztalta már, hogy a munkáltató nyomásgyakorló eszközöket alkalmazott álláspontja alátámasztására. Ezeket általában alkalmazott, illetve adott döntéshez kötődő módszereknek tipizálták.

A megkérdezettek többsége úgy nyilatkozott, hogy az üzemi tanács befolyása, ereje informáltságától, szakmai hozzáértésétől, a jó tárgyalási készségétől, következetes tevékenységétől függ. Mindezek tudatában, meghatározott ügyekben, mégis alkalmaztak már nyomást a munkáltatóval szemben. Ezek között a leggyakoribb a döntés törvénytenségre, az érintett munkavállalók véleményére, hangulatára, az erős dolgozói és szakszervezeti támogatásra való hivatkozás, esetleg a nyilvánossággal való fenyegetőzés.

7.11. Az üzemi tanács belső viszonyai

A megkérdezettek véleménye alapján elsősorban azokból lesz üzemi tanács tag/elnök, akik egyfajta elhivatottságot éreznek a munkavállalók képviseletére, másoknál jobban érdeklődnek a vállalati és a dolgozótársak problémái iránt. A többség úgy véli, hogy ezért a munkáért nem jelent nagy előnyt a védettség, az átlagosnál jobb informáltság, vagy a munkaidő-kedvezmény. Az erre a munkára kiválasztódottak személyiségi jellemzőire a válaszolók a legfontosabbak között sorolták fel az ismertségüket, a velük kapcsolatban megnyilvánuló szimpátiát, a gazdasági és az üzemi tanácsi munkájukkal kapcsolatos eddigi pozitív tapasztalatokat, az elfogadottságukat, a többiekre való ható képességüket, a bátorságukat.

A megkérdezettek általában elégedettek az üzemi tanácson belüli kapcsolatokkal. Az üzemi tanács elnökök majdnem teljes köre úgy nyilatkozott, hogy a tagokkal nagyon jó a kapcsolatuk, összeszokott csapatként dolgoznak. Csak egy kisebbség szűkítette le ezt a kapcsolatot a véleményformálók szűk körére. Megemlítették azokat a modern technikai

eszközöket, amelyek nagyban segíthetik ezt a kapcsolatot (pl. intranet, mobiltelefon stb.).

Az üzemi tanácsban jellemzően nincsenek csoportosulások. Az elnökök harmada működtet döntés-előkészítő csoportot. Szinte mindenki az egységet, az összetartást említette az üzemi tanácsban zajló munka jellemzőjeként. Az üzemi tanácsok összetétele egyfajta stabilitást mutat.

7.12. Az elnök szerepe

A nyilatkozó üzemi tanács elnökök az üzemi tanácson belüli információáramlást megfelelőnek tartották. Jellemzően magukat tartották a leginformáltabbaknak. Ez nyilván az információs rendszeren belüli kulcsszerepük miatt alakult így. Ez csak megerősíti azt a feltételezést, amely szerint az elnök szerepe a testület informáltságában és ebből következően munkájában döntő jelentőségű.

A testületen belüli véleményvezérek létrehozására vonatkozó kérdés alapján elmondható, hogy néhány esettől eltekintve a testület döntéseiben az elnökök saját álláspontjukat tartják meghatározónak.

7.13. Az üzemi tanács munkájának megítélése

A megkérdezett elnökök szinte fele-fele arányban ítélik saját munkájukat nehéznek, illetve nem megterhelőnek. Akik nehéznek tartják, azzal érveltek, hogy a dolgozók elvárásainak nem lehet megfelelni, és nehéz velük a realitást elfogadtatni; a magas szakmai színvonal sok szabadidejüket emésztí fel; panaszkodtak a kevés sikerrel járó munkára és a szakértői háttér hiányára. Akik nem tartják nehéznek, az elnök rátermettségére, az üzemi tanácson belüli és a szakszervezettel való munkamegosztásra, a vállalat gazdasági sikereire hivatkoztak.

A vizsgált üzemi tanács elnökök döntő többsége az üzemi tanács tagságot felelősséggel és komoly tehertétellel járó feladatnak tartja. Az így válaszolók nagy része a kollégák sorsát befolyásoló döntések miatt tartja felelősséggel járó feladatnak az üzemi tanács munkát. Mások az elnök és helyettese felelőségét magasabbra értékelték a tagokénál. Egy kisebbség az elnök közszereplése miatt tartja felelősségteljesnek saját munkáját.

Tehertétellel járó munkát tartják az üzemi tanács munkáját, mert a színvonalas munka nagyon sok energia és szabadidő ráfordítást igényel. Egy kisebbség lelkileg tartja tehertételnek a szembesülést egy esetleges negatív döntés munkavállalókat, kollégákat érintő következményeivel.

7.14. Az üzemi tanács eredményessége

Az üzemi tanács eredményességére vonatkozó kérdésekre kapott válaszok alapján kedvezőbb kép rajzolódik ki a tanácsokról, mint az interjúk teljes anyagából. Ennek több oka is lehet. Az egyik, hogy itt a válaszokban – különösen a hatékonyságról és az előnyösségre vonatkozó kérdéseknél – gyakran nem csak a valóságos helyzetről szóltak az interjúalanyok, hanem a lehetséges hatékonyságnövelő tényezőkről is.

A kedvező kép mindezek ellenére jelzi, hogy a legtöbb nyilatkozó alapvetően eredményesnek és a munkavállalók, a szakszervezet, és a munkáltató szempontjából is előnyösnek tartja az üzemi tanácsok létét.

Az üzemi tanácsok befolyását illetően jelentős eltérések tapasztalhatóak. Jellemzően a nagyobb létszámú cégeknél rendelkeznek jelentősebb befolyással, elsősorban ott, ahol az üzemi tanács elnökök munkájukat főállásban végzik. A befolyás mértékét alapvetően határozza meg az üzemi tanács felkészültsége, aktivitása. Ezen a területen mutatkozott meg leginkább, hogy a kiépített és szabályozott kapcsolatrendszernek, a következetes munkának és a megalapozott véleménynyilvánításnak mekkora szerepe van az eredményes tevékenységben.

A befolyás mértékét nyilvánvalóan olyan tényezők is meghatározzák, mint a munkáltató eredményes gazdálkodása, a vezetők alapállása, vagy a szakszervezettel történő együttműködés, de ez nem adhat felmentést a magas színvonalú munka alól egyetlen üzemi tanácsnak sem.

Munkahipotézisünkben abból a feltevésből indultunk ki, hogy az üzemi tanácsok eredményes működésének alapvető feltételei vannak, ezek:

- a vállalat gazdálkodásának eredményessége;
- a munkáltató felfogása a részvétellel történő vezetésről (ez kezdetben döntő befolyásolási tényező);
- az üzemi tanács felkészültsége, funkciójának értelmezése, következetessége, rendszeres munkája; ezen belül az elnök személye (a kutatások szerint az elnök az üzemi tanács kulcsfigurája, függetlenítésének meghatározó szerepe van a munka színvonalában);
- a vállalati méret, a foglalkoztatottak létszáma;
- az üzemi tanács és a szakszervezetek együttműködése.

Ahogy ezt az információhoz jutással, az üzemi tanács működési feltételeinek (költségvetésének) biztosításával, a kapcsolatrendszer kiépítésével és működtetésével foglalkozó fejezetek elemzésénél láthattuk, feltevésünk helyesnek bizonyult.

Talán magyaráznunk sem kell, mennyire fontos, hogy az adott vállalat eredményesen gazdálkodjon. Csak ebben az esetben lehetséges valódi előnyökhöz, kedvezményekhez juttatni a munkavállalókat. Egyébként a veszteségek minimalizálása, a leépítések szabályszerűségének biztosítása marad az üzemi tanács feladata. Ezzel együtt a kutatás érdekes tapasztalata volt, hogy a magánszférában teljesen igaz az állításunk, az állami vagy önkormányzati tulajdonú cégeknél működhet jól az üzemi tanács veszteség esetén is.

Mint láttuk, a munkáltató (HR vezető) személye, beállítodottsága meghatározó az üzemi tanács működése szempontjából. Nagyon sokat segíthet az üzemi tanács működési feltételeinek megteremtésében, a részvételi intézmény elfogadtatásában, informálásában és a tagok képzésében. Ugyanakkor jelentősen gátolhatja is az üzemi tanács munkáját.

Az eredményes működésben talán a legfontosabb az üzemi tanács felkészültsége, következetes, rendszeres és tervszerű munkája, kezdeményező készsége. Ezt semmi nem pótolhatja, se törvény, se munkáltatói jóindulat. Láttuk (sajnos csak a jól működő üzemi tanácsok és a velük szorosan együttműködő szakszervezetek esetében), hogy mennyire segítheti a részvétel érvényesülését, ha a háttérben erős szakszervezet tevékenykedik. A

vizsgált vállalatok nem mindegyikében volt ez így, de talán már elmondható, hogy legalább nem gyengítik egymást és ezzel a munkavállalók esélyeit.

Az interjúk alapján megállapíthatjuk, hogy ugyan nem minden nagyvállalatnál működtek jól az üzemi tanácsok, de jól csak nagyvállalatoknál működtek. A mintában nem találtunk kis létszámot foglalkoztató céget, ahol valóban képes lett volna eredményesen működni. A vállalati méret, úgy tűnik, ugyancsak fontos tényezője a munkavállalói érdekképviseltek eredményes működésének. Feltételezésünk szerint azért, mert a fentiekben felsorolt feltételek együttállására nagyobb esély van egy nagyvállalatnál.

Azt hisszük, nem járunk messze az igazságtól, ha kijelentjük, hogy a fentebb felsorolt feltételek szintje, színvonala nagy biztonsággal sorolja az üzemi tanácsokat az Alvók, az Aktivizálódók, az Aktívak és az Alkotók csoportjába. Megnyugtató viszont, hogy a gyengébb csoportból az erősebbe jutás esélyét, ha a gazdasági feltételek adottak, az üzemi tanács megteremtheti saját maga számára.

Budapest, 2003. február-augusztus

Kisgyörgy Sándor, Pataky Péter, Vámos István