

## **A Friedrich-Ebert-Alapítvány (Friedrich-Ebert-Stiftung, FES)**

A Friedrich-Ebert-Alapítvány 1925-ben az első demokratikusan megválasztott német birodalmi elnök, Friedrich Ebert politikai örökségeként került megalapításra. A szociáldemokrata Friedrich Ebert, aki egyszerű ipari szakmunkásból a legmagasabb közjogi méltósággá emelkedett - politikai viták során szerzett saját tapasztalatai alapján – javasolta egy alapítvány létrehozatalát, amely az alábbi célokat valósítja meg:

- Különböző társadalmi rétegekből származó emberek politikai és társadalmi képzésének támogatása a demokrácia és a pluralizmus szellemében,
- Ösztöndíjak révén felsőfokú tanulmányok és kutatási területek hozzáférhetővé tétele tehetséges fiatalok számára,
- A nemzetközi megértés és együttműködés támogatása.

A nácik által 1933-ban betiltott, majd 1947-ben újra létrehozott Friedrich-Ebert-Alapítvány szerteágazó tevékenységei keretében a napjainkig is ezeket a célokat követi. Az alapítvány közhasznú, magán, kulturális intézményként a szociáldemokrácia eszméi és alapértékei iránt kötelezi el magát.





## **„Ágazati kapcsolatok és szociális párbeszéd Délkelet-Európában“, a FES regionális projektje**

A Friedrich-Ebert-Alapítvány évtizedek óta nemzetközi szinten tevékenyen támogatja demokratikus keretek kialakítását. Partnerként együttműködik mindazon demokratikus szervezetekkel, amelyek részt kívánnak venni saját hazájukban egy működőképes civil társadalom felépítésében. 1990 óta a délkelet európai országokban működő képviselők mellett egy további tevékenységi terület épült ki, amely lefedi a teljes Balkán régiót.

A regionális projekt különös erőfeszítéseket tesz a szociális partnerek szervezeteinek támogatására. Ennek magyarázata, hogy a munkáltatók és a szakszervezetek intézményei a társadalmi és gazdasági átalakulás és a globalizáció időszakában egyre inkább saját hazájuk határain túl is tevékenykedni kényszerülnek. A Friedrich-Ebert-Alapítvány ágazati kapcsolatainak és tapasztalatainak köszönhetően mindenütt fel tudja ajánlani támogatását, ahol erre szükség van. Ez magában foglalja a tudásátadás megszervezését, az eltérő tapasztalatokkal és ismeretekkel rendelkező emberek egy asztalhoz ültetését vagy saját kompetenciák kifejlesztését az egyes országokban.

Friedrich-Ebert-Alapítvány, Ágazati kapcsolatok és társadalmi párbeszéd Dél-Kelet-Európában“ regionális iroda  
Tadeusa Kosciuska 8/5  
11000 Belgrád  
Szerbia

 +381-11-3284 255  
 +381-11-2629 632

<http://www.fes-sozialdialog-soe.de>



**John Monks előszava.....9**

**A vita kézikönyvhöz kapcsolódóan ..... 13**

**Milyen funkciókkal kell a szakszervezeteknek rendelkezniük? ..... 15**

**Kit szólíthatnak meg és képviselhetnek a szakszervezetek? .....21**

Látszólag önálló vállalkozók .....	25
Kölcsönmunkavállalók .....	26
Korlátozott időtartamú.....	27
munkaszerződéssel foglalkoztatott munkavállalók .....	27
Fogyatékkal élő munkavállalók .....	28
Munkahelyet keresők:	
munkanélküli munkavállalók .....	29
Feketemunka.....	31
Mikro, kis- és közepes vállalkozások.....	32
Szolgáltató ágazat .....	35
Fiatalok és nők.....	36

## **Milyen kompetenciákkal kell a szakszervezeteknek rendelkezniük? ..... 39**

Taglétszám + érdekérvényesítési képesség = erő .....	39
Kompetencia .....	42
Közel a munkavállalókhöz .....	45
Kampányképesség .....	47
Rugalmasság .....	49
Jövőbe tekintő képesség .....	51
Nemzetközi jelleg .....	54

## **Milyen módon szerveződnek a szakszervezetek? ..... 59**

Célok .....	59
Függetlenség .....	61
Demokrácia .....	67
Áttekinthetőség és hatékonyság .....	69
Jelenlét .....	71
Érdekérvényesítő képesség .....	74
Aktív tagság .....	77
Szakszervezetek, mint a társadalom része .....	78
Struktúrák .....	80
Az emberekhez közeli szakszervezetek .....	83
Szolidaritáson alapuló ágazati politika .....	88

Konföderációk közötti együttműködés.....	94
Pénzügyi struktúrák .....	95
Vezérvonal egy modern szakszervezeti szervezet számára.....	101

## **Pragmatikus kiindulási szempontok – Új elképzelések – Legjobb gyakorlat ..... 107**

Ma: Ötletek kidolgozása – Holnap: Projektek szintű megvalósítása – Később: Eredmények megvitatása az SZMSZ módosítása érdekében.....	107
Témák és projektötletek a szervezeti reformokhoz .....	108
A tagdíjak téma .....	116
Kezdjük el a munkát már ma - A projektek lehetőségét teremtenek.....	123





## Előszó

**John Monks**

**főtitkár**

*Európai Szakszervezeti Szövetség (EGB)  
A Nemzetközi Szakszervezeti Szövetség (IGB)  
Pan-Európai Regionális Tanácsa (PERR)*

Kedves kollégák,

A kezünkben tartott könyv mérföldkő, egyedi munka az átalakuló társadalmakban működő szakszervezetekkel foglalkozó nagyszámú szakirodalom körében. Már maga a cím is figyelemfelkeltő – a szakszervezetekről és a 21. századról. Az olvasó első pillantásra azt feltételezheti, hogy ez a könyv csupán egyike azon műveknek, amelyek divatos szervezetfejlesztési koncepciókat vagy világszerte elismert szervezeti struktúrákat próbálnak meg alkalmazni bonyolult átalakulási folyamatokat átélő társadalmak és szakszervezetek körülményeire. Azonban pontosan ez az, amiről ebben az esetben szó sincs.

A könyv mondanivalója a valóságon alapul és olyan gyakorlati problémákat tár fel, amelyekkel a szakszervezetek Kelet-Európában a demokratikus társadalmakba és a piacgazdaságba vezető „átalakulási” folyamat során szembesülnek. Az ezekre az országokra jellemző élet- és a munkakörülmények közvetlen megtagasztalása erős ösztönzőként hatott a szerzőre, hogy a maga

eszközeivel hozzájáruljon a szakszervezetek erőfeszítéseéhez és a szervezeteken belüli vitafolyamatokhoz, amelyek célja a sokszínű és szüntelenül változó működési körülményekhez igazodó gondolkodásmód, stuktúrák és politikai döntéshozatalai mechanizmusok kialakítása. A könyv különböző kérdéseket vet fel, kezdve az üzemi szintű ügyektől az országos szintű szervezetek felépítéséig, a stratégia fejlesztéstől, a fejlődő struktúráktól és demokratikus folyamatoktól egészen ezeknek az üzemi szinten való gyakorlati megvalósításig.

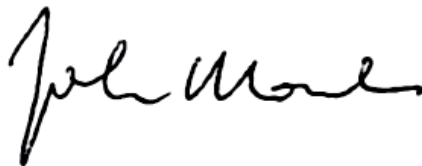
Ez a megközelítés azért követendő, mert egyértelművé teszi, hogy ebben a folyamatban nem lehet fejlődési szakaszokat átlépni és eredmények csak a közvetlen résztvevők bevonásával érhetőek el, valamint ők felelősek azért, hogy megtalálják az egyes országok és az átalakulási folyamat körülményeihez legjobban illeszkedő megoldásokat. Nevezhetnénk akár „útmutatónak” is, azonban ez a könyv nem egyike azon „aktuális” kísérleteknek, amelyek megvilágítják fejlett országok sikeres megoldásait, egy európai címkével ellátott „legjobb gyakorlat” leírást vagy egyszerűen megmondják az érintetteknek, hogy mit tegyenek csupán azért, mert máshol is így jártak el. Nem próbál meg „modelleket” eladni, de megpróbál kreatív gondolkodási „módok” felé vezetni, arra biztatva a helyi tisztségviselőket és az egyes országok szakszervezeteit, hogy fejlesszék saját ágazati kapcsolati és szociális párbeszéd rendszerüket, valamint a bennük rejlő képességeket – politikai, szervezeti, pénzügyi erejüket, hogy megfeleljenek korunk történelmi kihívásainak. Amennyire talán egyszerűnek és magától értetődőnek tűnnek ezek a kérdések és ügyek, olyannyira nehéz megtalálni ezekre a megfelelő választ és átültetni a gyakorlatba. Végül a legkifinomultabb elgondolás sikere is a szervezet erején múlik – hatékony és megfelelően finanszírozott struktúrák minden szinten, erős szolidaritás és mozgósítási képesség, azaz széleskörű és motivált tagság. A gazdasági reformpolitikákra adandó válasz jelentette kihívásokhoz képest olyan látszólag technikai kér-

dések, mint a szakszervezeti iroda megszervezése és hatékony működtetése, beleértve az anyagi feltételek biztosítását, kisebb jelentőségűnek tűnhetnek, azonban ezek mégis kulcsfontosságú tényezők a szervezetek fejlesztése vagy az általuk támasztott igényeinek való megfelelés terén.

Mindez felhívja a figyelmet a kézikönyv egy másik jellemzőjére, amely előnyt jelent a felhasználók számára – az átfogó megközelítés. Ez a kézikönyv nem tankönyv – nem „a szakszervezeti mozgalom ábécéje” –, amely az elvek formális felsorolásán alapul. Ahogy már említettük, megbízhatóan megalapozott tudást nyújt a szakszervezethez csatlakozó személyeknek, ugyanakkor érdekes és hasznos olvasmány szakértőknek és vezetőknek is. A szerző nem várja el, hogy mindenki egyetértsen a leirtakkal vagy megvalósítsa azokat, mert ez a könyv nem tartalmaz recepteket a sikerhez. Az útmutatás inkább kérdések formájában valósul meg, amelyek felvezetik és ösztönözni kívánják azt a mélyreható vitát, amely feltárja az egyes szervezeteken belül fellelhető erőforrások és képességek felhasználásában rejlő lehetőségekkel – ez az egyetlen út, amely elvezet a megfelelő válaszokhoz.

Harmadsorban, azonban nem kisebb értéket képviselve, a kézikönyvből kiérezhetjük a szerző személyes elköteleződését és a szakszervezeteknek az átalakulási folyamatok során elért eredményei iránti tiszteletét, miközben megkísérli azonosítani a szakszervezetekre váró jövőbeni kihívásokat és lehetőségeket, amelyekre meg kell találniuk a megfelelő választokat. Súlyosbodó pénzügyi válság idején kevés ennél fontosabb kérdés létezik. A bankszektorban és a tőzsdéken végbement legutóbbi események súlyos csapást mértek a kelet-európai reformokat megalapozó logikára: amíg a reformok követik a Nemzetközi Valutaalap (IMF) változásmodelljét, „a piac megold minden problémát” és „ezalól nincsen kivétel”. A válság megkérdőjelezi a piaci ideológia és a jobboldali politikák realitását, azonban egy hasonlóan alapvető kérdést tesz fel a baloldal és a társadalom demokratikus erői szá-

mára. Képesek lesznek-e a szakszervezetek arra, hogy ezt a lehetőséget megragadva megtegyék saját hozzájárulásukat a szükséges változásokhoz? Ez a kézikönyv a szerző személyes kezdeményezése a kérdés megválaszolására.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'John M. ...'.

## Bevezető a vita kézikönyvhöz

Ezt a kézikönyvet gondolatébresztőnek szántuk azon szakszervezeti tisztségviselők számára, akik részt vesznek szakszervezetük jövőjével kapcsolatos vitákban. A tények, elemzések és elgondolások az átalakuló országokban működő szakszervezetekkel folytatott több mint 20 éves múltra visszatekintő együttműködés tapasztalatain alapulnak. A kézikönyv szerkesztése során kevésbé a tudományos igényű elemzés állt az előtérben, sokkal inkább azok a gyakorlatközeli tézisek és elgondolások, amelyek jól hasznosíthatók a helyi szinten lefolytatott viták során. Sok olyan kérdéssel is találkozhat az Olvasó, amelyek ebben vagy más formában nem jelentenek újdonságot, több felvetéssel néhány szakszervezet már foglalkozott ill. módosította azokat, azonban ez a leggyakoribb szempontokat és néhány gyakorlati elgondolást tartalmazó összeállítás mégis segítséget jelenthet a szükséges reformviták során.

Célunk tehát nem az volt, hogy újra felfedezzük a szakszervezeteket vagy részükre teljesen új feladatokat jelöljünk ki, hanem sokkal inkább, hogy a meglévő potenciálokat, tapasztalatokat és vívmányokat olyan módon használjuk fel, hogy ezzel is hasznára legyünk a munkavállalók érdekeivel kapcsolatos jövőbeni vitáknak. A szakszervezetek hagyományos „erényei”, a szolidaritás és a közös cselekvés, napjainkban is aktuális és megőrzendő értékek, azonban szükséges vált ezek az új politikai körülmények és egy folyamatosan változó munkavilág igényei szerinti ismételt meghatározása és gyakorlati megvalósítása.

Manapság alig találkozunk olyan sikertörténetekkel, amelyek egy az egyben átültethetők más szervezetek gyakorlatába.

Sokkal arról van szó, hogy a szakszervezeteknek aktív tagsággal együtt azért kell harcolniuk, hogy a hazájukban kialakult keretfeltételek közepette megtalálják azokat az eszközöket és utakat, amelyek segítségével képesek a munkavállalók érdekeit megvalósítani.

Azt is látni kell, hogy az egyes modellek vonatkozásában léteznek meghatározott keretfeltételek és sarokpontok, amelyek az európai gazdasági és szociális modellen alapulnak. Éppen ezért fontosak és hasznosak a szomszédos országok és az Európai Unió tagállamainak tapasztalatai, illetve a velük folytatott eszmecsere. Azonban sohasem szabad megfeledkezni arról, hogy a szakszervezeti munka elveit saját hazánk vagy saját régióink specifikus keretfeltételei alapján kell megvalósítani és hasznosítani. Ez csak belső kezdeményezés alapján válhat sikeressé, amely során a kívülről érkező ösztönzők csak akkor jelentenek segítséget, ha céljuk nem a modellek szolgái való átültetése.

A következő oldalakon természetesen nem tudunk teljeskörű áttekintést adni minden tapasztalatról, véleményről és a különböző viták során kialakult eltérő álláspontokról. Elképzelhető, hogy bizonyos esetekben már egyik vagy másik kulcsszó is segítséget jelenthet. Azonban a vita kézikönyv valódi célja, hogy segítse a saját vitákat szolgáló mélyebb elemzések kidolgozását és a célirányos kérdések megfogalmazását: Miként lehet a szakszervezeti munka jól bevált elveit napjainkban úgy struktúrálni és továbbfejleszteni, hogy az átalakulások által befolyásolt hétköznapiak során egyre több munkavállaló számára pozitív hatást gyakoroljanak?

A célirányosan megfogalmazott kérdések jelentik valószínűleg a legjobb esélyt a jó megoldások megtalálására.

Frank Hantke

## Milyen funkciókkal kell a szakszervezeteknek rendelkezniük?

Közép- és Kelet-Európa átalakuló országaiban működő szakszervezetek tapasztalatait először a szocialista gazdasági és társadalmi berendezkedés határozta meg, amely specifikus feladatokat jelölt ki a számukra. Abban az időben nem az állt a középpontban, hogy a szakszervezetek autonóm módon, a pártoktól és más politikai csoportoktól függetlenül az érdekek ütköztetésével képviseljék a munkavállalók érdekeit. Sokkal inkább azt tartották fontosnak, hogy a szakszervezetek egy felülről vezérelt politika keretében bizonyos feladatokat, főként üzemi szinten, lássanak el. A politika nem azt várta a szervezett munkavállalóktól, hogy érdekeiket célirányosan képviseljék a politikában, hanem segítsék az előre meghatározott politikai érdekek üzemi szintű megvalósítását és keresztülvitelét.

### *A „küzdőtér” megváltozott*

Ennek megfelelően a szakszervezeti repertoár nem tartalmazta, hogy a különböző vitaformákhoz kapcsolódó módszerek segítségével ágazati, vagy esetleg országos szinten harcoljanak az érdekekért. Egyéb irányt a szakszervezetek mellett nem léteztek más társadalmi szervezetek, amelyek tevékenységük révén az előbbieket versenytársaivá válhattak volna. A szakszervezeti tagság teljesen magától értetődő volt a munkavállalók számára és sokkal inkább egy társadalombiztosítóba való belépés jellegét hordozta, mint egy olyan aktív és agilis érdekképviseleti szervezetbe való belépést, amely kész volt arra, hogy aktív részesévé váljon a különböző erőntényezők által meghatározott küzdőtérnek.

Ezen feladatoknak megfelelően a szakszervezeteki struktúrák nem egy központosított hatalommal rendelkező szervezet létrehozására irányultak, hanem - első pillantásra meglepő módon - sokkal inkább decentralizáltak voltak, mint a nyugat-európai országok szakszervezeti struktúrái. A szakszervezeti munka kiindulási pontját az üzemi szakszervezet jelentette, amelybe a munkavállalók általában alkalmazásukat követően azonnal beléptek. A legtöbb átalakuló országban az üzemi szakszervezetek napjainkig független jogi jogi személyként működnek, amelyek kizárólag saját döntéseik alapján csatlakoznak egy felsőbb szintű szervezethez, például egy ágazati szervezethez vagy egy regionális szervezethez. Erre azonban nem kötelezhetőek, ami részben áttekinthetetlen üzemi érdekképviseleti struktúrák kialakulásához vezetett (időközben az egy vállalaton belül működő üzemi szakszervezetek száma akár a tizet is meghaladja).

### *Új „játékszabályok”*

A felvázolt struktúrák befolyásolták az átalakuló országokban működő szakszervezetek jellegét, amelyek közép- és főlérendelt, központi szinten aligha rendelkeznek elegendő eszközzel ahhoz, hogy az átalakuló országokban egyre keményebbé váló érdekütközések során megfelelő átütőerővel rendelkezzenek. Ez abban mutatkozik meg, hogy taglétszám vagy a szervezettségi szint néhány ágazatban nem tükrözi, hogy egy szakszervezet képes-e sikeresen megvalósítani tagjai érdekeit.

Igy a szakszervezetek a százalékos arányokat tekintve - a konföderációk összlétszáma alapján - gyakran sokkal több taggal rendelkeznek, mint néhány nyugat-európai szakszervezet, ha figyelmen kívül hagyjuk a skandináv országokban kialakult különleges helyzetet. A magas szervezettségi szint vagy a jelentős taglétszám ellenére a szakszervezetek gyengék maradtak.



Az átalakuló országokban megerősödő demokratikus viszonyok következtében a szakszervezeteknek a korábbiakhoz képest aktívabb feladatokat és szerepet kell vállalniuk a politikában. Imáron nem elég követniük az eseményeket, hanem gyakran saját elképzeléseket kell kidolgozniuk és a politika szereplőivel vagy más érdekcsoportokkal szemben kedvezőbb alternatívákat kell felmutatniuk. Mindez a korábbiakhoz képest sokkal magasabb szintű kompetenciákat követel meg részükről. Összefoglalólag elmondhatjuk: Napjainkban a szakszervezetek jelentős mértékben politikai szervezetekké váltak, míg korábban inkább csak a szociális területen tevékenykedtek. Ha egy példával szeretnénk megvilágítani a kialakult helyzetet: Korábban egy sebtapaszt helyeztek a sebre, míg ma meg szeretnék akadályozni magát a sebesülést. Mindez azonban jelentősen megnehezült, hiszen egyre több politikai szereplő jelenik meg a szintéren. Többé-kevésbé erős munkáltatói szervezetek jöttek létre, azonban más érdekcsoportok is harcolnak a közösségi politika színterein saját elképzeléseik megvalósításáért.

### *Növekvő kockázatok - több esély*

Mindezek következtében a szakszervezetek és tisztségviselőik minden eddiginél nagyobb elvárásokkal találkoznak a saját munkájukkal kapcsolatban vállalt felelősség terén. A múltban a szakszervezetektől csak a politikai döntések üzemi és üzemen felüli szintű végrehajtását várták el. A jelenleg megkövetelt önálló felelősségvállalás kétfajta következménnyel is jár: növekvő kockázatok a cselekvő személyek és azok számára, akiknek érdekeit képviselik, de egyúttal nagyobb esély minden résztvevő számára a munka világának aktív alakítása, új és jobb munkahelyek létesítése vagy általában kedvezőbb munkakörülmények megteremtése érdekében. Napjainkban az átalakuló országokban a szakszervezetek messze a legnagyobb politikai érdekképviseleti szervezeteknek.

Ilyen körülmények között miként lehet a jelentős létszámú tagságot olyan módon felhasználni, hogy a politika befolyásolása sikerrel járhasson? Ezzel együtt felmerül az erő vagy a saját érdekek hatékony érvényesítésének kérdése egy demokratikus érdek-egyeztetési folyamatban. Az érdekérvényesítő erőnek megfelelő mértékű és a környezet alakítására is képes kompetenciákkal kell párosulnia. Miután a szakszervezetektől elvárják a nagyobb saját kezdeményezést és a politikai viták során tanúsított lényegi aktivitást, így a második pillérnek - a szervezeti kompetenciáknak - is jelentősen meg kell erősödniük. Kompetencia és érvényesítő képesség az a két pillér, amelyre támaszkodva a szakszervezeti mozgalom sikeres lesz.

### *Kompetencia és érdekérvényesítő képesség - a szakszervezet pillérei*

A későbbiek során látni fogjuk, hogy a szakszervezetek két pillére - a tagság által képviselt erő és a szervezeti kompetencia - a legszorosabban összefüggenek egymással és egymás nélkül elképzelhetetlenek. Inkompetens szakszervezetek aligha képesek nagyobb sikerek elérésére, de a tagság nélküli okos szakszervezetek sem képesek napjainkban ütőképés érdekérvényesítésre. Az inkompetens szakszervezetek sikertelenek lesznek és ennek következtében elvesztik tagságukat. Tagság hiányában pedig nem állnak rendelkezésre azok az anyagok források, amelyekkel független kompetenciákat lehet építeni.

---

**Miként lehet tehát az átalakuló országokban  
a „szakszervezet óriást” megszabadítani  
kötelékeitől és lehetővé tenni erejének valódi  
kibontakoztatását? Milyen módon lehet több  
embert megszólítani, motiválni és aktivizálni az  
befolyás növelése érdekében?**

---

## Impulzusok a reformmunkához

- Először is készülhetnek elemzések a meglévő szervezeti struktúrák hatékonyságáról. Az egyes szervezeti egységek eredményeit szembesíthetjük a saját magunk által meghatározott feladatokkal és célokkal.
- Az egyes szervezeti egységek eddigi feladatait felülvizsgálhatjuk a korábbi és az új feladatok tükrében. Az eredmények alapján például új munkafolyamatokat, információs kapcsolódási pontokat és sok minden mászt határozhatunk meg.
- Más átalakuló országokban működő szakszervezetekkel közösen szemináriumokat lehet szervezni, hogy megismerhessük a partnerszervezetek esetlegesen teljesen hasonló tartalmú elemzéseit és végkövetkeztéseit.
- Különböző szinteken és eltérő formákban belső vitafórumok szervezhetők, amelyek lehetővé teszik egyrészt az eddigi munkamódszerek és azok eredményeinek, másrészt a változásokat szolgáló esetleges végkövetkeztések ill. javaslatok áttekintését.
- A demokratikus társadalmon belüli „új küzdőtér” valamint szükséges esetben „új játékszabályok” megvitatására helyet adó belső workshop rendezvények hasznos útmutatásokat adhatnak az esetlegesen szükséges struktúrális változtatási igényekről vagy a szervezeten belüli új súlypontokról.
- A szakszervezetek feladatai az átalakuló társadalmakban és a demokráciában témájához kapcsolódó kérdések megvitatását célzó rendezvények reformvitát indíthat el a tagság szélesebb köreiben és meghívhatja a tagságot a szakszervezet megújításában való aktív részvételre.



## **Kiket szólíthatnak meg és képviselhetnek a szakszervezetek?**

A munka világa az átalakuló országokban a 90-es évek elején bekövetkezett politikai változások kezdete óta jelentős mértékben megváltozott. Számos állam gazdasága a Varsói Szerződés tagállamai közötti munkamegosztás következtében erős monostruktúrális jellemzőket mutatott és főként az ipari termelő ágazatban nagyüzemi struktúrákkal rendelkezett.

Azonban gyorsan megmutatkozott, hogy a nagyüzemi struktúra ezen formája egy kapitalista környezetben nem képes túlélésre. A privatizáció során ezeket a nagyüzemeket túlnyomórésztben felosztották vagy nagyrészt szétverték. Így kisebb gazdasági egységek alakultak ki, amelyek az időközben bekövetkezett jelentős technológiai fejlődésnek köszönhetően minden eddiginél nagyobb termelékenységi szintet tudtak elérni. Kevesebb munkavállalóval többet termeltek vagy több és jobb szolgáltatást biztosítottak. Ezek az egyre kevesebb munkavállalót foglalkoztató vállalatok minden korábbinál nagyobb mértékben járultak hozzá a bruttó nemzeti termékhez.

### *A munka világában megjelenő új struktúrák ...*

Ezzel párhuzamosan növekvő létszámban kis- és közepes méretű vállalatok jöttek létre. Tevékenységük részben lefedte a korábbi nagyüzemi struktúrákból kiszervezett feladatokat, így korábban nagyvállalatok keretein belül elvégzett munkákat kisvállalkozások vették át. Számos országban a szolgáltatói ágazat is olyan gyors ütemben fejlődött, hogy a bruttó nemzeti termékben való részesedése napjainkban jelentős mértékben meghaladja

a termelő ágazat részesedését. Napjainkban jóformán egyetlen átalakuló országot sem jellemez már a termelő ágazat túlsúlya. Ezen országok társadalmi is a nyugat-európai példát követve a tudás- és szolgáltatásalapú társadalmak irányába fejlődnek.

Napjainkban az országokban működő vállalatok több mint 90 százaléka legfeljebb 250 fő munkavállalót foglalkoztat. A mikro- és kisvállalkozások száma rohamosan nő. Ez egyébként egy olyan jelenség, amely valamennyi nyugat-európai munkatársadalomra jellemző és az ebből származó problémák nem ismeretlenek a nyugat-európai szakszervezetek előtt sem. Nekik azonban több idejük volt arra, hogy alkalmazkodjanak a változásokhoz, mint az átalakuló országok szakszervezeteinek. Egyúttal azt is meg kell állapítanunk, hogy a munka világának változásai közepette a nyugat-európai szakszervezeteknek nem sikerült megőrizniük korábbi erejüket, nem is beszélve annak kiépítéséről. Ezért a nyugat-európai szakszervezeteken kívül az átalakulások által érintett szomszédos országoktól is várhatunk hasznos és fontos impulzusokat. Ha azonban elvi síkon vizsgáljuk a szakszervezetek problémáit - a nagyüzemi struktúrák megszűnése, növekvő számú kis- és közepes méretű vállalkozások, a gyors ütemben fejlődő szolgáltató ágazat, stb. - akkor egy olyan problémacsoportról beszélhetünk, amely valamennyi európai szakszervezetet azonos mértékben érint.

### *... újszerű szervezeti struktúrákat követelnek*

Az üzemi struktúrák gyökeresen megváltoztak illetve a változás állapotában vannak, így a szakszervezetek tagsági struktúráinak is meg kell változniuk - vagy a tagság követve a nagyüzemi struktúrák hanyatlását tovább csökken.

---

**Minden munkavállalónak biztosítani kell azt a jogot és lehetőséget, hogy egy demokratikus szakszervezet tagjaként védelemben részesülhessen!**

---

Ez a követelés első pillantásra elég közérthetőnek tűnik. Azonban számos közép-kelet és délkelet európai országban számos nehézséget kell leküzdeniük azoknak a munkavállalóknak, akik szeretnének csatlakozni egy szakszervezethez, valamint munkahelyükön és a társadalomban fel kívánnak lépni jogaikért.

Bár a törvényes lehetőségek elég teret biztosítanak, gyakran megoldhatatlan nehézségek akadályozzák a hatékony érdekképviselet iránti követelés érvényesítését. Ez különösen igaz kisvállalatok esetében, amelyeknél csak egy viszonylag magas munkavállalói létszám esetén van lehetőség üzemi érdekképviselet létrehozására. Ilyen körülmények között a szakszervezeteknek kevés az esélyük, hogy új tagokat toborozzanak. Ehhez társulnak a szakszervezeteket bizonyos szakmákban korlátozó jogszabályok, mint például a rendőrség, bizonyos közszolgálati vagy éppen a honvédelemhez kapcsolódó területek.

### *A törvényeket a gyakorlatban megvalósítása*

Ennél sokkal „hatékonyabb” azonban az, ahogy számos munkáltató figyelmen kívül hagyja a törvények előírásait, legyen szó kisvállalatokról vagy multinacionális nagyvállalatokról. Ezek a munkáltatók többé kevésbé nyíltan megtiltják alkalmazottaiknak a szakszervezeti tagságot. Ez időnként nyíltan előfordul a felvételi beszélgetéseken vagy később, amikor a foglalkoztatottak szakszervezet iránti érdeklődése nyilvánvalóvá válik. Éppen multinacionális vállalatok nyúlnak gyakran ahhoz az eszközhöz, hogy magasabb bérek, fizetések és gyakran jobb munkakörülmények

felkinálásával igyekeznek a munkavállókat a szakszervezeti tagságról lebeszélni. Az ilyen típusú törvénysértéseket számos tényező jelentős mértékben megkönnyíti, mint például az átalakuló országokat jellemző magas munkanélküliség ill. a hiányzó szakmai alternatívák. Így sok ember, félve munkahelye elvesztésétől, nem csatlakozik a szakszervezethez és arra sem törekszik, hogy az üzemi érdekképviselet más formáiban aktív szerepet vállaljon.

Azonban ezekhez a törvénysértésekhez is legalább két fél szükséges. A szakszervezetek eddig nem tudták elérni, sőt gyakran nem is törekedtek különösebben arra, hogy megakadályozzák ezeket az anomáliákat vagy fellépjenek ellenük. Ehhez társulnak a szakszervezeteket bizonyos szakmákban korlátozó jogszabályok, mint például a rendőrség, bizonyos közszolgálati vagy éppen a honvédelemhez kapcsolódó területek.

### ***Az szervezeti és működési szabályzatok (SZMSZ) modernizálása***

A harmadik tényező, amelynek következtében sok munkavállaló nem kap esélyt a szakszervezeti tagságra, egyértelműen magukra a szakszervezetekre vezethető vissza. A elavult szervezeti struktúrákhoz és SZMSZ-hez ragaszkodás számos gazdasági ágazatban jóformán „kizárási automatizmusként” működik a potenciális tagokkal szemben. Miként fordulhat ez elő? Az átalakuló országokban a legtöbb szakszervezet még mindig azoknak a szervezeti struktúráknak következményeitől szenved, amelyet az előbbieken „szocialista struktúrákként” jellemeztünk. Ezzel arra a tényre utaltunk, hogy a szakszervezeti tagság általában csak egy üzemi szakszervezet keretei között jöhet létre. Ha nincs üzemi szakszervezet, akkor a munkavállaló nem tud belépni egy szakszervezetbe.

Tekintettel arra a tényre, hogy egyre több vállalatnál - újonnan alapított vállalatok, kis- és közepes méretű vállalatok - nincsenek



(már nincsenek) üzemi szakszervezetek, egyre több munkavállaló esik el attól az lehetőségtől, hogy szakszervezeti taggá válhasson. Mostanában néhány szakszervezet részéről van törekvés arra, hogy az üzemi szakszervezetben megvalósuló hagyományos tagság mellett felajánlja a közvetlen tagságot egy ágazati szervezetben. Ez helyes irányba tett lépés, amely azonban hatását csak akkor érheti el, ha fokozatosan valamennyi tag ezt az utat választja. Hiszen miként kívánják a szakszervezetek az eddig elszigetelt ágazati szakszervezeti tagok érdekeit hatékonyan képviselni a munkahelyeken? Ezt hagyományos struktúráik nem teszik lehetővé. Ennek következtében az újonnan felvehető tagok köre igencsak szűk marad.

---

### **Bizonytalan jövőjű munkahelyek - A szakszervezeteknek itt kell a munkavállalókat képviselni**

---

A bizonytalan jövőjű munkaviszonyok (olyan munkaviszony, amely eltér a „szokásos munkaviszonytól”, azaz például 40 órás munkahét, stb.) éppen az átalakuló országokban terjednek a legnagyobb ütemben. Mindezt gyakran elősegíti a kiskapukat megengedő törvényi szabályozás illetve a munkahelyüket féltő emberekre nehezedő kényszerhelyzet. Az ilyen típusú munkaviszonyok valamennyi gazdasági ágazatban előfordulnak.

### **Látszólag önálló vállalkozók**

Nagyvállalatok teljes tevékenységi területeket szerveznek ki és korábbi munkavállalóik egy részét arra kényszerítik, hogy látszólag önálló vállalkozóként dolgozzanak. Ezzel a kérdéssel sajnos eddig csak nagyon kevés szakszervezet foglalkozott érdemben, mert

ebben az esetben már nem beszélhetünk hagyományos értelemben vett munkavállalókról. Ami formálisan elfogadhatónak tűnik, az a gyakorlatban pontosan ellentétes tartalommal rendelkezik. Míg a vizsgált országokban törvény kötelezi a munkáltatókat arra, hogy „hagyományos munkavállalóikat” bejelentsék a társadalombiztosítási rendszerbe, addig a látszólag önálló vállalkozó maga felel azért, hogy belépjen a társadalombiztosítóba felelőssége és ezt gyakran nem tudja megengedni magának. Ugyanis csak ritkán képes az állandó foglalkoztatásban dolgozó munkavállalókkal azonos bruttó jövedelmet megtermelni saját részére. Különben miért érné meg a termelés kiszervezése a munkáltató részére? Így a „bérből és fizetésből élő munkavállalók” nagy része a szó legszorosabb értelmében véve kiszorul a társadalombiztosítási rendszerből. A szakszervezetek nem mehetnek el szó nélkül a jelenség mellett. Meg találniuk annak módját, hogy segíteni tudjanak ezeknek a munkavállalóknak is, ill. esélyt adjanak nekik arra, hogy a szakszervezetek keretein belül felléphessenek érdekeikért.

## **Kölcsönmunkavállalók**

Ez a foglalkoztatási forma is egyre inkább terjed. Sajnos csak néhány országban létezik a megfelelő jogszabályi környezet, amely a kölcsönmunkavállalók legalább alapvető jogait rögzíti. Ezeket a jogokat a gyakorlatban csak ritkán tartják tiszteletben. Ki védi meg ezeket a munkavállalókat és ki ad nekik lehetőséget arra, hogy kollektív keretek között léphessenek fel érdekeikért?

A legtöbb esetben nem léteznek tarifaszervezetek vagy egyéb jogi védelmet tartalmazó szabályozók, így a kölcsönmunkavállalók teljes egészében ki vannak szolgáltatva pillanatnyi munkáltatójuknak. A szakszervezetek ez a területen széleskörű lehetőségeket kínálnak. Egyrészt követelniük kell a megfelelő jogszabályok megalkotását, másrészt meg kell találni annak módját, hogy ezeket a

munkavállalókat be lehessen vonni a szakszervezetekbe. Miután a „hagyományos foglalkoztatás és a kölcsönmunka“ közötti átmenet gyakran mindkét irányban működik, számos eddigi szakszervezeti tag munkahelyük elvesztése vagy más okból a jövőben kölcsönmunkavállalóként dolgozhat. Nem szabad megengedni tehát, hogy ezek a szakszervezeti tagok elveszzenek a szakszervezet számára. Ennek során támaszkodni kell az Európai Unió tagállamainak pozitív tapasztalataira és figyelembe kell venni az EU-ban érvényes előírásokat.

## **Korlátozott időtartamú munkaszerződéssel foglalkoztatott munkavállalók**

A legtöbb országban léteznek olyan jogszabályok, amelyek többé-kevésbé igazodnak az Európai Unió irányelveihez. Azonban még mindig találhatunk jogi kiskapukat, ill. előfordul, hogy a napi gyakorlatban megpróbálják megkerülni a jogszabályokat. Hosszútávon folyamatosan meghosszabbítható munkaszerződések kerülnek megkötésre, amelyek ellent mondanak az érvényes jogszabályoknak – gyakran a következő megjegyzéssel: Fogadd el vagy valaki mást foglalkoztatunk helyetted. Más esetekben a szerződések szüneteltetésében állapodnak meg, hogy elkerüljék meghosszabbíthatóság látszatát, stb. Gyakran az üzemi szakszervezet sikertelenül igyekszik felvenni a kapcsolatot a korlátozott időtartamra szóló munkaszerződéssel foglalkoztatott munkavállalókkal, ill. a szakszervezet nem vesz ezekről a munkavállalókról tudomást, azonban ebben az esetben is érvényes, hogy a foglalkoztatási formák közötti átmenet mindkét irányba folyamatos és ez elegendő ok arra, hogy a szakszervezetek ezeket a munkavállalókat is a potenciális szakszervezeti tagok közé sorolják.

## Fogyatékkal élő munkavállalók

A fogyatékkal élő munkavállalók számára az átalakuló országok munkaerőpiacain tapasztalható „szokásos” nehézségek még súlyosabb és gyakran egzisztenciális problémákat okoznak. Csak ritka esetben sikerül nekik elismert munkavállalókként megjelenni a munka világában vagy megtartani pozíciókat a munkaerő piacon. Ezzel szemben számtalan esetben bebizonyosodott, hogy a fogyatékkal élő munkavállalók képesek részt venni az értéktelítő folyamatokban és önállóan gondoskodni saját életfenntartásukról. Ehhez azonban – velük együtt – meg kell teremteni a megfelelő keretfeltételeket. Ide tartoznak a megfelelő munkahelyek kialakítása, bérek és fizetések biztosítására. A szakszervezeteknek nem szabad ebben a vonatkozásban néhány szociális projekt megvalósításával megelégedniük, hanem az eddigieknél sokkal határozottabban kell a fogyatékkal élőkkel együtt fellépni érdekeikért. Ez a munka tematikus munkacsoportok és információs rendezvények keretein belül indulhat el. Ennek alapján a későbbiekben a fogyatékkal élő munkavállalók számára a munkahelyteremtés és a munkalehetőség megőrzéséhez kapcsolódó konkrét célkitűzések születhetnek. Az pedig magától értetődik, hogy mindez hozzájárul a szakszervezeti tagok számának növeléséhez.

## Nyugdíjasok

Nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy nagyon sok szakszervezeti tag már befejezte pályafutását mint aktív munkavállaló és többé már nem fog visszatérni a munka világába. Vonatkozik ez a nyugdíjkorhatárt betöltött munkavállalókra, de a munka világából korán kivált személyekre, akik „még erejük teljében vannak”. Jelenleg abból kell kiindulnunk, hogy a legtöbb szakszervezet tagsága akár 20-25%-ban is nyugdíjasokból tevődik össze.

Az aktív szakszervezeti szociálpolitika nem fejeződik be az idősekkel való törődéssel! Ez azt jelenti, hogy nagyon sok ember – ha erre esélyt kapnának egy erős szervezet keretein belül – elkötelezetten lépne egy kedvezőbb egészség- és nyugdíjbiztosítási rendszer mellett.

A legtöbb nyugdíjba vonuló szakszervezeti tag kolléga és kolléganő nem találja meg a helyét a szakszervezetben vagy nem kap olyan feladatot, amelyet még sikeresen el tudna látni. A szakszervezeteknek lehetőleg minél több aktív tagra lenne szükségük, így különösen érthetetlen, hogy miért nem veszik igénybe azt a potenciált, amelyet a nyugdíjas kollégák tapasztalata biztosítana számukra. Ha megtalálnák helyüket a szervezetben, akkor ezek az idősebb tagok számos területen lennének képesek hasznos szakszervezeti munkát végezni – éppen olyan településeken és városokban, ahol a szakszervezeti jelenlét gyakran igencsak hiányos.

## **Munkahelyet keresők: munkanélküli munkavállalók**

Alapvetően munkavállalónak kell tekinteni azokat a személyek, akik szeretnének belépni a munka világába, de jelenleg nem rendelkeznek munkahellyel. Hiszen ők potenciálisan a foglalkoztatottak köréhez tartoznak és éppen ezért a szakszervezetek részéről ugyanolyan védelmet és beleszólási lehetőséget kell kapniuk, mint az aktív foglalkoztatottak. Sok esetben a mostani munkanélküliek korábban szakszervezeti tagok voltak. Azonban sok fiatal is szívesen belépne a szakszervezetbe, ha segítséget és munkalehetőséget kapnának annak érdekében, hogy saját érdekeikért harcolhassanak. Csak az, aki a munkanélküliséget tartós állapotnak tekinti, fogadhatja el, hogy a munkanélkülivé vált munkavállalók eddig nem kaptak érdemi szakszervezeti segítséget. Aki ezt azonban másként látja, annak az időlegesen munkanélküli és

munkát kereső munkavállalókat potenciális szakszervezeti tagnak kell tekintenie, ill. biztosítania kell számukra, hogy tartósan a szolidaritáson alapuló szakszervezeti közösség részei maradhassanak.

Fatális következményekkel járna – mind a szakszervezetek, mind pedig a bizonytalan jövőjű munkahellyel rendelkező munkavállalók számára – ha a felsorolt csoportok nem tartoznának a szakszervezetek potenciális célcsoportjaihoz. Sajnos ezek a csoportok folyamatosan bővülnek – a szakszervezetek beavatkozása nélkül ez a bővülés talán még fel is gyorsulhat – és nem részesülnek védelemben, ill. ezekben a csoportokhoz egyre több olyan ember tartozik, akik még tagjai ill. tagjai voltak egy szakszervezetnek vagy szívesen csatlakoznának egy szakszervezethez, ha megtalálnák helyüket a szervezeten belül. Ehhez társul még, hogy több érintett a szakmai pályafutása során még újból beléphet az elsődleges munkaerőpiacra. Ha azonban azt tapasztalják, hogy nehéz élethelyzetük során a szakszervezetek elzárkóznak a segítségnyújtástól, akkor miért keresnék meg – egy későbbi kedvezőbb időszakban – újra a szakszervezeteket?

### *A munkahely- és szakmaváltás nem szokatlan*

Engedjenek meg még egy utolsó megjegyzést a szakmai karrierек változásával kapcsolatban. Egyre több munkavállaló kényszerül arra, hogy aktív pályafutása során különböző időszakot éljen át: szakképzés, időleges munkanélküliség, különböző foglalkoztatási formák és körülmények, stb.

Az eddigiek során azt tapasztalhattuk, hogy a szakszervezetek strukturális okokból csak ritkán képesek a munkavállalókat végigkísérni ezeken a változásokon ill. probléma nélkül megtartani tagságukat.. A jelenlegi szervezeti struktúrák alig felelnek meg annak az elvárásnak, hogy a munkaerőpiacon a munkavállalókkal szemben elvárt rugalmasság szellemében ugyanilyen rugalma-

san igazodjanak a szakszervezeti tagok változó élethelyzeteihez. Ha egy munkavállaló kiválik egy üzemből – legyen ennek bármi az oka – elbocsátás vagy egyszerű munkahelyváltás miatt – akkor megszűnik üzemi szakszervezeti tagsága. Kérdéses, hogy új munkahelyén lehetséges-e a szakszervezeti tagság és ugyanilyen bizonytalan, hogy kész lesz-e ismét lépéseket tenni a tagság érdekében. Így a szakszervezetek évről évre sok ezer tagot veszítenek el – habár ez teljesen elkerülhető lenne. Már szervezetpolitikai változtatások is megteremtenék annak lehetőségét, hogy a szakszervezetek ezeket a lehetőségeket jobban ki tudják használni.

---

**Ne legyen olyan területe a munka világának,  
amelyet a szakszervezetek elhanyagolhatnak,  
- akkor is, ha ez kényelmetlen számukra -, sőt  
talán még ennél több is elvárható ...**

---

Miután foglalkoztunk a különböző munkavállalói csoportokkal, így most tekintsük át azokat a helyszíneket, ahol ezeket a csoportokat találjuk – ahol tanulnak és dolgoznak. Előzetesen már rámutattunk arra, hogy a munka világa jelentősen differenciálódott. Egyre kevésbé jellemzőek a nagyüzemi struktúrák és a munka világának arculatát egyre inkább a munkahelyek sokszínűsége – távmunkától egészen a futószalag melletti munkahelyekig – határozzák meg.

## **Feketemunka**

Néhány átalakuló országban akár a bruttó nemzeti termék fele is a fekete gazdaságból származhat. Sajnos számos országban nem várható a helyzet javulása. Azonban ekkor sem csak egyet-

len felelőse van a kialakult helyzetnek. Persze kezdetben a feszült munkaerőpiaci helyzet kényszerít bizonyos csoportokat a fekete gazdaságba. Például fiatal munkavállalók – függetlenül szakképzettségüktől – gyakran alig kapnak esélyt arra, hogy rendezett munkaviszonyban dolgozhassanak. A szolgáltató ágazatban pedig nőket foglalkoztatnak gyakran feketén. Mindez számos komoly hátrányt jelent az érintetteknek. Egyrészt semmilyen formában nem részesülnek védelemben, másrészt nincs esélyük arra, hogy jogviták esetén érvényt szerezhessenek jogaiknak. Ezen túlmenően nem illeti meg őket a társadalombiztosítási ellátás – ami például egy munkahelyi baleset következtében személyes életük ellehetlenüléséhez vezethet. Betegség vagy idős korban ehhez további hátrányok társulnak, hiszen gyakran még minimális ellátásban sem részesülnek.

Nem kívánunk a továbbiakban foglalkozni a fekete gazdasághoz kapcsolódó nemzetgazdasági problémákkal, hiszen ezek közismertek. Hagyományos munkaviszonyban is gyakran előfordulhat fekete foglalkoztatás – gyakran a munkavállaló beleegyezésével és ritka esetekben a szakszervezeti oldal egyértelmű tiltakozása ellenére. Itt konkrétan a zsebbe kifizetett összegekre gondolunk. Hivatalosan a munkáltató a törvényben rögzített minimálbért vagy a kialakított tarifabért fizeti, valójában a többletmunkát, a magasabb szakképzettségért járó juttatásokat, stb. feketén „zsebbe” fizeti ki. Rövidtávon ez az eljárás bizonyos munkavállalók számára előnyös lehet, hosszútávon azonban saját magukat zárják ki bizonyos társadalom biztosítási szolgáltatásokból és elvesznek bizonyos szakmai karrierlehetőségektől. Ez a széles körben elterjedt gyakorlat szakszervezeti szempontból is tarthatatlan és határozottan fel kell lépni ellene. Számos új munkahely létesülhetne a feketemunka korlátozása révén, hiszen így megakadályozható lenne az illegális munkavégzés és a engedély nélküli túlmunka. Mindez egyértelmű érdeke egy erősödő érdekképviseletnek, amelynek célja minél több munkavállaló megnyerése és



velük együtt a jobb munkakörülményekért vagy egyáltalán a tisztességes munkahelyekért folytatott harc.

## **Mikro-, kis- és közepes méretű vállalkozások**

Korábban talán volt mód arra, hogy néhány megmaradt nagyüzemben a szakszervezeti tisztségviselő egyidőben viszonylag sok munkavállalót tudjon elérni, mára azonban ez helyzet gyökeresen megváltozott. Egyre több munkahely létesül mikro-, kis- és közepes méretű vállalkozásoknál és a munkaidőrendszerek is rendkívül változatosak. Mindez számos kérdést vet fel a szakszervezetek munkája ill. a meglévő struktúrákkal kapcsolatban, például:

- Elegendő az, hogy a tisztségviselők csak a nagyüzemekbe látogatnak el (általában csak ezekhez férnek hozzá) és ott próbálják megnyerni a munkavállalókat a szakszervezetnek?
- Elégséges megoldás az, ha a szakszervezetek fogadó órákat tartanak és csak várnak a potenciális „ügyfeleket” jelentkezésére?
- A munka világában az üzemek az egyetlen helyszín, ahol a szakszervezetek elvégezhetik munkájukat, ill. felkínálhatják segítségüket és védelmüket?
- Nem kellene-e esetleg mérlegelni, hogy a munkavállalókat ott kellene megszólítani és a szakszervezet számára megnyerni, ahol szabadidejükben tartózkodnak?
- Nincs-e egyre több olyan közvetett probléma, amelyek megnehezítik a munkavállalók életét és munkaképességüket erősen befolyásolják?

Természetesen számos további kérdés és elgondolás felvetésére is lehetőség nyílik, azonban először vizsgáljuk meg a következő kérdéseket.

### *Oda, ahol munkahelyek jönnek létre*

A szakszervezetek hagyományosan nagyüzemekben és ezek közül is termelővállalatoknál rendelkeznek képvisellel. Ezért nincs mit csodálkozni azon, ha a legtöbb szakszervezeti tisztségviselő – különösen az alsó és középszinteken – ezekből a struktúrákból származik és munkatapasztalatait ilyen körülmények között gyűjtötte. Ennek következtében a szakszervezet munkatársai maguk is olyan fokban rugalmasak, mint az általuk képviselt szervezet: az ember általában szivesebben megy olyan helyre, amit úgy ismert, mint a „saját tenyerét“ és kevésbé szivesen látogat el olyan helyekre, ahol a körülmények teljesen eltérőek és gyakran lényegesen nehezebbek. Mindez különösen igaz a mikro-, kis- és közepes méretű vállalkozásokra (KKV). Ezeknél gyakran nincs szakszervezeti képviselő, a „főnök“ nem engedi meg a szervezett szakszervezeti munkát, stb. Ilyen esetben két alternatíva áll előttünk: az első, a szakszervezeti tisztségviselők elkerülik ezeket a vállalkozásokat, a második, a szakszervezet éppen ezekre a vállalkozásokra összpontosít fokozottan, mert – a feltételezés általában nem alaptalan – itt történik a legtöbb jogsértés vagy a szakszervezeti jogok figyelmen kívül hagyása, vagy mert itt tudják a legtöbb új tagot megnyerni a szakszervezetnek.

Örömteli és egyúttal ijesztő is az a tény, hogy sok olyan munkavállaló találkozottunk, aki „spontán igen“ vagy „talán igen“ választ adott arra a kérdésre, hogy csatlakoznának-e a szakszervezethez, ha erre lehetőségük volna. Örömteli azért, mert itt óriási potenciál nyílik meg a szakszervezetek előtt. Ijesztő pedig azért, mert egyértelműen mutatja, hogy mennyire hiányzik és kívánatos a szakszervezeti védelem, holott a szakszervezetek eddig alig törődtek ezekkel a munkavállalókkal.

<p><i>A helyzet illusztrálására az alábbiakban ismertetünk néhány meglátást a magyarországi KKV-ék körében végzett felmérésből. 2007-ben reprezentatív felmérést készítettünk a szociális párbeszéd és a szakszervezeti tagság helyzetéről a KKV-nál, és az alábbi kérdéseket tettük fel a munkavállalóknak. Magyarországon is általában abban az esetben lehetséges a szakszervezeti tagság, ha a munkahelyen működik egy üzemi szakszervezet. A felmérés alábbi eredményeket hozta, amely igencsak elgondolkodtatta a felmérés készítőit:</i></p>		
<i>A KKV-k aránya a magyar vállalatokon belül</i>		<i>&gt; 90%</i>
<i>KKV-munkahelyek aránya az összes munkahely arányában</i>		<i>kb. 50%</i>
<i>Szervezettségi szint az összes magyarországi vállalatnál</i>		<i>ca. 25%</i>
<b><i>Szervezettségi szint a 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató magyar vállalatoknál</i></b>		<b><i>&lt; 3 %</i></b>
<b><i>Szervezettségi szint az 50 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató magyar vállalatoknál</i></b>		<b><i>&lt; 0,3 %</i></b>
<b><i>KKV-nál foglalkoztatott munkavállalók érdeklődése a szakszervezeti tagság iránt</i></b>	<b><i>spontán igen</i></b>	<b><i>40%</i></b>
	<b><i>talán igen</i></b>	<b><i>20%</i></b>
	<b><i>Nem tudja vagy nem</i></b>	<b><i>40%</i></b>
<p><i>A magyarországi helyzet példértékű a munka világában az átalakulás során és azt követően lezajlott változások terén. Ez azt jelenti, hogy hasonló változások – a nagyüzemi struktúrák leépülése, a kisvállalatok megerősödése – mentek végbe csaknem valamennyi átalakuló országban. Éppen ezért hasonló eredmények várhatóak más átalakuló országok működő KKV-nél foglalkoztatott munkavállalók megkérdezése esetén is.</i></p>		

## Szolgáltató ágazat

Ha figyelembe vesszük azt, hogy a ipari vagy a mezőgazdasági ágazat csökkenésével párhuzamosan jelentős mértékben növekedett a szolgáltató ágazat és a legtöbb KKV éppen ebben az ágazatban jött létre, akkor ez elvezethet bennünket az ezzel a foglalkoztatotti csoporttal kapcsolatos másik fontos meglátásra: ez a csoport rendkívül heterogén összetételű, nagylétszámú és számolni kell további bővülésével. Ide tartoznak többek között a fodrászok, informatikusok, eladók, call-center-alkalmazottak, stb....

*A helyzet érzékeltetésére mindenkinek ajánljuk, hogy sétáljon végig a belváros egyik forgalmas utcáján és nézzen be az üzletekbe, kisebb vállalkozásokba vagy irodákba. Így képet kaphat arról, hogy körülbelül hány munkavállalóról lehet szó. Itt tehetjük fel a kérdést: az érintettek közül hány munkavállaló lehet szakszervezeti tag? Válasz: Egyetlen egy sem! És itt kell azt is megjegyeznünk, hogy valószínűleg itt a legelterjedtebb a feketemunka is, hiszen a legtöbb foglalkoztatott nő vagy fiatal munkavállaló és közülük alig valaki ismeri vagy alkalmazza az érvényes munkaügyi jogszabályokat. Ráadásul mindez itt történik naponta a szemünk láttára!*

## Képzési intézmények

Pártokhoz, érdekcsoportokhoz vagy más szervezetekhez való későbbi csatlakozással kapcsolatos döntések alapjai már az iskolában vagy az egyetemen jönnek létre. A legtöbb országban azonban azzal a helyzettel kell szembesülnünk, hogy a diákok semmilyen vagy csak nagyon korlátozott ismeretekkel rendelkeznek a

szakszervezetekről. És amit hallanak, az is csaknem mindig „másodkézből származó információ” és gyakran negatív hangvételű.

**Amit Jancsi nem tanul meg, azt János sem fogja tudni!**

Ha a fiatalokat és a fiatal felnőtteket fogadó képzési intézményeket aktív életük első szakaszának tekintjük, akkor magától értetődő, hogy a szakszervezeteknek érdeklődést kell tanúsítaniuk a munka világának ezen szegmense iránt is – különösen olyan módon, hogy ott megfelelően képviseltetik magukat. Ez nemcsak a szakszervezetekkel és tevékenységükkel kapcsolatos ismeretek átadása miatt lényeges, hanem gyakorlati jelentőséggel is rendelkezik a fiatalok képzése során. Nemcsak a képzési és oktatási tartalmakat érinti, hanem olyan konfliktushelyzetek kezelését, amelynek során a tanulóknak és a diákoknak közösen kell fellépniük saját érdekeik védelmében. Miért ne tennék ezt a szakszervezetük támogatásával?

## **Fiatalok és nők**

Az említett bizonytalan jövőjű és egyre bővülő foglalkoztatási területek különösen két csoportot érintenek: a fiatalokat és a nőket. Ezt a két csoportot gyakran sújt a munkanélküliség (a hivatalos ifjúsági munkanélküliségi ráta a délkelet-európai országokban 20-60% között mozog!), vagy gyakrabban alkalmazzák őket bizonytalan munkaviszonyokban. A nők szakmai karrier lehetőségei a munkaerőpiacon sokkal kedvezőtlenebbek mint a férfiaké – habár általában magasabb szakképzettséggel rendelkeznek, mint férfi kollégáik.

Ennek a csoportnak fokozottan szüksége van a szakszervezeti védelemre, különösen pedig a teljeskörű támogatásra. Számos európai országban láthatunk példát arra, hogy a nők különösen a

szolgáltató ágazatban szívesen csatlakoznak ill. csatlakoznának a szakszervezetekhez, ha erre lehetőségük nyílik ill. nyílna. Miért ne kereshetnék meg a szakszervezetek ezeket a munkavállalókat egy megfelelő ajánlattal?

Unalomig ismételt megállapítás, hogy a szakszervezeti tagok és a tisztségviselők átlagéletkora folyamatosan növekszik. Ha nem csatlakozik elegendő fiatal munkavállaló a szakszervezetekhez, akkor „az utolsó szakszervezeti tag 20 év múlva lehúzhatja maga mögött a redőnyt“. Bármennyire is nehéz manapság egy szervezetnek megnyerni fiatalokat, mégis rendkívüli fontos ez a feladat. Számos szakszervezet még mindig nem rendelkezik – különösen ágazati szinten – megfelelő ajánlatokkal vagy működőképes ifjúsági tagozatokkal.

**Miért hanyagolnak el a szakszervezetek any-  
nyi munkaterületet? És nem kellene-e ezen változtatni  
a jövőben? Mindez egzisztenciális kérdés a munka-  
vállalók és a szakszervezetek számára egyaránt.**

## Impulzusok a reformmunkához

- Bár a belső tagstruktúra elemzésének lehetőségei gyakorta nem egyszerűek, mégis szükség van elengedő részletes adatra. Ezek alapján meghatározhatók az aktuális tagsággal való foglalkozás súlypontjai és kitűnnek a munkavállalókkal kapcsolatos tevékenységek hiányosságai.
- Ágazati és más specifikus körülményeket figyelembe véve a szervezetnek mérlegelnie kell, hogy mely csoportok érdekesek számára. Ezt követően tárgyalni lehet azokról a módokról és eszközökről, amelyek révén közel kerülhetünk ezekhez a csoportokhoz.
- Ezzel párhuzamosan azt is elemzni szükséges, hogy várhatóan miként fejlődik egy ágazat vagy egy régió, milyen új munkavállalói csoportokra lesz szükség ill. melyek fognak kialakulni, valamint a szakszervezet milyen módon járulhat hozzá új munkahelyek megteremtéséhez.
- Lehetőség esetén konkrét súlypontok is kidolgozhatók, amelyek segítségével a feladatok áttekinthetővé és több szakaszban teljesíthetővé válnak.
- Azt a kérdést is fel kell tennünk magunknak, hogy a szervezet emberi erőforrásai elegendő képzettséggel rendelkeznek ahhoz, hogy a „megfelelő embereket“ helyezzük az új munkaterületekre.
- Régi bölcsesség, hogy az embereket azzal lehet a legjobban meggyőzni, ha mi magunk is a „szakmából“ származunk vagy ugyanahhoz a csoporthoz (nők, fiatalok, nyugdíjasok, stb.) tartozunk. Éppen ezért a konkrét célok ismeretében a szervezetből a megfelelő személyeket kell mozgósítani ill. a megfelelő külső forrásból származó tapasztalatokat kell hasznosítani.
- Azt ajánljuk, hogy mindezeket a kérdések belső vitafórumokon és workshop-rendezvényeken kerüljenek megvitatásra. Így elegendő információ gyűlik össze ahhoz, hogy kiléphessünk a nyilvánosság elé és lehetőség szerint minél több embert mozgósítsunk és motiváljunk az együttműködés érdekében.

## Milyen eszközökkel kell a szakszervezeteknek rendelkezniük?

Miután áttekintettük a szakszervezetek funkcióit és képviselői igényeit, felmerül az a kérdés, hogy milyen kompetenciákra és készségekre kell a szakszervezeteknek szert tenniük ahhoz, hogy a fent felsorolt elvárásoknak eleget tudjanak tenni.

Korábban már megneveztük a sikeres szakszervezeti munka legfontosabb pilléreit: az érvényesítő képességet és a kompetenciákat.

### **Tagság + érvényesítő képesség = erő**

A szakszervezetek ereje elsősorban tagságukon alapul. Ez a megállapítás mennyiségi és minőségi értelemben véve is helytálló. A taglétszám ill. az ágazati vagy országos szervezettségi szint fontos mérőeszköz annak megállapítására, hogy egy szervezet képes mértékadó módon befolyásolni a politikát. Ezzel a hatalommal sokféleképpen lehet élni, amennyiben a szakszervezetek rendelkeznek olyan struktúrákkal és mechanizmusokkal, amelyekkel képesek tagságukat céljaik elérése érdekében mozgósítani és felhasználni. Az aktív tagok számának emlegetése nem elegendő arra, hogy erősnek tűnjünk a politikai élet más szereplői számára ill. az érdekegyeztetés során nyomást gyakoroljunk rájuk. Elég egy pillantást vetnünk más országokban kialakult helyzetre és láthatjuk, hogy egyedül a taglétszámtól aligha várhatunk nagyobb hatást. A legtöbb átalakuló országban a szakszervezetek gyakran nagyobb tagsággal ill. magasabb szervezettségi szinttel rendelkeznek, mint néhány nyugat-európai EU tagország szakszervezetei. Hát akkor általában miért lényegesen gyengébb a befolyásuk?



## *Egységben rejlik az erő*

Az úgynevezett szakszervezeti pluralizmus azt is eredményezheti, hogy 1+1 gyakran nem 2. Amíg a különböző szakszervezeti szövetségek nem képesek megegyezni a munkavállalók képviselőletét érintő lényeges kérdésekben és ezért képtelenek egységesen fellépni, addig – és erre sajnos sok példa van – elfordulhat, hogy 1+1 akár 0 is lehet. Az ellentétes tartalmú követelések vagy a tárgyaló partnerekkel egyeztetés nélkül elért kétoldalú megállapodások gyakran a teljes szakszervezeti mozgalom meggyengülését vagy marginalizálódását eredményezhetik. Ilyesmi minden nap előfordul az átalakuló országokban a szakszervezeti munka valamennyi szintjén.

A tárgyaló partner – az üzemekben a munkáltató – mindaddig hasznot húz a saját magunk által előidézett gyengeségből, ameddig folytatódik a különböző üzemi szakszervezetek és / vagy szakszervezeti konföderációk közötti belső vita és konkurrencia. Mindez akár többféleképpen is értelmezhető. Egyrészt csak ritkán születnek jó megállapodások. Számos üzemi tarifamegállapodásban olvashatunk olyan számokat és adatokat, amelyek egyértelműen bizonyítják, hogy az egység hiányában a szakszervezetek mennyire gyenge érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek. Ennek kárát rövid vagy hosszú távon a tagság látja. Hiszen hosszútávon egyetlen szervezet sem tudja megtartani tagjait vagy új tagokat megnyerni, ha nem képes sikereket felmutatni.

## *A tagok pragmatikusak*

Még mindig túl sok szakszervezeti tisztségviselőnek meggyőződése, hogy ideológiai, esetleg pártpolitikai kérdéseket kell előtérbe helyezni ahhoz, hogy a szakszervezet meg tudja határozni vagy be tudja mutatni magát. Ezzel szemben a munkavállalók sokkal pragmatikusabban tekintenek saját érdekképviselői szervezetükre. Akár mennyire is elkötelezetten küzdött a szervezet a

régi politikai rendszer ellen, ma már a tagok elsősorban az várja el a szakszervezettől, hogy sikeresen oldja meg a munkahelyi érdekképviselő aktuális és jövőbeni kérdéseit. Múltbeli érdemekkel aligha lehet napjainkban tagokat megtartani, nem beszélve új tagok megnyeréséről. Ehhez hasonló magatartásformával gyakran találkozhatunk úgynevezett régi szakszervezeteknél. Közülük sokan túl hosszú ideig ragaszkodtak a régi struktúrákhoz és politikai kapcsolatrendszerekhez, azonban többen már sikeresen végrehajtották a reformokat vagy éppen úton vannak egy modern, demokratikus szervezet létrehozása felé. Helyzetük sok mindenben hasonlít az úgynevezett új szakszervezetekéhez: eddigi sikereiken vagy sikertelenségeiken múlik erejük. A szakszervezeti tagok általában saját érdekképviselői szervezeteiket vizsgálják a legpragmatikusabban – ha ideológiai kötődéseket keresnek, akkor biztosan találnak más szervezeteket, mint például pártokat vagy más típusú érdekképviselőket.

### *Erősíteni a tagság aktivitását*

Tehát egy szakszervezet taglétszáma – többé kevésbé – közvetlen összefüggésben áll pillanatnyi érdekérvényesítő képességével. Ez azonban nemcsak mennyiségi kérdés, hanem függ a tagság minőségétől is. Nem segít a magas taglétszám, ha a tagok nem hajlandók aktív módon fellépni szakszervezetükkel együtt érdekeikért. Helytálló a következő szakszervezeti mottó: „Szakszervezet – Ez te magad vagy!”. A tagok aktivitása révén lehet csak taglétszámot erővé átalakítani. Éppen ezért a tagokat folyamatosan kell tájékoztatni és meggyőzni arról, hogy mit tervez a szakszervezet vagy milyen célokat szándékozik megvalósítani. A szakszervezet csak akkor tudja erejét érdekérvényesítő képességgé változtatni, ha sikerül a tagságot különböző tiltakozási és munkaharc akciókra mozgósítani.

A szakszervezetek története több esetben megmutatta, hogy a jó érvek vagy a magas taglétszám önmagukban nem elegendők ahhoz, hogy sikeres legyen az érdekegyeztetés. Azonban térjünk vissza arra a kérdésre, hogy az átalakuló országok szakszervezetei gyakran miért nem rendelkeznek azzal az érdekérvényesítő képességgel, ami szervezettségi szintjük alapján megilletné őket. Kétféle válasszal is szolgálhatunk erre a kérdésre: az egység hiánya a szakszervezeti pluralizmus közepette és a tagság elégtelen mozgósítása.

## **Kompetenciák**

Az átalakuló társadalmak pillanatnyi és jövőbeni érdekütközései közepette a szakszervezeteknek képeseknek kell lenniük arra, hogy az érdemi kérdésekről folytatott vitákban saját kompetenciáikkal vegyenek részt. Aigha lesz elegendő, ha például csak elutasítják a kormányok törvényjavaslatait vagy a munkáltatók által szorgalmazott szerkezetátalakítási terveket. Ma már elvárható a szakszervezetektől, hogy képesek legyenek saját álláspontjuk megindoklására. Sőt ennél többre is. A szakszervezeteknek egyre inkább abba az irányba kell haladniuk, hogy saját maguk is képesek legyenek jóformán minden szakmai kérdésben ésszerű javaslatokat kidolgozni.

### *Szakértők kompetenciákat teremtenek – belülről ...*

Ehhez olyan szakértőkre van szükség, akik kötődnek a szakszervezetekhez. Ez azt jelenti, hogy a sikeres szakszervezeteknek saját felkészült szakértői gárdával kell lefedniük a társadalom-, gazdaság- vagy munkaerőpiaci politikai területeket. Ideális esetben mindez az ágazati szövetségek és a konföderációk szintjén biztosítható, azonban semmi esetre sem az üzemi szakszervezetek szintjén. Hiszen még a tagdíjbevétel nagyobbik része felett

rendelkező nagy üzemi szakszervezeteknek is ritkán van elegendő anyagi forrásuk ahhoz, hogy saját szakértőket fizessenek meg. Ha nem változik az üzemi szakszervezetek, a regionális és ágazati szervezetek valamint a konföderációk közötti forrásmegosztás jelenlegi rendszere, akkor a szakszervezetek saját maguk teszik lehetetlenné egy működőképes szakértői rendszer kialakítását – és számos szakpolitikai területen megmaradnak amatőr szinten.

Mindez érinthet számos eredendően szakszervezeti feladatot, úgy mint tagtoborzás, kampánytervezés, belső információs rendszerek kialakítása, stb. Meg kell találni és ki kell képezni a feladatok ellátására képes szakembereket.

Természetesen ez a szakértői gárda nem hozható létre egyik napról a másikra, mert időigényes feladat integrációjuk a szakszervezeti munkába ill. megtalálni hatékony helyüket a struktúrákban. Így sürgető feladat az emberi erőforrás tervezés mihamarabbi elindítása, ha néhány éven belül fel szeretnénk állítani egy ütőképes szakértői szervezetet.

### *... és kívülről*

Azonban rövid távon azzal is részben megoldhatjuk a szakmai kérdéseknél tapasztalható hiányosságokat, ha a szakszervezetek – az eddigiéknél nagyobb mértékben – igénybe veszik külső szakértők segítségét. Számos egyetemen, intézményben és bizonyos szakterületek vonatkozásában nem kormányzati szervezeteknél dolgoznak olyan szakértők, akik készek a szakszervezetek számára és velük együtt szakértői anyagokat vagy állásfoglalásokat kidolgozni.

Bizonyos kérdések esetén amúgyis sok érv szól amellett, hogy a szakszervezetek keressenek a témához kapcsolódó szövetségeket, mert így tartalmilag és szervezetileg is megerősíthetik pozíciójukat. Hiszen bármennyire is igaz, hogy a társadalmi szervezetek közül a szakszervezetek rendelkeznek a legtöbb taggal,

mégis bizonyos területeken nem rendelkeznek azokkal a szükséges ismeretekkel, amelyek más forrásból rendelkezésre állnának. Sok esetben más érdekcsoportok szívesen fogadják, ha szakmai kérdésekben szakszervezeti támogatást is maguk mögött tudhatnak.

### *A kompetenciákat széles körben kell terjeszteni*

Egy szervezet kompetenciája azonban attól is függ, hogy a megszerzett szakértelmet képes-e a tagság és a „külső környezet” felé kommunikálni. Ahogy már említettük, egy szakszervezet ütőképessége attól is függ, hogy mennyire motiváltak tagjai. Ez függ a megfelelő informácókból és gyakran a képzéstől. A szervezetet átfogó kompetenciák kialakítása érdekében tehát szükség van egy belső képzési rendszerre, amelynek révén a tudás és az ismeretek érdekképviseletté történő átalakításának képessége közvetíthető a tagság felé. Tekintettel a kompetenciabővítéshez kapcsolódó feladatok sokrétűségére mindenki számára nyilvánvaló, hogy mindezt központilag kell megtervezni, irányítani és finanszírozni. Ellenkező esetben nem jelent segítséget, ha egyik vagy másik szakterületen elszigetelten képzést végzünk. A szükségletek ez meghaladják: közép- és hosszútávú képzési tervezésre van szükség, amely szorosan kapcsolódik a szervezet súlyponti témáihoz és célkitűzéseisehez.

Persze ez nem jelenti azt, hogy nincs szükség decentralizált képzési programokra is. Épp ellenkezőleg, ezek is – mint az egységes egész részei – rendkívül fontosak, mert a decentralizált képzések révén az munkahelyeken kell és lehet elérni a kollégákat. Ezen túlmenően számtalan olyan kérdés és téma létezik, amelyek éppen üzemi szinten rendelkeznek nagy jelentőséggel – mint például egészségvédelem a munkahelyeken, tarifapolitika –, hiszen (még) ott születnek meg a tarifamegállapodások.

A következő feladat ezeknek a tényezőknek – érdekérvényesítő képesség és kompetenciák – a hétköznapi munkába való át-

ültetése. A hatékony megvalósítás érdekében a szervezeteknek további fontos képességekkel kell rendelkezniük.

## **Közel a munkavállalókhöz**

A szakszervezeti munka sikere már a kezdetektől fogva a személyes meggyőzés erején és a szakszervezeti tisztségviselőkkel és tagokkal ápoltt közvetlen kapcsolatokon alapult. A személyes kapcsolatokat semmi sem helyettesítheti. Persze más információs források hasznos kiegészítésként szolgálhatnak, azonban a személyes kapcsolat jelenti mindig a kiindulási pontot, ha biztosítani kívánjuk a szakszervezeti munka vagy annak céljai iránti érdeklődést.

Éppen ezért minden szakszervezet számára követendő cél, hogy mindenütt jelen legyen, ahol munkavállalók élnek vagy dolgoznak. A hétköznapokban ez a nagyívű célkitűzés aligha ültethető át teljeskörűen a gyakorlatba, mert gyakran hiányoznak a szükséges anyagi források. Éppen ezért egy modern szakszervezet nem tekinthet el attól, hogy minden lehetőséget kihasználva – a centralizált erőforrásokon túlmenően – kiépítse a decentralizált jelenlétet is. Ennek során lehetőleg ne csak azokra a területekre korlátozzuk a tevékenységet, ahol éppen sok taggal rendelkezünk, hanem oda, ahol még sok munkavállaló várja a szakszervezetekel történő első személyes kapcsolatfelvételt és sokan szívesen csatlakoznának a szakszervezethez (lásd: a korábbi magyarországi helyzetfelmérés eredményét).

### *Újtipusú jelenlét az új munkaterületeken*

Ha tehát fontos a jelenlét a szakszervezet számára, akkor minden szinten biztosítani kell azt: kezdve az ágazati szervezetek és a konföderációk nyilvánosság előtt megjelenő központjától egészen a regionális, települési és üzemi szintű képviselőtekig. Eddig

a legtöbb szakszervezet főként üzemi vagy országos szinten jelent meg látható módon. Az átfogó jelenlét természetesen ideális lenne, de a szakszervezeteknek először a jelenlegi feltételek között kell biztosítaniuk a megfelelő jelenlétet. Ennek során lehetőleg ne csak azokra a területekre korlátozzuk a tevékenységet, ahol éppen sok taggal rendelkezünk, hanem oda, ahol még sok munkavállaló várja a szakszervezetekkel történő első személyes kapcsolatfelvételt és sokan szívesen csatlakoznának a szakszervezethez (lásd: a korábbi magyarországi helyzetfelmérés eredményét).

A tagokhoz illetve a potenciális tagokhoz való közelséget az érdemi tartalmaknak a tagság elvárásaihoz való közelítésével kell egészíteni. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalók nemcsak általános szociál- és gazdaságpolitikai kérdésekben várnak el kompetenciákat a szakszervezettől, hanem szakmaspecifikus ügyekben is számítanak támogatásra. Így a decentralizált jelenlét különösen a szakmaspecifikus szempontok terén kap nagy jelentőséget.

### *Több feladatot az ágazati szakszervezeteknek*

A feladatok teljesítésének elengedhetetlen előfeltétele a megfelelő tagdíjráfordítás. A szakszervezet jelenléte egyrészt a tagság támogatása, másrészt új tagok toborzása – erre sok üzemben eddig nem került sor (például ott, ahol nincs üzemi szakszervezet) – és a szakszervezet nyilvánosság előtti valamint politikai szintű megjelenítése érdekében fontos. Ez utóbbi egyrészt meghaladja az üzemi szakszervezetek cselekvési kereit, másrészt a meglévő és általában centralizált struktúrák révén nehezen teljesíthető. Nem véletlen, hogy az egyes régiókban, településeken vagy nagyvállalatoknál igencsak eltérő képet mutat a szakszervezetek taglétszáma és helyi politikai befolyása. A szakszervezetek általában a fővárosokban és az azokat körülvevő régiókban, valamint azokban a településekben vagy régiókban erősek, ahol nagyvállalatok vagy ipari központok működnek. Ezzel szemben számos

terület csaknem „szakszervezet mentes“ és az is marad, mert egyszerűen nincs szakszervezeti jelenlét. Így jelentős tagpotenciál marad kiaknázatlanul, ami jelentős mértékben gyengíti az érdekérvényesítő képességet.

## Kampányképesség

Ez a fogalommal kell lefedni valamennyi célirányos szakszervezeti tevékenységet. Ide tartozik a nyilvánosság előtt zajló valamennyi kampány és a lobby-tevékenység körébe sorolható összes belső vagy politikai kampány. Általában véve minden kampány célja, hogy például egy külső csoport vagy a nyilvánosság tudomására hozzon szakszervezeti követeléseket vagy elképzeléseket és a másik oldalt meggyőzze ezek megalapozottságáról. A kampányok jellemzően közép- és hosszútávú témákra orientálódnak és ezeken a területeken kívánják befolyásolni a közvéleményt és/vagy hozzájárulni a közvélemény megváltoztatásához.

Legkésőbb a fejezet végén nyilvánvalóvá kell válnia annak, hogy az egyes tényezők milyen szoros összefüggésben állnak egymással. Egy kampány megtervezése során valamennyi erőtevényt meg kell vizsgálni és ki kell alakítani a megfelelő kompetenciákat. Először tartalmilag megalapozott elképzelésekre és követelésekre van szükség, amelyet azután közvetlenül is be lehet mutatni a közvélemény előtt. Ehhez meg kell vizsgálni a rendelkezésre álló eszközöket, valamint azt, hogy meddig képes a szervezet a kampány folytatására és milyen eszkalációs lehetőségekkel lehet számolni.

### *A kampányoknak szükségük van egy témára és ...*

Először vegyük szemügyre a kampány tartalmi témáját és látni fogjuk, hogy ez messzemenően függ a szakszervezet súlyponti célkitűzéseitől. Ennek során azt is meg kell vizsgálni, hogy a kö-



vetelések mennyiben számíthatnak „nyitott fülekre“, vagy először a kialakult tényállást szükséges tematizálni. A munkanélküliség ellen irányuló kampány általában sokkal nagyobb érdeklődésre számíthat, mint például egy bizonyos törvényes követelés érdekében indított kampány. Utóbbi részletesebb magyarázatot igényel és a tényállásnak az érintettek körében is érdeklődést kell kiváltania. Amennyiben az emberek nem érzik magukat érintve, aligha számíthatunk – bármilyen típusú – részvételi készségre.

A saját meggyőződés általában nem elegendő a megfelelő mértékű érdeklődés felkeltésére. Verbális és vizuális eszközökre van szükség ahhoz, hogy egy nehéz témát kézzelfogható módon megjelenítsünk és ezzel egyidejűleg pozitív érzelmeket keltsünk. Ehhez szakemberek segítségét kell igénybe vennünk, akik vagy a szakszervezetből érkeznek vagy kívülről kell szolgáltatásaikat megvásárolni. Ezzel egyidejűleg arról is gondoskodni kell, hogy megfelelő információs anyagok és oktatás révén a saját tagság is a kampányt támogató tényezővé váljon. Ehhez a szakszervezeteknek megfelelő szakemberekre és működőképes képzési rendszerre van szükségük. A sikeres kampány további előfeltétele a jól működő és hozzáértő apparátus és ha ez nem állna rendelkezésre, akkor hozzáértő külső szakemberek segítségét kell igénybe venni (ügynökségek, tudósok, stb.).

### *... szükség van minden tag támogatására*

További előfeltétel, hogy a kampánytémát először a szakszervezet keretein belül széles körben meg kell vitatni és el kell fogadtatni annak érdekében, hogy a következő szakaszban a tisztségviselők és a tagok egyértelmű támogatását élvezhesse. Ennek révén arról is gondoskodhatunk, hogy a központilag irányított kampány lefedje a munkahelyeken dolgozó kollégák érdekeit. Ezt követően vizsgáljuk meg, hogy a tagdíj fedezi-e a szükséges költségeket. Ha figyelembe vesszük az átalakuló országok szakszervezeteinek

jelenlegi szervezeti felépítését, akkor kénytelenek vagyunk belátni, hogy központilag rendelkezésre álló és elegendő anyagi forrás híján csak kevés szervezet képes széleskörű és professzionális eszközökkel megszervezett kampány hosszútávú folytatására.

Ha egy tervezett kampányt anyagi okokból bármilyen szempontból korlátozni kell, akkor azzal megkérdőjelezzük gyakorlati hatását. Így például elszigetelt egyedi akciók hatása alig érezhető, még akkor sem, ha költségeik – például a plakátok költsége – magasak. Nagyobb a siker valószínűsége, ha hosszabb távon tudjuk biztosítani a nyilvánosság előtti jelenlétet. A nem kellően professzionális megjelenés pedig a kívánatoshoz képest ellentétes hatást válthat ki, hiszen napjainkban rajtunk kívül még számos versenytárs harcol a közvélemény figyelméért.

## Rugalmasság

Senki sem kérdőjelezi meg, hogy a rugalmasság – általában véve – a legtöbb esetben pozitív tulajdonság. Azonban mit jelenthet a rugalmasság konkrétan a szakszervezeti munka szempontjából? Hiszen éppen a szakszervezetek kötelezik el magukat – az átalakuló országok legtöbb politikai pártjától eltérő módon – kongresszusaikon közép- és hosszútávú munkaprogramok és súlyponti témák mellett. Ez rendben is van, hiszen így a tagok és más munkavállalók tudják, hogy „hányadán állnak a szakszervezettel”.

Sajnos ritkán fordul elő, hogy a politikai közélet a szakszervezetek által elhatározott munkatervék szerint alakul. Így például kormányváltások gyakran azt eredményezik, hogy bizonyos fontos témák az eddigieknél nagyobb vagy esetleg kisebb jelentőséget kapnak a politikában. Hasonló a helyzet a régiókban és a települési önkormányzatoknál. Privatizációs folyamatok is gyakran hosszútávon beláthatatlan következményekkel járnak és az érintett szakszervezeteket rövidtávon lépéskényszer elé állítják.

## ***Kössük össze a hosszú- és a rövidtávú szükségessé váló lépéseket***

Tiltakozási akciók – akár az üzemi szintről kiinduló sztrájkok is – gyakran rövidtávon válnak szükségessé. Ugyanez vonatkozik konkrét politikai projektekre, amelyek gyakran olyan fordulatot vesznek, hogy szükség van a fokozott szakszervezeti aktivitásra. Példa erre azok a törvénytervezetek, amelyeket a legkülönbözőbb oldalról érhet befolyás: kezdve belső érdekcsoportok, lehetséges koalíciós partnerek, külső tanácsadók részéről, egészen például a Világbank befolyásáig, amely teljesen eltérő prioritásokat határoz meg.

Hogyan biztosíthatjuk, hogy a szakszervezetek ne csak utólag reagáljanak az eseményekre, hanem idejében proaktív módon avatkozzanak be a folyamatokba? Vegyük példaként azt az esetet, amikor a Munka Törvénykönyv néhány fontos pontjának módosítása szerepel napirenden. Ha már előttünk van a módosítás szövege, akkor általában már túl késő van ahhoz, hogy a munkavállalókat hátrányosan érintő pontok ellen hatékonyan fel tudjunk lépni. A legtöbb esetben ekkor már csak részleges korrekciókra van lehetőség. A szakszervezeteknek fel kell mérniük a várható politikai fejleményeket, hogy idejében be tudjanak avatkozni az eseményekbe. Bizonyos esetekben talán még tanácsos is saját jól előkészített tervezetekkel kezdeményezni a törvénymódosítással kapcsolatos vitát. Sajnos a szakszervezetek gyakran éppen az átalakulási folyamatokat legfontosabb kérdéseinél kényszerítik magukat a kívülálló szerepére és csak a folyamat befejeződése után jelenítik meg véleményüket – amiben gyakran csak a politikai szándékokkal vagy döntésekkel kapcsolatos csalódottságuknak adtak hangot.

## ***A politikai befolyásolás minden formája központi kompetenciákat feltételez***

A politikai élet nyomonkövetése és aktív befolyásolása konkrétan a következőket jelenti: a különböző szinteken dolgozó tiszt-

ségviselők nem rendelkeznek minden kérdésről egyforma részletességű információkkal, sőt azt sem várhatjuk el tőlük, hogy minden szakterületen már a folyamatok korai szakaszába kidolgozott szakmai vélemény birtokában avatkozzanak be. Szükség van a szakszervezeti munka különböző súlyponti területein dolgozó stábok együttműködésére. Mindez kizárólag központi szinten valósítható meg. Melyik üzemi szakszervezet képes például szociálpolitikai elemzéseket elkészíttetni? A politikai döntések azonban mindig kihatnak az egyes munkavállalókra, így az üzemi szakszervezet is abban lehet érdekelt, hogy szükség esetén a központi szinten rendelkezésre álló szaktudást vehessen igénybe. Azonban nem jelenti-e ez egyúttal annak szükségességét, hogy a rendelkezésre álló tagdíjbevétel ebből a szempontból is ésszerűen osszuk fel? A gyors átalakulások által jellemzett időszakokban a hatékony szakszervezeti munka kiindulási pontja a rövidtávú döntéseket megalapozó gyors és jóminőségű információk! A cél pedig nem más mint gyors mobilizálás a sikeres érdekérvényesítés érdekében: a tagok aktivitásának növelésével, kampányokkal, stb.

## **Kitekintés a jövőbe**

Talán első látásra furcsának tűnhet, ha elvárjuk a szakszervezetektől, hogy maguk is tekintsenek ki a jövőbe. Azonban éppen a szakszervezetek feladata, hogy pragmatikusan fellépjenek a munkakörülmények vagy a jogszabályi keretfeltételek javítása érdekében.

Több példát is láthattunk arra, hogy szakszervezetek a 80-as évek végén és a 90-es évek elején aktív módon maguk is részt vettek a változásokban. Akkoriban egy olyan jövőképet igyekeztek megvalósítani, amelytől tagságuk számára több jogot valamint jobb élet- és munkakörülményeket reméltek.

Más szakszervezetek is követték őket ezen az úton és ma már nincs olyan említésreméltó érdekképviselő az átalakuló országokban, amely ne lépett volna fel kezdeményezőleg hazája európai úniós integrációja mellett és ezzel ne követte volna az „Európai Szociális Modell” célkitűzéseit.

### *Általános irány – Lépésről lépésre*

Az általános irányvonal meghatározását az teszi szükségessé, hogy egy jobb és szociálisan igazságosabb munkavilág felé vezető úton gyakran csak nagyon kicsi lépésekkel lehet haladni. Az egyes döntésekhez kapcsolódó sikereket vagy sikertelenségeket csak ilyen módon lehet tartalmilag is értékelni. Illusztráljuk ezt a helyzetet a következőképpen: egy szervezet tehet számtalan lépést, de ha ezek mindig más irányba vezetnek, akkor kiderülhet, hogy csak körbe haladunk, rosszabb esetben pedig visszajutunk a kiindulási pontra.

A „vizió” fogalom tartalma talán kissé homályos, de térjünk vissza Európába és konkretizáljuk a vizió fogalmát a gyakran idézett „Európai Szociális Modell” segítségével. Az Európai Szociális Modell a szakszervezeti munka kiindulási pontja gazdasági és szociálpolitikai viták során. Tartalmával kapcsolatban a legkülönbözőbb elképzelésekkel találkozhatunk. Ha pedig már maguk a szakszervezetek is csak homályos elképzelésekkel rendelkeznek, miként várhatjuk el az átalakuló országok közvéleményétől, hogy pontosabb képpel rendelkezzen?

Ha sikerül az „Európai Szociális Modell” fogalmát kézzelfoghatóvá és saját hazánk helyzetére vonatkoztatni, akkor nagyobb sikerrel tudjuk az egyes szakszervezeti lépéseket egy hosszútávú stratégia részeként értelmezni – vagy az első pillantásra igencsak különbözőnek tűnő témák közötti belső összefüggéseket felfedezni.

A szakszervezetek számára elsődleges feladat, hogy elmagyarázzák az „Európai Szociális Modell” fogalmát és azt saját hazájukban az egyes aktuális szakterületeken a gyakorlatban is megjelenítsék.

Ilyen szakterületek például:

- minimális szociális standardok
- kiépült társadalombiztosítási rendszerek (egészség-, nyugdíj-, munkanélküliség elleni biztosítás)
- kollektív szerződésekben rögzített munkakörülmények és bérezés
- koordinált és az európai irányvonalakat követő tarifapolitika
- az ágazati kapcsolatok működőképes rendszere
- modern struktúrális és iparpolitika
- modern vállalkozáspolitikai kötelező érvényű együttdöntési és részvételi jogosítványokkal
- korlátozásmentes hozzáférés a képzési intézményekhez
- munka- és egészségvédelem
- azonos elbánás mindkét nem részére
- megfelelő színvonalú közszolgáltatások
- adó- és szociális dumping elleni szabályozás
- ökológiailag és szociálisan fenntartható növekedési és foglalkoztatáspolitikai, stb.
- politika zapošljavanja i rasta, koja je ekološki i socijalno održiva, itd.

### ***Minden gyakorlati lépés vigyen közelebb a jövőkép megvalósításához***

Ezt a tézist jól illusztrálja az egyes átalakuló országokban az átalányadó bevezetése körül kibontakozott vita. Miért tiltakoz-

nak a szakszervezetek az alacsony adók ellen? Csak ha látjuk az összefüggéseket és figyelembe vesszük az „Európai Szociális Modell” (lásd fent) alapjait és annak jelentőségét a polgárok számára – és különösen a munkavállalók számára – érthetjük meg pontosan az elutasítás hátterét. Ugyanis a kisebb adóbevételek korlátozzák az állam lehetőségeit a beruházások, valamint a kiegyensúlyozott gazdasági és szociális viszonyok megteremtése terén – holott mindkét tényező közvetve és közvetlenül is fontos egy ország legtöbb polgára számára. Ha tehát sikerül ezeket az összefüggéseket az „Európai Szociális Modell” hátterében megvilágítani és saját hazánkra vonatkoztatni, akkor a szakszervezetek nagyobb sikerrel tudják megnyerni az embereket – és nemcsak saját tagjaikat – elgondolásaik támogatására. Ez még abban az esetben is fontos, ha rövidtávon az a benyomásunk, hogy ez a szakszervezeti lépés nem egészen népszerű.

## Nemzetköziség

Lassan szállóigévé vált a szakszervezeti mozgalom következő jelszava: „Nemzetközi szinten együttműködni – üzemi szinten cselekedni”. Napjainkban ez a jelszó minden korábbinál aktuálisabb a szakszervezeti munka hétköznapjaiban. Jóformán nincs olyan ágazat vagy szakma, amelyet ne befolyásolnának a nemzetközi feltételek – legyen szó azok bármely formájáról.

Legyen szó akár a német-lengyel határ régióban dolgozó fodrászokról, akik eltérő munkakörülményekkel és bérekkel harcolnak mindkét országból érkező vendégeikért, vagy az acélművek dolgozóira, akik már felismerték, hogy például a kínai gazdaság acéltermékek iránti igénye jelentős mértékben befolyásolja munkahelyük sorsát. A kézműiparban, a termelő és szolgáltató ágazatban már régóta érvényben vannak nemzetközi szabályozások – de ezek akár hiányozhatnak is. Ugyanis sok ilyen „sza-

bályozórendszer“ nem kompatibilis az egyes országok szociál- és gazdaságpolitikai elvárásaival, hanem általában egyetlen elvet követnek: az olcsóbb jobb. Az egyes államok egyideje már csak nagyon csekély befolyást tudnak gyakorolni a gazdasági vagy szociális területeken végbemenő tényleges folyamatokra – hasonlóan csekély befolyásuk van az országos szinten tevékenykedő szakszervezeteknek. A munkáltatói oldal már hosszú ideje nemzetközi szinten dolgozik, míg a szakszervezetek – bár létrehoztak néhány szakirányú tevékenységet ellátó intézetet – még messze nem aknázták ki a nemzetközi együttműködésben rejlő lehetőségeket.

### *Aktív részvétel a nemzetközi folyamatokban*

A szakszervezetek közötti nemzetközi együttműködés a nemzeti szakszervezeti szövetségek aktív közreműködésén alapul. Tagság egy nemzetközi szakszervezeti szövetségben önmagában nem elegendő. A nemzeti tagszervezetek aktív részvétele két fontos munkaterületen nyilvánul meg. Egyrészt a szakszervezeteknek ki dolgozniuk egy közös nemzetközi stratégiát, másrészt az egyes tagszervezeteknek is abban a helyzetben kell lenniük, hogy a tagjaikat foglalkoztató vállalatoknál is elérjék ezen elképzelések megvalósítását.

Bár megalapozott kritikával illelhetjük az Európai Unió jelenlegi állapotát, mégis meg kell állapítanunk, hogy az Európai Unió nemzetközi összehasonlításban is az egyetlen olyan jelentős régió, amely saját szabályozó rendszerei révén kiemelkedően nagy mozgásteret biztosít a szakszervezeteknek. A rendelkezésre álló mozgásteret teljes egészében ki kell használni és tovább kell bővíteni, amennyiben ez szükséges és lehetséges. Az EU keretein belül – és bizonyos kérdésekben a még nem tagállam európai országokban – az EU-irányelvek számos a munka világával kapcsolatos kérdésben biztosítják a minimális normákat, amelyek viszonylag magasnak számítanak.



---

**Az európai szakszervezetek vonatkozásában  
tehát megállapíthatjuk: „Az Európai Unió a  
munkavállaló jogok hatékony megvalósítását  
szolgáló lehetséges legkisebb politikai  
egység“.**

---

Ez kedvezőbb lehetőségeket biztosít a nemzetközi együttműködés számára is, mert az EU gyakran egységes álláspontot képviselő gazdaságpolitikai szereplőként lép fel a nemzetközi porondon.

Az európai szintű szakszervezeti munka a nemzeti szintű szakmai hozzáértésen és struktúrákon alapul – egészen az üzemi szintig. Aki követeli az „Európai Szociális Modell“ alkalmazását, annak ismernie kell azt ill. az érvényben lévő szabályozásokat és képesnek kell lennie arra, hogy legalább gazdaság- és szociálispolitikai területen alkalmazza az úgynevezett *acquis communautaire* (közösségi joganyag) előírásait. Ezek az elvárások ugyanígy vonatkoznak például a multinacionális vállalatoknál dolgozó üzemi tisztségviselőkre is.

***A nemzetközi jelleg napjainkban a szakszervezeti  
tisztségviselők napi munkájának része***

Az átalakuló országok szakszervezeteinél gyakran csak néhány tisztségviselő foglalkozik nemzetközi munkával – bizonyos szempontból „vezető tisztségviselőket kiszolgáló utazási irodaként“ kezelve ezt a területet. Sajnos egyre több tag is osztja ezt a véleményt, mert gyakran túl kevés tájékoztatást kapnak arról, hogy mi a nemzetközi munka jelentősége a szakszervezet napi munkájában. A kérdést úgy is értékelhetjük, hogy a (túl) kevés nemzetközi munka gyakran nem jelent aktív hozzájárulást az európai szintű szakszervezetpolitika alakításához, ill. nem teszi lehetővé, hogy

az egyes országok saját szempontjaikat is megjelenítsék ebben a munkában. Ehhez eddig hiányoztak a megfelelő kapacitások.

A jövőben fontos lesz, hogy a szakszervezetek legtöbb tevékenységi területet összekapcsolják az európai szintű politikával. Ez több szempontból is előnyt jelent. Egyrészt a szervezetek a nemzetközi szinten is az eddigieknél megalapozottabb és aktívabb munkát fejthetnek ki, másrészt pedig az európai ismeretek – például EU normák, best practice, stb. – jobban hasznosulnak a nemzeti és akár az üzemi szintű feladatok ellátása során.

## Impulzusok a reformmunkához

- Miután a reformvitákat hosszútávon és széleskörben kell vezetni, javasolható egy „reformbizottság” felállítása, amely gondoskodik az átfogó koncepció belső megvitatásáról valamint elvégzi a vita eredményének értékelését. Ennek során szoros együttműködést folytat az esetleges „programbizottságokkal”.
- A regionális irodákkal kapcsolatos tapasztalatokat külső szervezetek bevonásával szükséges megvitatni. Ilyen módon elkerülhető – finanszírozásbeli és személyzeti – hibák.
- Akár egy kampány differenciált megtervezése is tartalmi vagy szervezeti része lehet a reformvitának, hiszen számos reformra szoruló tevékenységi terület ilyen módon bevonható a munkába.
- Az egyes szociál- és gazdaságpolitikai területekhez kapcsolódó tartalmi viták strukturálása és lefolytatása érdekében workshop-rendezvényeken lehet megvitatni az „Európai Szociális Modell” sarokpontjait. Ennek során célként tűzhető ki, hogy érdemi program szülessen az érvényben lévő EU-irányelveknek a nemzeti jogszabályi környezetbe történő átültetésére.
- Számos tématerület vonatkozásában a szakszervezetek tematikus és nyitott workshop-okat szervezhetnek, amelyre „külsősöket” is meghívhatnak, például pártok, nem kormányzati szervezetek vagy más érdekcsoportok képviselőit. A szakszervezetek mindig sokat tanulhatnak a párbeszéd során és lehetőséget kapnak arra, hogy elképzeléseiket szélesebb körben is ismertethessék.

## Milyen módon szerveződhetnek a szakszervezetek?

### Célok

Erre az összetett kérdésre aligha adható valamely modell vagy „kész recept” formájában válasz, mert a szervezetek aktuális helyzete és az egyes országok keretfeltételei jelentősen eltérnek, így minden szervezetnek saját hazájában kell működőképes modellt kidolgoznia. Ennek első lépése egy „ideális modell” megtervezése, amelynek segítségével a megtett reformlépések a későbbiekben egy harmonikus egészévé illeszthetők össze.

A reformok – a szervezeti reformok még kevésbé – határozhatók el vagy parancsolhatók meg „fentről”. Ahogy a szakszervezetek ereje az egyes tagok kompetenciáján és motivációján alapul, úgy a tagok bevonása nélkül nem érhetünk el változásokat a célok és a struktúrák terén. Azonban először meg kell találnunk az egyes szinteken azokat a tisztségviselőket, akik ténylegesen támogatják a valódi reformokat és készek a közreműködésre is. Ezt követően a tagokkal közösen kell kidolgozni és elindítani a reformlépéseket. Ennek legfontosabb előfeltételei az kitartó meggyőzés és a vita.

### *A célok és struktúrák elválaszthatatlanok egymástól*

Tekintettel az előbbieken felsorolt szakszervezeti funkciókra és feladatokra először a jövőbe vezető út tartalmi elemeit kell megvitatni és meghatározni. A célokkal szoros összefüggésben át kell világítani és értékelni kell a meglévő struktúrákat. Hiszen

ezek nem véletlenül jöttek létre és szoros összefüggésben álltak az eddigi feladatokkal és célokkal. Ahol ezek változatlanok vagy hasonlóak maradtak, ott kevésbé szükségesek a változások, mint azokon a területeken, ahol a feladatok és a célok lényegesen megváltoztak.

*Kitérő: Néhány célt magához az „Európai Szociális Modellhez” való közeledés határoz meg. Ugyanígy a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) által meghatározott normáknak is érvényt kell szerezni a gyakorlatban. Mindez még nem minden esetben valósult meg – éppen ellenkezőleg: az érvényes EU-irányelvekhez és ILO normákhoz igazodó munkaügyi törvények sajnos még túl kevés országban rendelkeznek konkrét jelentőséggel a munkavállalók számára. Gyakran a munkáltatók és a munkavállalók sem ismerik eléggé ezeket a szabályozókat és normákat. Az átalakuló országokban sajnos még gyakran találkozhatunk azzal a helyzettel, hogy jogi szinten hiányzik a reális érdekérvényesítési lehetőség. Hiányoznak a felkészült bírók és – ami ennél gyakrabban fordul elő – nincs elegendő bíróság (munkaügyi bíróság) a konfliktusok megoldására. Ilyen ügyekben jóformán valamennyi átalakuló országban többéves várakozási időkkal kell számolni. Ez az egyik oka annak, hogy az érintett munkavállalók nem akarják ill. tudják tudomásul venni jogaikat.*

Ezért a tartalmak és a célok elválaszthatatlanul összefüggnek a szakszervezetek szervezeti és munkastruktúrájával. Melyek azok a tartalmi-strukturális célok, amelyek a jövőben meghatározzák az európai átalakuló országok jövőbeni szakszervezeti munkáját?

## Függetlenség

Egy érdekképviselői szervezetnek – ideális esetben – mindig meg kell őriznie függetlenségét a más csoportoktól és politikai irányzatoktól. Mindenki számára nyilvánvaló, hogy amint létrejön a függőség, megnő a „rossz kompromisszumok” esélye is. Másrészről a szakszervezetek sem egy teljesen érdekekmentes környezetben dolgoznak – éppen ellenkezőleg. A demokrácia éppen abban mutatkozik meg, hogy a különböző érdekek demokratikus folyamatokban egyenlítődnek ki, azaz lehetőleg minél több érdeket kellene olyan módon érvényesíteni, hogy ennek során ne érje tartós hátrány vagy egzisztenciális fenyegetés egyetlen más csoportot sem.

A demokratikus keretek között zajló vitákban egyre több szereplő vesz részt: kezdve a pártoktól, a nagy érdekképviselőktől, úgy mint szakszervezeteken, a jelentős létszámú nem kormányzati szervezetekig (NGO). A sikeres érdekvédelem döntő mértékben függ az illető érdekcsoport azon képességétől, hogy tud-e kompetens módon érvelni és erőt demonstrálva fellépni saját érveivel mellett a politikai vitafolyamatban. A különböző érdekképviselői szervezetek eltérő érdekű tagjaikat képviselik. Nem ritka az sem, hogy emberek többféle érdekszervezethez is csatlakoznak. Így például sok szakszervezeti tag egyúttal tagja valamely pártnak vagy civil szervezetnek, mert ezek céljait is szeretné támogatni.

### *A szakszervezetek egzisztenciális célokat követnek*

Egy érdekképviselői szervezet lényegéhez tartozik, hogy olyan emberek csatlakoznak hozzá és válnak annak keretei között aktívvá, akik a szervezet munkájának súlyponti területeit támogatni akarják. A szakszervezetek esetében azonban még egy további tényezőt is

figyelembe kell venni: a védelemet. Ebben az esetben nem arról van szó, hogy a tagok védelmet kapnak különböző kellemetlen vagy balszerencsés élethelyzetekben, hanem a szociális jogszabályok révén szervezett védelemben részesül a munka által megteremtett egzisztencia és a családok életminősége. Ezért a szakszervezetek – amennyiben képesek ezeket a célokat megvalósítani – a demokratikus társadalmakat jellemző érdekluralizmus keretei között is a legnagyobb és talán a legerősebb befolyással rendelkező szervezetek. A taglétszám azonban bizonyos „problémák” kiindulási pontja is lehet.

---

**A szakszervezetek legnagyobb erőssége – a taglétszám – egyúttal azt is eredményezheti, hogy a szakszervezetek ritkán képesek úttörőszerepre. Ehhez tagsági struktúrájuk túl heterogén.**

---

Ebben az esetben a szakszervezeteknek mindig arra kell törekedniük, hogy megtalálják a közös nevezőt elképzeléseikhez és követeléseikhez. Mindez csak magas szintű szervezeten belüli átláthatóság és erős demokratikus szabályok tiszteletben tartása mellett lehetséges.

*Lehetőleg minél több embert megnyerni és bevonni a célok megvalósításába*

Egyúttal itt kereshetjük annak magyarázatát is, hogy a szakszervezetek politikai környezetükben miért ne keressenek hosszútávú szövetségeseket, hiszen ezek aktuális érdekei – rövid- vagy hosszútávon – nem vagy csak részben fognak megfelelni a szakszervezet saját érdekeinek, sőt akár ellent is mondhatnak azoknak. A szakszervezeti tagok nagy része pedig úgy fogja érezni, hogy ez

a szövetségi politika nem képviseli őket kellőképpen. Az átalakuló országokban számos példát találunk arra, hogy egy szakszervezet és egy párt közötti hosszútávú szövetség mindig hátrányos volt a szakszervezet és így annak tagsága számára.

Ez azonban korántsem jelenti azt, hogy bizonyos szakmapolitikai kérdésekben ne lehessen érdekszövetségeket létrehozni ill. fenntartani. Ha fontos szakszervezeti témákhoz más hasonló vagy azonos célokat követő csoportok vagy pártok is csatlakoznak, akkor a jobb érdekérvényesítés érdekében ajánlott részleges ill. időtartamában korlátozott szövetségeket kialakítani. Ilyen módon még több támogatót tudunk ügyünk érdekében megszólítani és megnyerni, valamint lehetőség van újabb kompetenciák megszerzésére is.

### *A demokratikus pártokkal ápoljt jó kapcsolatok – de nem tartós szövetségek*

Az átalakuló országok párt spektruma rendkívül sokszínű. Ennek ellenére a legtöbb párt esetében nem egyszerű feladat a pártprogram vagy a rövid- és hosszútávú politikai célok azonosítása. A szakszervezetektől eltérően a pártoknak rendszeresen meg kell mérteniük magukat választásokon – azaz valamennyi választásra jogosult polgár előtt kell elszámolniuk. Ehhez társul gyakran, hogy bizonyos korábban fontos témák a háttérbe szorulnak, mert az aktuálisabb kérdéseknek nagyobb teret követelnek maguknak. A pártok kormányzati pozíciókra és a többség támogatását is élvező kormányprogramok kidolgozására törekednek. Így sohasem fogják egy érdekcsoport érdekeit előtérbe helyezni – nem is beszélve arról, hogy kormányzati pozícióban „szakszervezetpolitikát” valósítanak meg. A szakszervezetek már gyakran elkövették azt a hibát, hogy „szakszervezetbarát politikában” reménykedtek, amikor egy állítólag hozzájuk közel álló párt kormányra került. A legtöbb esetben csak csalódás érte őket.

Persze vannak olyan pártok is, amelyek programjukat tekintve közelebb állnak a szakszervezetekhez, mint más szervezetek. Ez általában a szociáldemokrata irányultságú pártokra igaz. Ezzel szemben a liberális gazdaságpolitikát támogató pártok csak ritka esetben képviselnek a szakszervezetével megegyező szociálpolitikai nézeteket. És mégis: a parlamentben képviselettel nem rendelkező érdekszervezetként a szakszervezeteknek minden demokratikus párttal „beszélőviszonyban“ kell lenniük. Hiszen a kormányok gyakran változnak és előfordulhat, hogy egy korábbi partner rövid idő múlva már nincs jelen a parlamentben. A szakszervezeteknek mindig törekedniük kell arra, hogy befolyást gyakoroljanak valamennyi demokratikusan megválasztott kormányra. Ez nem feltételezi valamely párt abszolút elutasítását vagy másik párt feltétel nélküli támogatását.

### *Az érdeklődések elkerülése*

Ha mégis létrejőnének bizonyos témákhoz kapcsolódó érdekközösségek, akkor ezeket átlátható és a tagság számára is értelmezhető módon kell bemutatni. Amennyiben a tagok úgy érzékelik vagy akár csak azt vélelmezik, hogy vezető tisztségviselők „háttérmegállapodásokat“ kötnek pártokkal vagy más érdekcsoportokkal, akkor általában a „lábukkal“ fejezik ki véleményüket: elhagyják a szakszervezetet, mert már nem bíznak meg benne – ezzel a szakszervezet a tagság bizalmát, azaz a legnagyobb potenciálját játszotta el.

Hasonlóan nehéz kérdés a szakszervezeti tisztségviselők párton belüli tevékenysége. Ez a kérdés még ma is gyakran vált ki heves vitákat az átalakuló országokban. Követve azt az elgondolást, hogy a parlamenten belüli közvetlen érdekképviselet adott esetben a gyorsabb és/vagy hatékonyabb érdekérvényesítés lehetőségét hordozza magában, szakszervezetek gyakran tettek kísérletet arra, hogy a pártokkal kötött szövetségek mellett saját



parlamenti képviselővel is nagyobb befolyásra tegyenek szert. Ilyenkor nagyon ingoványos területre tévedhetünk, mert ez a politika gyakran azt eredményezi, hogy az érintett képviselők érdekkonfliktusba kerülnek. A párt ugyanúgy megköveteli a elkötelezettséget, mint ahogy a szakszervezet saját érdekképviseletével szemben is megteszi ugyanazt. Ha itt ütközés következik be, akkor az érintett érdekképvisezőnek az egyik szervezetet – a pártot vagy a szakszervezetet – cserben kell hagynia. Csak ritkán van arra lehetőség, hogy ezt a lépést megfelelően meg lehet indokolni vagy az érdekképviselet terén elért más sikerekkel „korigálni”. Ez nem kizárt, de a kockázat általában nagy, hogy – a tapasztalatok szerint – nem jár a szakszervezet által elvárt eredménnyel.

Természetesen minden esetben kizárólag az érintett szervezet dönti el, hogy az érdekérvényesítés mely formáját tartja a leghatékonyabbnak. Ennek során érdemes az átalakuló országok - és az EU tagországok – tapasztalatait áttekinteni és a saját tagság részéről megnyilvánuló bizalmatlanság kockázatát is felmérni.

### *A pénzügyi függetlenség politikai cselekvőképességet garantál*

Érdemes még néhány szót ejtenünk a pénzügyi függetlenségről. Mindenki számára világos, hogy a pénzügyi függőség – bárkitől vagy bármitől is függjön egy szervezet – korlátozza a szervezet cselekvési szabadságát. Általában senki sem ad pénzt úgy valakinek, hogy ugyanakkor ne támasszon vele szemben valamilyen elvárást. Ezért mindig elsődleges fontosságú cél a szakszervezeteknek, hogy alapvető feladataikat külső segítség nélkül is el tudják látni. Ez persze járhat bizonyos mennyiségi vagy minőségi kompromisszumokkal vagy a célokat hozzá kell igazítani a reális lehetőségekhez. Fontos, hogy a szakszervezetek még szűkös pénzügyi körülmények között se kövessék el a következő hibát: nem adjanak fel fontos feladatokat és ne engedjék meg, hogy

ezek teljesítése teljes egészében másoktól függjön. Ez vonatkozik valamennyi súlyponti területre, de ugyanígy a tisztségviselők képzésére, kampányokra, tagtoborzásra, stb. A hosszútávon sikeres szakszervezeti munka záloga, hogy a szakszervezet minden téma- és akcióterületen aktív módon van jelen. Ha tehát nem áll rendelkezésre elegendő pénz valamennyi feladat ellátására, akkor – demokratikus és átlátható módon – csökkenteni kell azok számát, azaz egyik területet sem szabad teljes egészében feladni csak azért, hogy egy másikat el tudjunk látni.

### *... ennek ellenére szívesen fogadunk segítséget*

Egy ilyen modellben dolgozva jó lelkiismerettel fogadhatunk el külső segítséget. Ha egy szakszervezet például jól működő belső képzési tervezéssel rendelkezik, akkor erre alapozva képes külső anyagi forrásokat bevonni. Így nem fenyeget gyorsan az a veszély, hogy a külső források elmaradása esetén az érintett terület összeomlik. Hasonlóan járhatunk el minden olyan kérdésben, amely a szakszervezet számára jelentős kiadásokkal jár. A szervezeteknek arra is törekedniük kell, hogy munkájuk ellátásához további anyagi forrásokat mozgósítsanak. Működnek olyan országos és nemzetközi programok, amelyeket a szakszervezetek például az EU-tagállamaiban vagy a jelölt országokban legitim módon igénybe vehetnek. A szakszervezetek közötti nemzetközi szolidaritás is jelentős erőt képvisel és ebből éppen az átalakuló országok szakszervezetei profitálhatnak leginkább. Azonban egyetlen szakszervezet se kerüljön abba a helyzetbe, hogy munkájának akár egyetlen részterülete is teljes egészében a külső segítségétől válasson függővé, hanem törekedjen arra, hogy a tagdíjából származó forrásokkal megfelelően gazdálkodjon – tehát függetlenségüket megőrizve használják fel azokat.

## Demokrácia

Első pillantásra eléggé feleslegesnek tűnik, hogy szakszervezetek a belső demokrácia kérdéséről vitatkoznak. Hiszen alig van olyan szervezet, amelynek szervezeti és működési szabályait ne a belső demokrácia eszméje határozná meg. Ennek ellenére a szakszervezetek – és nemcsak az átalakuló országokban – gyakran szenvednek attól, hogy kitűzött céljaikat a hétköznapok során nem tudják megvalósítani. A napi munka gyakran gyors döntésekre kényszeríti a tisztségviselőket és így nincs idő az alapos és körültekintő vitákra. Néhány esetben az is előfordul, hogy a ténylegesen működő belső szervezeti struktúrák nem támogatják a demokratikus véleményalkotást.

---

### **A döntési folyamatok nem egyirányúak!**

---

A szakszervezetek általában a teljes belső struktúra bevonásával előkészített kongresszuson határozzák meg alapvető munkaprogramjukat, a súlypontokat és stratégiákat. A hétköznapi politikai környezetben végzett munka azonban nem minden esetben tudja követni a programot. Éppen az átalakuló országokban kell gyakran gyors döntéseket hozni vagy korábbi döntéseket felülbírálni. Ez ugyanúgy vonatkozik a jelentős gazdaság- és szociálpolitikai irányvonalakra, mint egyes üzemi szintű döntésekre, például privatizáció, szerkezetátalakítás, stb. Ilyenkor gyorsan és hatékonyan kell cselekedni. Persze az ilyen típusú döntéseket egy későbbi időszakban be kell mutatni a szervezeten belül, illetve kezdeményezni kell a velük kapcsolatos vitát. Ez megilleti a tagokat, akik egyre inkább élni is kívánnak jogaikkal. Az elmúlt évtizedekre jellemző „vak engedelmesség” – ezt a nyugat-európai szakszervezetek is egyre inkább belátják – ma már nem létezik. És ez így rendjén is való! Még abban az esetben is, ha minden szervezeti

szint folyamatos tájékoztatása gyakran nagyon sok munkával is jár, a teljeskörű belső demokrácia növeli a tisztségviselők és tagok motiváltságát szakszervezeti akciók idején – ez pedig bármilyen témában és területen a siker elengedhetetlen feltétele.

### ***A döntések demokratikus előkészítése – demokratikus felelősségvállalás a döntésekért***

A szakszervezeteknek olyan belső struktúrákat kell létrehozniuk ill. fenntartaniuk, amelyek garantálják a legmagasabb szintű belső demokráciát. Így biztosítható, hogy a szakszervezeti álláspontok pozitív visszhangot kapjanak a nem szervezett munkavállalók és a széles közvélemény részéről is.

Bár hosszú ideje a szakszervezetért dolgozó tisztségviselők jelentős tapasztalatokkal és tudással rendelkeznek, mégis időnként úgy gondolják - bizonyos mértékben azt feltételezik -, hogy döntéseik és cselekedeteik „helyesek” és ezeket nem szükséges megvitatni. Ez a feltételezés akár megalapozott is lehet, de nem egyeztethető össze egy demokratikus szervezetben egyedül elfogadható cselekvési elvvel. Ilyenkor fennáll az a veszély, hogy az alsóbb szinteken dolgozó tagok, de akár tisztségviselők is elveszítik bizalmukat vagy a szakszervezet aktív részeként elhanyagoltnak érzik magukat. A hétköznapiak során a szervezet számára sokféle következménnyel járhat, ha például a tagok vagy tisztségviselők nyíltan szembehelyezkednek bizonyos döntésekkel. Ez minden esetben a szakszervezeti pozíció meggyengülését eredményezi, de akár a növekvő passzivitás, rezignáció vagy a tagság kiépése folytán a szakszervezeti erő eróziójához is vezethet. Az ilyen körülmények nem segítik új tagok toborzását sem, hiszen a szakszervezet népszerűsítéséhez elkötelezett tagokra és tisztségviselőkre van szükség.

Tehát feltétlenül fent kell tartani, bővíteni vagy ahol szükséges ki kell építeni a demokratikus véleményalkotást segítő struktúrá-

kat. A szakszervezetek legnagyobb értéke, hogy – ideális esetben – minden szinten aktív és elkötelezett tagokkal rendelkeznek, akik képesek és akarják képviselni a közösség érdekeit. Ilyen képviselési lehetőséggel egyetlen más politikai párt vagy érdekszervezet sem rendelkezik: üzemi, helyi, városi, regionális, ágazati és nemzeti szinten!

## **Átláthatóság és hatékonyság**

A szakszervezeten belüli átláthatóság szorosan összefügg a szakszervezeten belüli demokráciaépítéssel. Ebből egyetlen terület sem maradhat ki: a finanszírozástól a személyzeti politikai döntéseken át a követelések és álláspontok megjelenítéséig a szakszervezeti munka valamennyi szintjén.

Aki pénzét tagdíj formájában odaadja egy szakszervezetnek, annak mindenkor joga van arra, hogy tájékoztatást kapjon pénzének sorsáról. Az átalakuló országokban működő legtöbb szakszervezet esetében a meglévő struktúrák alig teszik lehetővé a pénzügyek átlátható kezelését. Fatális hiba volna, ha személyekhez köthető hiányosságok vagy hibák akadályoznák az átláthatóságot. A jelenlegi struktúrák azonban még megengedik ezeket a hibákat és a tagdíjbevételekkel való rossz gazdálkodást.. Ahol hiányzik az átláthatóság, ott előbb-utóbb kialakult a bizalmatlanság. Ennek következtében az átalakuló országokban működő szakszervezetek hétköznapi munkáját tipikus problémák terhelik meg. Az szervezeti és működési szabályokban meghatározott tagdíjösszegeket nem továbbítják hiánytalanul az egyes szervezeti szintekre, bizonyos esetekben ezek az összegek egyáltalán nem érkeznek meg, ami ott folyó szakszervezeti munkát teljesen ellehetetleníti – és mindez megakadályozza egy hosszútávú munkaprogram megvalósítását. A bizalmatlanság pedig a tagság részéről is nem kívánatos magatartásformákat eredményez. Ilyen-

kor fordul elő, hogy a tagok egyike vagy másika nem fizeti meg az alapszabályban meghatározott tagdíjat vagy elhallgatja bruttó bérének pontos összegét. A szakszervezetek pedig elvesztik bevételüket – kisebb nagyobb összegek hiányoznak. Azonban a tagdíjbevételek fontos előfeltétele a sikeres és független szakszervezeti munkának!

### *Figyelembe venni a tagok egyéni szükségleteit*

Az aktív tagság tudást és ismereteket vár el. A szakszervezeti tagokat naprakész módon kell tájékoztatni a szervezeten belül zajló legfontosabb eseményekről és tervekről, hiszen csak így képesek a szakszervezet munkáját pozitív módon képviselni saját szűkebb munkakörnyezetükben. Ehhez társulnak még azok az információk, amelyek a tagságot közvetlenül is érintik: például tájékoztatás az ágazat fejlődéséről, saját karrierlehetőségeikről, ismeretek az egyre bonyolultabbá váló szociálpolitikai döntésekről, amelyek közvetlenül érintik a munkavállalókat és családjaikat. A tagság részére biztosított ilyen típusú szolgáltatások egyre fontosabbá válnak, mert nem szabad megfeledezni a „konkurrensokról”, azaz szakmai szervezetekről, biztosítókról, stb., akik szintén szeretnék megnyerni maguknak a munkavállalókat. Ha azonban a szakszervezeti tagok úgy érzik, hogy – ideális esetben – a szakszervezettel kapcsolatos valamennyi információ birtokában vannak, akkor még aktívabban fognak fellépni szakszervezetük érdekében.

Számos szervezetben megszerzett tudás és kompetencia gyakran sokkal jelentősebb, mint az a hatás, amit ennek révén elérhetünk. Sok esetben például az információkat több ponton párhuzamosan is feldolgozzák, de hiányzik a megfelelő információcsere vagy az információkat nem adják tovább a megfelelő szintekre. Ennek következménye, hogy bizonyos feladatokat kétszer végeznek el, míg más szervezeti területek nem kapják meg a

szükséges információkat, amely pedig a hatékony munkavégzés alapját jelenti.

Az információk továbbítása és az akciók megtervezése nagymértékben befolyásolja a hatékonyságot, hiszen a legtöbb szakszervezet nem rendelkezik elegendő szakembergárdával valamennyi feladat hiánytalan ellátásához. Miként lehet tehát a legkisebb ráfordítással a legnagyobb hatékonyságot elérni?

## Jelenlét

A bevezetőben már kijelentettük, hogy a szakszervezeti munka és annak sikeressége jelentős mértékben függ a kompetens személyek jelenlététől. A terjedő technikai lehetőségek nem helyettesíthetik a személyes elkötelezettséget valamint a tagokkal és nem szervezett munkavállalókkal folytatott személyes párbeszédet. A személyes jelenlét a legjobb mód arra, hogy kapcsolatot teremtsünk emberekkel, foglalkozzunk az őket érintő témákkal és problémákkal, valamint konkrét segítséget és védelmet ajánljunk fel nekik.

Ezzel azt is elmondtuk, hogy a jelenlét sikere abban rejlik, hogy a szakszervezetnek proaktív, „szólítsuk meg az embereket“ magatartást kell tanúsítaniuk. Ebben az esetben is folyamatosan figyelemmel kell kísérni a „konkurrenciát“, akik egyre erőteljesebben fejtik ki tevékenységüket a szakszervezeti munka területein és harcolnak a munkavállalók figyelméért. Vonatkozik ez olyan területekre, mint szakmai és munkavédelmi kérdések (-> biztosítók), de olyan tematikai területekre is, ahol az emberek hajlandók elkötelezni magukat (-> pártok, nem kormányzati szervezetek, egyesületek, stb.). Nem szabad alábecsülni a növekvő szabadidős kínálatot sem. Miként tudnak a szakszervezetek az emberekért és a tagságukért kialakult éles versenyhelyzet közepette is kellően vonzóan maradni vagy azzá válni?

## *Vonzó jelenlét*

A jelenlét annak vonzó formáinak alkalmazását jelenti. A szakszervezetek vonzerejéhez ugyanúgy hozzátartozik a munka világának aktuális kérdéseivel kapcsolatos szakértelem, ahogy a szakszervezeti munka sikeressége is, ami azután a foglalkoztatók konkrét anyagi helyzetén mérhető le. Nagyon fontos a sikerek megfelelő kommunikálása is. Az offenzív szakszervezeti jelenlét különböző formákban valósulhat meg: információs rölapok terjesztésétől a hasznos tájékoztatási rendezvények megszervezésétől az olyan aktivitásokig, amelyeken a részvétel egyúttal „jó szórakozást” is jelent. Ezen nem annyira a klasszikus szabadidős rendezvényeket értjük, hanem sokkal inkább azokat a szakszervezeti akciókat, amelyeket az érintettekkel közösen lehet megszervezni és végrehajtani – a klasszikus formákon kívüli lehetőségek: demonstrációk vagy tüntetések.

A szakszervezeti jelenlét helyszíne ma már nemcsak az üzemre vagy – demonstrációknál és tüntetéseknél – olyan klasszikus helyszínekre, mint a munkaügyi vagy szociálisügyi minisztérium, stb. korlátozódik. Nem felel meg a valóságnak - ahogy azt néhány munkáltató vagy politikus állítja -, hogy a szakszervezetek lehetőleg csak az üzemekben dolgozzanak. A munka világában uralkodó egyre differenciáltabb körülményekre tekintettel (pl. műszakos munkarend, részmunkaidő, kölcsönmunkavégzés vagy távmunka) a szakszervezeteknek egyre inkább meg kell jelenniük az üzemeken kívül is. Ehhez társul egy további tényező: a meglepetés. Ha az utca emberét a szakszervezetekről kérdezzük, akkor legtöbbször egy olyan image-tól vezéreltetve válaszolnak, mely szerint a szakszervezetek az üzemekben tevékenykednek, a tisztségviselők unalmas beszédek tartanak demonstrációkon vagy hosszú interjúkat adnak a sajtónak, amelynek során legtöbbször visszás állapotok miatt panaszkodnak vagy gyakran érthetetlen követelésekkel lépnek fel. A jelenlétnek a „hétköznapi” emberek számára érthetőséget, azaz nyíltságot kell jelentenie, valamint az a képes-



séget, hogy a saját munkánkról sikeresebb és így vonzóbb képet tudjunk festeni, mint ahogy azt mások gondolnák.

### *A sikereket a nyilvánosság előtt is ünnepelni*

A szakszervezetek a nyilvánosság előtt inkább „negatív“ módon vagy a „rossz hírek hozóiként“ jelennek meg: akadályozzák a forgalmat, érthetetlen követeléseket támasztanak, panaszkodnak a kedvezőtlen politika miatt, stb. Ritkán fordul elő, hogy a szakszervezetek hasonlóan erőteljesen jelenjenek meg az utcákon vagy a nyilvánosság előtt, ha valami „pozitív“ dologról szeretnének beszámolni. Habár biztos vagyok abban, hogy ez sok esetben igencsak megérné a fáradságot!

#### *Példa a „szokatlan szakszervezeti munkára“*

*Egy nagyváros lakóinak negyedének megkérdezését követően jutott a szakszervezetek tudomására, hogy sok ottlakó munkavállalónak nagy problémát okoz, hogy busszal vagy vasúton eljusson munkahelyére. Az érintettek egy újonnan épült lakónegyedben éltek, amelyet eddig nem sikerült kielégítő módon bekapcsolni a városi tömegközlekedési hálózatba. Így sokan arra kényszerültek, hogy saját gépkocsival járjanak munkába, ami igen csak drága volt (és egyre drágább lesz). Tehát az érintett munkavállalók legnagyobb gondja a napi munkabajlás és hazautazás volt. A szakszervezetek – az érintettekkel együtt – felvállalták a probléma megoldását. A nyilvánosság figyelmét is felkeltő akcióknak köszönhetően végül sikerült a városnegyedet bekapcsolni a városi tömegközlekedésbe, azaz több busz indult nagyobb gyakorisággal, valamint új buszvonalakat indítottak el. Ez az eredmény kiváltotta az érintettek szimpátiáját – és biztosan hozott néhány új tagot is a szakszervezetnek.*

A szakszervezeteknek érdemes néha a „hallgatóság” szerepét is betölteni. Az emberek ugyanis csak ahhoz szoktak hozzá, hogy meghallgatják a szakszervezeteket, amelyek követeléseket fogalmaznak vagy felpanaszolnak valamely visszás helyzetet, azaz mindig csak ők hallgatják a szakszervezeteket. Pedig a szakszervezetek sokat tanulhatnának, ha az eddigieknél gyakran hallgatnák meg mások mondanivalóját. Így új kapcsolatokat lehet kialakítani, az eddigiektől eltérő szempontokat lehet figyelembe venni, amelyek fontos szerepet tölthetnek be a jövőbeni munkában: a másik oldal olyan új témákat vethet fel, amelyekre a szakszervezetek maguktól eddig nem gondoltak.

A munkavállalóknak a hétnapok során számos olyan gondja lehet, amelyek számukra jelentősek, de a szakszervezetek eddig ezeket még nem ismerték fel. Ismerjük fel ezt a lehetőséget és „üssünk két legyet egy csapásra”: segítsük a munkavállalókat és ezzel egyidőben teremtünk szimpátiát ügyeink mellett és tegyünk szert új aktív tagokra.

## **Érdekérvényesítő képesség**

Az eddigi fejezetekben megemlített valamennyi tématerületre megtehetjük azt a megállapítást, hogy az érdekérvényesítő képesség döntő jelentőségű kérdés a szakszervezetek számára. A helyzet jobb érthetősége kedvéért, először két területet kell elkülönítenünk egymástól. Először fel kell tennünk magunknak azt a kérdést, hogy a szakszervezetnek milyen típusú céljai és követelései vannak és ezeknek kik a célcsoportja, másrészt pedig arra is figyelemmel kell lennünk, hogy a szakszervezetek milyen belső eszközökkel rendelkeznek az érdekérvényesítő képesség kialakítása és megerősítése érdekében.

Ha megnézzük a célok típusait és a célcsoportokat, akkor a politika, a pártok, a parlamentek, stb. felé megfogalmazott köve-

teléseket vagy a munka világának alakításával kapcsolatos elképzeléseket látjuk – kezdve bizonyos üzemekhez köthető egyedi szabályozásoktól egészen az egyes ágazatokat lefedő elképzelésekig. Azonban mindig a szakszervezetek azok, akik akarnak valamit másoktól vagy követeléseket támasztanak másokkal szemben. Ez a megállapítás első hallásra banálisnak hangzik, azonban ahhoz a kérdéshez vezet, hogy a szakszervezeteknek miért kell jóformán mindenért harcolniuk. Csak a legritkább esetben fordul elő, hogy a szakszervezetek, mint a munkavállalók érdekképviseletai valamit kérés nélkül vagy esetleg megelőlegezett módon megkapnának. Miután a szakszervezetek a fent megnevezett területeken nem rendelkeznek döntési jogkörrel, - a döntés például a politikusok vagy a munkáltatók kezében van -, így saját eszközeikkel kell kikényszeríteniük a megfelelő döntéseket vagy az érvényes szabályozásokat számukra kedvező módon megváltoztatni. Ehhez el kell érniük, hogy a „döntéshozók“ meghallgassák őket – még akkor is, ha azok nem is akarnák meghallani a szakszervezetek követeléseit. Hogyan érhetik el a szakszervezetek azt, hogy meghallgassák őket? Morális felszólítások – ahogy ezt az átmeneti időszakban gyűjtött tapasztalatok jól mutatták – nem jelentettek különösebb segítséget. Külön képesség szükséges ahhoz, hogy mások is meghallják szavunkat. Azonban miként lehet ezt a képességet kialakítani?

### *Az ismert szabályok alapján – politikai befolyásolás*

A politikusok és a pártok alapvetően rászorulnak a választók szavazataira. Így a politikusok és pártok mellett bizonyos ügyekben közvetlenül is meg lehet szólítani azokat a választópolgárokat, akik közvetetten befolyást tudnak gyakorolni a politikára. Így számos lehetőség nyílik arra, hogy meghallgatást találjunk. Persze csak abban az esetben, ha a szakszervezetek képesek kompetens módon kidolgozni elképzeléseiket és azokat szakszerűen bemutatni. A szakszervezeti munka sikere döntő mértékben azon

múlik, hogy a szakszervezetek képesek-e kompetens tényezőként megjelenni az egyes viták során. Erre a kérdésre a későbbiekben még bővebben vissza fogunk térni.

Az érdemi befolyásolás területei magukban foglalják a politikai környezetben kifejtett állandó lobbizástól kezdve tagság körében végzett széleskörű információs munkán át a követeléseknek a nyilvánosság előtti hatékony megjelenítéséig számos kérdést. Először lehetőleg egy erős érvrendszerrel kell a minél szélesebb nyilvánosság elé kilépni.

### *Ha nem akarsz együttműködni, akkor másként is elérhetem a célomat ....*

Ha a fenti eszközök nem vezetnek eredményre, akkor az érvek erejét ki kell egészíteni a „tagság erejével“, hogy ilyen módon is nyomást gyakoroljunk. Azonban gyakran az is előfordul, hogy a szakszervezetek idejekorán és nem kellően alapos információs munka után nyúlnak a sztrájk vagy a demonstrációk eszközéhez. És hasonlóan gyakran azért buknak meg ezek az akciók, mert nem sikerült kellően mozgósítani a tagságot annak érdekében, hogy maguk is aktív részesekké váljanak. Még kevésbé érzik magukat megszólítva azok, akik támogatják a szakszervezeteket, de hiányolták a megfelelő információs és meggyőző munkát. Sokszor az ellenfélnek mi sem könnyebb, mint saját eszközeivel – például az sajtó útján – a követelések erejét elvenni, mert a szakszervezet érvei nem voltak kellően kidolgozottak és azokat nem ismerte a nyilvánosság. Ilyenkor a szakszervezeti akciók gyakran a már a kész helyzet ellen fellépő gyenge tiltakozássá válnak. Ez pedig tovább erősíti a nyilvánosság előtt kialakult „vesztes szervezet“ képet.

Ha tehát feltesszük magunknak azt a kérdést, miként lehet a belső érdekérvényesítő erőt – azaz kompetenciát és tagság – megfelelő mértékben kiépíteni, úgy a meglévő lehetőségekből kell kiindulnunk és meg kell találnunk azokat az utakat, amelyek révén

közel kerülhetünk az érdekérvényesítéssel kapcsolatos ideálisnak tartott állapothoz. A szakszervezeteknek ezért kompetencia központokat kell létrehozniuk, amelyek fontos kérdésekben képesek megalapozott elemzéseket készíteni, szakszerű érveket és megoldási javaslatokat kidolgozni és ezeket megfelelő módon a tagság, a nyilvánosság és/vagy a politika számára bemutatni. Így ugyanolyan fontos jó érveket és elképzeléseket kidolgozni, mint azokat érthető módon széles körben bemutatni. Csak ilyen módon használhatjuk ki sikeresen a „tömeg erejét“, az aktív tagság jelentette potenciált.

## **Aktív tagság**

„Szakszervezet – az Te vagy!“ – ami először egy jólhangzó reklám szlogenként hangzik, valójában a szakszervezeti munka döntő fontosságú tényezője. Nagyságuk és viszonylag jó anyagi helyzetük ellenére, még a kedvező szervezeti struktúrával rendelkező szakszervezetek sem képesek annyi főállású tisztségviselőt felmutatni, mint az ellenérdekelte politikai és munkavállalói oldal szereplői. Éppen ezért a szakszervezetek messzemenően rászorulnak arra, hogy lehetőleg minél több tagjuk társadalmi funkciókat vállaljon magára. Feladatuk, hogy aktívan képviseljék a szakszervezet elképzeléseit az üzemekben, megnyerjék a politikai nyilvánosság támogatását vagy „csak“ meggyőzzék, esetleg aktív részvételre ösztözzék a nem tagokat. Miként lehet a tagságot arra ösztönözni, hogy a havi tagdíj megfizetésén túl is tegyen valamit a szakszervezetért?

### *A motiváció mint hajtóerő*

Ehhez először motivációra van szükség. Miután elég ritkán fordul elő az, hogy az ilyen típusú aktivitás az egyén számára közvetlen, mérhető előnnyel járna, így csak az illető ügygel vagy szakszervezettel szemben érzett szilárd elkötelezettségre alapoz-

hatunk. Ez csak olyan alapelvek, úgy mint átláthatóság, demokrácia és jelenlét alapján valósítható meg. Mindez szakszerű és a vonzó képzési és oktatási kínálatot feltételez.

---

---

**A tudás hatalom! Minél több tag és tisztségviselő rendelkezik tudással és ismeretekkel, annál erősebbé válhat a szakszervezet.**

---

---

Hosszútávon aligha akkor számolhatunk a tagság aktív szerepvállalásával, ha nem rendelkezik a legkorszerűbb ismeretekkel. Ebben a vonatkozásban nemcsak konkrét szakmai ismeretekre gondolunk, hanem olyan területekre is, mint tárgyalóképesség, fellépés és érvek bemutatása a nyilvánosság előtt, vitaképesség, stb. Az aktív tagoknak ismereteik és kommunikációs képességeik alapján elegendő önbizalommal kell rendelkezniük ahhoz, hogy a szakszervezet és annak elképzelései érdekében a nyilvánosság elé is ki merjenek állni. A személyes és aktív jelenlét jelenti a leghatékonyabb befolyásoló erőt a szakszervezet számára.

## **Szakszervezetek, mint a társadalom részei**

Már többször utaltunk arra, hogy a szakszervezetek tevékenysége nemcsak az üzemek szintjére korlátozódik. A szakszervezetek ellenfelei azonban gyakran éppen ezt a korlátozást szeretnék elérni. Ha a szakszervezetek hatékonyan kívánják képviselni a munkavállalók és családjaik érdekeit, akkor többnek kell tekinteniük magukat egy üzemi szervezetnél. Ki kell lépniük a nyilvánosság elé és saját magukat fontos tényezőnek tartva részt kell venniük a társadalom alakításában. Feladataik nem korlátozódhatnak a bértarifa vagy munkaidő kérdéseire, hanem a szociális keretfeltételek

alakításán, a lakóhely, a környezetvédelem kérdésein át egészen a kulturális élet alakításáig terjednek. Természetesen a szakszervezetek nem érthetnek szakemberként valamennyi kérdéshez vagy nem határozhatják meg azok fejlődési irányát, azonban ezek a kérdések – bár eltérő módon és mértékben – összefüggésben állnak a szakszervezetek képviselői és a közélet alakításával kapcsolatos jogsítványaival.

Azonban gyakran felfedezhetünk olyan tartalmi kapcsolódási pontokat a munkavállalók összessége, azaz a potenciális szakszervezeti tagok felé, amelyek befolyásolják munkájukat és érdekeiket. Így például az építőipari szakszervezet ma már aligha engedheti meg magának, hogy ne foglalkozzon olyan kérdésekkel, mint az energiatakarékosság, környezetterhelés, stb. Mérnökök, akik például termékfejlesztési feladatokat látnak el, bizonyos szempontból befolyásolják hétköznapi életünket. A szakszervezeti tag pedagógusok nemcsak kedvezőbb béreket vagy munkaidőket kívánnak kiharcolni, hanem részt vennének a tananyag alakításában és ennek következtében a jövő nemzedékeinek nevelésében. A színészszakszervezet céljai is túlmutatnak a jobb gázsikért folytatott harcért. A spektrum még ennél is szélesebb. Ezzel csak arra szerettünk volna utalni, hogy a szakszervezet tagságán keresztül óriási tudással és alkotóerővel rendelkezik, amelyet feladatai ellátása során sokrétűen képes felhasználni.

### *Felhasználni a tagok fejében rejlő tudást*

A szakmaspecifikus ismeretek fontos érvek részeként használhatók fel vállalatok átalakítása során vagy akár új üzemgazdasági döntések – például: új termékek = új munkahelyek – kiindulásként is szolgálhatnak, ha a szakszervezetek felhasználják azokat. A teljes oktatási ágazatban elsősorban a tanárok, professzorok vagy akár az óvodapedagógusok azok, akik befolyást gyakorolnak a képzésre és oktatásra, legyen szó a tantervek elkészítésében

vállalt aktív szerepről vagy a szemináriumi témák kiválasztásáig. A szakszervezetek valóban képesek teljeskörűen kihasználni ezeket a kompetenciákat? Vagy vegyük azoknak a színészeknek, rendezőknek, szerkesztőknek, stb. kreativitását, akik gyakran maguk is szakszervezeti tagok és tegyük fel magunknak azt a kérdést, hogy nem lehetne-e ezt a potenciált az eddiginél sokkal jobban a szakszervezeti munka szolgálatába állítani.

Meg kellene próbálni a szakmai ismereteket és képességeket még jobban a szakszervezeti kompetenciák részévé tenni. Ha több tag kapna arra lehetőséget, hogy speciális ismereteit hasznosítsa a szakszervezeti érvek és programok alakítása során, akkor számos szakszervezeti tevékenység tartalma és megjelenési formája az eddieknél sokkal sokrétűbb és színesebb volna.

Miután a társadalom minden rétegében és csoportjában találunk szakszervezeti tagokat, nem okozhat az sem gondot, hogy a fontos szakszervezeti célkitűzéseket a társadalom egésze előtt bemutassuk. Mindez persze akár ideáлизált helyzetnek is tűnhet, mégis érdemes bizonyos elképzelések kidolgozásakor a tagság kompetenciáira és elkötelezett magatartására alapozni.

## **Struktúrák**

Amikor átgondoljuk egy szervezet struktúrális helyzetét, gyakran abba a csapdába esünk, hogy meglévő példák alapján keressük a helyes irányt. Próbáljuk meg kikerülni ezt a csapdát. Gondoljuk át inkább azt, hogy céljainkat milyen struktúrális rendszerekbe ültethetjük át. Persze nem kell eleve elutasítanunk a sikeres struktúrális koncepciók alkalmazását, de ezeket tekintsük inkább orientációs segítségnek.

Egy demokratikus szervezetnek a struktúrák alakítása során messzemenően támaszkodnia kell minél több tag és tisztségviselő aktív közreműködésére. Ez azt jelenti, hogy a felelősségvállalást



*Csupán Dél-Kelet-Európában körülbelül 40 releváns szakszervezeti szövetség létezik, amely átlagosan csaknem 20 ágazati tag-szervezettel rendelkezik. Ezzel körülbelül 800 olyan szervezetet kapunk, amely nemzeti és nemzetközi szinten különböző módon tesz eleget felelősségének és alkalmazza munkájában kompetenciáit! Miként lehet ilyen körülmények között a nemzeti és nemzetközi kompetenciákat integrálni és ezzel megerősíteni?*

és közreműködést delegáljuk a szakszervezeti munka valamennyi szintjére. Az úgynevezett háromszög alakú hierarchiák mindezt inkább akadályozzák, míg a lapos hierarchiák inkább képesek megfelelni ennek az elvárásnak. Segítséget jelenthet ebben az EU politikájában gyakran használatos „szubszidiaritási elv”, amely a felelősséget elosztja a hierarchia minden szintjére, így a legalsó szintekre is. Ha ez sikerül, akkor megfeleltünk az összes demokratikus alapelvnek és – ami ugyanolyan fontos – kihasználtuk azt a lehetőséget is, hogy a tagságban és a tisztségviselőkben rejlő potenciált is kihasználjuk. Miután a szakszervezetek politikai ellenfeleikkel összehasonlítva sokkal kevesebb főállású tisztségviselővel és szakértővel rendelkeznek, feltétlenül szükséges, hogy a szakszervezetek ne csak jelen legyenek valamennyi funkcionális szinten, hanem törekedjenek a folyamatok aktív alakítására is.

### ***A jobb kéznek tudnia kell, hogy mit csinál a bal***

A sikeres szakszervezeti munka második fontos előfeltétele az átlátható és hatékony feladatmegosztás a szervezet egyes részei között. Persze mindig lesznek átfedések az egyes feladatok között, de lehetőleg el kell kerülni azt, hogy bizonyos feladatokat

kétszeresen vagy háromszorosan végezzenek el, míg más feladatokat a szervezet teljesen elhanyagol. Tekintettel a korlátozott mértékben rendelkezésre álló emberi erőforrásokra ettől az elvtől semmiképpen sem tekinthetünk el.

A különböző szinteken elhelyezkedő munkaterületeket tartalmilag és szervezetileg is lehetőleg olyan hálózatba kell foglalni, amely megengedi az elvégzendő feladatok széleskörű és hatékony teljesítését. Így biztosítani kell az ismeretek, a tapasztalatok és az eredmények cseréjét annak érdekében, hogy „ne kelljen a kereket másodszor is feltalálni“. Az ideális esetet alapul véve azt mondhatjuk, hogy például a PERR tematikus munkacsoportjainak eredményeit vertikális rendszerben el kell juttatni az üzemi szervezet szintjéig, ha ezek a meglátások fontosak az ottani munkánál (ami gyakrabban fordul elő, mint gondolnánk). Ugyanígy fontos, hogy például a szervezet tagtoborzással kapcsolatos tapasztalait horizontális rendszerben eljuttassuk más szervezetekhez is. Ezt az alapvető elvet kell követnünk az egyes testületek és munkacsoportok tagjai közötti személyes tapasztalatcsere, valamint pedig a média által támogatott információcsere vonatkozásában (e-mail megosztó rendszerek, szakszervezeti újságok, brossúrák, stb.)

*Tekintettel arra a tényre, hogy a legtöbb átalakuló országban egynél több szakszervezeti konföderáció létezik, mérlegelni szükséges a konföderációk közötti tapasztalatcsere lehetőségét is. A konföderációk közötti versenyszellemet alá kell rendelni a szakszervezeti mozgalmat foglalkoztató jelentős kérdések közös megvitatásának. Tennünk kell ezt akkor is, ha a munka világában még mindig léteznek olyan jelentős területek, amelyekkel a szakszervezetek eddig alig foglalkoztak. Így biztosítható, hogy az új tagokért folytatott verseny pozitív szellemben zajljék olyan területeken is, ahol nin-*

*csenek ill. nagyon kevés a szervezett munkavállaló, mint például KKV-ék, szolgáltatói ágazat, felsőoktatási hallgatók, szakmunkástanulók, stb. Sajnos azonban a konföderációk ill. az egyes ágazati szakszervezetek ott próbálnak versenyezni egymással, ahol közösen sokkal nagyobb sikereket érnének el. Így gyakran ez a verseny – egy erős és egységes szakszervezeti mozgalom szempontjából – leginkább egy zéró végösszegű játszamához hasonlít. A tagság cserélődik, új tagok azonban csak ritkán lépnek be a szakszervezetbe.*

Ezt követően világítsuk meg az átalakuló országokban végzett sikeres szakszervezeti munka célkitűzéseinek hátterét. Miként találhatjuk meg az ideálisan „helyes” struktúrákat?

## **Az emberekhez közeli szakszervezeti tagok**

A szakszervezeti munka fontos alapja a meggyőződés, sőt gyakran az érzelmek is. Ezek legjobban személyes kapcsolatokom keresztül jeleníthetők meg. Éppen ezért a struktúrákkal kapcsolatos elgondolások fontos része, hogy a szakszervezeti munka valamennyi területe közvetlenül is megtapasztalható legyen. Az üzemi szinten ez olyan esetekben biztosított, amikor működik üzemi szakszervezet. Néhány országban már működnek üzemi tanácsok, amelyek ugyan nem szakszervezeti testületek, azonban kedvező lehetőséget jelentenek a szakszervezeteknek arra, hogy a foglalkoztatottakat megismertethessék elképzeléseikkel és követeléseikkel.

### *Kitérő az üzemi tanácsok témájához*

*Egyre több országban teszik lehetővé jogszabályok üzemi tanácsok felállítását. Az azonos elnevezés ellenére az átalakuló országokban működő üzemi tanácsok funkció és lehetőségei igen eltérőek. Legtöbb esetben az üzemi tanácsok csak konzultációs és tájékoztatási joggal rendelkeznek, és törvényben rögzített együttdöntési szabályokat – ha egyáltalán – csak az érdekképviselőt kevés területén találunk.*

*Ahol ez a törvényben szabályozott lehetőség adott, ott a következő alapelv mentén kell eljárni: egy vállalat munkavállalói – a jogszabályok által biztosított keretek között – válaszhatnak maguknak érdekképviselőt, amely formális jogokat érvényesíthet a vállalatvezetéssel ill. a munkáltatóval szemben. A választásra demokratikus keretek között kerül sor és ezen valamennyi foglalkoztatott – aktív vagy passzív módon – részt vehet.*

*A korlátozott jogosítványok ellenére nagyon sok vállalat számára egy ilyen jellegű érdekképviselőt nagy előrelépést jelentene ahhoz képest, ami sok üzemben a munkavállalók jelenlegi képviselői helyzetét jellemzi – sok üzemben ugyanis nincs semmilyen érdekképviselő.*

*A szakszervezetek számára még mindig nehézséget jelent az üzemi tanácsokkal szembeni álláspontjuk kialakítása. Általában elutasítják ezt a tetsületet, mert félnek attól, hogy ezek az üzemi szakszervezetek versenytársaivá válhatnak. Bármennyire is érthető a kockázattól való félelem, mégis érthetetlen ez a magatartás különösen azon esélyek fényében, amelyek a szakszervezetek szá-*

*mára adódhatnak. Csak meg kell ragadniuk a lehetőséget és élniük kell vele.*

*Ott, ahol eddig csak üzemi szakszervezet működött a szakszervezetek általában bízhatnak abban, hogy képesek lesznek a legjobb és leghozzáértőbb jelölteket elindítani a választásokon. És ott, ahol nincs üzemi szakszervezet – és ezzel együtt szakszervezeti tagok – magától értetődő, hogy a szakszervezetek megkereshetik a megválasztott képviselőket és felajánlhatják segítségüket. Miért ne lehetne annyira megbízni a saját kompetenciákban, hogy ez a segítségnyújtás minden bizonynyal képes lesz sok új tagot megnyerni – és így a szakszervezet „már beteheti lábát” az illető üzem területére.*

*Van még egy fontos érv, amely ellent mond a potenciális versenytárssal kapcsolatos nézetnek. Az üzemi tanácsoknak általában nincs joguk arra, hogy beavatkozzanak a tarifapolitikába. Ez a rendkívül fontos alapelv elegendő mozgás- és cselekvési teret biztosít a szakszervezeteknek.*

*Jelenleg néhány átalakuló országban vita zajlik arról, hogy az üzemi tanácsoknak mégis meg kellene engedni a tarifapolitikában való részvételt. A szakszervezeteknek ezt minden erővel el is kell utasítaniuk, hiszen különben valóban létrejönne egy versenyhelyzet, amely az amúgy is pluralisztikus képviseleti rendszerben csak hátrányosan érintené sok vállalat munkavállalóját.*

*Az üzemi tanácsok létrehozásával kapcsolatos törvények – a közeli vagy a valamivel távolabbi jövőben – a legtöbb országban meg fognak születni (már csak az EU Információs és Konzultá-*

*ciós Irányelvének előírásai miatt is). Minél hosszabb ideig zárkóznak el a szakszervezetek ettől a lehetőségtől, annál több lehetőségük nyílik másoknak – a munkáltatókig bezárólag – arra, hogy saját javukra használják ki ezt az esélyt. Éppen ezért a szakszervezeteknek úgy kell viszonyulniuk az üzemi tanácsokhoz, mint egy olyan lehetőséghez, amelynek révén új üzemekben juthatnak képviseleti szerephez és új tagokat toborozhatnak maguknak.*

Azokban az üzemekben, ahol a szakszervezetek egy üzemi szakszervezet vagy üzemi tanács révén nem tudnak közvetlen kapcsolatot létesíteni a munkavállalókkal, a lehető legnagyobb mértékben kell törekedniük az emberi kapcsolatok kialakítására, mert csak így tudnak kívülállóként befolyást gyakorolni az üzemre (természetesen mindig szem előtt tartva azt a célt, hogy új érdekképviseltek hozzanak létre és azokat tovább kiépítsék).

### ***Tíz üzemből nyolcban ma nincs semmilyen érdekképviselet!***

Az átalakuló országokban abból a helyzetből kell kiindulni, hogy – figyelembe véve valamennyi 1-10.000 főt foglalkoztató üzemegységet – az üzemek körülbelül 80%-ban nem működik szabályozott keretek között érdekképviselet (lásd a magyarországi reprezentatív közvéleménykutatás eredményeit)! Ezért a szakszervezeti struktúrák reformjának első és legfontosabb célja a lokális, városi vagy regionális szintű szakszervezeti képviselet kiépítése. A rendelkezésre álló anyagi erőforrások természetesen határt szabnak ennek a célkitűzésnek, de ez nem jelentheti azt, hogy ne tegyük meg az első lépéseket ezen az úton.

A szervezet regionális struktúráinak kiépítéséhez közép- és hosszútávon szükséges anyagi erőforrások biztosításához a

szakszerveeten belül is szükség van meggyőző munkára. Minél sűrűbb a képviseleti háló, annál jobban lehet tartalmilag és szervezetileg is gondoskodni a tagokról és az üzemi szervezetekről, új üzemi képviselők állíthatók fel vagy új tagokat lehet megnyerni a szakszervezet számára.. A helyi jelenlét gyakran erősebb tartalmi közelséget is jelent, mert a munkavállalók helyben megkereshetik a szakszervezetet személyes tapasztalataikkal és problémáikkal. Mindez nem helyettesíthető országos terjesztésű reklámbrossúrákkal és egyebekkel. A regionális és természetesen a helyi szakszervezeti irodák különböző rendezvényeket is szervezhetnek, ahol még közelebb kerülhetnek az emberekhez. Ilyen téren a lehetőségek jóformán korlátlanok.

### *A személyes elköteleződés hatásosabb minden brossúránál*

Ezek az irodák a szakszervezet egésze számára is fontos feladatokat láthat el. Jelenleg abból indulhatunk ki, hogy az átalakuló országokban a politikában egyre nagyobb mértékű decentralizáció fog végbe menni. Egyre több döntés a városi és/vagy regionális önkormányzatok szintjén fog megszületni, amelyek közül számos jelentős befolyással lesz a településen vagy a régióban élő és dolgozó munkavállalókra. Ilyen esetekben szükség van arra, hogy a szakszervezetek hozzáértő módon befolyásolják a döntési folyamatokat. A szakszervezeti központok már csak technikai okok miatt sem képesek ezeket a feladatokat ellátni, hiszen az ott dolgozók korlátozott ismeretekkel rendelkeznek a régió körülményeiről. Másrészt viszont a központi szinten dolgozó szakértők fontos segítséget is nyújthatnak az alsóbb szinteknek, például gazdaságpolitikai szakértői anyagok kidolgozása vagy „best practice“ esetek feldolgozása, stb.

Tehát a vertikális és horizontális szakszervezeti munka elve különösen a regionális szinten járhat nagy haszonnal.

## **A szolidaritáson alapuló ágazati politika**

Ha most kitekintünk az ágazati szintre, akkor elmondhatjuk, hogy ez előbb felvázolt regionalizáció alapvetően érvényes az ágazati szintre is. Eddig az átalakuló országokban sok esetben figyelhetünk meg egy bizonyos „szakadást” az ágazati szakszervezeti munkában, amely strukturális okokra vezethető vissza. A legtöbb esetben az üzemi szakszervezetek mellett ágazati szinten csak egy országos ágazati képviselői iroda működik – az ágazati szervezetek csak néhány esetben kezdték el a regionális képviselők kiépítését –, mert sok ágazati szervezet túl kicsi, azaz túl kevés pénzzel rendelkezik ehhez a feladathoz. Ilyen esetekben volna érdemes megvitatni a tartalmilag rokon ágazati szövetségek közötti együttműködési modellek létjogosultságát, mert ilyen módon megerősíthető a szakszervezeti jelenlét.

### ***Szükség van az egyedi üzemi érdekek „hálózati integrációjára” – megerősíteni az ágazatot***

Az üzemi szakszervezet strukturálisan az üzemben, adott esetben az egész vállalatnál fejt ki tevékenységét. Munkája nem haladhatja meg ezt a keretet – a megfelelő törvények, stb. ezt tiltják is. Ezért fordulhat elő gyakran, hogy az azonos ágazatban és azonos régióban dolgozó munkavállalókra teljesen eltérő munka- és bérezési körülmények vonatkoznak. Tekintettel a gyakran még mindig hiányzó ágazati tarifa szerződésekre (különösen a magángazdaságban) vagy a érvényes ágazati tarifa szerződések üzemi szintű érvényesítésének elmaradására az üzemi érdekképviselővel (üzemi szakszervezet vagy üzemi tanács) nem rendelkező vállalatok dolgozói gyakran semmilyen védelemet nem kapnak a munkáltató intézkedéseivel szemben. Az ilyen vállalatoknál szembeüthetünk gyakran az elfogadhatatlan munkakörülményekkel, éhbérekkel, jogellenes elbocsátásokkal, stb. Megtörténhet ez annak ellenére, hogy talán csak néhány kilométer távolságban van



egy azonos ágazathoz tartozó vállalat, ahol az üzemi érdekképviselőt képes gondoskodni a bértarifa vagy a munkavédelmi előírások betartatásáról. Így jelenleg egyazon ágazaton belül is nagyon jelentős különbségek alakulhatnak ki a munkakörülmények terén.

### *Felépíteni ágazati szinten a sztrájkképességet*

Miként hidalható át ez a szakadék az országos (és nemzetközi) ágazati munka és az üzemi érdekképviselők között? Természetesen tovább kell folytatni és meg kell erősíteni az ágazati kollektív szerződések megkötésére tett erőfeszítéseket. Az ágazati szakszervezetek részéről mindez érdekérvényesítő képességet feltételez, ami sajnos sok esetben hiányzik (pl. ágazati sztrájkképesség) – nem utolsósorban az érvényes szervezeti elvek következtében. A minimális feltételek (-> munkaügyi törvények, stb.) meghatározására tett erőfeszítéseket is meg kell erősíteni.

*A különböző konföderációkhoz tartozó ágazati szakszervezetek munkája kapcsán csak megismételni tudjuk az ágazati szintű együttműködés fontosságát. Egy ágazaton belül egyetlen szakszervezet nem képes a hatékony tarifaszerződések átültetésére, ahogy egyetlen szervezet sem tudja önmagában garantálni a kollektív szerződéses védelmet a munkavállalók felé.*

A legnagyobb gondok az üzemi szintű jogérvényesítés körül alakultak ki, amelyek gyakran csak papíron léteznek! Ilyen esetekben nem várhatunk valódi segítséget az állami ellenőroktől, valódi támogatást és segítséget csak a szakszervezetek képesek biztosítani. És ott, ahol még mindig nincs üzemi érdekképviselő, ez a célt – különböző utakon és módokon – akár külső szakszervezeti képvisellettel kell megvalósítani. Ez a szakadék lehet felelős azért, hogy sok ágazati szakszervezet egyszerűen túl gyenge ahhoz, hogy kikényszerítse az ágazati kollektív szerződés megkötését

vagy ágazatpolitikai célokat valósítson meg. A hálózatba szerveződő regionális képviselők erősítik az üzemi szakszervezetek és hozzájárulnak a teljes ágazati szervezet megerősítéséhez.

Így a szakszervezeti politika horizontális és vertikális hálózatokba rendeződésének politikája hatékonyabb eredményeket hozhatna.

### *Horizontális és vertikális hálózatok kialakítása*

A realitások tükrében mindez nem egyszerű kérdés, hiszen minden szervezet rendelkezik saját múlttal, cselekvési mintákkal vagy akár céljaik is eltérőek lehetnek. Bár az úgynevezett új és régi szakszervezetek közötti szakadék a Nemzetközi Szakszervezeti Szövetség (IGB) ill. a Pán-Regionális Regionális Tanács (PERR) való csatlakozást követően csökkent, az eltérő hagyományok mégis tovább élnek.

Taglétszáma és struktúrái miatt nem minden szervezet – azaz számos ágazati szervezet – van abban a helyzetben, hogy legalább minimális mértékben eleget tegyen tényleges feladatainak. Nem ritkán egy kisebb ágazati szakszervezet elnöke csak társadalmi funkcióban látja el feladatait és munkája során nem számíthat szakértői stáb, stb. segítségére. Így magától értetődő, hogy ezek a szakszervezetek – jelenlegi formájukban – nem képesek a túlélésre vagy az aktív érdekképviselőre. Így gyakran szóba kerül a „fúzió”, amely egyik módja az erők összpontosításának és a nagyobb hatékonyság elérésének. Ez azonban csak az egyik alternatíva. A másik alternatíva pedig az az kérdés, miként tudnak a kisebb szervezetek közel maradni az üzemekhez és egyúttal struktúráik hatékonyságát és érdekérvényesítő képességét a kívánatos mértékben növelni. Lehetséges, hogy az utóbbi alternatíva az első lépés a fúzió irányába – de ennek nem feltétlenül kell igaznak lennie.

## *Együttműködés a fúzió előtt?*

Először is gondoljuk át, hogy mely munkaterületek engedik meg a fúziót vagy a szorosabb együttműködést. Ha például a szakmaközelség fenntartása a cél, akkor a szakszervezet operatív munkáját a továbbiakban is leginkább a szakmaközelségnek kell jellemeznie. Azonban sok olyan munkaterület létezik, amelyeknél könnyen elképzelhető az összevonás vagy az eddigieknél szorosabb kapcsolatok kialakítása. Vonatkozhat ez például a jogsegély tevékenységre, az emberi erőforrás tervezés, képzés és vezetés számos területére, ahogy az irodák és irodafelszerelések közös kezelésére, stb. A szakértők is képesek több ágazati szakszervezet részére is dolgozni vagy tevékenységük egy központi szervezeten keresztül is közvetíthető. Az ilyen és hasonló intézkedések révén megteremthető a szorosabb együttműködés és elegendő okot szolgáltathatnak annak további elmélyítéséhez. A fúziókkal kapcsolatos tapasztalatok azonban felvetik azt a kockázatot is, hogy egy ágazat tagjai vagy munkavállalói már nem érzik magukat „otthon” szakszervezetükben. Ezért mérlegelni kell az előnyöket és a hátrányokat – és azokat az érdekeket kell előtérbe helyezni, amelyeket a meglévő tagság jól tud képviselni és amelyekkel lehetőleg minél több új tagot lehet megnyerni a szakszervezetnek. A szükségeses struktúrális döntéseknek ezt a vezérfonalat kell követniük.

Milyen feladatokat bízunk rá elvben a szakszervezet különböző struktúráira? Erről a kérdésről sok szó esik a szakszervezetek szervezeti és működési szabályaiban, azonban a gyorsan változó hétköznapiak azt is megmutatták, hogy bizonyos szabályozások már nem elegendők ill. már nem aktuálisak. Sok esetben a konföderáció és az országos ágazati szövetségek valamint az üzemi szervezetek között jelentős távolság alakult ki. Ha itt is az „Ahol lehetséges decentralizáljunk, ahol szükséges centralizáljunk” elvet akarnánk követni, akkor számos olyan példát tudnánk hozni arra, hogy ezt az elvet nem lehetett teljeskörűen alkalmazni.

## *A túl nagy önállóságot lehet korlátozni is*

A jelenlegi helyzetben az üzemi szakszervezetek a legtöbb esetben túlzottan nagy önállóságot élveznek, ami nem mindig jelent előnyt számukra. Feladataik közé tartozik pl. a tagnyilvántartás és gyakran sajnos szakértelmük nem elegendő számos szakszervezeti kérdés megoldásához - különösen olyan esetekben, amikor az ágazat nemzetközi kötelezettségekkel is rendelkezik. Ezzel szemben az üzemek feletti szervezetek a szakszervezeti tagokkal kapcsolatos ismeretei nem kielégítőek, anyagi forrásaik nem engedik meg az üzemi munkát segítő kompetencia központok kiépítését, valamint gyenge az érdekérvényesítő képességük a munkáltatókkal és a politika szereplőivel szemben. Teljesen elfogadhatatlan, hogy egy ágazati szervezet országos szinten csupán négy vagy öt tisztségviselőt tudjon felmutatni! A hatékony ágazati struktúrának alulról kell felépülnie. A demokrácia is erre kötelezi a szakszervezeteket. Egy ágazati szakszervezet minden szintjének élveznie kell a többi bizalmát, de gondoskodni kell a megfelelő átláthatóságról is annak érdekében, hogy ezt a bizalmat demokratikusan megválasztott ellenőrző szervek révén meg lehessen őrizni. Ebből az elvből következik továbbá, hogy az ágazati szakszervezetek maguk választják meg saját vezetőiket. Erről nem dönthet - úgymond fentről - egy konföderáció. Ellenkező esetben súlyosan sérülhet egy ágazati szakszervezet „egyszerű” tagja és annak vezetése közötti bizalmi viszony.

## *Nemzetközi cselekvés - üzemi szintű megvalósítás*

A legtöbb ágazati szakszervezet számára egyre fontosabbá válik a nemzetközi munka. A világgazdaságban egyre inkább nemzetközi vállalatok határozzák meg egyes ágazatok fejlődését - és teszik ezt legtöbbször mindenféle demokratikus ellenőrzés nélkül. Ezért a nemzetközi szakszervezeti szervezeteknek ezen a téren is meg kell erősíteniük munkájukat - és erre csak olyan

módon képesek, ha nemzeti tagszervezeteik is erősebbé és kompetensebbé válnak (ebben az esetben is érvényes a régi mondás: Minden lánc csak annyira erős, amennyire annak leggyengébb láncszeme.). A figyelmes szemlélő láthatja, hogy a nemzetközi ágazati politika egyre nagyobb és konkrétabb értéket képvisel az üzemi munka számára is. Az országos ágazati szervezet tehát felelős mindkét oldalon a vertikális információáramlásért. Ehhez azonban szüksége van a megfelelő eszközökre és forrásokra.

Az ágazati szintű struktúrákkörül kibontakozott vita rövid összefoglalása a következőképpen is hangozhatna: közel a munkavállalókhöz és üzemekhez, decentralizált felelősségi struktúrák, az üzemi szervezetek egyesítése egy ütőképes egységes szervezeté, központi kompetenciafejlesztés és autonóm ágazati politika.

## **Együttműködés a konföderációk között**

Milyen szerepet kaphatnak a szakszervezeti konföderációk az autonóm ágazati szakszervezetek által meghatározott környezetben? A bevezetőben már sok szó esett a szakszervezetekre váró sokrétű feladatokról. Ezek részben az ágazati szakszervezetek felelősségébe tartoznak, nagyobb részük azonban egy szakszervezeti konföderáció keretein belül zajló ésszerű és szoros együttműködés révén valósíthatók meg. Ez elvben igaz minden olyan feladatra, amely a szabad szakszervezetek keretfeltételeit, a törvényalkotási folyamatot, stb. befolyásolják.

Ugyanígy minden szakszervezet érdekelt abban, hogy aktív módon részt vegyen a politikai döntési szinteken zajló folyamatokban. Említhetjük itt példaként a törvényjavaslatokat, a regionális politikához kapcsolódó elképzeléseket vagy alapvető jelentőségű nemzetközi kérdések elfoglalt álláspontok képviselését. Ezzel meg is határoztuk a hatékony konföderációs szintű politika szintereit - ezek szintén a különböző politikai szintekhez kapcsolódnak: tehát

a helyi szinttől a regionális és országos szinteken át egészen a nemzetközi politika szinteréig. A konföderációs struktúrák valamennyi szinten rendelkeznek koordinációs feladatokkal: miként lehet az ágazati szintű tagszervezetek eltérő érdekeit egységes állásponttá, néhány közös követeléssé megformálni?

### *Szakszervezeti konföderáció - az ágazati kompetenciák és erősségek koordinálása valamint ...*

Ez a koordináció szervezést tesz szükségessé. A konföderációk részéről megnyilvánuló kompetens input szakértők bevonását feltételezi, másrészt azonban szükség van az ágazatok hozzáértésen alapuló hozzájárulására is. Ehhez munkacsoportokat, testületeket és döntési szinteket kell létrehozni vagy kiépíteni, közös álláspontokat kell kidolgozni és demokratikus folyamatokban egyeztetni. A siker érdekében a konföderációnak biztosítani kell a vertikális és horizontális információáramlást.

A koordinációs szervezetek felelnek a szakszervezeti tisztségviselőket, a tagságot és az érdeklődő munkavállalókat érintő átfogó oktatási és képzési feladatokért. Úgy is mondhatjuk, hogy a konföderáció a tagszakszervezetek szócsöve a külvilág felé. Feladata többek között átfogó kampányok megtervezése és végrehajtása vagy fontos politikai impulzusok megjelenítése a nyilvánosság előtt zajló vitákban. A konföderáció testesíti meg a szakszervezetek azon igényét, hogy politikailag releváns csoportként aktív módon vehessenek részt a gazdaságot és a társadalmat alakító folyamatokban.

### *... a szakszervezetek képvisellete a nyilvánosság előtt*

Ezen feladatok ellátása érdekében a szakszervezeti konföderációknak az eddigieknél több anyagi erőforrásra van szükségük. Az egyes ágazati szakszervezetek elképzelései alapján kidolgozott egységes álláspont képvisellete érdekében szükségük van a nemzeti és nemzetközi joghoz értő szakértőkre, kampányok és in-

formációs rendezvények megszervezésében és lebonyolításában jártas szakemberekre.

Az eddigiek rövid összefoglalásaként megfogalmazhatjuk a következőket: A szakszervezeti konföderációk feladatai számos szakterületet érintenek, szakmai hozzáértés birtokában koordinálják és struktúrálják a tagszervezetek célkitűzéseit szakszervezeti aktivitás különböző szintjein és képviselik ezeket közös álláspontként a nyilvánosság és a politikai élet szereplői előtt.

## **Pénzügyi struktúrák**

A szakszervezetek pénzügyi struktúrája jelenti a strukturális vita talán legérzékenyebb területét. A cselekvőképesség fenntartása, a kompetenciák fejlesztése valamint a szakszervezeti feladatok ellátása elképzelhetetlen megfelelő anyagi erőforrások híján. Ezen túlmenően a tagok által befizetett tagdíjak a szervezet felé megnyilvánuló bizalomról tanúskodnak; bizalom aziránt, hogy ez az anyagi hozzájárulás kedvező lehetőséget biztosít a szervezet részére, hogy sikeresen képviselje a tagság személyes érdekeit és adott esetben rászoruló tagokkal szemben kinyilváníthassa szolidaritását.

A bizalmi viszony sérülése esetén a tagok kilépésükkel megfosztják a szakszervezetet a tagdíjbevételtől. Így a szakszervezeteknek nap mint nap kell bizonyítaniuk munkájuk sikerességét.

### *Mit kap egy tag a tagdíjáért?*

A tagdíjak felhasználását rendkívül átlátható módon kell biztosítani. Minden egyes Leva, Euro vagy Dinar elköltését pontosan nyomon kell követni. Ez különösen fontos az átalakuló országokban, ahol az emberek amúgy is rendkívül bizalmatlanok a szervezetekkel és azok pénzfelhasználási szokásaival szemben. A tagdíj beszedését és felhasználásának átláthatóságát egy köz-

ponti nyilvántartási rendszer révén lehet biztosítani, amelyet minden vonatkozásban demokratikus eszközökkel kell ellenőrizni. Mindez elég bürokratikus hangzik, de kevés az alternatív megoldás. Sérül a tagdíjak tisztességes felhasználásába vetett alapvető bizalom, ha az egyes tagdíjbeszedési szintek - üzemi szakszervezet, ágazatszervezeti szakszervezet, regionális szervezet vagy konföderáció - között hiányos az információáramlás.

Ehhez társul egy további fontos szempont. Csak egy központi nyilvántartás révén biztosítható a taglétszám, annak szerkezete és az azzal kapcsolatos változások, a tagtoborzás és a tagsággal való kapcsolattartás hiányosságainak és sikereinek átfogó és teljeskörű nyomon követése. Ezek fontos irányszámok a szakszervezeti stratégiák és a súlyponti feladatok meghatározásánál.

### *A tagdíjak beszedése - a szakszervezetek elidegeníthetetlen feladata*

Az átalakuló országokban működő legtöbb szakszervezet esetében a tagdíjak beszedésének módszere a szocialista idők óta nem változott, azaz a tagdíjakat még mindig közvetlenül a munkáltató vonja le a bruttó át bérből és utalja az üzemi szakszervezet számlájára. Ez egy rendkívül kényelmes, azonban időközben jelentős veszélyeket rejtő megoldás. Már volt arra példa, hogy egy munkáltató nem volt hajlandó ezt a feladatot a szakszervezet nevében elvégezni, vagy akár a rendszert „fegyverként” használta a szakszervezet ellen üzemi viták idején. Ilyen esetben az üzemi szakszervezet nem tud hozzáférni a tagdíjbevételekhez.

Ez a rendszer azonban további kockázatok forrása is lehet - mégpedig közvetlenül a tagok számára. A munkáltató minden nehézség nélkül betekintést kap a szakszervezeti tagok névsorába.

Nem ritka eset az sem, hogy vállalatok privatizációja vagy szerkezetátalakítása során furcsa módon sok szakszervezeti tag



került elbocsátásra - természetesen nem azzal a hivatalos indoklással, hogy az elbocsátott dolgozó szakszervezeti tag. A szakszervezetek gyakran panaszkodtak ezekről a visszásságokról nem gondolva arra, hogy a régi tagdíjbeszedési módszer elősegíti ezeket az elbocsátásokat.

---

---

**Az üzemi szakszervezetek jelenlegi tagdíjbeszedési gyakorlata többszörösen is súlyos kockázatokat jelent a tagság részére.**

---

---

*A szakszervezeti tagságnak nem szabad veszélyt jelentenie*

Ezért azt feltételezhetjük, hogy az európai átalakuló országok, amelyek az EU közösségi joga felé orientálódnak, rövid vagy hosszútávon elfogadják azokat a törvényi módosításokat, amelyek a jelenlegi rendszer fenntartását lehetetlenné teszik. Így elérkezett az idő a szakszervezetek számára, hogy új megoldásokat keressenek.

Ettől függetlenül fel kell tennünk magunknak azt a kérdést, hogy a tagok hol fizessék tagdíjukat ill. - jogilag - melyik szervezetnek a tagjai. Az előbb említett a problémákon túl a szakszervezetek számára strukturális problémát jelent az üzemi szakszervezetekben való tagsági viszony eddigi formája. Egy munkavállaló csak akkor léphet be a szakszervezetbe, ha van munkahelyén üzemi szakszervezet - vagy fordítva: a munkavállalók nem élvezhetik egy szakszervezet védelmét, amennyiben üzemi szakszervezet nincs. Így egy ördögi kör alakul ki a szakszervezetek számára, amely azt eredményezi, hogy nem képes tagokat toborozni az egyre növekvő számú kis- és közepes méretű vállalkozásoknál, a privatizált vagy az újonnan alapított vállalatoknál.

## *Tagság ágazati szinten*

Nem ritka, hogy a szakszervezetek napjainkban éppen a fejlődő ágazatokban nem rendelkeznek üzemi képvisellel. Természetesen jogszabályok is akadályozhatják egy üzemi szakszervezet vagy egy üzemi tanács létrehozását, holott az élvezhetné a munkavállalók bizalmát. Azonban éppen a korábbiakban vázolt tényezők eredményezték, hogy sok munkavállaló még kifejezett szándéka ellenére sem tud belépni a szakszervezetbe. Tehát a szakszervezeteknek közösen kellene megvitatniuk és megvalósítaniuk az új tagsági struktúrákat.

Néhány ágazati szakszervezet már megtette az első lépéseket ezen az úton. Olyan munkavállalók számára is lehetővé tették a közvetlen tagságot, akiknek munkahelyén nincs üzemi szakszervezet. Ez egy fontos első lépés. Azonban nem állhatunk meg ezen az úton, mert az ágazati szakszervezetek jelenlegi forrásai a legjobb szándékok mellett sem engedik meg az ilyen tagok megfelelő védelmét a hétköznapiak során. Talán csak utólagosan (elbocsátás, figyelmeztetés, alacsonyabb kategóriába sorolás, stb.) biztosíthatnak némi segítséget, azonban nem adnak kielégítő megelőző védelemet. Itt látható tehát egy további kapcsolódási pont a szervezeti struktúrák általános kérdéseire, különös tekintettel az érdekérvényesítő képességre, valamint az üzemi szakszervezetek kompetenciáinak és erőforrásainak szükséges növelésére.

Az egyes szakszervezeti tagok helyzete, védelme és a szakszervezeten keresztüli sikeres érdekképviselete tehát a továbbiakban is a reformfolyamat legfontosabb kiindulási pontja.

## *A központi tagság áttekinthetőséget biztosít ...*

Ha összekapcsoljuk az előbb említett elérő tényállásokat, akkor az ágazati szinten központosított tagnyilvántartás tűnik a kedvezőbb megoldásnak, amely az eddigieknél átláthatóbbá és kezelhetőbbé

teszi a kérdést. Egy központi tagnyilvántartó rendszer jótékonyan befolyásolná a szakszervezetek akcióképességét is.

Ezzel párhuzamosan ki kell dolgozni a tagdíjbevételek elosztásának alapvetően új megközelítését. Az átalakuló országokban elég sok példát láthatunk arra, hogy számos ágazati szervezet vagy konföderáció azért nem vagy csak részlegesen képes megfelelni feladatainak, mert ehhez egyszerűen hiányoznak a szükséges anyagi eszközök. Ennek oka nem mindig az alacsony tagdíjbevétel, hanem sokkal inkább a pénzek elosztásának módja a különböző szintek között. Ha az előzettekben leírtak megfelelnek a valóságnak, akkor az üzemi szakszervezetek a tagdíjbevétel eddigeknél nagyobb részéről mondhatnának le az ágazati szervezet javára. Az ágazati szervezetnek pedig ennek fejében az eddigeknél több tartalmi és szervezésbeli szolgáltatást kellene biztosítani az üzemi szakszervezetek részére. Az újraelosztásnak ez a formája erősítené az egyes tagok védelmét és aktív érdekvédelmét!

### *... és politikai érdekérvényesítő képességet*

A fenti álláspontnak számos érdek és aggodalom mond ellent, amelyek akadályozzák vagy akár el is lehetetleníthetik a gyors megvalósítást. Gondolunk itt főként az üzemi szint érdekére, amely a tagdíjbevétel minél nagyobb részét szeretné megtartani. Persze az sem kérdőjelezhető meg, hogy ilyen módon is számos formában lehet a tagság érdekeit szolgálni.

---

### **A szakszervezetek ma politikai szervezetek és nem jótékonyági egyletek.**

---

Habár az üzemi szakszervezetek számos tevékenysége inkább szociális jellegű, mint például kedvező áron termékek beszerzése,

üdülések szervezése, ajándékozás jubileumok alkalmával, anyagi hozzájárulás temetési költségekhez vagy sportrendezvények megszervezése. Ezek - vitathatatlanul - hasznosak a tagság számára, de egy kicsit háttérbe szorulnak egy modern szakszervezet tevékenységi körében. Modern szakszervezetek elsősorban proaktív - azaz kezdeményező - módon azért harcolnak, hogy az emberek a kedvezőbb feltételeknek és a fenntartható munkahelyeknek köszönhetően gondoskodni tudjanak magukról. Ha a szakszervezetek a modern struktúráknak és a fejlett kompetenciáknak valamint érdekérvényesítő képességnek révén eleget tudtak tenni ezen feladataiknak, akkor még marad elengedő lehetőségük arra, hogy szociális szolgáltatásokat is biztosítsanak tagjaik részére. A politikai érdekérvényesítő képesség és a szociális szolgáltatások viszonyát a legtöbb szakszervezet esetében teljes egészében át kell tekinteni és meg kell vitatni!

Ha tehát röviden fel kívánjuk vázolni a pénzügyi struktúrák reformjának jövőbeni irányát, akkor minden bizonnyal a következő szervezetpolitikai címszavakat kellene használnunk: központosított és átlátható pénzügyi struktúrák demokratikus ellenőrzési mechanizmusokkal, a pénzeszközök felhasználásakor prioritást élveznek a belső kompetenciák felépítése és megerősítése, a tagság védelmének biztosítása, kampányképesség és szervezeti ütőképesség.

## **Vezérfonal egy modern szakszervezet számára**

Ezek az elgondolások természetesen még nem adnak világos képet a követendő jövőbeni szerkezeti felépítésről. Ehhez - ahogy ezt már a bevezetőben említettük - túlzottan eltérőek az érintett szervezetek keretfeltételei, jelenlegi szerkezete és hagyományai. Amennyiben a fent megnevezett szempontok alapján röviden meg szeretnénk fogalmazni egy jövőbeni szerkezeti kép célkitű-

zéseit és felépítését, akkor a következő 10 pillért ill. célt kellene szem előtt tartani:

<b>1</b>	Valamennyi reformelképzelés kiindulási pontja az a tény, hogy a cél az egyes tagok (és családjaik) hatékony szakszervezeti érdekvédelme.
<b>2</b>	Minden munkavállaló potenciális szakszervezeti tag - függetlenül pillanatnyi szakmai helyzetétől, foglalkozásától vagy üzemi hovatartozásától.
<b>3</b>	A szakszervezetek valamennyi belső szervezeti és szakszervezetpolitikai területen demokratikus és átlátható módon dolgoznak.
<b>4</b>	A szakszervezetek politikailag függetlenek és olyan pénzügyi struktúrákkal rendelkeznek, amely lehetővé teszi alapvető feladataik független elvégzését.
<b>5</b>	A szakszervezetek azonos mértékben képesek: a kompetens és kompromisszumra kész párbeszédre - ahogy a vitákra és akár az aktív sztrájkképesség fenntartására is.
<b>6</b>	A szakszervezetek olyan szerkezettel rendelkeznek, amelynek révén lehetőleg magas szintű jelenlétet tudnak biztosítani az összes területen. A jelenlét lehetőséget teremt a munkavállalók védelmére és támogatására, illetve tagtoborzásra és a kampányképesség fenntartására.
<b>7</b>	Az átalakuló országok társadalompolitikai fejlődése során a szakszervezetek igényt tartanak arra, hogy fontos befolyásoló tényezőként kaphassanak szerepet és ezt megfelelő akció- és érvelési képességgel támasztják alá.
<b>8</b>	A szakszervezetek kompetenciáik és emberi erőforrásaiknak köszönhetően képesek arra, hogy a menedzsment mellett beleszóljanak üzemi és ágazatspecifikus kérdésekbe.
<b>9</b>	A szakszervezetek politikai szervezetek és képesek arra, hogy aktív és kompetens módon részt vegyenek hazájukban a szociális és gazdaságpolitika alakításában.
<b>10</b>	A szakszervezetek nemzetközi hálózatokat alkotnak. Nemzetközi és globális stratégiák alakításában vesznek részt és képesek arra, hogy ezeket a stratégiákat hazájukban megvalósítsák.

Természetesen több más szempontot is felsorolhatnánk és a szakszervezeteken belül zajló reformviták további célkitűzéseket és elképzeléseket is a felszínre fognak hozni.

## **Impulzusok a reformmunkához**

- A jelenlegi ellenőrzési mechanizmusokat és a szakszervezetek munkájával kapcsolatos gyakori kritikát nyílt vita formájában kellene megbeszélni azzal a céllal, hogy egyetértés esetén új szabályok kerüljenek elfogadásra vagy bekövetkezzen meglévő szabályozó korrekciója. Ilyen módon jelentős módon növelhető az elfogadottság az egyes szakszervezeti szinteken.
- A konföderációs szintű átfogó vitafolyamat keretében meg kellene vizsgálni, hogy milyen szervezet vagy szervezeti szint szolgálná hatékonyabb módon a decentralizációs törekvések megvalósítását. Ez lehetőséget teremthet projekttervek kidolgozására, amelyek tapasztalatai a teljes szervezet által hasznosíthatók.
- Azt is vizsgálat tárgyává lehetne tenni, hogy bizonyos tagsági csoportok esetében van-e lehetőség a célirányos aktivitás növelésére, pl. települési vagy üzemi szinten. Az eddig passzív vagy nem kellően figyelemmel kísért tagcsoportok szintén nagyobb figyelmet kaphatnak. Itt különösen - jövőbeni jelentőségük miatt - a nőkkel és a fiatalokkal foglalkozó szervezeti egységek lehetnek érintettek. El kell érni, hogy a jövőben valamennyi csoport esetében biztosítva legyen a megfelelő cselekvőképesség.

- Az aktív életpályájukat már befejezett tagok gyakran nagyon értékes tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyet szívesen megosztanak a szakszervezettel. Itt olyan területekkel lehet foglalkozni, mint a nyílt tagtoborzás vagy pl. a nyugdíjakkal kapcsolatos kérdésekkel foglalkozó információs és munkacsoportok felállítása.
- A szakszervezetek társadalmilag releváns csoportként való működésének lehetőségeinek vizsgálata során - a társadalmi párbeszédért felelős testületek bevonásával - felül lehet vizsgálni az üzemeken kívüli tevékenységek tartalmát is. Ugyanis a munkavállalók érdekeit gyakran a kommunális vagy regionális feltételek is korlátozzák, így ezek megváltoztatására is indíthatók kampányok.
- Ha elfogadjuk azt, hogy sok szakszervezeti tag fejében felgyülemlett tudás és tapasztalat „aranyat ér”, akkor ezt a lehetőséget szervezeten kell kiaknázni. Tematikus workshop rendezvényeket lehet szervezni, amelyre hozzáértő szakszervezeti tagok meghívást kaphatnának. Az eredmények azután beépülhetnek a szakszervezetek nyilvánosság előtt zajló munkájába. Példa erre a termelési-technológiai kérdésekkel kapcsolatos szakértői megbeszélések, vagy új oktatási anyagok kidolgozása érintett pedagógus csoportokkal közösen, vagy rendezvények újságírók számára, akik érdeklődnek a szakszervezeten belüli kommunikáció hatékonyabbá tétele iránt, és még sok más témát is említhetnének...
- A nagyobb ágazati szakszervezetek megvitathatnák annak lehetőségét, hogy „Védnökség vállalása a hatékonyabb szakszervezeti védelem érdekében”

cimen projektet indítanak, amelyek keretében aktivitásokat kezdeményeznek üzemekben. Ez különösen hasznos lehet például a beszállítói ágazatban, ahol a legtöbb kis- és közepes méretű vállalatnál nincs semmilyen szakszervezeti védelem.

- Tekintettel egyes ágazati szervezetek gyenge helyzetére „tényfeltáró csoportokat” lehetne létrehozni, amelyek a szervezetek közötti ésszerű technikai és tartalmi együttműködés elősegítik egy mindenki számára előnyös helyzet kialakítását anélkül, hogy szóba kerülne az „átvétel vagy a fúzió”.
- Az eddigi párbeszéd részévé kell tenni a pénzügyi struktúrális kérdések szisztematikus megvitatását. Itt jelentős szükséglet van a széles körben folytatott vitákra és az átláthatóság megteremtésére. Lehetőség nyílik arra is, hogy egy pontos tartalmi és időbeni menetrenddel ellátott vitatervet tárjunk a szervezet elé anélkül, hogy bárkire is rá akarnánk erőszakolni megelőlegezett véleményünket.



A fent felvázolt gondolatok és témák csupán példák arra, miként lehet sokféle szempontból hozzájárulni a reformfolyamatokhoz. Ezek alapjául azok a tapasztalatok szolgálnak, amelyet a Friedrich-Ebert-Alapítvány regionális projektjeinek keretében az elmúlt 10 év során megrendezett számos rendezvény, vitafórum és konferencia alkalmával gyűjtöttünk össze.

Zárásként szeretnénk néhány elképzelést ismertetni, amelyeket az átalakuló országok szakszervezeti elfogadtak és jelenleg nagy sikerrel megvalósítanak. Ezekhez társulnak FES belgrádi regionális csapata által kidolgozott ötletek, amelyek részben már megvitatásra kerültek.



## **Pragmatikus kezdeményezések - Új ötletek - Best Practice**

Ebben a mellékletben be kívánunk mutatni néhány példát vagy elképzelést, amelyek részben már megvalósultak vagy amelyeket a szakszervezetek jelenleg megvitatnak. Természetesen az a felsorolás még korlátlanul bővíthető és a szerző szívesen fogad a szakszervezeti vitákon alapuló visszajelzéseket, amelyeket kész felvenni a best-practice példák közé.

Az alábbiakban bemutatunk néhány gondolatébresztő elképzelést, amelyek minden bizonnyal beépíthetők és konkretizálhatók a szakszervezetek saját gyakorlatában.

### **Ma: új elképzelések kidolgozása - Holnap: ezek projektszintű megvalósítása - Majd vitassuk meg ez eredményeket a működési és szervezeti szabályok módosítása érdekében**

Miután a legtöbb szervezeti reformot és vitát gyakran éppen az érvényes szervezeti és működési szabályok akadályoznak, ill. jogszabályok korlátoznak, érdemes elgondolkodni arról, hogy ezek módosításán túl milyen más eszközök állnak rendelkezésre a kialakult helyzet megváltoztatására.

Felmerülhet tehát megoldásként, hogy először projekteket dolgozunk ki, amelyek egy konkrét kérdéssel foglalnak és meghatározott futamidővel rendelkeznek és amelyek révén pontosan felmérhetjük a projekt tartalmi terjedelmét és a szükséges pénzügyi ráfordításokat. Ez az eljárás lehetővé teszi a következő kérdések tárgyilagos értékelését: megérte-e az eredmény a ráfordításokat

vagy milyen hibákat követtünk el ill. mit lehetett volna jobban elvégezni a még kedvezőbb eredmények elérése érdekében - vagy akár helyes vagy helytelen volt-e a gondolkodásirány.

Ezen túlmenően mindazok, akik valamilyen formában részt vesznek a projektekben - személyesen vagy a finanszírozás szempontjából - pontosan nyomon követhetik az ellenőrzési és értékelési szakaszt. Ennek köszönhetően biztosítani lehet a megfelelő átláthatóságot a pénzeszközök felhasználásával kapcsolatban és a résztvevő személyek felé. A projekteknek nem feltétlenül kell 100%-os sikert elérniük. Ha a siker nem teljeskörű, akkor - eltekintve a ráfordításoktól - ez még nem feltétlenül káros a szakszervezetekre, miután a szervezeti és működési szabályzat vagy hasonló nem változott. Azonban mindig sikerként könyvelhető el, ha a jobb megoldás érdekében tapasztalatokat tudunk gyűjteni. A projektmunka azt is megengedi, hogy a reformelképzeléseket új ötletekkel bővítsünk és így megelőzzünk nagyobb tartalmi kockázatokat.

## **Témák és projektötletek a szervezeti reformokhoz**

A szervezeten belüli strukturális változások elősegítése érdekében végzett projektmunka számos más területen is alkalmazható, ahogy erről már korábban szó volt. Ezek közül csak néhányat szeretnénk röviden megemlíteni, ezzel is bemutatva, hogy egyrészt sok eredmény érhető el, másrészt viszonylag csekély a kockázat, ha a projekt megvalósítása során a szervezeti reformhoz kapcsolódó alternatív elképzelések is hangot kaphatnak. Miként lehet az ilyen projekteket megvalósítani?

A projekt részletes kidolgozása és az anyagi feltételek biztosítását követően az ágazati szakszervezet felelőssége, hogy saját tagjait meggyőzze a projekt érdekében. Egy regionális kon-

ferencia vagy hasonló rendezvény keretében az ágazati szakszervezetek vezetői összegyűlhetnek, ott sor kerülhet a projekt részletes bemutatására és a résztvevőket arról is meg lehet győzni, hogy korlátozott ideig és célirányosan a tagdíjbevétel egy részét bocsássák a projekt rendelkezésére. Alapvetően azt az elvet kell követeni, miszerint aki anyagilag és/vagy személyesen részt vesz a projektben annak joga van megkövetelni az átláthatóságot, részt vehet az összes döntésben és természetesen élvezheti a projekteredményekből származó előnyöket. Másként fogalmazva, aki nem vesz részt, az nem várhatja el, hogy a projekt által elért eredményekből önmaga ill. ágazati szakszervezete részesedjen.

Tehát a projekt résztvevőinek felelőssége, hogy a kollégákat meggyőzzék a munkamódszerek ésszerűségéről és szükségességéről. Milyen területeket lehet jól kezelni projektekkel?

## **Kompetenciák a szakszervezeti munka központi területein**

Jóformán minden szakszervezet kénytelen szembesülni azzal a ténnyel, hogy még a szakszervezeti munka központi területein is hiányoznak a szakértők. Túl kevés a szociál- vagy gazdaságpolitikához értő szakértő, hiányoznak a szervezeten belüli információspolitika, kampány vagy tagtoborzási szakértők. Ezeknek a projektek természetesen van bizonyos időigényük. Nem számíthatunk arra, hogy a változások eredményeit hat hónap elmúltával vagy már a következő évben is kézzelfoghatóvá válnak. Az ilyen jellegű munka gyakran csak kettő, három vagy esetleg még több év elmúltával érezteti hatását. Ezért szükség van a kollégák előzetes képzésére ill. új szakértőket kell integrálni a szakszervezetekbe, akik azután tudásukkal hozzájárulnak a szakszervezeti munkához. Egy kampány csak akkor számíthat sikerre, ha a szakértők részt vesznek tartalmi előkészítésében is.

## *Határozzuk meg pontosan a projekteredményeket*

A személyes perspektíva mellett mindig meg kell határozni egy projekt konkrét, látható és ellenőrizhető eredményeit. Így például egy projekt lefedhet egy kampányt, amelynek témája egy súlyponti szakszervezetpolitikai kérdés és időtartama például 2 év. A témaválasztáskor persze nem aktuális vagy rövidtávú kérdésekre kell összpontosítani, hanem olyan alapvető területekre, mint például az egészségbiztosítási törvények vagy hansonlók reformja. Éppen ezért először meg kell találni az illető terület szakértőit és integrálni kell őket a projektbe.

Hasonlóan járhatunk el a szakszervezeteknek a törvényalkotási folyamatokban való aktív részvételének biztosításakor, ahol például fontos, hogy a szakszervezet egy jó tervezetet készítsen el maga - talán elsőként is - és ezzel megjelenjen a nyilvánosság és a politika szereplőinek vitájában. Ilyen esetekben nagy segítséget jelenthetnek a nemzetközi szakszervezetektől kapott tapasztalatok.

## *Figyeljünk oda az üzemi szakszervezetek érdekeire*

Amennyiben a projektcélokat az üzemi szakszervezetek nem tartják elég konkrétnek vagy saját magukra nézve csak részlegesen hasznosnak, akkor első lépésként az üzemi szakszervezeteket kell megnyerni a projekt támogatására. Ez fontos lehet olyan projekteknél, ahol cél új tagok toborzása olyan üzemekben, ahol már van szakszervezeti jelenlét vagy tagtoborzás olyan üzemekben, ahol a szakszervezetek még nem képviseltetik magukat.

Vagy: Tekintettel az egyre nehezebb és komplexebb törvényi helyzetre sok üzemi szakszervezet már nem képes kompetens módon megvitatni az aktuális kérdéseket vagy az üzemekben sikeresen dolgozni. Ehhez szükségük van hozzáértő külső segítségre, amely például munkajogi kérdésekkel vagy hasonló témájú projekt elindítását eredményezi.

A konkrét projektlebonylitást rábizhatjuk az üzemi szakszervezetből érkező tapasztalt kollégákra. Ezen túlmenően stratégiákat kell kidolgozni, munkaanyagokat kell elkészíteni és hosszútávú munkafolyamatokat kell egyeztetni. Mindez pénzbe kerül, azonban - amennyiben a folyamatok pozitív módon zajlanak - a végén a szakszervezet javát szolgálják.

## **Csaknem minden projekt központi célkitűzése: új tagok toborzása**

A tagtoborzás csaknem minden projektben központi témaként jelenik meg. A projektek segítségével a szakszervezetek új munkaterületeket nyitnak meg vagy meglévőket bővítenek, megjelennek a nyilvánosság előtt vagy megpróbálnak potenciális új tagokat megszólítani. Egy projekt keretein belül tagtoborzó csapatokat lehet összeállítani, képezni és végül főfoglalkozásban rájuk bízni a tagtoborzást. Ez a módszer már nagyon sikeresnek bizonyult néhány szakszervezet esetében (pl. lengyel Solidarnosc). A módszer előnye abban rejlik, hogy az érintettek minden akcióból tanulnak és az értékes tapasztalatokat felhasználják a jövőbeni munkájuk során. Ilyen módon a munka világának teljesen új szektorait lehet megnyerni a szakszervezetek számára, hiszen a projekt valódi feladata az, hogy a szakszervezetek azokban az üzemekben, ahol eddig nem volt szakszervezeti képviselő felderítsék és kreatív módon kiépítsék a tagtoborzást. Így például elérhető, hogy kereskedelmi láncokhoz tartozó üzletekben is tagokat szervezzenek és később ezekre a kereskedelmi egységekre kiterjedjen a szakszervezeti képviselő hálózata. Persze minden projekt jár kockázatokkal is, de ezek ellenőrizhetőek és nem jelentenek veszélyt a szakszervezetre.

## *Learning by doing*

Egy további tagtoborzó projekt foglalkozhatna azzal a kérdéssel, hogy miként lehet megszólítani a mikro- és kisvállalkozások munkavállalóit és hogyan lehet őket megnyerni a szakszervezet számára. Ezekre a munkavállalókra gyakran nagy nyomás nehezedik a munkáltató részéről és általában rendkívül keveset tudnak a szakszervezetekről, annak szerepéről ill. arról, hogy miként kaphatnak védelmet a szakszervezetektől. A potenciális tagok megszólítására alkalmazott eddigi módszerek nem voltak kielégítőek. Ez a törekvés magától értetődő, mert a kis- és közepes méretű vállalkozásoknál dolgozó tagok száma egyértelműen bizonyítja a negatív helyzetet. Tehát új utakat és módszereket kell találni, amelyeket először egy projekt keretein belül célirányosan ki lehet dolgozni.

## **Téma: Kampányok és PR-munka - keltsünk meglepetés**

A szlovén szakszervezetek egy igen sikeres kampány tapasztalatait kihasználva harcoltak az átalányadó bevezetése ellen. Itt szeretnénk példaértékűen bemutatni, hogy mely célokat lehet megvalósítani, milyen feltételeket kell megteremteni és a szakszervezeteknek miért szükséges minden korábbinál aktívabbá válniuk.



### **Szlovéniában megakadályozták az átalányadó bevezetését**

*A szlovén szakszervezetek körében súlyos aggodalmat váltott ki, amikor Szlovéniában gyakorlatilag valamennyi politikai párt elkezdte mérlegelni az átalányadó miharabbi bevezetését. Hiszen az, ami első hallásra egyszerűnek és a munkavállalók számára kedvezőnek tűnik, a későbbiekben igen kellemetlen meglepetéseket tartogatott sok érintett számára.*

*Igy a szakszervezetek elkezdtek gondolkodni azon, hogy miként tudják ezt az eddig kedvező fogadtatást kapott témát úgy megjeleníteni, hogy ne csak a felszín, hanem a reformok „apróbetűs része” is nyilvánosságot kapjon. Ehhez először információkra volt szükség, amelyek hozzáférhetőek voltak. Ezt követően munka- és tervezési stábok alakultak, hiszen minden fontos információt és érvet egyidőben kellett a tagság és a nyilvánosság elé tárni.*

*A következő lépés olyan stratégiák kidolgozása volt, amelyek lehetővé tették egy sikeres kampány lefolytatását. A téma nem volt „szokványos” szakszervezeti téma és az emberek nem is várták azt, hogy a szakszervezetek egy ilyen politikai témát felvesz súlypontjai közé. A sikeres stratégia garanciája, hogy a kampány teljes időtartama so-*

*rán van lehetőség arra, hogy a szervezők magasabb szintre lépjenek. A kampány tehát röplapokkal indult, ezt követték a plakátok, majd az aláírásgyűjtés és végül sikerült kiharcolni egy népszavazást, amely végül az átalányadó bevezetésének elutasítását eredményezte. A kampány csak azért valósulhatott meg, mert a szakszervezetek még hagyományos eszközeiket - demonstrációk vagy tüntetések - is bevetették.*

*Azzal a ténnyel, hogy végül az átalányadó bevezetése elmaradt, a szakszervezetek elnyerték a lakosság széles rétegeinek elismerését. Ez az elismerés pedig jó kiindulási pont egy kedvező image kialakításához - a szlovén szakszervezetek elfogadottsága hazájukban és annak határain túl is jelentősen javult.*

### *Kevés ráfordítással nagy visszhangot kelteni*

Léteznek azonban „apró” ötletek is, amellyel a nyilvánosság figyelmét a szakszervezetekre és azok céljaira lehet irányítani. Számos kolléga és kolléganő lépett elő az elmúlt években ilyen ötletekkel, amelyeket azután továbbgondoltak és néhányat meg is valósítottak. Sajnos sok elgondolás elveszett - néha azért, mert a tisztségviselők nem voltak elég bátrak ahhoz, hogy a szakszervezeti munka újtipusú formáival a nyilvánosság elé lépjenek.

Napjainkban a legnagyobb hatást a megfélemlítés tényezővel lehet kiváltani. Közismert tény, hogy a nyilvánosság bizonyos csoportoktól, például a szakszervezetektől is csak bizonyos magatar-

tásminták követésére számít. Ha a szakszervezet nem illeszkedik ebbe a képbe, hanem váratlanul teljesen eltérően, kreatívan vagy akár humorosan viselkedik, akkor biztos lehet abban, hogy ismét növekvő figyelmet kap. A gondolkodási irányt illusztrálására ime néhány ötlet vázlatosan vagy ösztönzőként, amelyek különböző szakszervezeti körökből származnak és gyakran csak megvalósításra várnak.

- Rendőrök fizetésemelésért pullóvert kötnek

Nagy feltűnést keltene, ha például 20-30 egyenruhás rendőr a város bevásárló utcájában egy sámlin ülve éppen egy félkész pullóvert kötne. Ha az akció előtt adunk némi információt a sajtónak, akkor még nagyobb lehet a visszhang. Biztosan számíthatunk rá, hogy a járőkelők kérdéseket tennének fel, így az érintettek elmondhatnák véleményüket és érveiket.

- Újságírók nyilvános felolvasást tartanak

Szintén feltűnést keltene egy olyan akció, amelynek során újságírók az utcán nyilvánosan hangosan könyvekből olvasnának fel. Vagy esetleg politikusok beszédeiből olvashatnának fel a sajtószabadsággal foglalkozó részeket, stb. Ilyenkor a sajtónyilvánosság majdnem magától biztosított - ahogy a vita jelenlegi munkakörülményeiről.

- Barátságos buszsofőrök

Mekkora meglepetést okozna a tömegközlekedési eszközök használói körében, ha egy meghatározott napon a beszálláskor a sofőr különösen udvariasan köszöntené az utasokat, stb. Ezt követően akár az is szóba kerülhet, hogy a tömegközlekedési vállalatok minden munkatársa minden nap sokkal barátságosabb lehetne, ha pl. elégedettek lennének bérükkel vagy munkakörülményeikkel.

- Szakszervezeti tagok gyerekfelügyelet vállalnak

Szakszervezeti tagok felajánlhatnák - a sajtó megfelelő tájékoztatást követően - , hogy néhány órán át vállalnak gyerekfelügye-

let. Ez nyilvános helyen is történhet. Az akció során felhívják a figyelmet a dolgozó nők többszörös leterheltségére, érvelhetnek a gyerekek jobb ellátása mellett és szóba hozhatnak a munka világához kapcsolódó és kifejezetten a nőket érintő témákat.

- Szakszervezetek megfigyelik a politikusokat

Néhány országban már volt arra a példa, hogy a szakszervezetek megfigyelték a politikusok tényleges magatartását, döntéseit, stb. és azt a nyilvánosság előtt kommentálták. Ennek során gyakran kiderült, hogy nagyon nagy különbség van a politikusok „ünnepi beszédeinek” és hétköznapi munkájának tartalma között. Ennek nyilvános kommentálása nem ritkán a magatartás megváltozását eredményezte - a politikusok vagy választóik részéről.

#### További ötletek:

- A szakszervezeti ifjúság vendégeket hív meg - Csereprogramok más országok szakszervezeti ifjúsági szervezeteinek képviselőivel
- Nyilvános vitaest szakszervezeti koléganókkal
- A szakszervezetek fellépnek a jobb minőségű üzemi étkeztetésért

Ezt a gondolkodási irányt követve még sok új ötletet találhatunk vagy meglévőket megvalósíthatjuk - általában csekély személyi vagy pénzügyi ráfordítással. Az ilyen akciók akár nagyobb kampányok részeként is elképzelhetők. Azonban egy dolgot tartsunk szem előtt: az akció ne feleljen meg a nyilvánosságnak az érintettekkel kapcsolatos elvárásainak vagy a róluk alkotott képének, hanem valamilyen váratlan fordulattal lépjük meg a nyilvánosságot.

## A szakszervezetek számára fontos csoportok

Ha a szakszervezetek önmagukat a munkavállalókat védő szervezetnek tartják, akkor különösen azokkal a csoportokkal kell foglalkozniuk, akik leterheltsége a munka világában különösen

nagy ill. még arra sincs esélyük, hogy egy tisztességes munkahelyet találjanak maguknak. Ez különösen két csoportra igaz: a nőkre és a fiatalokra.

## **Nők a munka világában**

Nők legtöbbször nem közvetlenül a termelésben dolgoznak nagy acélművekben vagy az autógyártásban vagy vegyi üzemekben. Leginkább az adminisztratív területeken dolgoznak nők vagy ennél is gyakrabban a szolgáltatói ágazat mikro- és kisvállalkozásaiban. Ezeken a területeken férfi kollégáikhoz képest számos hátrány éri őket. Ezeket a problémákat a szakszervezetek gyakran meg is nevezik, azonban nem veszik maguknak a fáradságot arra, hogy megtalálják azokat az eszközöket és módszereket, amellyel az érintett nőket meg tudják szólítani, együttműködésre tudják motiválni vagy olyan lehetőségeket teremteni számukra, amelyek során velük együtt a munkahelyeken kialakult konkrét helyzetekben tudnak nekik segíteni.

### *A nők jobb szakértők a nőspecifikus területeken*

Ezekon a területeken általában olyan nőkre van szükség szakértőként, akik rendelkeznek a szükséges gyakorlati tapasztalatokkal és a vonatkozó jogszabályok ismeretében képesek kezelni a felmerülő problémákat. Itt is gondolkodhatunk projekteknél és meghatározhatunk konkrét projektcélokat, amelyek egy felkészült projektteam segítségével megvalósíthatóak. A projekt keretében sikerül a nőket speciálisan érintő kérdéseket sikeresen megoldani ill. a nők helyzetét az üzemekben és más vonatkozásban jobbá tenni, akkor a szakszervezet számíthat új tagok jelentkezésére. Különösen akkor, ha ezeket a tapasztalatokat nyilvánosságra hozzuk és más üzemekben is felhasználjuk a tagtoborzás céljaira.

## **Fiatalok a munka világában!**

Nem szükséges hangsúlyozni, hogy a szakszervezeteknek szükségük van új fiatal tagokra. Az ifjúsággal széles területeken lehet felvenni a kapcsolatot. Kezdődnek a lehetőségek az iskolákban, ahol a fiatalok először indulnak el valamely szakmai pálya felé, majd az egyetemeken és azoknál a bizonytalan jövőjű munkahelyeken, ahol számos vállalat fiatalokat foglalkoztat.

Minden egyes területre testreszabott módszereket kell kidolgozni, amelyekkel érdeklődést lehet ébreszteni a fiatalok körében a szakszervezetek iránt és egyúttal lehetőséget lehet nekik adni arra, hogy elkötelezzék magukat a szakszervezetek mellett. Projektek keretében lehet olyan feltételeket biztosítani a fiataloknak, amelyek keretében saját elképzeléseik alapján teljesíthetik ki képességeiket. Ilyenkor nem szabad azonnal a formális tagságot előtérbe helyezni, hanem legyen célunk a fiatalok érdeklődését felkelteni a szakszervezetek iránt és mutassuk meg nekik, hogy a szakszervezetekben és azokkal együttműködve képesek lehetnek érdekeik érvényesítésére. Ugyanis a legtöbb esetben kifejezetten kontra-produktív lehet, ha arra kényszerítjük a fiatalokat, hogy a meglévő szakszervezeti struktúrákban és hierarchiában dolgozzanak együtt velünk. Érdemes fiatal szakszervezeti tagokból álló szakértői csoportokat létrehozni, amelyek konkrét és célirányos módon dolgoznak ezeken a feladatokon.

### *Az ifjúsági munkához új ötletekre van szükség*

Sokak által vallott téves vélemény, hogy a fiatalok nem akarják megszervezni saját magukat és nem hajlandók már fellépni saját érdekek védelmében. Inkább arról van szó, hogy a fiatalok az elhibázott és elvárásaikhoz nem illeszkedő ajánlatok következtében rezignáltakká válnak és elszigetelődnek ill. „megtanulják” azt, hogy saját sorsuk alakítása saját kezükben van a legjobb helyen.

(Nagyon ötletes a bulgáriai ifjúsági szakszervezet mottója: Bizonyos dolgokhoz ketten szükségesek - de a legtöbb dologhoz ennél többen!). Az ifjúsági projektek révén a szakszervezetek még egy feladat sikeres megvalósításához is közelebb kerülnének, mégpedig a fiatalokat ismét meggyőzni arról, hogy a szervezett érdekképviselő - bármilyen formában is - mindig nagyobb sikerrel kecsegtet mintha valaki elszigetelten, egyszemélyes hadseregként harcol a saját érdekeiért.

Napjainkban már sok jó példa bizonyítja a fiatal szakszervezeti tagok képességeit!

*„It's Time” elnevezésű nemzetközi kampány*

*A Balkáni Háború óta első alkalommal sikerült szakszervezeteknek, hogy tíz ország bevonásával egységes mottóval egy meghatározott napon nyilvános akciót szervezzenek. Június 20-án kiderült, hogy ifjúsági szakszervezetek Albániától Magyarorszáig, Horvátországtól Romániáig képesek egységesen fellépni a ifjúsági munkanélküliség elleni küzdelem és a régióban élő fiatalok számára jobb perspektívák megteremtése érdekében. Az akcióban körülbelül 20.000 fiatal vett részt és felhasználták a sajtó, a rádió és a televízió nyújtotta lehetőségeket arra, hogy beszéljenek ifjúsági témákról és magáról az akcióról.*

*Tíz ország ifjúsági szakszervezetei csatlakoztak az SEEYNet, South East European Network nevű szervezethez: Albánia, Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Koszovo, Horvátország, Macedónia, Montenegró, Románia, Szerbia és Magyarország. Ami az „öregeknek” idáig nem sikerült, azt az ifjúsági szakszervezetek egy saját maguk által kidolgozott EU-projekt és a ré-*

*gió támogatása révén sikeresen megoldot-  
ták: egységes hangon megszólalni és a ré-  
gióban élő embereket a nyilvánosság előtt  
megszólítani. Az „It's Time” közös mottó cél-  
ja a gondolatébresztés és annak egyértel-  
művé tétele, hogy a fiatalok széleskörű ki-  
rekesztése nem szolgálja a régió országa-  
inak gazdasági és társadalmi perspektíváit.  
Ezzel a kampánnyal nyilvánvalóvá kívánjuk  
tenni: A fiatalok részt akarnak venni a régió  
felépítésében és az ifjúsági szakszerveze-  
tek célja az önmagukat egyre inkább elszí-  
geteltnek érző fiatalok bevonása az aktív  
együttműködésbe.*

*(Idézet egy sajtóközleményből)*

## **A tagdíj téma**

Már a korábbiakban utalás történt arra, hogy csak néhány szakszervezet szervezeti és működési szabályai teszik lehetővé, hogy a munkáltatók közvetlenül az ágazati szakszervezet tagjaivá váljanak. Ez a pont most bekerült a szervezeti és működési szabályokba, miután ezek a szakszervezetek időközben megállapították, hogy sok olyan munkavállaló van, aki ugyan szívesen belépne egy szakszervezetbe, de ezt az eddigi szabályzatok megakadályozták.

## **„Titkos tagság” egy ágazati szervezetben**

Ugyanígy néhány szakszervezet szervezeti és működési szabályai közé az is bekerült, hogy a munkavállaló közvetlenül taggá válhat az ágazati szakszervezetben és ott befizetheti tagdíját. Ezzel az is biztosítható, hogy a munkáltató nem szerez



tudomást a szakszervezeti tagságról ill. ezt a tényt el lehet hallgatni előle. Ez legtöbbször azért fontos, mert az ilyen tagok vagy szakszervezetellenes vagy olyan vállalatoktól érkeznek, amelyek rendkívül kicsik és ahol eddig nem engedték meg a szakszervezeti képviselőt kialakítását.

### *Nincs kockázat a szakszervezet számára ...*

A szervezeti és működési szabályok ilyen irányú módosítása semmilyen kockázattal nem jár a szakszervezetek részére és - a szerző ismeretei szerint - nem mond ellent a törvényeknek. Utóbbi esetben a szakszervezeteknek kezdeményezniük kellene a munkaügyi- vagy szakszervezeti törvények vonatkozó előírásainak módosítását. Azonban azt is figyelembe kell venni, hogy amíg nincs „vádolt” addig nincs „vád” sem. Hiszen felmerül az a kérdés, hogy ki támadná meg a szakszervezeteket, ha lehetővé tennék a közvetlen tagságot az ágazati szakszervezetben. Ha ez mégis bekövetkezne, akkor ez kiváló lehetőséget jelentene arra, hogy a szakszervezetek a nyilvánosság előtt vitassák meg az egyesülési szabadság és a szakszervezeti jogok kérdését, valamint szövetségeseiket keressenek a munka világának demokratizálása érdekében. De addig tegyük azt, ami a szakszervezetek a kezdetektől fogva erőssé tette: Tegyük meg mindent, ami helyes és gondoskodjunk a jogi garanciákról, amennyiben szükséges.

### *... de van új kihívás*

Az ilyen belépési lehetőséget azzal is össze kell kötni, hogy ezekkel a tagokkal megfelelően tartják a kapcsolatokat is. Mindez nemcsak az információs anyagok kiküldését, stb. jelenti, hanem lehetőséget arra, hogy aktívan együttműködhessenek más tagokkal és adott esetben tisztségeket is elláthassanak. Kezdődhet az együttműködés specifikus témákkal foglalkozó munkacsoportok

keretében, amelyekben túlnyomórészt az érintettek működnek közre és amelyek elősegíthetik az új tagok integrációját. A kapcsolattartást kiegészíti az a megállapítás, hogy minden új tag egyúttal új lehetőséget jelent további tagok megnyerésére az üzemben - azzal a kifejezett hosszútávú céllal, hogy a későbbiekben megalkulhasson egy üzemi szakszervezet!

## **A tagdíjak jövőbeni beszédése**

Jelenleg az az általános gyakorlat, hogy a munkáltató havonta levonja a tagdíjat a bérből és az összeget átutalja az üzemi szakszervezet számlájára. Ezzel a szakszervezetek - akár akarják akár nem - legfontosabb bevételi forrása függ a munkáltatótól! Ezzel a gyakorlattal a szakszervezetek veszélyeztetik a tagjaikat minden olyan munkahelyen, ahol a munkáltató a tagsággal kapcsolatos ismereteit szerkezetátalakítások és más intézkedések során negatív módon használja fel. Miért is ne indulhatna el egy projekt egy ágazat meghatározott részterületén azzal a céllal, hogy a jövőben el lehessen kerülni ezt a függőséget és veszélyt? Nem alakíthatnának ki a szakszervezetek esetleg egy saját tagdíjbeszedési rendszert - akár a bankrendszerrel együttműködve vagy egy „jó öreg pénztáros” igénybe vételével?

### *Tagdíjfizetés a 21. században: készpénzkimélő módon*

Sok érv szól a modern banki átutalás eszköze mellett, amely időközben a legtöbb átalakuló országban problémamentesen megoldható. Ehhez számítógépes programot kell kidolgozni és a kollégákat kell fel készíteni a használatra. (Ezen a helyen szeretnénk rámutatni arra, hogy a ráfordítás annál kevesebb lesz, minél hamarabb születik központi megoldás a tagdíjak beszedésére!) Ha nincs olyan konkrét jogszabály, amely megakadályozza a

tagdíjak beszédésének ilyen irányú változását, akkor egyszerűen meg kell állapodni a munkáltatóval, hogy egy bizonyos időpontot követően a szakszervezet maga gondoskodik a tagdíjak beszédéséről. Jogi akadályok esetén meg kellene vizsgálni, hogy a munkáltatók és a szakszervezetek közötti formális önkéntes megállapodás nem elegendő-e ahhoz, hogy a szakszervezetek a tagdíjak beszédését ilyen módon valósítsák meg. Súlyosabb kételyek esetén esetleg a munkáltatóval közösen is elindítható egy határozott időtartamú projekt azzal a céllal, hogy ezt követően bevezetésre kerülhessen a tagdíjbeszedés új formája.

## **Központi tagdíjbeszedés az ágazati szakszervezeten keresztül**

A tagdíjbeszedési rendszer technikai modernizációja minden esetben lényeges előfeltétele annak, hogy a jövőben a tagdíjakat központilag lehessen beszédni. A tagdíjak központi beszédése azonban csak kisebb részben technikai kérdés, nagyobb részben megnyitja a vitát arról, hogy milyen szempontok alapján kell elosztani a tagdíjbevételt az egyes szakszervezeti szintek között. Azaz melyik szervezeti szint hány százalékkal részesedik a tagdíjbevételből?

A központi tagdíjbeszedés előnyei mellett elég sok érv hangzott el, talán jelentkezik egy szakszervezet, amely elkötelezi magát egy ilyen projekt mellett és a többi szakszervezet számára is megvizsgálja, hogy a tagdíjbeszedés ezen formája esetleg nem hatékonyabb, átláthatóbb és egyszerűen jobb, mint az eddig alkalmazott módszer.

## **Kezdjük el a munkát már ma - A projektek lehetőségeket teremtenek**

Az összes ilyen jellegű projekt rendelkezik egy közös tulajdonsággal: tartalmuk és céljaik pontosan leírhatóak, menetrendük egyértelműen meghatározható valamint az ellenőrzés és az értékelés teljesen átlátható módon megvalósítható. A munka végén ott látjuk a konkrét eredményeket, amelyek további viták kitűnő kiindulási alapjául szolgálhatnak és - kedvező esetben - konkrét iránymutatást adhatnak az esetleges szervezeti struktúra változásokhoz.

Tekintettel az idő és a pénz tényezőkre az érintett „finanszírozók” - az üzemi szakszervezetek - lehetőséget kapnak arra, hogy az eddigieknél sokkal pontosabb képet kaphassanak a tagdíjbevételek felhasználásáról. Hiszen ők többször is hangot adtak azon érzésüknek, hogy nincs elég ismeretük és nem tudják ellenőrizni, hogy mi történik „pénzükkel”.

## **Fejlesszünk ki közösen projekteket - valósítsuk meg és értékeljük közösen a projekteket**

Nyilvánvaló, hogy az azonos ágazathoz tartozó üzemi szakszervezetek érdekei nagyon eltérő módon nyilvánulhatnak meg és így ezek a projektek nem jelenlenek végleges modelleket vagy „megoldási recepteket”. A tapasztalatok azonban megmutatták, hogy azok a projektek, amelyeket nagy részben az érintettekkel közösen dolgoztak ki - ebben az esetben az üzemi szakszervezetekkel - nagyobb támogatást élveznek ill. a teljes megvalósítási szakaszban nagyobb támogatásra számíthatnak. (Persze léteznek kiegészítő külső források is az ilyen típusú projektekhez más szakszervezetek, EU-projektfinanszírozás, stb. révén).

Egy utolsó szempont is talán szerepet játszhat. Sok projekt esetében a feldolgozandó témát úgy jelölték ki, hogy más csoportok is bevonhatóvá váltak a projektmunkába. Ez a szövetségi politika mindig akkor szolgálja a szakszervezetek érdekeit, ha ezáltal új kompetenciákra tehetnek szert ill. ügyeiket a még nagyobb nyilvánosság előtt mutathatják be. Szakmai kérdéseknél szövetségesként szóba jöhetnek a pártok nőszerkezetei vagy felsőoktatási hallgatók ifjúsági csoportjai vagy a szaktémával foglalkozó nem kormányzati szervezetek. Ezen túlmenően mérlegelni lehet nemzetközi szövetségek létrehozását, amelynek keretében pl. két szomszédos ország ágazati szakszervezeti dolgoznak együtt a projektben és közösen nagyon sok új tapasztalatra tesznek szert.

## **Szükség van az új image-re**

Zárásként említsük meg a szakszervezeti munka egy további nem kevésbé fontos szempontját. A szakszervezetek csaknem valamennyi átalakuló országban nem éppen pozitív image-el rendelkeznek. Ezalól vannak persze kivételek, mint például Szlovénia vagy Csehország, de ez azoknak az évek óta zajló változási folyamatoknak az eredménye, amelyeknek köszönhetően a szakszervezetek modern struktúrákat és politikai stílusokat alakítottak ki.

A negatív image legnagyobb kárvallottjai maguk a szakszervezetek. Azonban sokszor maguk is erősítik a róluk kialakult képet, mert jelenlétük az egyes szinteken nem sokat változott. Ez a megállapítás egyaránt vonatkozik a tevékenységekre és a személyekre. Így sok tisztségviselő számára még mindig az a legkönnyebb, ha ismert üzemi csoportok előtt jelennek meg és mutatják be a szakszervezet elképzeléseit vagy követeléseit. Persze sokkal nehezebb feladatot jelentene, ha ismeretlen közönség előtt vagy szituációban kellene bizonyítaniuk és esetleg kevésbé „bejártott”

témákat kellene megvitatniuk vagy esetleg csak meg kellene hallgatniuk a hallgatóság mondanivalóját. Ugyanigy gyakran nehezebb esik a tisztségviselőknek azt elképzelni, hogy a nyilvánosság előtt zajló akciók egészen más jelleget is kaphatnak, mint a tüntetések vagy demonstrációk. Pedig a szakszervezeti tagság jelentős kreativitás forrása - elegendő csak a kultúra területén dolgozók szakszervezetére vagy az újságírók szakszervezetére utalnunk.

Mindez jelentheti a következő projektötletet a szakszervezetek számára: a nyilvánosság előtti személyes megjelenés új formáinak kidolgozása ...

## A szerző személyéről

Frank Hantke először társadalmi funkcióban működött együtt a Német Szakszervezeti Szövetség (DGB) két tagszakszervezetével, majd különböző tisztségekre választották meg. Gépjármű-szerelőként tagja volt egy kisvállalat üzemi tanácsának Düsseldorfban, egyetemi hallgatóként pedig a Pedagógus Szakszervezet (GEW) regionális elnökségének Észak-Rajna-Vesztfáliában, majd tanulmányainak utolsó szakaszában tiszteletbeli szövetségi elnökségi tagnak nevezték ki.

Ezt követően az észak-rajna-vesztfáliai tartományi körzeti pedagógusszakszervezet főállású ügyvezetőjeként dolgozott, majd több mint tíz éven keresztül különböző tisztségeket töltött be a DGB Szövetségi Elnökségének elnöke mellett. Ezen időszak alatt társadalmi funkciókban dolgozott együtt a Szociáldemokrata Párt (SPD) helyi elnökségeivel Düsseldorfban és Duisburgban.

1998 óta Frank Hantke vezeti a Friedrich Ebert Alapítvány (FES) „Munkaügyi kapcsolatok és szociális párbeszéd” elnevezésű regionális projektjét - először öt évig Varsóban Közép- és Kelet-Európa vonatkozásában, 2004 óta pedig Belgrádban a délkelet európai régióban.

Frank Hantke a DGB munkatársaként kapcsolódott be a német szakszervezetek között zajló reformvitába. Ő is egyike volt azoknak az első tisztségviselőknek, akik 1990 után együttműködtek a keleteurópai szakszervezetekkel. A FES keretében végzett munkája során hamar nyilvánvalóvá vált számára, hogy az átalakuló országok szakszervezeteinek sikere hosszú távon csak a

szervezeteken belül végbemenő átfogó strukturális változásokkal biztosítható.

Ebben a könyvben a kedves Olvasó az elmúlt 20 év során Európa átalakuló országaiban működő szakszervezetekkel folytatott párbeszéd eredményeként megszületett elképzelések és tapasztalatok gyűjteményét olvashatja.