

MUNKA ÉS TÁRSADALMI IGAZSÁGOSSÁG

# A BÉRTÁRGYALÁSOK MÓDSZEREI

**Dura Mirjam–Kisgyörgy Sándor–  
Lajtai György–Molnár-Vojtkó Tünde**  
2024. október



A bérfeljesztés nem csak vállalatgazdasági, hanem társadalompolitikai ügy.



A vállalatgazdasági adatok nélkül nem lehet bért tárgyalni.



A bértárgyalás túl fontos ahhoz, hogy ne vegyük komolyan.



A kiadvány szerzőinek tapasztalatai alapján kijelenthető, hogy a magyarországi szakszervezetek és a munkáltatók közötti bértárgyalásoknak nincs egységes, kidolgozott módszertana. A gyakorlatban alkalmazott technikák alapos változtatásra szorulnak, mind azok adatszerúségét, mind tárgyalásuk módját illetően. A kiadvány főleg a vállalati, intézményi szintű bértárgyaláshoz, bértárgyalás megkötéséhez kíván segítséget nyújtani.



# Tartalom

<b>1.</b>	<b>BEVEZETŐ</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>A MUNKABÉR A MUNKASZERZŐDÉSSEN ÉS A VÁLLALATI BÉRTÁBLA</b>	<b>6</b>
2.1.	A bére való jogosultság szabályozása a Munkaszerződésben .....	6
2.2.	A kereset összetevői, a bérszerkezet .....	7
2.3.	A béren kívüli juttatások .....	7
<b>3.</b>	<b>A VÁLLALATI BÉRTÁRGYALÁSOK CÉLRENDSZERE</b>	<b>9</b>
3.1.	A bértárgyalások stratégiai céljai .....	9
3.2.	A vállalati minimálbér .....	9
3.3.	A nominális és a reálbér, az infláció bérben történő ellentételezése ...	12
3.4.	A vállalati átlagkereset versenyképességének megítélése az ágazati (területi) referenciaadatok alapján .....	14
3.5.	Az ágazat bérv versenyképessége .....	18
3.6.	A bértömeg felosztása az egyes munkaköri-foglalkozási csoportok között .....	19
3.7.	A nemek közötti esélyegyenlőség biztosítása a bérezésben .....	23
3.8.	A bérfizető képességet meghatározó tényezők, a vállalati pénzügyi beszámoló hasznosítása a bérfizetőképesség értékeléséhez .....	25
<b>4.</b>	<b>A BÉRTÁRGYALÁSOKRA VALÓ FELKÉSZÜLÉSHEZ SZÜKSÉGES ADATOK</b>	<b>36</b>
4.1.	Információk a vállalati minimálbér elvárt mértékének megállapításához .....	36
4.2.	Információk az átlagbér-emelés (bértömeg) elvárt mértékének megállapításához: .....	38
4.3.	A vállalat bérköltségviselő képességének értékelése .....	38
4.4.	Adatkérés a munkáltatótól és az üzleti titok értelmezése .....	39
<b>5.</b>	<b>BÉRTÁRGYALÁS</b>	<b>41</b>
5.1.	Az érdekegyeztetés rendszere .....	41
5.2.	A bértárgyaláshoz kapcsolódó jogok a Munka Törvénykönyvében ...	43
5.3.	A bértárgyalás menetének szabályozása a vállalati kollektív szerződésben .....	45
5.4.	A sikeres bértárgyalás jellemzői és feltételei .....	45
5.5.	Felkészülés a tárgyalásra .....	46
5.6.	Hogyan alakítsunk ki sikeres tárgyalási stratégiát? .....	47
5.7.	Milyen módszereket, eszközöket érdemes használni? .....	48
5.8.	Tárgyalási taktikák és praktikák .....	50
5.9.	Kihívások a tárgyalás során – a tárgyalás folyamata .....	53
5.10.	Milyen a jó megállapodás? .....	54
<b>6.</b>	<b>AJÁNLÁSOK A BÉRMEGÁLLAPODÁS TARTALMÁRA</b>	<b>56</b>
<b>7.</b>	<b>ÖSSZEGZÉS</b>	<b>58</b>
	<b>FÜGGELÉKEK</b>	<b>60</b>

## 1.

## BEVEZETŐ

A munkabér a **munkavállaló számára** a legfontosabb **jövedelemforrás**, döntő szerepet játszik az egyén és családja jövedelmének és életszínvonalának alakításában. A munkabér egyúttal **költség** a munkavállalót foglalkoztató **vállalkozás számára**, amelynek nagysága kihat a **vállalkozás jövedelmezőségére, fejlesztési-fejlesztési képességére**, és ezáltal **fenntartható, versenyképes gazdálkodására**. Végül, de nem utolsósorban, a munkabér nagysága hatást gyakorol a **vállalkozás tulajdonosának részesedésére**, a vállalkozásból kivonható **osztalékra** is.

A fenti összefüggésekből első megközelítésben az következik, hogy a bér és a profit **egymás rovására** növelhető csak, az egyik emelése csökkenti a másiknak jutó részesedést, ezért **konfliktusos viszonyban** állnak egymással. A bértárgyalás azon formája, amellyel e jegyzetben foglalkozunk, nevezetesen a szakszervezetek részvételével zajló **kollektív béralku**, ennek a konfliktusos alaphelyzetnek **tárgyalások útján történő, kölcsönösen elfogadható rendezését** szolgálja.

**A kollektív béralku** legfontosabb résztvevői:

- A **munkavállalókat képviselő szakszervezet**, vagy **szakszervezetek**.
- A **munkáltatók**: vállalkozások, vagy magánszemélyek, akik munkavállalókat foglalkoztatnak.
- A **kormány**: amely egyfelől **jogi kereteket szab** a két főszereplő közötti tárgyalások folytatásához, amennyiben a bértárgyalás a jogszabályban **kötelezően előírt bérelemekre** (pl. a minimálbérré) is kiterjed, másfelől, – leginkább a közszférában, – munkáltatói minőségben is felléphet a tárgyalásnak közvetlen szereplőjeként.

**A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet** (továbbiakban ILO) meghatározása a **bértárgyalások tematikájába** tartozónak tekinti:

- a. a **foglalkoztatás feltételeinek, kiemelten a munkabérnek** a meghatározására,
- b. a **munkáltató és a munkavállalók közötti kapcsolatok** szabályozására,
- c. a **munkáltatók, vagy szervezeteik és a munkavállalói szervezetek közötti kapcsolatok** szabályozására irányuló **egyeztetést**.

A **bértárgyalás** tehát a **munkaügyi kapcsolatok kulcsfontosságú eleme**. A tárgyalások kimenetelére nagy hatást gyakorol a munkavállalók és a munkáltatók közötti **hatalmi viszony**. A bértárgyalás szereplői közül a **munkavállaló eredendően hátrányosabb hatalmi helyzetben van**, mint a másik kettő. **A munkáltató a termelési feltételek fölötti rendelkezési jogánál fogva, a kormány a közhatalom birtokosaként** élvez hatalmi előnyt a munkavállalóval szemben. Különösen igaz ez abban az esetben, mikor a munkavállaló egyénileg próbál alkalmazásának feltételeiről, így bérének nagyságáról, fizetési feltételeiről alkuba bocsátkozni.

**A szakszervezetek részvételével zajló kollektív béralku** célja **e hatalmi hátrány mérséklése**. A bértárgyalás **sikerének fontos kritériuma** a munkavállalók közreműködésével előállított hozzáadott érték elosztásának **kiegyensúlyozása**. Annak beláttatása, hogy a jövedelmezőség javulása esetén a felek részesedése az előállított hozzáadott értékéből **nemcsak egymás rovására, hanem mindegyikük javára emelhető**, illetve **annak megakadályozása, hogy a romló jövedelmezésből eredő terheket egyoldalúan a munkavállalók viseljék**.

**A mai Magyarországon különösen fontos a szakszervezetek szerepvállalása és helytállása a kollektív béralkuban**. Számos bizonyíték igazolja ugyanis, hogy a tárgyalások felsorolt három szereplőjéből a kormányzat, amelynek – megítélésünk szerint – **középen kellene állnia**, részrehajló módon, a munkaadói érdekeket szem előtt tartva alakítja a **munkaügyi kapcsolatok** és ennek részeként a bértárgyalások feltételrendszerét.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> A magyar miniszterelnöktől idézünk, aki a következőket adta elő az Magyar Kereskedelmi és Iparkamara gazdasági évnitóján, 2024. március 4-én: „Az európai politikában hagyományosan két fajta bázisa lehet egy gazdaságpolitikának: kamarai alapú vagy szakszervezeti alapú.... Akik inkább egy piacbarát, vállalkozóbarát, a teljesítményre épülő politikát támogató politikai erők voltak, azok általában valamilyen munkaadói háttérrel csínálták a politikájukat. Szerencsére mi ezen az alapon állunk az elmúlt években is, ez meg is maradt. És a kamarával való együttműködés meg is adja hosszabb távon is ezt a bázist a számunkra: termelés, fejlődés, piac, munka! Ezek azok a témák amelyekben a kamarával mindig is jól működünk együtt.” <https://www.youtube.com/live/1yyxri11bJ4?si=NiD5-rY4nP1ElyKp5>

A bértárgyalások **szereplői és a tárgyalások hatóköre szempontjából három szint** különböztethető meg:

A **nemzeti szintű** (országos) béralkuban többnyire az országosan kötelező bérelemekre (lásd minimálbér), vagy az országos érvényű bérajánlásra vonatkozóan tárgyalnak és állapodnak meg.

A **középszintű, ágazati (ritkábban regionális)** tárgyalásokon egész iparágak vagy ágazatok bértételeit és foglalkoztatási feltételeit határozzák meg.

A **decentralizált tárgyalások munkahelyi-, vállalati- és intézményi szinten zajlanak**, ami nagyobb rugalmasságot, és a feltételek testre szabását teszi lehetővé. Az elszigetelt tárgyalási folyamat ugyanakkor **hátrányt jelent**

**a gyengébb alkuerővel, vagy a kevesebb tárgyalási tapasztalattal**, felkészültséggel rendelkező munkavállalói érdekképviseltek számára.

Ez a jegyzet **a decentralizált, vállalati szintű kollektív béralkuval foglalkozik**, amely a legelterjedtebb módja a bértárgyalásoknak Magyarországon. Itt mutatkozik a legszélesebb körben igény a tárgyalások **szakmailag is megalapozott** előkészítésére és lebonyolítására. **A szerzők, nagyrészt a versenyszférában szerzett személyes tapasztalataikra építve, valamint a vonatkozó szakirodalmi forrásokból merítve, bevallottan munkavállalói szempögből elemzik, értékelik** a bértárgyalás folyamatát, és tesznek **ajánlásokat** a szakszervezetek számára a siker esélyével kecsegtető bértárgyalások előkészítésére, lebonyolítására és lezárására.

## 2.

# A MUNKABÉR A MUNKASZERZŐDÉSSEN ÉS A VÁLLALATI BÉRTÁBLA

## 2.1. A BÉRRE VALÓ JOGOSULTSÁG SZABÁLYOZÁSA A MUNKASZERZŐDÉSSEN

**A munkabér a munkaadó által teljesített pénzbeli kifizetés,** amely a munkaviszony létesítése esetén jár a munkavállalónak. **A munkaviszony a munkavállaló és a munkaadó közötti munkaszerződés aláírásával** jön létre.

A munkaviszony fennállása alatt a munkavállaló a munkaidejét, a munka erejét és a szaktudását bocsátja a munkaadó rendelkezésére munkavégzés céljából. A munkabér a munkaidőben történő rendelkezésre állás és az elvégzett munka pénzbeli ellentételezése.<sup>2</sup>

**A munkabérré vonatkozó információt a munkaszerződés az alpbér (a besorolási bér) meghatározásaként tartalmazza,** amelyet időbérben (órabérként, heti bérként, vagy havi bérként) kell megadni. **Az első munkanaptól számított hetedik napon a munkavégzéssel kapcsolatos részletes tájékoztatóban** további részleteket kell közölni a munkavállalóval a munkabére vonatkozóan. Ezek a kiegészítő információk a következők: a törvény által kötelezően előírt mértéken felüli, vagy a kötelező mellett adott bérpótlékok, a mozgóbérek (teljesítmény bér, jutalom), illetve a béren kívüli juttatások.

- 2** A munkaadó a törvény által megszabott határok között rendelkezik a munkavállaló munkaidejével és ad utasításokat számára munkavégzésre vonatkozóan. A munkaadó rendelkezési és utasítási joga a munkavállaló munkaidő-beosztása, és a munkavégzés tartalma tekintetében tehát nem korlátlan. Íme néhány, a Munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi. I. tv. (a továbbiakban Mt.) által szabott leggyakoribb korlátok közül **a munkaidő beosztásra** vonatkozóan teljes munkaidős (heti 40 órás) foglalkoztatás mellett:
- a munkanap hossza legfeljebb 12 óra lehet,
  - a 6 órát meghaladó munkaidő esetén 20 perc, a 9 órát meghaladó esetén további 25 perc munkaközi szünet jár,
  - a heti pihenőidő éves átlagban legalább 48 óra,
  - az alapszabadság mértéke, naptári évente 20 nap,
  - a munkaidő-beosztást legalább 168 órával korábban közölni kell.
- A munkavégzésre vonatkozó utasítást korlátozó előírások:**
- Nem terjeszkedhet túl a munkavállaló munkaköri leírásában szereplő feladatokon.
  - A munkaadó munkavégzésre vonatkozó utasítása nem veszélyeztetheti a munkavállaló, a munkatársai és harmadik személyek egészségét, testi épségét, nem sértheti meg a munkavédelemre vonatkozó szabályokat.
  - Nem járhat károkozási kockázattal a munka tárgyában és a munkakörnyezetben.

A munkaügyi tájékoztató kötelező, de mivel annak nem minden eleme része a munkaszerződésnek, így az abban foglaltak a munkáltató részéről **egyoldalúan módosíthatók, visszavonhatók.** Ez igaz az alpbéren felüli bérelemekre, így a törvényben meghatározott összeg feletti, vagy a törvény szerint nem kötelező **bérpótlékokra, a teljesítménytől függő mozgóbérekre és a béren kívüli juttatásokra.** Ezért van jelentősége annak, hogy a bérezéssel kapcsolatos szabályokat és a kifizetés feltételeit **kollektív szerződésbe** (továbbiakban KSZ) **foglalják.** A KSZ ugyanis, az egyéni munkaszerződéshez hasonlóan, nem módosítható egyoldalúan. Bár a türelmi idő elteltével bármelyik fél által indoklás nélkül felmondható, de annak már **kollektív következményei** vannak, illetve lehetnek.

**A munkabér elnevezés a munkajogi definícióhoz kapcsolódik, amelyet a Munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi. I. tv. (továbbiakban Mt.) határoz meg.** Az Mt. igen tág meghatározást ad a munkabérré vonatkozóan. Eszerint **munkabérnek minősül minden, a munkaviszony alapján közvetlenül vagy közvetve nyújtott pénzbeli és természetbeni juttatás.**

**A munkajogi mellett azonban egy sor más számbavételi eljárással és elnevezéssel találkozhatunk a munkabér kapcsán.**

**A bérlapon kimutatott munkajövedelem a jogi definícióhoz áll közel, mert a ledolgozott időre járó alpbéren kívül tartalmazza az általánostól eltérő munkaidő-beosztás ellentételezését szolgáló, a munkavégzés különleges feltételeit, a speciális képzettségeket, munkaköri követelményeket, munkakörülményeket honoráló egyéb bérpótlékokat,** a teljesítmény elismeréséhez kapcsolódó **mozgóbért** (jutalom, prémium, egyéb ösztönző bérformák), **a távollét idejére járó távolléti díjat** (ilyen pl. a szabadság idejére, a betegszabadság idejére, vagy a szakszervezeti-üzemi tanácsi tisztségviselőnek a munkaidő-kedvezmény idejére járó távolléti díj), **a betegség idejére járó táppénzt, a béren kívüli juttatásokat,** a munkavégzéshez kapcsolódó **költségtérítéseket** (pl. munkába járási, lakhatási, étkezési költségtérítések).

**A statisztikai számbavétel szerinti kereset a bérlapon felsorolt jövedelmi elemek közül nem tartalmazza**

a betegség idejére járó távolléti díjat, a táppénzt, a béren kívüli juttatásokat és a munkavégzéssel kapcsolatos költségtérítéseket.

**A számvitel a munkabér kapcsán a bérköltség fogalmat** használja, amelynek szintén nem része a betegség idejére járó távolléti díj, a táppénz, a béren kívüli juttatás és a munkavégzéssel kapcsolatos költségtérítés. Ebből adódóan **a számvitel szerinti bérköltség-kategória lényegében a statisztikai számbavétel szerinti keresettel egyezik meg.** Ez fontos megfigyelés, mivel a vállalati pénzügyi beszámolóknak, és azok kiegészítő mellékleteiben található bérköltség, illetve a belőlük számított **átlagos bérköltség**-adatok összevethetők a nyilvános statisztikákban közölt ágazati, területi **átlagkereset** adatokkal.<sup>3</sup>

## 2.2. A KERESÉT ÖSSZETEVŐI, A BÉRSZERKEZET

### Az alapbér kiemelt jelentősége

A felsorolt bérelemek közül az alapbérenek különös fontossága van a munkavállalók javadalmazásában, következésképpen az érdekvédelem szempontjából is. Mivel indokolható ez a kiemelt fontosság?

- Az alapbér szerepel a munkaszerződésben, emiatt csak együttes akarattal módosítható, ebből következően lefelé csak kivételes esetben változhat.
- Kiszámítható, stabil része a rendszeres munkajövedelemnek, amely a rendszeresen felmerülő megélhetési költségek (lásd rezsi, élelmiszer, közlekedés, telefon internet) fedezetét képezi.
- Az alapbéren felüli bérelemek jelentős része az alapbérrel arányos, erre épül (lásd pl. a munkaidő pótlékokat).
- Az alapbér szerepel a vállalati bértáblában (tarifatáblában), erre épül a vállalati bérendszer struktúrája, átláthatósága.
- **Az alapberek emelése a munkaadóval folytatott kollektív bértárgyalások és bérmegállapodás legfontosabb pontját képezi.**

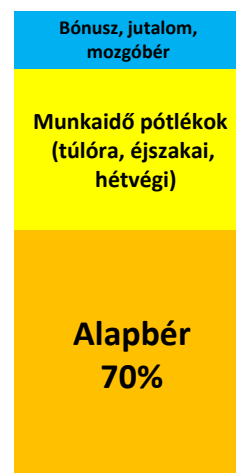
### 3 Az alapbéren felüli bérelemek listája:

- **Bérpótlékok:** többségük a munkaidő-beosztáshoz kötődik és a minimális mértéket az alapbér százalékában az Mt. határozza meg (pl. rendkívüli pótlék, éjszakai pótlék, műszakpótlék, vasárnapi pótlék, munkaszüneti napi pótlék, készenléti pótlék, ügyeleti pótlék).
- **Mozgóbér:** összege valamilyen teljesítmény-elváráshoz kötött, ezért nagysága a teljesítménytől, illetve annak értékelésétől függően időszakosan változhat. Ha előre kitűzött feladat teljesítéséhez kapcsolódik, akkor prémiumról (a vezetők esetében jellemző), ha a teljesítmény utólagos értékelésétől függ, akkor jutalomról beszélünk (többnyire a beosztotti munkakörökben fordul elő).
- Speciális bér-jellegű kifizetés a **13. és a 14. havi bér**, amely egyfajta bér-jellegű juttatást jelent, pénzbeni hozzájárulást a nyári szabadság és az év végi ünnepek költségeinek fedezéséhez. Ugyancsak a kereset részeként számfejtik – a munkaszerződés és az Mt. szerint számítható – a távolléti idejére járó kereseti elemet, a **távolléti díjat**.

A fentiek kapcsán említendő, hogy jelentősége van **az egyes bérelemek nagysága egymáshoz viszonyított arányának.** A **bérbiztonságot**, azaz a kereset túlzott mértékű havi ingadozásának elkerülését, **az alapberek kereseten belüli megfelelően magas aránya** alapozza meg. Minél magasabb ez az arány, annál inkább kiszámítható a rendszeresen felmerülő háztartási kiadások fedezetének előteremtése. Az infláció növekedése esetén, különösen akkor, ha az infláció elszabadulása éppen az alapvető fogyasztási cikkekért, – amint az Magyarországon 2022-2023-ban történt, – a bérbiztonság kérdése is nagyobb jelentőséget kap. A gyakorlati tapasztalatok szerint beosztotti munkakörökben akkor beszélhetünk viszonylagos bérbiztonságról, ha a keresetben a ledolgozott munkaidőre elszámolt alapbér aránya eléri, vagy meghaladja a 70 százalékot. Leggyakrabban a fizikai munkakörökben sérül ez az ökölszabály azért, mert a kereseten belül túlzottan nagy súlyt kapnak a munkaidő-beosztás után járó pótlékok (túlóra pótlék, műszak pótlék). Az alacsony alapbér-arány gyakran annak is a jele, hogy a munkavállaló csak a megterhelő munkaidőben végzett többletmunka révén képes előteremteni a megélhetéséhez szükséges jövedelmet. A megterhelő munkaidő-beosztás nagy súlya viszont veszélyezteti az egészséget és a családi élet egyensúlyát.

1. táblázat

#### A kereseti szerkezet célszámjai



Forrás: Saját szerkesztés

## 2.3. A BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOK

**A munkajövedelem** külön elemeként kell szót ejteni **a béren kívüli juttatásokról**, amelyek több sajátossággal is rendelkeznek a munkabérhez képest. Formailag a legfontosabb különbség **a juttatás célhoz kötöttsége.** A béren kívüli juttatás csak a juttató által meghatározott célokra fordítható, eltérően a pénzben folyósított munkabértől, amelyet a munkavállaló szabad elhatározása szerint költhet el. A célhoz kötöttség megjelenhet abban, hogy eleve **természetben** történik a juttatás (lásd munkaruha, mobiltelefon-használat, uszodabérlet), vagy pénz-

ben történik ugyan, de csak **meghatározott helyeken és célokra** költhető el, használható fel (lásd a cafeteria juttatásokat).

Munkavállalói szempontból a béren kívüli juttatások kiemelt funkciója **a bérben megnyilvánuló jövedelem-egyenlőtlenség mérséklése, a munkaképesség megőrzésének, fejlesztésének elősegítése, az öngondoskodás ösztönzése** a hosszú távú jövedelembiztonság megalapozása révén (lásd a nyugdíj előtakarékossághoz történő vállalati hozzájárulást).

Fontos megkülönböztető jegye a béren kívüli juttatásoknak az **adókedvezmény**, amely hol a munkáltató (lásd

cafeteria juttatások), hol pedig a munkavállaló számára (lásd egészségpénztári és nyugdíj pénztári juttatások) teszi **olcsóbbá** a felhasználást a bérben történő kifizetéshez képest.

Az adózásbeli előnyök sem fedhetik el azonban a munkavállalók, és a szakszervezet előtt **a béren kívüli juttatások hátulütőit**: bár funkciójuk sokban hasonlít az alaplérről, amennyiben az alapvető szükségletek kielégítését (pihenés, egészségmegőrzés, jövedelembiztonság) szolgálják, de az alaplérről szemben **nem képeznek társadalombiztosítási járulékalapot, és nem kapcsolódnak hozzájuk garanciális jogok** sem (a jogosultság pl. többnyire nem része a munkaszerződésnek).



# 3.

## A VÁLLALATI BÉRTÁRGYALÁSOK CÉLRENDSZERE

### 3.1. A BÉRTÁRGYALÁSOK STRATÉGIAI CÉLJAI

A bértárgyalások előkészítését a stratégiai célok kitűzésével célszerű kezdeni. A többnyire éves gyakoriságú bértárgyalások során az alábbi követelmények érvényesítését javasoljuk előtérbe állítani:

- a tisztességes megélhetést biztosító vállalati minimálbér megállapítása,
- a kereset reálértékének megőrzése,
- a kereset versenyképességének biztosítása, az ágazati/regionális referenciabérekkel való lépéstartás,
- az alapbéren felüli mozgóbételek reális teljesítménykövetelményekhez igazítása,
- a termelékenység emelkedésével arányos reálbér-növekedés, a vállalati többleteredményből való részesedés ( a nyereségrészesedés) elérése,
- a vállalaton belüli indokolatlan, túlzott mértékű bérkülönbségek létrejöttének megelőzése, mérséklése, különös tekintettel a férfiak és nők közötti, a vezetők és beosztottak közötti bérkülönbségekre.

A felsorolásból kitűnően a bértárgyalások célrendszere szakszervezeti megközelítésben a következő kiemelt szempontokra van tekintettel:

- a megélhetési költségek nagysága, változása,
- a munkaerőpiaci bérszintnek való megfelelés,
- a mozgóbér (teljesítménybér) meghatározásának objektivitása, átláthatósága,
- a vállalati többletteljesítményből való részesedés,
- a vállalaton belüli bérkülönbségek igazságossága és méltányossága.

Amint látni fogjuk a fenti célok elérésének megalapozásához **egy sor információ, adat beszerzésére és értékelésére** van szükség. Ezek egy része a vállalat piaci környezetéből származik, ilyenek az ún. **referenciaadatok**. Egy másik részüket – a vállalaton belüli foglalkoztatási jellemzőket, statisztikákat – a **munkáltató közreműködésével** kell begyűjtenünk, végül, de nem utolsósorban, az információk harmadik csoportja a **munkavállalók, a**

**szakszervezeti tagok megkérdezésével, velük konzultálva** érhető el.

A továbbiakban egyenként tekintjük át a **stratégiai célokat, az érvényesítésükhöz szükséges adatok körét, elérhetőségét és értékelésük javasolt módját**.

### 3.2. A VÁLLALATI MINIMÁLBÉR

Minimálberről nem csak az országosan, a jogszabályban kötelezővé tett minimálbér értelmében beszélhetünk, hanem **az adott vállalatnál megállapított legkisebb bértétel** értelmében is, amely természetesen csak felfelé térhet el az országosan kötelező minimálbértől. A vállalati minimálbér kétféleképpen is érinti a bérekkel kapcsolatos munkavállalói érdekeket. Egyfelől abból a szempontból, hogy **biztosítja** a munkavállaló, és családja számára **az elvárható megélhetés minőségét**. Másfelől pedig a legkisebb bértétel befolyásolja, megfelelő mérték esetén **korlátozza a vállalatnál fizetett bérek egyenlőtlenségét**.

Ennek megfelelően a vállalati legkisebb bér számszerűsítésénél is két megközelítést alkalmazhatunk. Az első és egyszerűbb, a **relatív módszer**, amely az Európai Unió Minimálbér irányelvében<sup>4</sup> is gyakran hivatkozott levezetés. A Minimálbér irányelv ugyan az országos minimálbér megállapítására tesz ajánlásokat, de a módszer, **az országos átlagbér 50 százalékában, illetve az országos mediánbér 60 százalékában** történő meghatározás vállalati keretek között is értelmezhető. A módszer alkalmazásának fontos célja ugyanis, hogy **megakadályozza a legkisebb bér leszakadását az átlaghoz, vagy a mediánhoz** (a nagyság szerint sorba rendezett bérek középső értékéhez) képest. A két viszonyítási alap közötti választásnál (átlag 50 százaléka, vagy medián 60 százaléka) munkavállalói nézőpontból azt célszerű figyelni, hogy **mekkora a medián és az átlagbér közötti eltérés**. Minél alacsonyabb a mediánbér / átlagbér arány, annál nagyobb a bérek közötti egyenlőtlenség, annál inkább húzza fel egy kisebb kör magas keresete az átlagos értéket, és távolítja el azt a nagyobb létszámú csoport alacsonyabb bérszintjétől. Ala-

<sup>4</sup> (EU) 2022/2041 irányelv az Európai Unióban biztosítandó megfelelő minimálbérekről

csenyebb medián bér / átlagbér arány mellett ezért az átlag 50 százaléka magasabb minimálbért eredményez, mint a medián 60 százaléka. Különösen indokolja az átlagbér 50 százalékos mércéjének alkalmazását, ha a minimálbér vásárlóértéke, a belőle megvásárolható fogyasztói kosár szegényes, elmarad a tisztas megélhetés által megkövetelt szinttől. Magyarországon a mediánbér / átlagkereset aránya 2022-ben 75 százalékos volt, míg Lengyelországban 81 százalék, Csehországban 86 százalék, Németországban 87 százalék. A magyar minimálbér nagysága vásárlóerő paritáson pedig az uniós rangsor hátsó fertályán helyezkedik el. Idehaza ezért a Minimálbér irányelv ajánlott referenciaértékei közül az átlagbér arányos 50 százalékos mértéke a munkavállalói érdekeknek megfelelő választás. Az előző összefüggéseknek megfelelően **a vállalati bértárgyalás előtt érdemes munkahelyi szinten is megvizsgálni, hogy milyen az arány a vállalati mediánbér, és a vállalati átlagbér között, valamint hogy az aktuális vállalati legkisebb bértétel hány százalékát teszi ki a vállalati átlagkeresetnek, illetve a vállalati mediánkeresetnek.** Mindazon esetekben, amikor a fenti módon számított béarány az országos minimálbérnél magasabb, de a vállalati százalékos küszöbértékeknél (átlagkereset 50 százaléka vagy medián kereset 60 százaléka) alacsonyabb értéket ad ki, megfontolandó **a vállalati minimálbér felzárkóztatása a fentiek szerint számított küszöbértékre,** majd a későbbiekben is folyamatosan gondoskodni szükséges a kívánatos minimálbérány fenntartásáról.

Hasonlóképpen érdemes megvizsgálni **a vállalati legkisebb bér, és a vállalat ágazati besorolása szerinti átlagkereset** arányát. Tehát azt, hogy eléri-e a vállalati minimálbér a munkaidőpótlékokkal csökkentett ágazati átlagkereset 50 százalékát.

## A 2. táblázat néhány kiemelt ágazatra, a 2023. évi tényadatok alapján mutatja be a Minimálbér irány-

## elv ajánlása szerinti küszöbértékeket és veti őket egybe az országos minimálbér 2023. évi összegével.

A táblázatból kiderül, hogy míg **2023-ban nemzetgazdasági szinten a kötelező minimálbér 23 százalékkal maradt el** az uniós Minimálbér irányelv által ajánlott küszöbértéktől, addig **a textilruházati iparban az ágazati szinten számított küszöbérték még az országos minimálbért sem érte el.** Az ágazati átlagkereset igen alacsony bérszintje miatt 21,6 százalékkal maradt alatta annak. Ebben az ágazatban tehát egy esetleges vállalati (netán ágazati bérmegállapodás), amely az uniós ajánlás szerint a vállalati (ágazati) minimálbért az ágazati átlagkereset 50 százalékában állapítaná meg, **nem jelentene semmilyen többletet az országosan egyébként is kötelező legkisebb bér nagyságához képest.**

Ezzel szemben **a gyógyszeriparban és különösen a közúti járműgyártásban,** egy olyan vállalati (ágazati) bérmegállapodás, amely a legkisebb bértételt az uniós Minimálbér irányelvhez igazítaná, **78-136 százalékos többletet jelentene az országosan kötelező minimálbérhez képest.** Ezekben az esetekben ezért érdemes áttekinteni a vállalati minimálbér (legkisebb bértétel) nagyságát, a vállalati, vagy az ágazati átlagkeresethez viszonyított arányát.

A vállalati legkisebb bér megállapításának másik, az előzőnél összetettebb és munkaigényesebb meghatározási módszere **a tényleges megélhetési költségek számbavételéhez** kapcsolódik. Ebben a megközelítésben a tisztas megélhetéshez szükséges bér az az összeg, amely a vállalati kollektíva képviselői szerint a lakóhelyi környezetben felmerülő megélhetési költségeket, és a munkavégzéssel kapcsolatos követelményeket is figyelembe véve a szerény, de elvárható szintű megélhetéshez szükséges. E szerény megélhetési szinttel kapcsolatos követelmény például,

2. táblázat

Minimálbér-küszöbértékek az átlagkereset 50 százalékával számolva.

Minimálbér 2023: 232 000 Ft/hó	Teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete (Ft/fő/hó), 2023	Munkaidő pótlékkal csökkentett átlagkereset	Korrigált átlagkereset 50%-a	Ágazati átlagkereset 50% eltérése az országos minimálbértől, Ft	Ágazati átlagkereset 50% / Minimálbér, %
Mindösszesen	589 114	570 593	285 297	53 297	23,00%
Feldolgozóipar	621 150	581 723	290 862	58 862	25,40%
Élelmiszer, ital, dohánytermék gyártása	510 986	478 552	239 276	7 276	3,10%
Textília, ruházat, bőr és bőrtermék gyártása	388 509	363 849	181 924	-50 076	-21,60%
Vegyipar, termék gyártása	757 919	709 811	354 905	122 905	53,00%
Gyógyszergyártás	883 638	827 550	413 775	181 775	78,40%
Villamosberendezés gyártása	648 861	607 675	303 838	71 838	31,00%
Járműgyártás	780 018	730 507	365 254	133 254	57,40%
Közúti gépjármű gyártása	1 172 114	1 097 715	548 858	316 858	136,60%
Közúti jármű alkatrészeinek gyártása	677 003	634 031	317 016	85 016	36,60%
Kiskereskedelem (kivéve: gépjármű, motorkerékpár)	459 086	448 850	224 425	-7 575	-3,30%

Forrás: KSH A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként és saját számítás

hogy magában foglalja a megfelelő méretű, összkomfortos lakást, az egészséges táplálkozást, a szabadidő tartalmas eltöltését. Megjegyezzük, hogy a tisztos bért mindig alapként értelmezzük, olyan bérként, amely **a teljes és rendes (8 órányi) munkaidőben végzett munkával kereshető meg**, tehát nem kell sem túlórázni, sem éjszakai, sem hétvégi munkát, sem másodállást vállalni hozzá.<sup>5</sup>

A tisztos megélhetés költségének kalkulációs segédeszközeként a **Numbeo megélhetési költségkalkulátor**<sup>6</sup> tábláit ajánljuk a szakszervezetek figyelmébe. Az interneten ingyenesen és fordító programmal magyar nyelven is elérhető Numbeo kalkulátor eredendően a munkahelyet váltó és ennek folytán más országba, régióba költöző munkavállalók eligazodását segíti az új lakókörnyezetben várható megélhetési költség kiszámításához. Ez ugyanis nyilvánvalóan nélkülözhetetlen háttér-információ a bérigény meghatározásánál. A kalkulátor erénye, hogy világos, jól áttekinthető modellbe rendezi a megélhetéssel kapcsolatos igényeket, **a fogyasztói kosarat és annak becsült költségét**. A felhasználók által és a saját tapasztalataik alapján feltöltött, és rendszeresen frissített adatokból a kalkulátor elvégzi a költségszámítást. Módot nyújt a kalkulátor arra is, hogy bárki kiegészítse, és korrigálja a benne szereplő adatokat, köztük például az ételiszter fogyasztással kapcsolatos árucikkek fajtáját, minőségét, mennyiségét és beszerzési költségét (egységárát). A kalkulátor segítségével tehát a szakszervezet kezdeményezésére egy, vagy több kiscsoportos (10-12 fős) összejövetelen maguk az érintett munkavállalók tölthetik fel a kalkulátor tábláit és határozhatják meg, hogy mennyibe kerül például az egyfős (egy keresőből álló), vagy egy négyfős (két felnőtt keresőből és két 14 éves kor alatti eltartottból álló) háztartás **elvárható szintű** havi megélhetési költsége. Azt, hogy az adott lakókörnyezetben és munkavégzési követelmények között konkrétan mely szükségletek kielégítése várható el a legkisebb béren foglalkoztatott munkavállaló esetében, azaz, hogy **mely tételekből álljon a legkisebb fogyasztói kosár, és mennyi annak a költsége**, szintén az említett kiscsoportos beszélgetéseken dönthető el. A kiscsoportos megbeszéléseken háromévente részletesen felülvizsgált számokat a köztes időszakban elegendő a hivatalos inflációval történő indexálásával aktualizálni. A Numbeo kalkulátor beállítási útmutatóját az 1. sz. Függelék tartalmazza.

A megélhetési költség számítása során **nemcsak a havonta fizetendő, hanem az ennél ritkábban felmerülő** (pl. ruhavásárlási, üdülési, tartós fogyasztási cikk beszerzési, vagy éppen a lakáshoz jutási) költségek havi részletét is figyelembe kell venni, amit a kalkulátor meg is tesz.

<sup>5</sup> A társadalmi kirekesztődés ellentétéként definiálható társadalmi részvétel azt jelenti, hogy az embereknek módjuk van a szabadidős társas tevékenységeken való részvételre, a baráti, családi, szomszédai, munkatársi kapcsolatok ápolására, a **meghívások viszonzására**. De része lehet például az is a követelményeknek, hogy a család legalább évente egyszer, egy hétre **el tudjon menni üdülni**, vagy minimum háromhavi megélhetési költségnek megfelelő **megtakarítással** rendelkezzen.

<sup>6</sup> A Numbeo megélhetési költségkalkulátor elérhetősége: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/>

A lakhatás esetében például a helyben jellemző lakásbérleti díj havi összegét ajánlja fel a beszámításra.

A tisztos megélhetéshez szükséges bérigény számításánál természetesen mindig a bruttó bér nettó összegét kell figyelembe venni, amely egyszemélyes háztartás esetében a bruttó bér 66,5 százaléka. A két keresőből és két 14 év alatti eltartott gyermekből álló háztartás esetén, az adókedvezményt érvényesítő munkabérenél a nettó összeg ennél magasabb, a jelenlegi (2024. évi) minimálbér és adókedvezmények mellett, annak 82 százaléka.

A családi adókedvezményeket is érvényesítő **nettó bér kalkulációjára** számos kalkulátort kínálnak az interneten, az egyik legrészletesebb a Profession.hu honlapján található.<sup>7</sup>

### Kivonat a Numbeo kalkulátor számításából (3. táblázat)

3. táblázat

**A Numbeo kalkulátor által generált megélhetési költségek Kecskeméten, egy fős háztartás esetén, 2024 nyarán**

Otthoni ételiszter	91,069.06 Ft
Tej, 2,5 ), (1 liter) 387.5 Ft x 7.75 =	3,003.12 Ft
Friss fehér kenyér (500 g) 813.0 Ft x 7.75 =	6,300.75 Ft
Rizs (fehér), (1 kg) 774.83 Ft x 3.1 =	2,401.98 Ft
Tojás (12) 1,159.35 Ft x 6.2 =	7,187.97 Ft
Félzsíros sajt (1 kg) 3,522.57 Ft x 3.1 =	10,919.97 Ft
Chicken Fillets (1 kg) 1,831.33 Ft x 4.65 =	8,515.70 Ft
Marhahús (1 kg) (or Equivalent Back Leg Red Meat) 5,978.0 Ft x 4.65 =	27,797.70 Ft
Alma (1 kg) 400.0 Ft x 9.3 =	3,720.00 Ft
Banán (1 kg) 500.0 Ft x 7.75 =	3,875.00 Ft
Narancs (1 kg) 633.17 Ft x 9.3 =	5,888.45 Ft
Paradicsom (1 kg) 700.0 Ft x 6.2 =	4,340.00 Ft
Burgonya (1 kg) 433.17 Ft x 6.2 =	2,685.63 Ft
Vöröshagyma (1 kg) 505.43 Ft x 3.1 =	1,566.83 Ft
Saláta (1 head) 462.25 Ft x 6.2 =	2,865.95 Ft
Rezsi	35,377.37 Ft
Energia, víz, szemét	23,309.87 Ft
Mobil telefon havi 10GB adat használat	8,867.50 Ft
Internet (60 Mbps, korlátlan adattal kábel/ADSL)	3,200.00 Ft
Ruházat	10,450.0 Ft
1 pár farmer nadrág 501) 33,500.0 Ft x 0.1 =	3,350.00 Ft
1 kiegészítő ruházat (Zara, H&M, ...) 11,333.33 Ft x 0.1 =	1,133.33 Ft
1 pár futó cipő közép kategóriás 25,000.0 Ft x 0.1 =	2,500.00 Ft
1 pár utcai cipő 34,666.67 Ft x 0.1 =	3,466.67 Ft

Forrás: Numbeo megélhetési kalkulátor

<sup>7</sup> <https://www.profession.hu/>

### 3.3. A NOMINÁLIS ÉS A REÁLBÉR, AZ INFLÁCIÓ BÉRBE TÖRTÉNŐ ELLENTÉTELEZÉSE

**A nominális bér, illetve annak nettó összege** a munkavállalónak a ledolgozott munkaidőre a munkaszerződés szerinti módon, az adók, járulékok levonását követően járó összeg. **A reálbér** azt fejezi ki, hogy időben miként változik ennek **a nettó bérenek a vásárló ereje** a bekövetkező fogyasztói árváltozásokat figyelembe véve. Ha „t” évben a bér nettó összege 100 egység és a „t+1” évben az infláció 10 százalékos, a béremelés viszont csak 5 százalékos nettó bér növekedést eredményezett, akkor a „t” és „t+1” évek között a reálbér változása  $1,05$  (bé emelkedés) /  $1,1$  (infláció) =  $0,955$  = 95,5 százalék, azaz a reálbér 4,5 százalékkal csökkent a két időszak között. Ez azt jelenti, hogy egy év elteltével a kapott kereset nettó

összegéből 4,5 százalékkal kevesebb mennyiségű ugyanolyan árut, szolgáltatást tartalmazó fogyasztói kosarat lehet megvásárolni, mint egy évvel korábban.

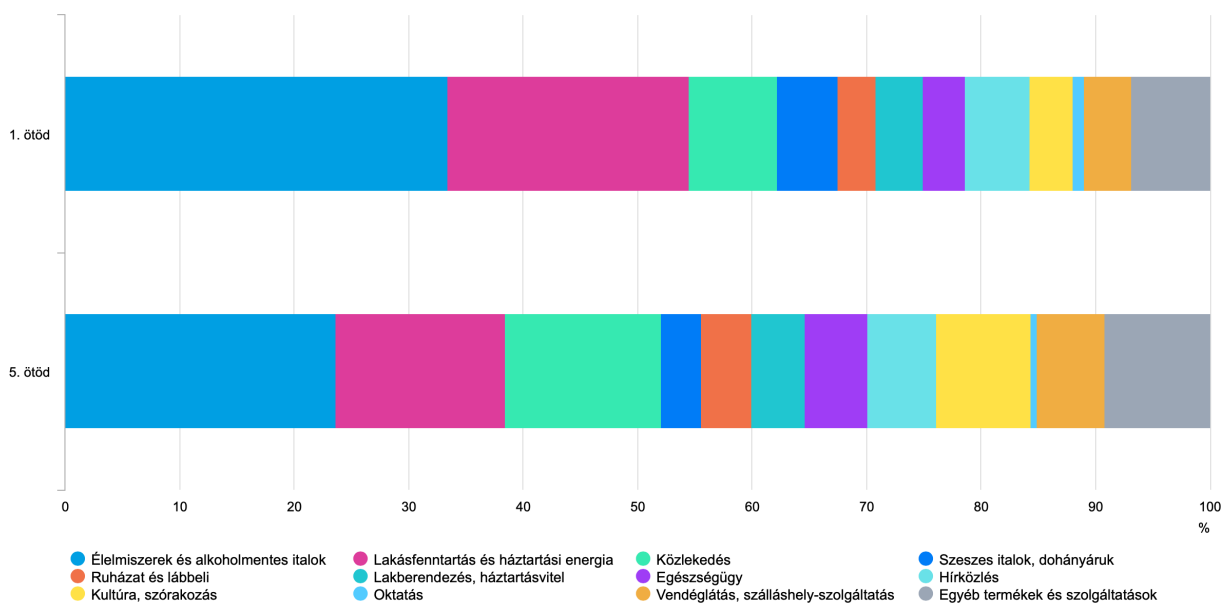
Az inflációt a KSH az ún. fogyasztási kosár költségének nagysága, változása alapján méri. Az alábbi ábrán a jobboldali lista tartalmazza a fogyasztói kosár fő tételeit (1. ábra).

**A fogyasztói kosár mindig háztartásra értendő** és a háztartás méretétől függ a költsége is. A KSH az átlagos létszámú, összetételű háztartás fogyasztói kosarának a költségét, illetve költség változását méri.

Ennek kapcsán nem árt tudnunk, hogy a családok fogyasztási szerkezete függ a család (háztartás) jövedelmi helyzetétől, ezért **az infláció mértéke is változhat a jöve-**

1. ábra

**A fogyasztói kosár fő tételei és arányuk a teljes fogyasztásban a háztartások jövedelmi kategóriái szerinti bontásban**



#### 1. ötöd

Élelmiszerek és alkoholmentes italok:	33,4%
Lakásfenntartás és háztartási energia:	21,1%
Közlekedés:	7,7%
Szeszes italok, dohányárúk:	5,3%
Ruházat és lábbeli:	3,3%
Lakberendezés, háztartásvitel:	4,1%
Egészségügy:	3,7%
Hírközlés:	5,6%
Kultúra, szórakozás:	3,8%
Oktatás:	1,0%
Vendéglátás, szálláshely-szolgáltatás:	4,1%
Egyéb termékek és szolgáltatások:	6,8%

#### 5. ötöd

Élelmiszerek és alkoholmentes italok:	23,6%
Lakásfenntartás és háztartási energia:	14,8%
Közlekedés:	7,7%
Szeszes italok, dohányárúk:	3,5%
Ruházat és lábbeli:	4,4%
Lakberendezés, háztartásvitel:	4,6%
Egészségügy:	5,5%
Hírközlés:	6,0%
Kultúra, szórakozás:	8,2%
Oktatás:	0,6%
Vendéglátás, szálláshely-szolgáltatás:	5,9%
Egyéb termékek és szolgáltatások:	9,1%

Alapvető fogyasztási cikkek (élelmiszer+rezi) részaránya az összfogyasztásban:

1. (alsó) jövedelmi ötöd: **54,5%**

5. (felső) jövedelmi ötöd: **38,4%**

**delmi helyzettől függően.** Amíg 2021-ben a legfelső jövedelmi ötödbe tartozó háztartások az összes kiadásukból 38,4 százalékot fordítottak alapvető szükségleteik kiellégítésére, addig a legszegényebb jövedelmi ötödbe tartozóknál 54,5 százalék volt ez az arány.

Olyan időszakokban, amikor az infláció az alapvető fogyasztási cikkek között a legmagasabb, akkor az alacsony jövedelmű, a minimálbérhez közel eső munkajövedelemmel rendelkező háztartásokban magasabb lesz az infláció, mint az átlagos, vagy e feletti háztartási jövedelem esetében. **Ezt az eltérést a különböző bérkategóriákra alkalmazott alpbér-emelési százalék, vagy forint összeg nagyságánál is célszerű figyelembe venni.** A bértárgyaláson mindig vizsgálni kell a nominális béremelés, és az infláció egyenlegének a reálbér változására gyakorolt hatását.

A 2. ábrán a havi áremelkedések nyomán növekvő megélhetési költségek (lásd kék görbe), és az éves béremelések nyomán növekvő bérszintek (lásd sárga görbe) **egymáshoz viszonyított nagysága** látható. **A reálbérhiány időszakát a feketén satírozott terület, a reálbértöbbletet a pirosan vonalkázott terület mutatja.**

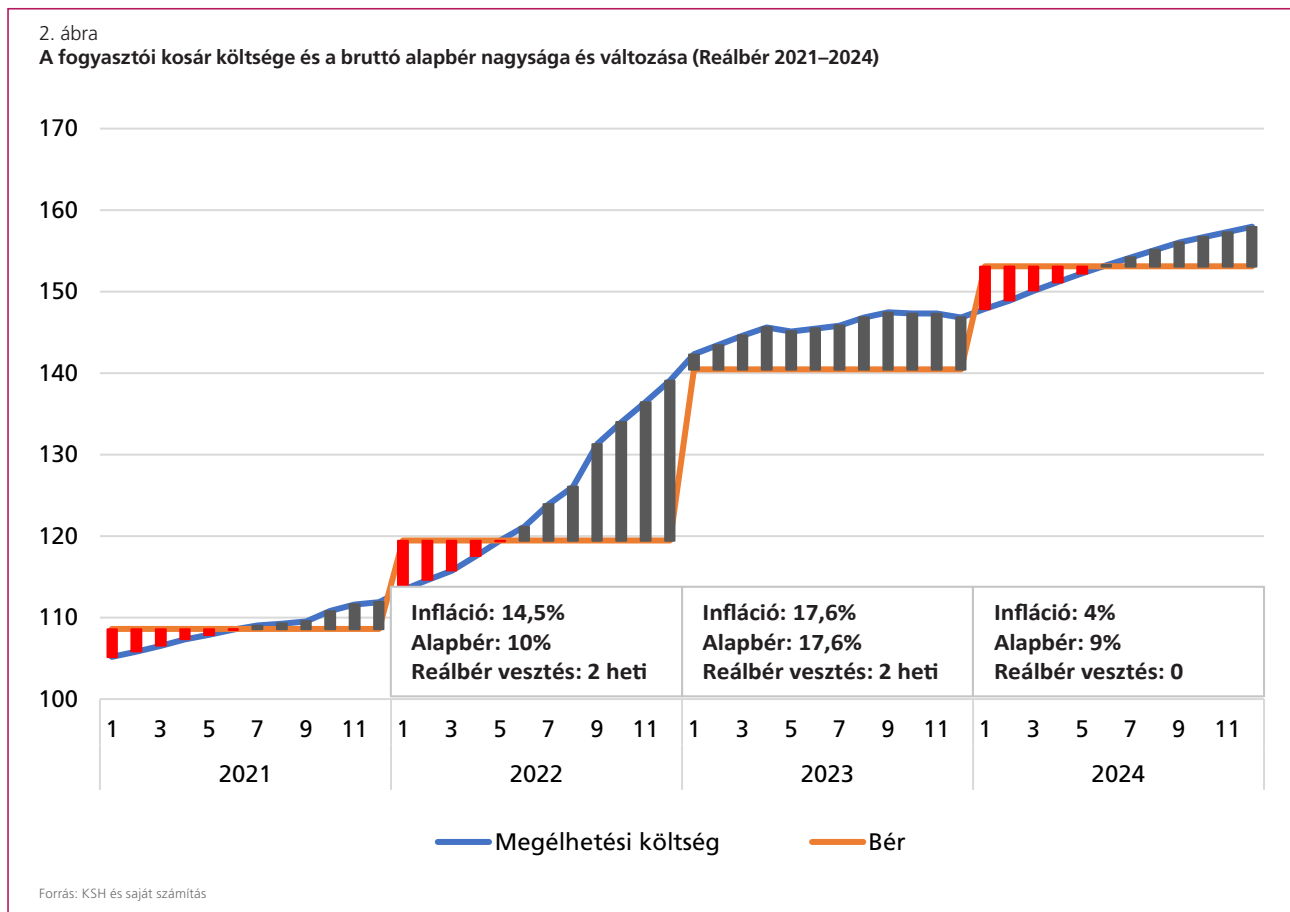
Az ábra bal szélén (lásd 2021. év) azt látjuk, hogy „normális” időkben az infláció éves mértéke nem, vagy csak kevéssel haladja meg **a Magyar Nemzeti Bank ún. tolerancia sávjának 3 százalékos nagyságát.** A fogyasztói árak hó-

napról hónapra fokozatosan és kismértékben, bőven 1 százalék alatt emelkednek.

Ezért:

- az illetékes intézmények (MNB, gazdaságkutató intézetek) év eleji inflációs előrejelzései többnyire hasonlóak, **megbízhatóak**, az előre jelzett és a tényleges áremelkedés közötti eltérés nem jelentős,
- az év eleji bértárgyalásokon **nagyobb biztonsággal lehet hozzáigazítani a bérigényt** az előre jelzett éves átlagos inflációhoz,
- mivel a béremelések (lásd sárga vonal) általában **az év elején, az előrejelzett éves átlagos infláció mértékében, egy lépésben történnek, míg az infláció miatti megélhetési költség növekedés csak fokozatosan emelkedik, az év elején a munkavállalóknál kismértékű reálbértöbblet** keletkezik, amely fedezi az év végére halmozódó áremelések miatti reálbérhiányt. De, ha mégsem, mert a háztartás felélte az év eleji reálbértöbbletet, akkor is csak **kismértékű, és átmeneti fogyasztáscsökkenést kell elviselni** a reálbérhiány következtében, vagy esetleg kis összegű személyi hitellel, bérelőleggel is megoldható az átmeneti bérhiány.

Rendkívüli időkben azonban, amikor **az infláció hirtelen szökik fel, és az exponenciális áremelkedés hónapokon át tart,** (lásd a 2. ábrán a 2022. és 2023. éveket)



egy sor problémával kell szembenéznük a munkavállalóknak:

- **az erre legilletékesebb intézmény (a Magyar Nemzeti Bank) általában alulbecsüli** az éves inflációs rátát (ezzel is igyekezve visszafogni az ár- és béremelési törekvéseket), ezért az
- **év elején kialakult béremelések jelentősen elmaradnak** a ténylegesen bekövetkező éves átlagos inflációtól, emiatt
- **az év eleji reálbértöbbletből (még ha meg is takarítanak), nem marad fedezet** a várt szintet meghaladó megélhetési költségek megfizetésére.

A 2. ábra által illusztrált példában 2021-ben 5,1 százalékos éves infláció mellett 5 százalékos év eleji bérmegállapodás született, így az év egészében még viszonylagos egyensúly állt fenn az inflációhoz képest mutatózó év eleji reálbértöbblet, és az év második részében fellépő jövedelem hiány között.

2022-ben viszont, bár az eleinte csak lassan emelkedő infláció miatt 10 százalékos év eleji béremelési megállapodás született, az előre jelzett mértéket jóval meghaladó és folyamatosan emelkedő infláció a béremelési többlet reálértékét gyorsan elérte. 2022-ben így a 10 százalékos béremelés, és a 14,5 százalékos infláció egyenlegeként a példában kétheti bérnek megfelelő reálbérveszteség érte a munkavállalókat. Vegyük észre továbbá, hogy 2023 év elején már hiába emelik a bért a 2023. évi inflációnak megfelelő mértékben, a reálbérhiány nemcsak fennmarad, hanem tovább nő, és a halmozott 2022-2023. évi reálbérveszteség eléri az egy havi bérnek megfelelő összeget. 2024-ben így **jóval a 2024-re előjelzett (4,2 százalékos) infláció feletti béremelésre** (9 százalékosra) van szükség ahhoz, **hogy 2024-ben ne folytatódjon a reálbér csökkenés**. Ugyanakkor a reálbér csökkenés megállítása nem elegendő a 2022-2023-ban elszenvedett egyhavi bért kitevő reálbérveszteség ellentételezésére. Ehhez egyszeri, **visszamenőleges kompenzációra, az aktuális béren elszámolt egyhavi munkabérnek megfelelő kompenzációra lenne szükség**.

**Növekvő ütemű, vagy a bértárgyalás időszakában előjelzettet meghaladó tényleges infláció esetén célszerű az év eleji bérmegállapodás évközi (pl. hat hónap elteltét követő) felülvizsgálata és a kimutatható reálbérhiány kettős kompenzálása:**

- **egyszeri, egyösszegű, visszamenőleges kompenzációval,**
- **az alapbérnek és a nem alapbér arányos bérelemeknek az inflációs különbözettel történő indexálásával.**

### 3.4. A VÁLLALATI ÁTLAGKERESÉT VERSENYKÉPESSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE AZ ÁGAZATI (TERÜLETI) REFERENCIAADATOK ALAPJÁN

A vállalati bérszint megfelelőségének megítélésénél nélkülözhetetlen ismerv a vállalati bérek versenyképessége, annak ellenőrzése, hogy **a vállalati átlagkereset** lépést tart-e a munkaerőpiaci bérek alakulásával. A jegyzetben az átlagkereset összehasonlításáról beszélünk, mert – amint majd látni fogjuk – **erre vonatkozóan állnak rendelkezésre a legrészletesebb, nyilvánosan elérhető** (összevetésre alkalmas) **referencia-adatbázisok**.

Az összehasonlítást a vállalati átlagkereset **egy hónapra és egy ledolgozott órára jutó nagysága** szempontjából is indokolt elvégezni.

**A havi átlagkereset** nagysága azt mutatja meg, hogy mekkora összeg áll az átlagos keresetű munkavállaló rendelkezésére **a havonta felmerülő háztartási kiadások fedezésére. Az órakereset** ismerete azért fontos, mert megmutatja, hogy **hány órát kell havonta ledolgozni** a havi kereset megszerzéséhez. Nem mindegy ugyanis, hogy ugyanakkora havi kereset eléréséhez 10 százalékkal több, vagy kevesebb időt kell-e a munkahelyen munkával eltölteni.

A vállalati átlagkereset versenyképességének értékelésénél a Központi Statisztikai Hivatal által gyűjtött és publikált kereseti referenciaadatok állnak rendelkezésre, mégpedig ágazati és területi részletezésben. A KSH az ágazati átlagkeresetek nagyságát **a teljes munkaidős munkavállalókra a TEÁOR besorolás szerinti**<sup>8</sup> ágazati bontásban közli. A TEÁOR a gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszerének a rövidítése, a besorolást arra használják, hogy a vállalatokat a főtevékenységük alapján ágazati osztályokba rendezzék. Az ágazati bontás igen részletes, a 4 jegyű, legmélyebb bontás, jelenleg összesen **615 szakágazatot különböztet meg**. Az ágazati összevetés során ne feledkezzünk meg arról, hogy a KSH **a teljes munkaidős létszámra közöl adatokat**, így a precíz összehasonlíthatóság érdekében **a vállalati kereseti adatokat is a teljes munkaidős létszámra szükséges számítani, illetve a munkáltatótól megkérni**.

A 4. táblázat az élelmiszeripari és a kiskereskedelmi ágazatokra mutatja be **a különböző ágazati részletezettségű felbontást a keresetek nagyságáról**.

<sup>8</sup> A KSH oldalán itt érhető el a TEÁOR'08 osztályozási rendszer: [https://www.ksh.hu/teor\\_menu](https://www.ksh.hu/teor_menu)

4. táblázat

## Átlagkereset ágazati és szakágazati bontásban

2023	Teljes munkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkozásúak bruttó átlagkeresete (Ft/fő/hó)	Teljes munkaidőben alkalmazásban álló szellemi foglalkozásúak bruttó átlagkeresete (Ft/fő/hó)	Teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete (Ft/fő/hó)
<b>Élelmiszergyártás</b>	417 064	740 433	496 562
Húsfeldolgozás, -tartósítás, húskészítmény gyártása	397 265	668 551	445 037
Baromfihús feldolgozása, tartósítása	395 879	676 053	440 143
Hús-, baromfihús-készítmény gyártása	391 977	686 288	447 679
<b>Kiskereskedelem (kivéve: gépjármű, motorkerékpár)</b>	393 081	601 133	459 086
Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelme	337 504	477 588	358 388
Zöldség-, gyümölcs kiskereskedelme	298 299	437 571	328 181
Hús-, húskészítmény kiskereskedelme	313 564	386 209	324 224
Hal kiskereskedelme	286 864	296 438	288 572
Kenyér-, pékáru-, édesség-kiskereskedelem	300 822	377 634	310 367
Ital-kiskereskedelem	334 031	534 498	378 736
Dohányáru-kiskereskedelem	360 148	509 774	376 966

Forrás: KSH tájékoztatósi adatbázis 2023

A KSH keresetstatisztika a 615 szakágazat esetében további részletezéssel is szolgál a régiós, azon belül megyei szintre lebontott átlagkereseti adatok bemutatásával. Munkaköri vetületben jelent részletezést a fizikai és szellemi állományi bontás. A kereseti adatokat havi, negyedéves, valamint éves gyakorisággal teszik közzé a KSH honlapján. Az adatközlés részletezettségének csak az szab korlátot, hogy legalább három vállalat/intézmény adata szerepeljen az adott cellában.<sup>9</sup>

A KSH referencia-adatbázis fő erőssége a teljesség, és a már említett igen részletes ágazati bontás. A hátrány, hogy foglalkozási csoportosításban csak magas aggregáltsági szinten, fizikai-szellemi bontásban tartalmazza a kereseti adatokat, hiányoznak tehát a munkaköri mélységű bér adatok. A vállalati átlagkereset megfigyelésének megítélését azonban ez a hiányosság kevésbé befolyásolja, mivel a részletes ágazati bontás biztosítja, hogy a besorolt és összehasonlított vállalatok foglalkozási, munkaköri szerkezete nagymértékben hasonló legyen.<sup>10</sup>

A nyilvános, térítésmentesen hozzáférhető KSH adatok közül hiányoznak sajnos a ledolgozott munkaidőre vonatkozó adatok, így nem tudunk az ágazatokra órakereseti (egy ledolgozott órára jutó kereset) mutatókat számolni. A nyilvános kereseti adatok nem tartalmazzák továbbá ágazati bontásban a bérszerkezeti adatokat sem, tehát a kere-

seten belül az alapbérek, a munkaidő beosztással kapcsolatos pótlékok, és a mozgóbérek (jutalom, prémium, teljesítménybér) nagyságát. Ezek a ledolgozott munkaidőre, és a bérelemekre vonatkozó adatok azonban (az ágazati/területi bontással együtt) térítés ellenében a KSH-tól is beszerezhetők.<sup>11</sup>

A területi bontásban elérhető kereseti adatok fontos információkat tartalmaznak a keresetek regionális differenciálódásáról, amelyek ismerete természetesen nem érdektelen a bértárgyalásokra való felkészülésnél sem. Ugyanakkor, ezeket az információkat a munkáltatói oldalon gyakran használják fel érvként a lemaradó bérszint mentegetésére, arra, hogy az elmaradást a környező bérek alacsonyabb mértékével indokolják. Mivel azonban a mai Magyarországon a megélhetési költségek átlagostól való eltérése területi vetületben nem (legfeljebb települési szintenként) jelentős, és mivel a részletes ágazati bontás a munkakörülmények vállalatok közötti hasonlóságát valószínűsíti, ezért egy adott régióban a nyomott bérszint oka leggyakrabban a munkavállalók kiszolgáltatottságára, a helyi munkaerőpiac keresleti-kínalmi viszonyaira vezethető vissza, mintsem az olcsóbb megélhetésre, vagy az alacsonyabb követelményeket támasztó munkafeltételekre. Mindezen okból, a magunk részéről csak kivételes esetekben javasoljuk az azonos régióban, megyében található cégek közötti béreltérést bevonni a referencia-adatok közé. Főképpen akkor kerüljön erre sor, ha a területi összevetés szerinti elmaradás még az ágazati átlagtól való elmaradásnál is nagyobb.

<sup>9</sup> Az adatbázis elérési linkje: <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haDetails.jsp?query=kshquery&lang=hu>

<sup>10</sup> Az átlagbér munkakörök közötti megoszlására vonatkozóan is elérhetőek nem nyilvános referenciaadatok. Ezeket a gyűjtésükre szakosodott HR tanácsadó cégek kínálják eladásra anyagi ellenszolgáltatás fejében. Hasznosításuk a kialakított átlagbér, illetve bértömegemelés cégen belüli felosztásánál, a munkaköri bér arányok kialakításánál jöhet szóba.

<sup>11</sup> Az országos szakszervezeti konföderációk többször kezdeményezték a KSH-nál és a kormánytól a felsorolt, jelenleg nyilvánosan nem elérhető adatok számítását és publikálását, egyelőre – a válaszban erőforrás hiányra hivatkoztak – sikertelenül.

5. táblázat

## Átlagkereset a foglalkoztatott létszám nagysága szerint

Ágazat	250 fő foglalkoztatott feletti cégek / 250 fő foglalkoztatott alatti cégek		Összesen
	Szellemi	Fizikai	
<b>Nemzetgazdaság összesen</b>	<b>186.8%</b>	<b>223.2%</b>	<b>212.7%</b>
10== Élelmiszergyártás	209.7%	194.0%	206.6%
CB Textília, ruházat, bőr és bőrtermék gyártása	176.1%	182.9%	184.7%
291= Közúti gépjármű gyártása	<b>290.4%</b>	<b>347.7%</b>	<b>329.3%</b>
293= Közúti jármű alkatrészeinek gyártása	164.7%	177.9%	176.3%
41== Épületek építése	<b>322.7%</b>	<b>297.5%</b>	<b>387.3%</b>
52== Raktározás, szállítást kiegészítő tevékenység	170.8%	172.9%	167.3%
4711 Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem	<b>250.3%</b>	<b>205.7%</b>	<b>227.5%</b>
4941 Közúti áruszállítás	219.9%	188.6%	204.0%

Vonatkozási kör: Legalább öt főt foglalkoztató vállalkozások, teljes körű költségvetés és a foglalkoztatás szempontjából jelentős nonprofit szervezetek

Forrás: KSH, Intézményi munkaügyi-statisztikai adatelőállítási rendszer és saját számítás 2022 első félév

Van azonban három olyan ismérv, amely jelentősen eltéríti a vállalati átlagkeresetek nagyságát egymástól még ugyanazon négyjegyű TEÁOR besorolási osztályon belül is. Az egyik **a vállalati méret, a másik a tulajdonosi hovatartozás, a harmadik a vállalati termelékenység / jövedelmezőség** eltérése. A három összefüggés gyakran felerősíti egymás hatását, ezért érdemes az adott ágazaton belül ezek szerint a csoportosítási ismérvek szerint is ismerni az átlagkeresetek nagyságát.

**A vállalati méret általában szoros összefüggésben áll a cég piaci súlyával, tőkeerejével, technikai felszereltségével, következképpen termelékenységével, jövedelmezőségével és bérköltségviselő képességével.** Emiatt a nagyobb létszámot foglalkoztató cégeknél a dolgo-

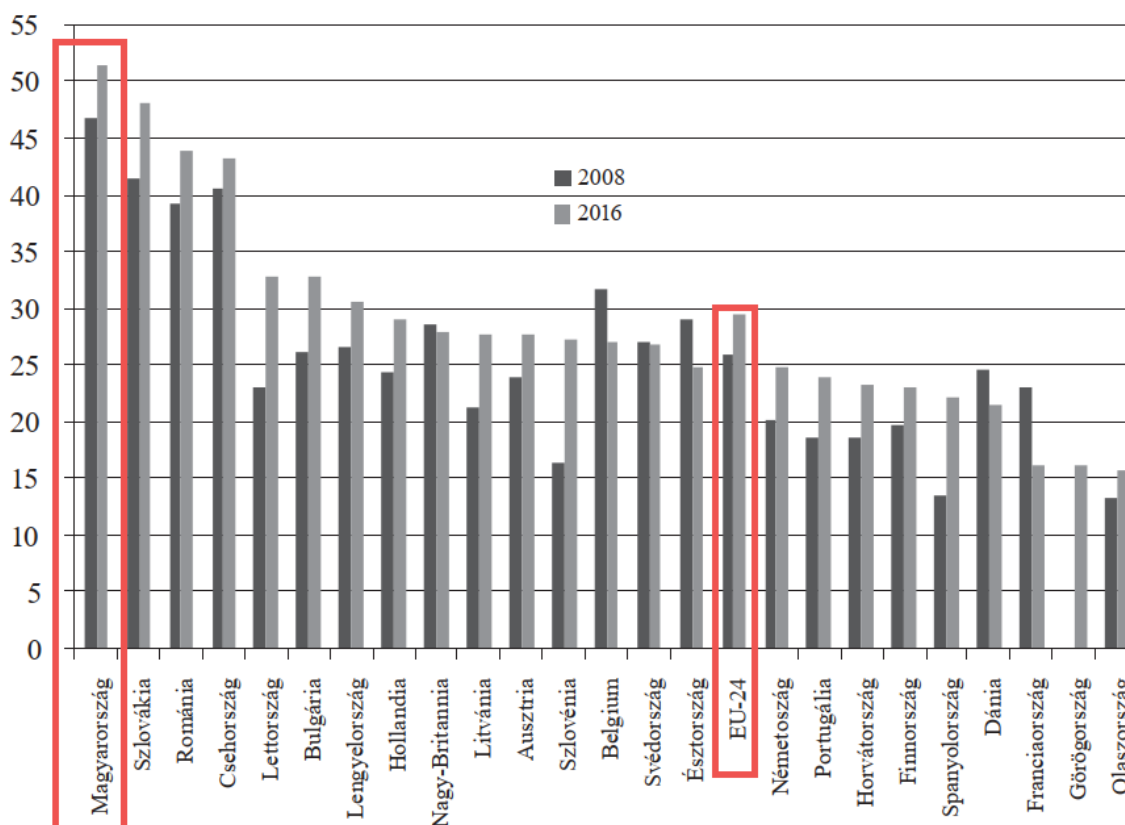
zók képzettsége, teljesítménye és átlagkeresete is magasabb, mint a hazai többségi tulajdonban álló vállalkozásoknál dolgozók átlagkeresete. Az 5. táblázatban különösen feltűnő a nagyvállalatok által dominált közúti járműgyártó cégek bérelőnye a kisvállalati csoport átlagkeresetéhez képest.

**A tulajdonosi háttér hasonló befolyással bír:** Magyarországon megfigyelhető, hogy a külföldi többségi tulajdonban álló vállalkozások általában nagyobb átlagléttszámmal, korszerűbb berendezésekkel működnek, tőkeerősebbek, inkább a jobb fizetőképességű exportpiacokra termelnek, emiatt az ő termelékenységük, jövedelmezőségük, bérköltségviselő képességük is magasabb, az ott dolgozók átlagkeresete pedig meghaladja a többségében magyar tulajdonú vállalkozásoknál dolgozókéét.



3. ábra

## A külföldi és a hazai többségi tulajdonú vállalatoknál fizetett béarányok



Forrás: Adalékok a külföldi vállalatok magyarországi szerepének a megítéléséhez. Palócz Éva, Kúlgazdaság 2019. szeptember-október

A sajnos eléggé régről származó 3. ábrán jól látszik, hogy Magyarországon (és Szlovákiában) jóval nagyobb a külföldi többségi tulajdonban álló vállalkozások átlagkereset-előnye a hazaiakhoz képest mint, ami az EU átlagára jellemző.

Amikor tehát a saját vállalatunk fizikai és szellemi munkavállalóinak átlagkeresetét az ugyanezen ágazatban dolgozók átlagkeresetével vetjük össze, célszerű **a hasonló létszám kategóriába tartozó, és a hasonló tulajdonosi háttérű vállalatokra megkérni a KSH-tól** – a jelenleg sajnos csak térítés ellenében – beszerezhető referenciaadatokat. Amennyiben erre nincs mód, akkor a KSH honlapján elérhető adatbázisok közül **a legalább öt fős vállalkozások kereseti adatát használjuk** az összevetésre, mert ez realisabban tükrözi a bérpiaci referenciaadatokat, mint az 1-5 fős vállalkozásokat is tartalmazó teljes vállalkozói kör munkabér adata.<sup>12</sup>

Egy másik áthidaló megoldás lehet az ágazati átlagkereseti adatok mellett a legfontosabb ismert **piaci versenytársakra vonatkozó pénzügyi beszámoló beszerzése,**

<sup>12</sup> A munkaügyi felügyeleti vizsgálatok eredményei arról tanúskodnak, hogy minél kisebb a vállalati méret, annál gyakrabban fordul elő a munkaidő elszámolási szabályok (leggyakrabban a túlóra elszámolási szabályok) megsértése, vagy a munkaszerződésben szereplő bér és a ténylegesen kifizetett bér nagyságának adóelkerülési célból történő eltérése.

**és összevetése a vállalati adatokkal.** A pénzügyi beszámoló dokumentumai között az eredménykimutatásból, valamint a kiegészítő mellékletből a bérköltségre és a fizikai-szellemi létszámra vonatkozó adatokat találhatunk, majd ezekből átlagkereset-adatokat számítva végezhető el az összevetés a saját vállalatunk hasonló adatával. Ráadásul a pénzügyi beszámolókból – amint arra egy külön fejezetben kitérünk – **a vállalati termelékenységre, a jövedelmezőségre, az elállított hozzáadott érték felosztására** vonatkozóan is értékes információk nyerhetők ki, amelyek szintén segítik a bérigényre vonatkozó javaslatok megfogalmazását.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> A pénzügyi beszámolókból származó információk hasznosításának korlátja, hogy csak féléves késedelemmel érhetők el, mivel a pénzügyi beszámoló leadási határideje a tárgyévét követő május 31. Ezeket együtt nélkülözhetetlen adatforrást jelentenek a bértárgyalásokra történő felkészülés során.

A pénzügyi beszámoló az alábbi linken keresztül tölthető le: [https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo\\_kereses](https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_kereses), vagy igénybe vehető – viszonylag csekély térítés ellenében – az Opten webshop adatbázisa a következő linken: <https://webshop.opten.hu/holcim-magyarorszag-kft-c1309108644.html>

Mindkét esetben szükségünk lesz a keresett vállalat adószámának első 8 karakterére, amely az internetes keresők segítségével könnyedén beszerezhető. Megadható a cégjegyzékszám, vagy a cégnév is (minimum négy karakter). Az adószám, vagy a cégjegyzékszám alkalmazása esetén egyetlen pontos találatot kapunk, míg a cégnév-nél előfordulhat több találat is, amennyiben nem a pontos címet adtuk meg. Ezeket az adatokat megtaláljuk a cég honlapjának ÁSZF, Adatkezelési szabályzat vagy impresszum leírásában, illetve kibocsátott számláján is.

A KSH, vagy a versenytársi kereseti adatokkal történő összevetés elvégzésére az alábbi módszereket ajánljuk a tárgyalódelegációk figyelmébe:

- A tárgyévet megelőző év 1-12 havi és a tárgyév 1-6 havi átlagbér adatainak összehasonlítása az ágazati hasonló időszaki átlag adatokkal. Ebből az összevetésből kiderül a vállalati átlagkereset **jelenlegi** versenyképessége, piackövető, piacit megelőző, vagy attól elmaradó mértéke.
- A tárgyévet megelőző év 1-12 havi, és a tárgyévet megelőző harmadik év 1-12 havi adatainak összehasonlítása az ágazat hasonló időszaki adatával. Ebből az összevetésből megállapítható a vállalati átlagkereset **relatív pozíciójának változása**, tehát az, hogy lemaradó, felzárkózó, vagy stabil, az előnyös, átlagos, vagy hátrányos pozícióját megtartó átlagkeresetről beszélhetünk.

### 3.5. AZ ÁGAZAT BÉRVERSENYKÉPESSÉGE

A bérversenyképesség nemcsak az egyes vállalat kereseti átlagának az ágazati átlagadatokkal való összevetése oldaláról közelíthető meg, hanem **az ágazati átlagkereset relatív nagyságának oldaláról is**. Az ágazati átlaghoz képest megfelelő vállalati bérpozíció sem jelez feltétlenül kedvező béralakulást, **ha az ágazat egészének romlik a bérversenyképessége** a teljes versenyszféra vállalati szektorához képest, vagy éppen **az adott ágazatban európai szinten kimutatott átlagkeresetekhez** képest. Az ágazati bérversenyképesség többféle okból is romolhat. Csökken az ágazat termékei iránti kereslet, megemelkedhetnek a termelési költségek (lásd az energia-igényes

ágazatok, fokozott környezetterheléssel működő ágazatok esetét), erősödhet az import okozta árverseny (lásd textilruházati ipar, élelmiszeripar). De romló ágazati bérpozíciót idézhet elő a **kormányzati beavatkozás** is egy-egy ágazat jövedelmezőségének, ezáltal bérköltségviselő képességének az alakulásába. A rezsi-csökkentés az egész közmű szektor (víz közművek, hulladék gyűjtés-gazdálkodás) jövedelmezőségét visszavetette, és ez jól nyomon követhető az érintett vállalatok relatív átlagkereset-pozíciójának éveket tartó romlásában (6. táblázat).

Hasonló következmények figyelhetők meg napjainkban **a kiskereskedelmi különadók és ársapkák alkalmazása miatt** a kiskereskedelmi ágazat vállalatainak többségénél, mind a jövedelmezőség/béreköltség viselőképeség romlása, mind a relatív bérpozíció visszaesése terén. Ennek elemzése, értékelése **az ágazati szintű béralku feladata lenne**, amelyet azonban Magyarországon az ágazati párbeszéd rendszer bevezetése ellenére sem sikerült hatékonyan meghonosítani (az ágazati párbeszédéről részletesen az 5. fejezetben írunk. Pedig indokolt azt is megvizsgálni, hogy miképpen alakul az ágazati átlagkereset a tágabb környezet, például a feldolgozóipar, vagy a vállalati szféra egészének kereseti átlagához képest, de akár **az Európai Unió különböző térségeiben kialakult ugyanazon ágazati bérszintekhez képest**.

Utóbbi annál inkább indokolt lenne, mert Magyarországon a nagyvállalati körben igen erőteljes **a nyugat-európai vállalatok leányvállalatainak** jelenléte, gyakran ugyanolyan termelési feladatok ellátásával, hasonló műszaki-technikai berendezések kezelésével, következőképpen hasonló képzettségi, készségbeli követelményekkel a munkavállalók iránt, mint az anyavállalatoknál.

6. táblázat

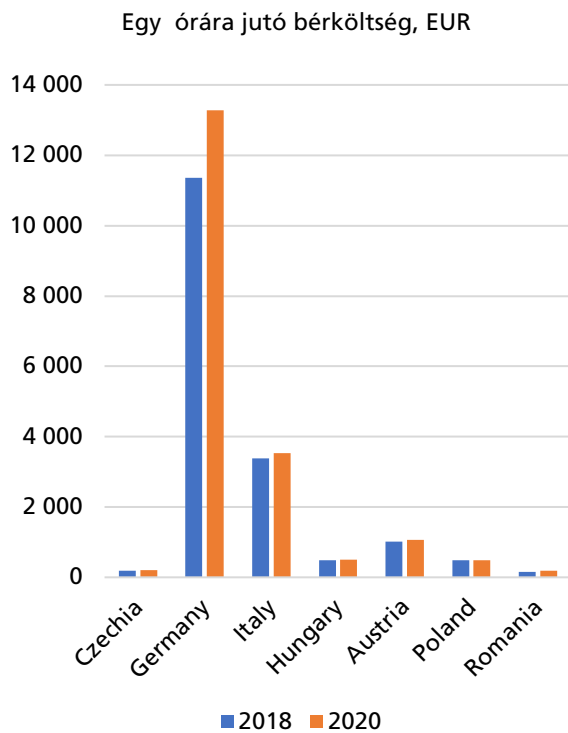
#### Átlagkeresetek az iparban és a közszolgáltató vállalatoknál

Időszak	Ágazat	Havi átlagkereset, Ft	Ipar=100
2008. év	37-39 Szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás; Szennyződésmentesítés, egyéb hulladékkezelés	175 503	92.80%
	B+C+D Ipar víz- és hulladékgazdálkodás nélkül	189 142	100.00%
2017. év	37-39 Szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás; Szennyződésmentesítés, egyéb hulladékkezelés	271 460	85.10%
	B+C+D Ipar víz- és hulladékgazdálkodás nélkül	319 113	100.00%

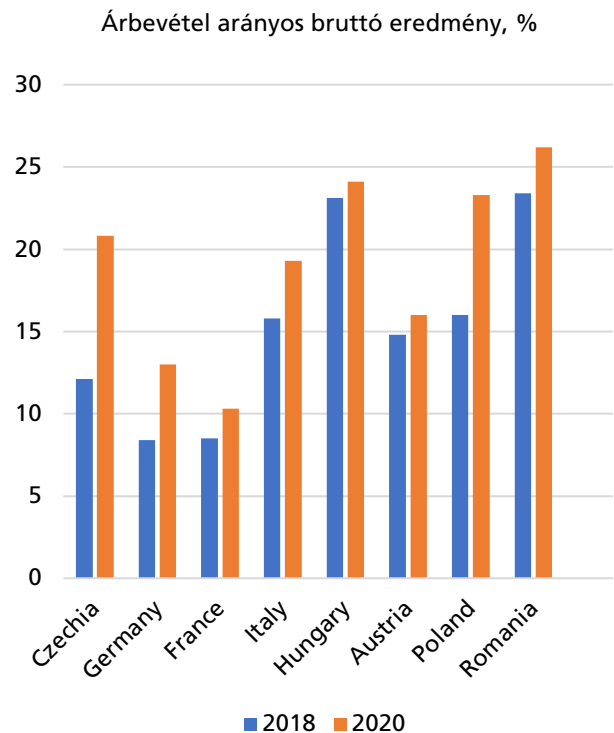
Forrás: KSH, Tájékoztatási adatbázis és saját számítás

4. ábra

A személyi ráfordítás és a bruttó profitráta közötti kapcsolat



Forrás: Eurostat SBS (Structural Business Statistics)



A 4. ábra szerint a magyar gyógyszeripar euróban mért személyi ráfordításának elmaradásával fordítottan arányos a jövedelmezőségi előny mértéke. Ebben az ágazatban tehát nem a jövedelmezőségi elmaradás okozza a bérhátrányt, hanem fordítva, az alacsonyabb bérszintből adódik a jövedelmezőségi többlet. Az európai átlagbérekre vonatkozóan értékes információk érhetők el az Eurostat<sup>14</sup> honlapján, az SBS (Structural Business Statistics) aloldalon.<sup>15</sup> Az Eurostat a KSH kereseti statisztikai adatközlésénél bemutatott mély szakágazati bontásban közli a bértömeg-, bérköltség-, sőt bruttó profit- és profitráta-adatokat, igaz kb. másfél-két év késéssel a vonatkozósi időszakot követően.

### 3.6. A BÉRTÖMEG FELOSZTÁSA AZ EGYES MUNKAKÖRI-FOGLALKOZÁSI CSOPORTOK KÖZÖTT

A bértárgyalás kiinduló pontja a vállalati minimálbér, és az átlagbér elvárt nagyságának meghatározása, amelynek megalapozásához az előzőekben igyekez-

tünk támpontokat nyújtani. A következő lépés az így körvonalazódó bértömeg cégen belüli felosztásának mérlegelése.

#### a. A fizikai–szellemi bérarány

A keresetek ágazati, piaci versenytársi összevetésénél első lépésként természetesen a fizikai és a szellemi állománycsoport átlagkeresetét külön-külön célszerű ugyanezekhez az ágazati referenciacsoportokhoz viszonyítani. Sokat mondó lehet azonban a fizikai és a szellemi keresetek egymáshoz viszonyított arányának összevetése az ágazati, vagy versenytársi fizikai/szellemi átlag arányokkal.

Az ágazati mutatóhoz képest elmaradó vállalati fizikai/szellemi kereseti arány lehetséges okai:

- A vállalati szellemi állományon belül található vezető beosztásúak magasabb keresete (alapbére, jutalma, prémiuma, nyereségrészesedése), azaz a vállalatnál foglalkoztatottak keresetének az ágazati átlagnál nagyobb egyenlőtlensége.
- A technikai felszereltség alacsonyabb szintje a vállalatnál, és ezzel összefüggésben a fizikai állományú dolgozók ágazatinál kedvezőtlenebb képzettségi összetétele.
- Az ágazati átlaghoz képest kevésbé megterhelő munkaidő-beosztás a vállalatnál, és ennek következtében a munkaidő-pótlékok kisebb súlya, nagysága a fizikai állományúak keresetében.

<sup>14</sup> Az Eurostat az Európai Bizottság (EB) egyik főigazgatósága, amelynek székhelye Luxembourgban van. Fő célja megfelelő statisztikai információk biztosítása az Európai Unió (EU) intézményeinek, valamint a statisztikai módszerek harmonizációja a tagállamok, az EFTA-országok és a tagjelöltek között.

<sup>15</sup> Az EUROSTAT adatok elérhetősége: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs\\_sc\\_ovw/default/table?lang=en&category=bsd.sbs.ovw](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_sc_ovw/default/table?lang=en&category=bsd.sbs.ovw)

7. táblázat

**A fizikai/szellemi bérearány egyes ágazatokban**

Ágazat	Teljes munkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkozásúak bruttó átlagkeresete (Ft/fő/hó)	Teljes munkaidőben alkalmazásban álló szellemi foglalkozásúak bruttó átlagkeresete (Ft/fő/hó)	Fizikai/Szellemi bér arány
Mindösszesen	431 879	739 989	58.40%
C=== FELDOLGOZÓIPAR	501 944	864 987	58.00%
CA== Élelmiszer, ital, dohánytermék gyártása	420 445	749 106	56.10%
CF== Gyógyszergyártás	678 067	983 648	68.90%
CG== Gumi-, műanyag és nemfém ásványi termék gyártása	492 862	809 858	60.90%
CJ== Villamos berendezés gyártása	505 348	937 208	53.90%
291= Közúti gépjármű gyártása	1 047 268	1 405 943	74.50%
293= Közúti jármű alkatrészeinek gyártása	535 264	961 796	55.70%
53== Postai, futárpostai tevékenység	371 078	483 112	76.80%

Forrás: KSH Tájékoztatói adatbázis

A fentiek szerint tehát a fizikai munkavállalók szempontjából lehetnek kedvező, (lásd a kevésbé megterhelő munkaidő beosztást) és kedvezőtlen összetevői is az ágazati-versenyitársi összevetésben lemaradó fizikai bérearánynak (kedvezőtlennek minősül a fizikai dolgozókéhoz képest kiugróan magas vezetői kereset, az alacsony szintű, vagy elavult műszaki – technikai felszereltség, az alacsony képzettségi szint, melynek oka esetleg éppen az elégtelen kereset, vagy a kedvezőtlen munkakörülmények miatt elvándorló szakképzett munkás állomány).

A 7. táblázat a gyógyszeripar, a közúti gépjárműgyártás és a postai tevékenység ágazatokban jelez magasabb fizikai/szellemi bér arányt. A gyógyszeriparban ennek oka lehet a fizikai állománytól elvárt magasabb szakképzettség, de a megszakítás nélküli tevékenységből fakadó magas műszakpótlék-arány is a kereseten belül. A közúti gépjárműgyártásban is szerepet játszhat a magasabb fizikai bérearányban a szigorú szakmai-minőségi követelményeknek való megfelelés, de ok lehet **a szakszervezeti szervezethez átlag feletti mértéke** is a fizikai dolgozók között. A postai tevékenység esetében viszont láthatóan a nyomott szellemi bérek miatt magas a fizikai bérearány, és nem a relatíve magas fizikai átlagkeresetek következtében, mivel utóbbi jóval a nemzetgazdasági átlag alatt helyezkedik el.

A tényleges okok felderítése azonban **kiterjedtebb és részletesebb munkáltatói adatszolgáltatást** követel meg, ennek értékelését, hasznosításának módját a következőkben tárgyaljuk.

**b. A vállalati bértábla**

**A vállalatnál előforduló alapbérek munkakörök és bércategóriák szerinti rendszerezését a vállalati bértábla, idegen szóval a vállalati bértarifa tábla tartalmazza.** A 8. táblázat a német gépipari kollektív szerződés bértábláját mutatja be. Az első oszlop **a bércategóriákat tartalmazza** (1-től 17-ig), **az utolsó az adott bércategória bérszintjét** az Eg7. bércategória bérszintjének százaléká-

ban meghatározva, – ahol az EG 7 valahol az átlagos alapbér körül helyezkedik el – a középső oszlop pedig azt **a pontszám-tartományt mutatja, amely eldönti, hogy az adott munkakör melyik bércategóriába sorolandó be.**

A vállalati bértábla összeállításának **első lépése a munkakörök, munkaköri csoportok elkülönítése** az adott munkakörben ellátandó feladatok alapján. A második lépés **az adott munkakör értékelése**, pontszámának meghatározása a vállalati működés eredményességéhez való hozzájárulás figyelembe vételével. Az utolsó lépés **az egyes munkakörök besorolása az adott bércategóriába** a munkakör-értékelés eredményeként kapott pontszám alapján.

8. táblázat

**Bércategóriák és a hozzájuk tartozó munkakör-értékelési pontszámok**

Bércategória	Összpontszám	Bérszint a 7. bércat. %-ában
EG 1	6	74
EG 2	7 – 8	76
EG 3	9 – 11	80
EG 4	12 – 14	84
EG 5	15 – 18	89
EG 6	19 – 22	94
EG 7	23 – 26	100
EG 8	27 – 30	107
EG 9	31 – 34	114
EG 10	35 – 38	121,5
EG 11	39 – 42	129,5
EG 12	43 – 46	138,5
EG 13	47 – 50	147,5
EG 14	51 – 54	156,5
EG 15	55 – 58	165,5
EG 16	59 – 63	176,5
EG 17	64 – 96	186,5

Forrás: Metall- und Elektroindustrie, ERA Németország

Maga a bértétel lehet:

- alpbér fix összeggel (a munkavállalói/szakszervezeti érdekek leginkább ezt a verziót preferálja),
- alpbér alsó-felső sávhatárok megállapításával,
- alpbér az egyik bértételhez rendelt szorzószám meghatározásával.

A fenti bértábla esetében **a bértárgyalás központi kérdése az Eg7. bérkategória bértételének a meghatározása**, amely a 3 éves képzési idejű szakmunkás képzettséget igénylő munkakör bérkategóriáját jelöli. Ezt követően a többi bérkategória bérszintje a százalékos szorzószámok alkalmazásával már automatikusan adódik. Időszakosan természetesen sor kerülhet, mind a munkaköri pontszámok, mind a százalékos szorzószámok átírására is, amennyiben ezt a munkakörök tartalma, változása indokolja.

A munkakörök elhatárolására és értékelésére többféle módszertan is létezik. Magyarországon az egyik legismertebb a Hays Group<sup>16</sup> munkakör-értékelési és bérbesorolási rendszere. A Hays munkakör-értékelési rendszer (a német ERA-hoz hasonlóan) együtt kezeli a fizikai és szellemi munkaköröket. A főbb értékelési szempontok:

- **Tudás:** a munkakör hatékony ellátásához szükséges tudásszint, beleértve a technológiai – műszaki szakértelmet, az üzleti – iparági ismereteket.
- **Problémamegoldás:** az alkalmazottak által a munkakörökben megoldott problémák összetettsége és fontossága. Ez magában foglalja az elemzési készséget, a döntéshozatali képességet, a kreatív gondolkodást.
- **Felelősség:** a munkakör felelősségi szintje és hatása a szervezetre. Ez magában foglalja a pénzügyi felelősséget, a stratégia alakítására gyakorolt befolyást és a vezetési funkciókat.

A munkakör értékelésekor **munkakör-elemzést** hajtanak végre, ennek során minden egyes munkakör esetében részletesen értékelik a fentiekben felsorolt kritériumok jelenlétét, súlyát. Az értékelés eredményétől függően minden munkakörhöz pontokat rendelnek, majd a hasonló pontszámmal rendelkező munkaköröket „bér kategóriákba” sorolják, amelyek a relatív értéküknek és az ennek megfelelően hozzájuk rendelt fizetési szinteknek (bérkategóriáknak) felelnek meg. Minden fokozathoz egy fizetési tartományt határoznak meg, általában egy minimum-, egy közép- és egy maximumértékkel.

Az ERA, a Hays és a hozzájuk hasonló, egységes módszertannal kidolgozott vállalati bértarifa rendszerek előnye, hogy **igyekeznek objektívek és igazságosak** lenni. A rendszer szabványosított megközelítést alkalmaz, ami csökkenti a szubjektívizmust, és az elfogultságot a bérezési döntésekben. Ezeknek a munkakör-értékelési, és bérbesorolási rendszereknek közös vonása, hogy **mindig az ellátandó feladatot, a munkakört, és nem az azt betöltő**

**személyt értékelik**, illetve a személyt csak annyiban, hogy rendelkezik-e a munkakör betöltéséhez szükséges képzettséggel, képességgel, gyakorlattal. Amennyiben igen, akkor alpbérét hasonló bérkategóriába kell besorolni.

A bértarifa **átláthatóvá teszi a bérpolitikát**, mert a pontkiosztás, és az osztályozási folyamat révén a munkavállalók világosan megérthetik, hogy munkájukat hogyan értékelik. **A rendszer következetes:** biztosítja a szervezeten belül a hasonló munkakörök következetes díjazását.

A bértarifa segíti **a bérezés stratégiai megfelelését:** a munkakör-értékelés során ugyanis **figyelembe veszik a vállalati célokat, és prioritásokat**, ezáltal biztosítva, hogy a javadalmazási stratégia támogassa az átfogó üzleti stratégia végrehajtását.

A vállalati bértábla megalkotása és karbantartása során fontos érdekképviseleti szempont a munkakör értékelésnél **a beosztástól függő súlyok** megállapítása, illetve **a hozzájuk rendelt bértételek nagysága, a béregyenlőtlenség mértéke, méltányossága**.

**A vállalati bértábla két legfontosabb bértétele a vállalati legkisebb bér, és a középfokú képzettséget igénylő munkakörök bértétele**, mert ezek nagymértékben befolyásolják egyfelől **a vállalatban belüli bérek egyenlőtlenségét**, másfelől **a vállalati átlagbér nagyságát**. Az említett két bértétel megállapításának a jegyzetírás idején különös jelentőséget ad **a szakmai bérmínimum jövőjéről kialakult vita** a munkáltatók és a szakszervezetek, de egyes szakszervezetek között is. Véleményünk szerint egyaránt kiemelten fontos **a legalsó bértételek megélhetési költségekhez való igazítása**, de **a szakmai tudás megfelelő elismerése** is. A nemzetközi bérstatisztikák szerint a képzettséget nem igénylő, és a középfokú képzettséget igénylő munkakörök között **30-40 százalékos eltérés a leggyakoribb** a képzettséget igénylő munkakörök javára. A vezetői beosztások esetében pedig arra kell ügyelni, hogy a magasabb vezető állásúaknál az alpbérről gyakran **az éves alpbér többszörösét kitevő mozgóbérek** (jutalom, prémium, nyereségrészesedés, béren kívüli javadalmazás, pl. részvényjuttatás) egészíti ki. Ez jelentősen megemeli a prémizáltak kompenzációs csomagját, és vele **a jövedelmi különbséget a beosztott munkavállalók, és a vezetők**, különösen a felsőszintű vezetők között.

A német feldolgozó iparban a szakszervezetek, és a munkaadói szövetségek által közösen kidolgozott és elfogadott ERA munkakör-értékelési, és bérbesorolási rendszer **a művezetői szintig** a következő súlyokat alkalmazza a munkakörök értékelésénél, pontozásánál, és bérkategóriákba sorolásánál.

- **Betanulás – képzettség – szakmai gyakorlat** (legnagyobb pontszerző) – max. 60 százalékos súly,
- **Önálló gondolkodás/problémamegoldás** (kreativitás, komplexitás) felelősség – max. 20 százalékos súly,
- **Kommunikáció/együttműködési igény** a kollégákkal – max. 10 százalékos súly,

<sup>16</sup> A Hays Hungary honlapja: <https://www.hays.hu/a-hays-vallalatrol>

- **Munkatársak támogatása, alsó-szintű vezetői megbízás** – max. 10 százalékos súly.

Jól látható, hogy – legalábbis az alsó-vezetői szintekig – a beosztás súlya a munkakör-értékelésben és az alpbér megállapításában jóval kisebb, mint a képzettségé, a gyakorlaté, a problémamegoldásé, és a munkatársakkal való kommunikációé.

A bérek differenciálásának másik kiemelten fontos munkahelyi szempontja a **nemek közötti esélyegyenlőség érvényesülése a munkakör-értékelésnél** (lásd a többségében nők által betöltött munkaköröket), **valamint a munkakörök bérkategóriákba történő besorolásánál**. A téma aktualitása miatt ennek a kérdéskörnek **külön fejezetet** szentelünk a későbbiekben.

Mivel a vállalati bértarifarendszer, a bérszerkezet kialakítása alapvető munkavállalói érdekeket érint, **elengedhetetlen a szakszervezetek részvétele a rendszer kidolgozásában, és folyamatos karbantartásában**. A vállalati bérpolitika a kollektív béralku során kerül kialakításra. Az Mt. ugyan a munka díjazásának elveit, mint a munkavállalók nagyobb csoportját érintő munkáltatói intézkedést, az üzemi tanács nevesített **véleményezési** jogosítványnak tekinti, de a vállalati bértarifa **bértételeinek aktualizálása a vállalati bértárgyalás központi tárgykörét képezi**, ezért **a vonatkozó javaslatok kidolgozása, előterjesztése elsődlegesen szakszervezeti kompetencia**.

A szakszervezet azonban akkor jár el körültekintő módon, ha nemcsak tagjai és tisztségviselői (a szakszervezeti bizalmiak) véleményét kéri ki, és érvényesíti, hanem **az üzemi tanáccsal is konzultál a véleményalkotást megelőzően**. Több ok miatt is ajánlatos az **ÜT képviselője a bértárgyalásokon**. **A jóléti pénzalapok meghatározása – aminek elosztásával kapcsolatban az üzemi tanácsnak „együtt döntési” joga van – legtöbbször ezen a tárgyaláson történik**. Továbbá a **„kompenzációs” tárgyalási technika alkalmazása során is érintve lehet a jóléti pénzeszköz nagysága**.

A bértarifarendszer működtetésével kapcsolatos érdekvédelmi feladatok között aláhúzendó **a rendszer nyilvánosságának megkövetelése**. A titkosított munkakör-értékelési rendszer, vagy a munkakörökhöz rendelt bértételek nyilvánosság előli elzárása éppen a tőle elvárt legfontosabb előnyöket teszi elérhetetlenné: az átláthatóságot, a vállalati működés által preferált munkakörök és munkaköri követelmények megismerését, ez pedig kioltja az elsajátításukra történő igyekezetet a munkavállalók részéről. A vállalat belüli karrierutak láthatósága, a bejárásukra történő motiválás kiemelkedően fontos hajtóereje a munkavállalók munkáltatójuk iránti elkötelezettségének. Ezek elrejtése a belső nyilvánosság elől fontos hatékonysági tényezőtől fosztja meg a céget és a tulajdonosokat. **A vállalati bértarifa-rendszer nyilvánossá tétele mellett egységesen kell kiállnia a szakszervezetnek és az üzemi tanácsnak**.

A bértárgyalások tematikájához közvetlenül is kapcsolódik a munkakör-értékelés, és a hozzájuk rendelt bértételek **rendszeres karbantartása**. Ennek megoldásában olyan szempontokra kell tekintettel lenni, mint:

- **a vállalati legkisebb bértételnek a megélhetési költségek változásához, az infláció mértékéhez való igazítása,**
- **a műszaki-technológiai fejlődés által előidézett változások átvezetése** a munkaköri követelmények jellemzőiben, és azok értékelésében,
- **a bértételek sávhatárain belüli bérbeállítás** ellenőrzése, az egyenletes béreeloszlás elérése,
- **leányvállalatok esetében a nemzetközi bérarányok figyelembe vétele** (pl. az anyavállalati/leányvállalati, a leányvállalatok közötti bérszintek differenciálódása, az indokolatlan egyenlőtlenségek csökkentése, korlátozása).

### c. A teljesítménybér

A vállalat belüli bérarányokra az alpbér és az alpbérarányos munkaidő-pótlékok mellett **a teljesítményértékelésen alapuló ösztönzők, a mozgóbérek nagysága** gyakorolja a legnagyobb befolyást. **Amíg az alpbérek megállapításánál a munkakörök által támasztott követelmények, és nem a személyek egyéni kvalitásai a mérvadóak, addig a teljesítménybérezésnél a munkavégzés eredményességét, hatékonyságát, a munkához való viszonyulást honorálják, itt tehát a javadalmazás a munkát végző személy kvalitásait, magatartását díjazza**.

A teljesítménybér-rendszer alkalmazásánál nem teljesen azonosak a munkaadói és a munkavállalói elvárások. **A munkaadó esetében** a nagyobb/jobb teljesítmény elérésére való ösztönzés, ilyen módon a fajlagos bérköltségek csökkentése az egyik kiemelt cél. Fontos szempont a kiemelkedő képességű munkavállalók megtartása, vállalati kötődésük erősítése is.

**A munkavállalók esetében** a fő elvárás az alpbér feletti többletkereset lehetősége, és ezáltal **a megélhetési feltételek javítása**, a jobb életkörülmények biztosítása. Kiemelt igénye a munkavállalóknak emellett **a többlet teljesítmény arányos elismerése**, és különösen érzékeny pont a meggyőző, **elfogulatlan teljesítményértékelési gyakorlat** meghonosítása.

**A tevékenység eredményének** mérése, értékelése, elismerése történhet **naturális mérőszámok** alapján, mint pl. az időegység alatt előállított termék mennyisége, a termék minősége, a selejt arány nagysága szerint. Alkalmazhatók **pénzbeni mérőszámok**, mint a termelési, működési költségekben elért megtakarítás. Gyakori teljesítménymutató a tevékenységet elvégző **személy viselkedésének, magatartásának a minősítése** a felettes, a munkatársak, vagy az ügyfelek visszajelzése alapján. Itt olyan tulajdonságok kapnak pozitív értékelést, mint a megbízhatóság, a pontosság, a szabálykövetés, a segítőkészség, a kezdeményezés, az együttműködés, szükség esetén a rugalmasság.

Maga a teljesítményértékelés, mind a kibocsátást, mint a személyi jellemzőket illetően történhet valamilyen **teljesítendő norma, tervszám megközelítése, elérése alapján, vagy a munkatársak átlagához viszonyított mutatószám alkalmazásával.**

A norma alapú teljesítménybérézés kritikus pontja a **reálisan elvárható teljesítés** megállapítása, a személyi jellemzőkön alapuló értékelésnél pedig **az értékelői (többnyire a vezetői) elfoglaltság, szubjektivizmus kiküszöbölése.**<sup>17</sup>

Az értékelői szubjektivizmus kiküszöbölését segítheti, ha a személyi kvalitások, magatartás értékelését **minél több mérhető, objektíven megfigyelhető jelzőszámhoz** kötjük (pl. pontosság, határidők tartása, tudásmegosztás, a munkatársaknak nyújtott támogatás, a munka eredményességét növelő, jobbító javaslatok száma). Az is segít a vezetői elfoglaltság csökkentésében, ha **nemcsak a vezető, hanem a munkatársak is értékeli egymást a fenti szempontok alapján.**

A teljesítménybér-rendszer kialakításánál ugyancsak felmerül az üzemi tanács és a szakszervezeti részvétel közötti munkamegosztás kérdése. Itt is az a megközelítés javasolható, hogy a **munkahelyi-munkaköri szintű teljesítménykövetelmények, értékelési szempontok, és díjazási mértékek terén a munkavállalói oldalon a szakszervezet legyen a kezdeményező és a végső javaslat tevő,** de – különösen a rendszer alkalmazásának általános elveit, szabályait illetően – a vélemény alkotás előtt **konzultáljon az üzemi tanáccsal.**

Milyen általános elvek, szabályok lefektetése ajánlható a munkahelyi ösztönző rendszerek kialakításánál?

- a teljesítmény cél és az értékelési módszer legyen **értelhető,**
- a cél elérése objektív módon **mérhető,**
- a teljesítés az érintett munkavállalók által **befolyásolható,**
- a teljesítménycél **reálisan elérhető,**
- a mozgóbér nagysága, a kifizetés gyakorisága legyen **ösztönző, motiváló,**
- a bevezetés, vagy a módosítás legyen fokozatos, **kapcsolódjon össze felkészítő képzéssel,**
- az **alulteljesítők részesüljenek kiegészítő, felzárkóztató képzésben, vagy tanácsadásban** arra vonatkozóan, hogyan érhetnek el magasabb teljesítményt és magasabb mozgóbért,
- a teljesítményértékelésről **legyen rendszeres visszajelzés** az érintetteknek,

<sup>17</sup> A norma megállapításánál legyen szakszervezeti elvárás, hogy a betanulási időszakot követően legalább a létszám fele teljesíteni tudja a 100 százalékos szintet, és a teljes érintett létszámmal vetítve is az átlagos teljesítés érje el a 100 százalékot. Alapkövetelmény az is, hogy a 100 százalékos norma, vagy tervteljesítés **az átlagos fizikai, szellemi képességű munkavállalónál ne igényeljen túlzott erőfeszítést, ne járjon negatív fiziológiai következményekkel** (amit – különösen a norma változtatásakor – a **foglalkozás egészségügyi szolgálat által végzett mérésekkel ajánlott ellenőrizni).**

- legyen meg a **panasztételi eljárás lehetősége** (igény esetén a szakszervezeti bizalmi bevonásával).

A teljesítménybérézés hatékony működése, méltányossága és a jövedelemegyenlőtlenségek kordában tartása kapcsán is fontos követelmény a **beosztotti, és a vezetői keresetek közötti összhang és együttmozgás,** ezen belül a mozgóbérek (prémium, jutalom) **egyirányú, és hasonló arányú változása** a beosztottak és a vezetők esetében. Itt olyan konkrét ismérvek nevezhetők meg, mint

- a vezetői és beosztotti jövedelmek különbsége ne legyen visszatetsző mértékű,
- **a vezetők mozgóbére (jutalma, prémiuma) függjön a beosztottjaik átlagos teljesítményétől, és ehhez kapcsolódó átlagos mozgóbérének a változásától,**
- a vezetők prémiumfeltételeinek egy része (pl. a termelékenység, jövedelmezőség, eredményesség kedvező változása) **a beosztottak többletjavadalmazásában is jelenjen meg.**

A vezetői és beosztotti teljesítmény közötti szinergiát, az egymást erősítő kölcsönhatást segíti, ha a vezetők jutalma, prémiuma érzékelhető mértékben függ attól, hogy **a beosztottjaik, milyen értékelést adnak róluk olyan szempontok alapján,** mint:

- a szakmai tekintély,
- a beosztottakkal való emberséges bánásmód, hangneme,
- a jobb teljesítményt segítő munkafeltételek biztosítása,
- a munkatársak támogatása, a felmerült problémák elhárításában nyújtott segítség,
- a nyugodt, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör,
- a kivételezés, szubjektivizmus kerülése.

A teljesítménybér rendszer megfelelőségének ellenőrzésére a 2.sz függelékben található ajánlás.

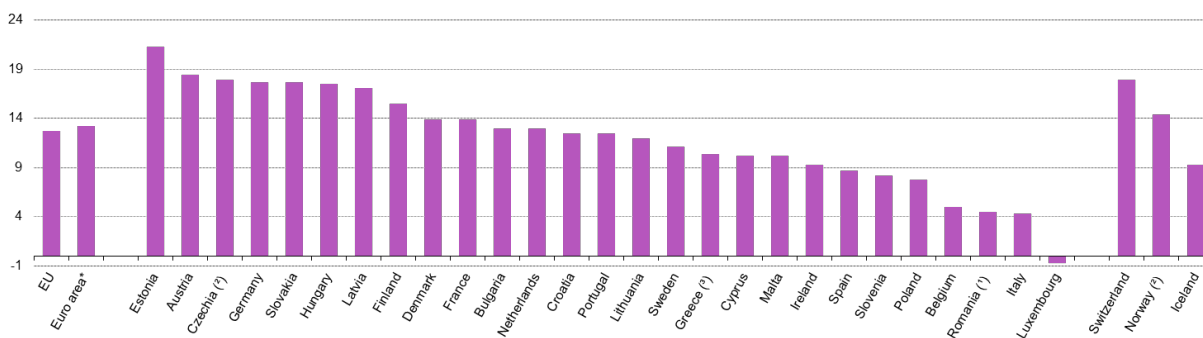
### 3.7. A NEMEK KÖZÖTTI ESÉLYEGYENLŐSÉG BIZTOSÍTÁSA A BÉREZÉSBEN

A nemek közötti indokolatlan bérszakadék csökkentése mind uniós, mind nemzeti szinten a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos politikák egyik legfontosabb prioritása, amely az Európai Szakszervezeti Szövetség, és a magyar szakszervezeti konföderációk legteljesebb támogatását élvezi. A nemek közötti bérszakadékot, a **kereseti rést,** a statisztikusok a következőképpen számolják: **férfiak keresete – nők keresete/férfiak keresete.**

Az Európai Unióban a gazdaság egészében 2022-ben a nők bruttó órabére átlagosan 12,7 százalékkal volt alacsonyabb a férfiakénál. Az EU tagállamai között a nemek közötti bérszakadék a luxemburgi -0,7 százalékkal (a negatív érték itt a nők bérelőnyét jelenti), és az észtországi +21,3 százalékkal között ingadozik. A magyar adat is az Európai Unió átlaga felett található (5. ábra).

5. ábra

**A nemek közötti kiigazítatlan bérszakadék, 2022 (a férfi és női munkavállalók átlagos bruttó órabére közötti különbség a férfiak bruttó keresetének százalékában)**



Note: For all the countries except Czechia and Iceland: data for enterprises employing 10 or more employees, NACE Rev. 2 B to S (-); Czechia: data for enterprises employing 1 or more employees, NACE Rev. 2 B to S; Iceland: NACE Rev. 2 sections C to H, J, K, P, Q. Gender pay gap data for 2022 are provisional until benchmark figures, taken from the Structure of Earnings survey, become available in December 2024.

\* Euro area (2015-2022)

(\*) Estimated data.

(\*) Definition differs (see metadata).

(\*) 2018 data.

Source: Eurostat (online data code: sdg\_05\_20)

eurostat

Forrás: Eurostat 2022

A nemek közötti bérszakadék sokkal **kisebb a fiatal munkavállalók esetében, az életkor előrehaladtával egyre inkább nő**, mivel a nők a munkában töltött életük során családi okból többnyire megszakítják pályafutásukat.

2022-ben az uniós tagállamok **többsége a magán-szektorban nagyobb nemek közötti bérszakadékot regisztrált, mint a közzférában**. Ennek oka az lehet, hogy a közzférában a legtöbb uniós tagállamban a béreket átlátható bértáblák határozzák meg, amelyek a férfiakra és a nőkre egyaránt vonatkoznak. **A nemek közötti bérszakadék a magán-szektorban a belgiumi 8,1 százaléktól a csehországi 20,5 százalékig, a közzférában pedig a ciprusi -0,2 százaléktól a magyarországi 16,1 százalékig terjedt.**

A közelmúltban az Európai Parlament és a Tanács nagy horderejű irányelvet fogadott el: „A férfiak és nők **egyenlő, vagy egyenlő értékű munkáért járó egyenlő díjazása elve alkalmazásának a bérek átláthatósága és végrehajtási mechanizmusok** révén történő megerősítéséről”.<sup>18</sup>

Az irányelv az Európai Unió vállalatainál lényegében általánosan kötelezővé teszi a munkakör-értékelésen alapuló bértáblák alkalmazását, és azoknak a munkavállalók előtti teljes nyilvánosságát. A munkakör-értékelési szempontok között olyan **objektív és összehasonlítható kritériumoknak kell megjelenniük**, mint:

- a képesítési, szakmai és képzettségi követelmények,
- a készségek,
- a munkavégzés által okozott fizikai, vagy szellemi megterhelés,
- a felelősség,
- a munkakörülmények.

**Az értékelési és besorolási rendszert a munkavállalói képviselőkkel egyeztetett**, a nemi hovatartozás szempontjából semleges kritériumok alapján kell létrehozni. A munkakör-értékelések nyomán kialakított, az adott munkakörhöz tartozó bértételekről a munkáltatóknak **nyilvános kimutatást kell készíteniük, és nemek szerinti bontásban be kell mutatniuk a bérek átlagos eltérését** az alapszabványban, a kiegészítő bérelemekben (pótlékok, teljesítménybérek, jutalmak, prémiumok), és a béren kívüli juttatásokban.

**A legalább 250 munkavállalót foglalkoztató munkáltatóknak első ízben 2027. június 7-ig**, és azt követően **minden évben** meg kell adniuk az előző naptári évről vonatkozóan a fentiekben felsorolt információkat. A 150-249 munkavállalót foglalkoztató munkáltatóknak először **2027. június 7-ig**, és azt követően **három évente** meg kell adniuk az előző naptári évről vonatkozóan ugyanezeket az információkat.

A munkavállalók számára lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a fenti adatokat a **képviselőiken (a szakszervezeteken, üzemi tanácsokon) keresztül kérjék és kapják meg**. Ha a kézhez kapott információk pontatlanok vagy hiányosak, a munkavállalók személyesen vagy a képviselőiken keresztül **további pontosításokat és részleteket kérhetnek** a szolgáltatott adatokkal kapcsolatban, és erre

<sup>18</sup> EU 2023/970 irányelv, 2023. május 10. Elérhető: <https://eur-lex.europa.eu/HU/legal-content/summary/equal-pay-for-equal-work-or-work-of-equal-value-between-men-and-women-rules-on-pay-transparency.html>



**indoklással ellátott választ kell** kapniuk. A munkáltatók észszerű időn, de minden esetben **a kérelem benyújtásának időpontjától számított két hónapon belül** kötelesek rendelkezésre bocsátani **a pótlólagosan kért** információkat.

Amennyiben a női és férfi munkavállalók egyenlő vagy egyenlő értékű munkáért kapott átlagos bérében mutatkozó különbözőségeket **nem indokolják objektív** (nemi szempontból semleges) tényezők, **a munkáltatónak intézkedéseket kell hoznia az egyenlőtlenségek megszüntetése érdekében.**

Abban az esetben, ha a női és férfi munkavállalók átlagos bérszintje között **legalább 5 százalékos különbség** mutatkozik egy **adott bérkategóriában**, és **az érintett munkavállalói képviselők szerint ez objektív, és nemi szempontból semleges tényezőkkel nem indokolható**, akkor **a dolgozói érdekképviseletek bevonásával közös bérértékelést kell elvégezni.** A bérértékelés elvégzésének célja a bér eltérések **okainak tisztázása**, valamint – ha az eltérések indokolatlansága bebizonyosodik –, akkor **a megszüntetésükre irányuló intézkedési terv kidolgozása és végrehajtása.**

Az uniós irányelv elfogadását a nők bérhátránya és annak állandósulása tette aktuálissá és az, hogy nyilvánvalóvá vált: az ellene történő fellépés megköveteli **a munkahelyi bérrendszerek teljes átláthatóságát.** Ez az irányelv által megkövetelt átláthatóság **a szakszervezeti érdekvédelem számára új perspektívát nyit meg**, amelybe beleférhet **a férfiak, és a nők indokolatlan bérhátránya elleni együttes fellépés.** Legyen szó akár **a vezetők–beosztottak, a tulajdonosok–alkalmazottak** közötti indokolatlan jövedelmi különbségekről, akár **a vállalatcsoportokon belül eltérő telephelyeken** azonos munkát végzők bére közötti indokolatlan béregyenlőtlenségekről.

### 3.8. A BÉRFIZETŐ KÉPESSÉGET MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK, A VÁLLALATI PÉNZÜGYI BESZÁMOLÓ HASZNOSÍTÁSA A BÉRFIZETŐKÉPESSÉG ÉRTÉKELÉSÉHEZ

**Éves beszámolót** kell készítenie minden társas vállalkozásnak és gazdálkodó szervezetnek. Ebbe beletartoznak a cégek, nonprofit szervezetek, egyesületek, alapítványok, ügyvédi irodák is, de kivételt képeznek az egyéni vállalkozások és a bíróságon nem bejegyzett egyéb szervezetek.

Maga az éves beszámoló egy olyan dokumentum, amely bemutatja a vállalkozások gazdasági tevékenységét és pénzügyi helyzetét. Elkészítésére az üzleti év zárása után kerül sor, és legkésőbb 5 hónappal később kell azt elérhetővé tenniük.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> A beszámolókat a <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap> felületre kell feltölteni.

A vállalatok éves beszámolóinak jellemzően **három fő része van**, ami kiegészül további **két dokumentummal**:

**Eredménykimutatás:** Bemutatja egy adott időszak bevételeit és ráfordításait, valamint ezek különbözeteiként a vállalkozás nyereségének/veszteségének mértékét.

**Mérleg:** Olyan kimutatás, amely bemutatja a vállalkozás vagyonának összetételét, valamint ezeknek a vagyonelemeknek a finanszírozási forrását.

**Kiegészítő melléklet:** Tartalmazza mindazon kiegészítő információkat, amelyek szükségesek a mérleg és az eredménykimutatás megértéséhez.

**Tulajdonosi határozat:** Láthatjuk benne, hogy mi lesz az eredmény felhasználásának módja, történik-e osztalékfizetés a tulajdonosok részére, és az milyen összegű. Osztalékfizetés hiányában az adott évi adózás utáni eredmény az eredménytartalékba kerül, amelyből a későbbi időszakban akár veszteséges évben is kifizethető a tulajdonosok számára osztalék.

**Könyvvizsgálói jelentés:** Sokszor a kiegészítő mellékletben szerepel, de előfordul, hogy külön dokumentumként töltik fel. Tartalmazza a könyvvizsgáló alátámasztását arra vonatkozóan, hogy a vállalat az üzleti évben szakszerűen járt el, és a könyvvizsgáló nem talált semmilyen szabálytalanságot.

**A bérfizető képesség elemzéséhez elsődlegesen az eredménykimutatás adatait érdemes górcső alá venni, legalább az elmúlt három év adataira vonatkoztatva.**<sup>20</sup> Ehhez szükséges átnézni a kiegészítő mellékletek vonatkozó részeit, megjegyzéseit. Amennyiben jelentős változás tapasztalható az egyik adatsorban, de az nincs indokolva a kiegészítő mellékletben, akkor a vállalat illetékes szakemberétől szükséges megkérdezni azt (célszerűen írásos formában). Másodsorban **a kiegészítő melléklet** tartalmaz olyan információkat is, amelyek nem kifejezetten a mérleghez vagy az eredménykimutatáshoz kapcsolódnak, viszont hatással vannak a munkavállalókra, a bérfejlesztés lehetséges forrására/mértékére. Ilyen lehet például egy vállalati átalakításról szóló információ. Harmadrészt pedig ugyan rövid, de annál fontosabb adatforrás a **tulajdonosi határozat**, amelyben az osztalék összegét láthatjuk, és hasonlíthatjuk össze a bérköltséggel/személyi jellegű ráfordítással.

Lássuk az egyes eseteket **példákkal** alátámasztva.

<sup>20</sup> Az elemzés időszaka függ a vállalat, az ágazat, a világgazdaság aktuális helyzetétől. Ha egy ágazatban jellemzőek a konjunktúrák (ciklusok), akkor érdemes olyan hosszú időszakot átölelni, amely lefed egy teljes ciklust, és a következő ciklusból legalább egy évet, amely így összehasonlítható a megelőző ciklus azonos időszakával. Ugyanígy bővíteni kell a vizsgált időszakot, ha az elmúlt években történt a gazdaságban egy nagyobb visszaesés/fellendülés, amely miatt a legutolsó beszámoló adata nem vehető össze a megelőző két évvel. Ilyen például a Covid2009 pandémia miatti visszaesés, amikor 2022-ben és 2023-ban a megelőző évekhez képest jelentős árbevétel-növekedést tapasztalhatunk egy vállalatnál, de egy 2020 előtti időszakhoz hasonlítva kiderül, hogy tulajdonképpen 2023-ban tért vissza az árbevétel a pandémia előtti szintre.

A) Az eredménykimutatásból származó, és a hozzá kapcsolódó kiegészítő információk hasznosítása<sup>21</sup>

Az eredménykimutatás kétféle módszerrel készülhet el, egyik a **forgalmi típusú eredménykimutatás**, míg másik az **összköltség típusú**. Elemzői szemmel számunkra ez utóbbi értelmezhető jobban, és jellemzően a vállalatok többsége is ezt alkalmazza. A forgalmi típusú eredménykimutatás forgalom-szemléletű, ami azt jelenti, hogy veszi az adott üzleti év eladásaiból származó bevételt, és veszi az ehhez kapcsolódó költségeket, függetlenül attól, hogy azok melyik időszakban képződtek. Ez a gyakorlatban annyit tesz, hogy tulajdonképpen megkapjuk, hogy a vállalatnál **az éves**

**bevételt milyen közvetlen és közvetett költségek terhelték**, és a végén ehhez képest **mekkora volt a fedezet** (az árbevétel és a költségek különbsége). Haszonnal tudtak-e eladni vagy veszteséggel? Viszont a költségek típusába kevésbé látunk bele, ez sokkal inkább vállalati szemléletű megközelítés, főleg olyan esetekben, ahol nagy hangsúlyt fektetnek a termékek önköltségének megállapítására.

Az összköltség típusú eredménykimutatás szigorúan az üzleti év adataira koncentrál, a költségnemeket pedig részletesen mutatja be, amely így **alkalmas mélyebb elemzések** elkészítésére és következtetések levonására. Az egyes főbb elemek és azok tartalma a 9. táblázatban látható.

9. táblázat

Eredménykimutatás összköltség eljárással „A” változat; sablon és magyarázat

	Eredménykimutatás összköltség eljárással „A” változat	Megjegyzés
9	01. Belföldi értékesítés nettó árbevétele	* Belföldön értékesített készletek és szolgáltatások nettó (áfa nélküli) eladási ára
9	02. Exportértékesítés nettó árbevétele	* Külföldre értékesített készletek és szolgáltatások nettó (áfa nélküli) eladási ára
	<b>I. Értékesítés nettó árbevétele ( 01+02 )</b>	
5	03. Saját termelésű készletek állományváltozása (SEEAE)	* Most csak azt kell tudni, hogy itt van
5	04. Saját előállítású eszközök aktivált értéke (STK ÁV)	* Most csak azt kell tudni, hogy itt van
	<b>II. Aktivált saját teljesítmények értéke (AST) ( +-03+04 )</b>	
9	<b>III. Egyéb bevételek</b>	* Kapott kártérítés, kötbér, késedelmi kamat * Értékesített tárgyi eszköz és immat. jószág nyeresége
5	05. Anyagköltség	* Anyagfelhasználás * Közüzemi díjak (villany, víz, gáz) * Irodaszervizárulás költsége
5	06. Igénybe vett szolgáltatások értéke	* Bérelti díj, telefon, posta, oktatás, tanfolyam, könyvviteli szolgáltatás, ügyvéd, javítás-karbantartás, reklám
5	07. Egyéb szolgáltatások értéke	* Biztosítás, bankköltség (kivéve kamat) * Hatósági díjak, illetékek
8	08. Eladott áruk beszerzési értéke (Elábé)	* Értékesített készletek könyv szerinti (nettó) értéke
8	09. Eladott ( közvetített ) szolgáltatások értéke (Elászé)	* Értékesített szolgáltatások könyv szerinti (nettó) értéke
	<b>IV. Anyagjellegű ráfordítások ( 05+06+07+08+09 )</b>	
5	10. Bérköltség	* Dolgozóknak fizetett bruttó bér, jutalom, prémium
5	11. Személyi jellegű egyéb kifizetések	* Betegszabadságra járó munkabér, táppénz 1/3-a
5	12. Bérjárulékok	* Dolgozók bére után fizetendő járulékok
	<b>V. Személyi jellegű ráfordítások ( 10+11+12 )</b>	
5	<b>VI. Értékcsökkenési leírás</b>	* Tárgyi eszközök és immat. javak terv szerinti amortizációja
8	<b>VII. Egyéb ráfordítások</b>	* Fizetett kártérítés, kötbér, késedelmi kamat * Értékesített tárgyi eszköz és immat. jószág vesztesége * Eszközök káreseménye, hiánya, megsemmisülése, selejtezése, értékvesztése és terven felüli értékcsökkenése
	<b>A. Üzemi ( üzleti ) tevékenység eredménye ( I+-II+III-IV-V-VI-VII )</b>	* Első eredménykategória, a felette lévő (római számokkal jelzett) bevételek és ráfordítások különbsége
9	<b>VIII. Pénzügyi műveletek bevételei</b>	* Kapott kamat, osztalék, árfolyamnyereségek
8	<b>IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai</b>	* Fizetett kamat, árfolyamveszteségek
	<b>B. Pénzügyi műveletek eredménye ( VIII-IX )</b>	* Második eredménykategória, a felette lévő (római számokkal jelzett) bevételek és ráfordítások különbsége
	<b>C. Adózás előtti eredmény ( +-A+-B )</b>	* Harmadik eredménykategória, a felette lévő (betűvel jelzett) eredménykategóriák (+-A+-B) eredménye
8	<b>X. Adófizetési kötelezettség</b>	Adózás előtti eredmény+-adóalap korrekciós tételek = adóalap x társasági adó kulcs
	<b>D. Adózott eredmény ( +-E-X )</b>	* Negyedik eredménykategória, a felette lévő két sor (C-X.) különbsége

Forrás: Számvitelnavigátor.hu<sup>21</sup>

21 <https://www.szamvitelnavigátor.hu/p/eredmenykimutatás-semak.html>

10. táblázat

A e-beszamolo.im.gov.hu oldalon található létszámadatok előnézete

**A számvitelről szóló 2000. évi C. törvényben meghatározott nagyságot jelző mutatóérték**

	Tárgyévi üzleti évben	Tárgyvet megelőző üzleti évben	Tárgyvet két évvel megelőző üzleti évben
Üzleti évben átlagosan foglalkoztatottak száma	272	250	221

Forrás: E-beszámoló oldal<sup>22</sup>

Az elsődleges és legfontosabb adat az átlagbér kiszámítása, amely a bérköltséget osztja el a létszámmal, és a hónapok számával. A bérköltségadat megtalálható az eredménykimutatásban, a teljes létszámadat pedig a vállalat által elektronikusan feltöltött mérleg-, és eredménykimutatás feletti részben (10. táblázat).

Ez az **átlagbéradat egy kiindulópont**, ez alapján könnyen és gyorsan kiszámítható minden évben, hogy hogyan alakult ez a mutató a megelőző időszakhoz képest. A munkavállalói érdekvédelem láthatja belőle, hogy hozzávetőlegesen  **megtörtént-e a kialakult emelés**, az összeg alacsonyabb, vagy magasabb, mint amennyit vártak? Érdeemes összehasonlítani ezt az adatot a versenytársak (KSH ágazati adatok és a piacvezetők adatai) azonos mutatójával, hosszú távon elemezni, hogy az egyes **versenytársak az elmúlt időszakban milyen bérpozícióban álltak**. A következő **kérdésekre** kereshetjük a választ:

- Hogyan alakult a vállalat teljes munkaidős foglalkoztatottra vetített **átlagbére** a versenytársakhoz, és a szakághoz/iparághoz viszonyítva?
- Az egyes vállalatok átlagbéreinek esetében **bérelőnyről vagy bérhátrányról** beszélhetünk, és ezek az idő előrehaladtával **csökkentek vagy emelkedtek?**
- Történt-e változás a vizsgált periódus alatt a **bérpozíciókra** vonatkozóan?
- Az elemzett vállalat **bérpozíciója javult-e** a vizsgált periódusban?
- Tapasztalható-e az alacsonyabb átlagbérrel rendelkező vállalatoknál egyfajta **bérfelzárkózás?**
- A magasabb bért kínáló vállalatok törekednek-e a **bérelőnyük** megtartására?

Erre példa a következő ágazati összevetés a 6. ábrán.

Az elemzésbe bevont vállalatok **átlagbérét piros** szín jelöli, amennyiben az **iparági átlagbér alatti átlagbérrel** rendelkezett, és **zöld** szín, amennyiben **meghaladta** azt. A 6. ábra alatt táblázat mutatja, hogy 2015-ről 2016-ra, illetve 2016-ról 2017-re, milyen ütemben emelkedtek az átlagbérek az egyes vállalatok esetében, illetve az iparágban.

Amint az látható, 2015-ben bruttó 215 000 forint volt az iparági átlagbér, amelynél három vállalat esetében alacsonyabb volt az átlagbér, kettőnél pedig magasabb.

2016-ban az a vállalat (zöld színnel jelzett), amelyik átlagbére 2015-ben még a legalacsonyabb volt, 2016-ban már a harmadik bérpozíciót foglalta el, és iparág feletti átlagbérrel rendelkezett, miután átlagosan 32,07 százalékkal nőtt az átlagbére. Az iparágban ekkor 9,30 százalékos volt a bérdinamika, a kék színnel jelzett vállalatnál pedig 13,54 százalék, de továbbra is átlagalatti átlagbérrel rendelkezett, bérpozíciója pedig romlott.

2017-ben fokozódott az iparágban a bérdinamika (9,30 százalékról 14,89 százalékra). Ebben az évben a sárga színnel jelzett vállalatnál 19,52 százalékkal emelkedett az átlagbér, a kék színnel jelzettnél pedig 14,22 százalékkal (ami az iparági növekménynél is alacsonyabb, így a bérhátrány is fokozódott), ezáltal a kék színnel jelölt vállalat két év leforgása alatt a harmadik helyről az utolsó, ötödik helyre szorult vissza az átlagbérek tekintetében.

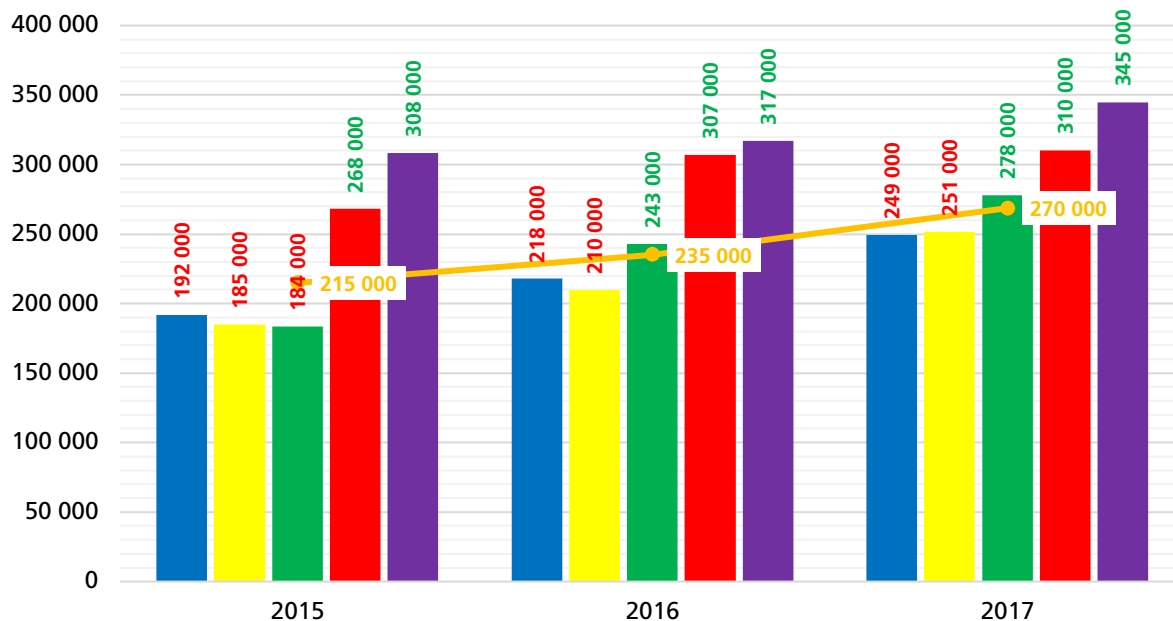
Amit még a 6. ábráról le tudunk olvasni, az az, hogy annál a két vállalatnál, ahol bérelőnyről beszélhettünk 2015 és 2017 között, nem tartották fontosnak, hogy a relatív bérelőnyüket fenntartsák, így a lila színnel jelölt vállalatnál 2016-ban és 2017-ben is iparági bérdinamika alatti volt a bérnövekmény, míg a piros színnel jelölt vállalatnál 2016-ról 2017-re történt rendkívül alacsony, mindössze 0,98 százalékos átlagbér-emelkedés. Így a zöld színnel jelzett vállalat, ahol legalább az iparágak megfelelő bérdinamika állt fenn a vizsgált periódus alatt, jelentősen felzárkózott a magasabb átlagbért fizető vállalatokhoz (2015-ben bruttó 124 ezer forinttal volt alacsonyabb az átlagbére, mint a legmagasabb átlagbérrel rendelkező vállalaté, 2017-ben viszont ez a különbség közel a felére csökkent, bruttó 67 ezer forintra).

Az összvállalati átlagbéren túl a nagyobb cégek esetében jellemzően tartalmaz a **kiegészítő melléklet** egy részletesebb felbontást az **állományi létszámról, és a részükre kifizetett bérköltségekről**. Többnyire **fizikai-szellemi (direkt-indirekt) bontást** láthatunk, de előfordulhat **egyéb megbontás** is (például különböző divíziós megbontás, telephely szintű megbontás, nagyobb létszámcsoportok szerinti megbontás). A számviteli törvény minden kettős könyvvitелű vállalat esetében előírja az állománycsoportokra bontott bérköltség és létszámadat feltüntetését.

<sup>22</sup> [https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo\\_megjelenites](https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_megjelenites)

6. ábra

Az ágazati átlagbéreknek való megfelelés egy lehetséges ábrája



	kék	sárga	zöld	piros	lila	iparág
2016/2015	+13,54%	+13,51%	+32,07%	+14,55%	+2,92%	+9,30%
2017/2016	+14,22%	+19,52%	+14,40%	+0,98%	+8,83%	+14,89%

Forrás: Saját szerkesztés egyéni vállalati beszámolók és KSH szakági adatok alapján 2015-2017

tését. Ha ez hiányzik, a Felügyelő Bizottság (továbbiakban FB) munkavállalói küldöttei figyelmeztessék a munkáltatót az adathiány pótlására. Amennyiben a munkavállalói érdekképviselőt külön szeretne egy-egy **nagyobb létszámcsoporthoz vonatkozó megbontást**, arra **külön adatigénylés benyújtása** szükséges. Ez a részletesebb bérköltség- és létszámadat már alkalmas mélyebb elemzésre, kiszámolhatjuk például a **bérollót** (az alacsonyabb, és a magasabb bérek arányát, vagyis hogy sikerült-e az alacsonyabb bérkategóriáknak közelíteniük a magasabb bérral rendelkezőkhöz, vagy ennek sajnálatos módon éppen az ellenkezője történik a vállalatnál). Ez a részletesebb átlagbér-adat szintén hosszabb távon ad pontosabb képet a munkavállalók béralakulásáról, és ugyanúgy érdemes elhelyezni az iparági, versenytársi környezetben. Ez a fajta megközelítés támpontot tud nyújtani a béremelés mértékéhez, ráadásul van mögötte egy hivatkozási alap. Fontos viszont azt is megfigyelni, hogy az **átlagbért változások mögött milyen létszámváltozás történt**, illetve a kiegészítő melléklet tartalmaz-e valamilyen **extra információt**, ami fontos lehet a megértést illetően.

Ideális esetben, ha fejlődik és bővül egy vállalkozás, akkor egyrészt várható a létszám bővülése, illetve ezzel együtt a menedzsment a munkavállalókat is részesíti az együtt elért eredményekből. Amennyiben a létszám bővülésével párhuzamosan emelkedik az átlagbér is a vállalatnál, az azt

jelzi, hogy tisztos bérfeljesztés történt a cégnél, vagy, hogy olyan termékekkel/szolgáltatásokkal bővült a vállalat portfóliója, amely képzetesebb szakemberek munkáját kívánja meg, ezáltal a magasabb hozzáadott értékű pozíciókra belépő új munkatársak magas kezdőbére szintén emeli a vállalati átlagbért.

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

Ha emelkedett ugyan az átlagbér, viszont lecsökkent a létszám, az valamilyen problémára utal, például nem megfelelő költséggazdálkodásra, átszerveződésre, divízió-eladásra következtethetünk belőle. Ilyenkor a megmaradt munkavállalók béremelését tulajdonképpen részben, vagy egészen a létszámcsökkenés finanszírozza. Fontos ilyenkor megnézni, hogy a megmaradt munkavállalókra milyen extra feladatok hárultak. Szükséges bekérni olyan kiegészítő adatokat, mint a túlórák száma, a betegszabadságok és a táppénzek száma, fluktuáció, amiből következtetni lehet arra, hogy mennyire leterhelt a megmaradt munkatársak.

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

A létszám- és az átlagbér összefüggésére mutat példát a 11. táblázat.

Az **1. vállalatnál** a fizikai dolgozók béremelését gyakorlatilag az elbocsátásokból finanszírozta a vállalat. A létszámuk 25 százalékkal csökkent, a megmaradt 1000 főnek pedig 23 százalékkal emelkedett az átlagbére.

A szellemi dolgozók létszáma ugyanennél a vállalatnál másfélszeresre emelkedett, az átlagbér mégis közel negyedével csökkent (22 százalékkal), vagyis nyomott bérszinttel történt az új munkaerő felvétele (vagy ennyivel alacsonyabb a belépőbér, vagy olyan új munkaköröket töltöttek

be, amelyek alacsonyabb hozzáadott értéket/tapasztalatot/iskolázottságot igényelnek). Az is elképzelhető, hogy a fizikai dolgozók egy része átsorolásra került szellemi pozíciókba, ezzel is csökkent a szellemi átlagbér.

A vállalat bérköltsége mindösszesen 0,9 százalékkal nőtt, vagyis gyakorlatilag az előző évi szinten maradt, miközben a létszám arány jelentősen átrendeződött (333 fővel csökkent a fizikai létszám, miközben 170 fővel nőtt a szellemi, így a szellemi/fizikai létszám arány 5,12-ről 1,76-ra csökkent).

A szellemi létszám arány növekedése ellenére a bérolló (a szellemi átlagbér és a fizikai átlagbér aránya) 136 százalékos volt.

A **2. vállalat** esetében mind a fizikai-, mind a szellemi állomány létszáma nőtt, közel azonos mértékben (11-12 százalékkal). A szellemi átlagbér 5 százalékkal csökkent, amiből arra lehet következtetni, hogy valószínűleg alacsonyabb béremelés történt a szellemi dolgozók körében (például fix összegű béremelésre került sor), illetve sokkal nagyobb a különbség a szellemi átlagbérekben, ezáltal az újonnan felvettek alacsonyabb szintű belépőbére nagyobb mérték-

11. táblázat

Három vállalat néhány összehasonlító adata a létszámra és az átlagbérekre vonatkozóan

		1. vállalat	2. vállalat	3. vállalat
Fizikai	létszám	1000	1600	1900
	Változás előző évhez	-25%	+11%	-5%
	Átlagbér (€)	1100	950	800
	Változás előző évhez	+23%	+9%	-10%
Szellemi	létszám	600	700	400
	Változás előző évhez	+49%	+12%	-32%
	Átlagbér (€)	1500	1800	3300
	Változás előző évhez	-22%	-5%	+38%
Bérolló (szellemi/fizikai átlagbér arány)		136%	189%	413%
Teljes bérköltség		23 000	32 000	33 000
Változás előző évhez		+0,9%	+14,3%	-17,0%

Forrás: Saját számítás a vállalati beszámolók alapján

ben csökkentette az átlagbért körükben. Összességében a bérköltség 14,3 százalékkal nőtt.

A **3. vállalatnál** 5 százalékkal csökkent a fizikai létszám, de ennél magasabb, 10 százalékos volt az átlagbércsökkenés, vagyis a magasabb átlagbérrel rendelkező fizikai munkavállalók köréből történt több elbocsájtás.

A szellemi foglalkoztatottak harmadát elbocsájtották, a szellemi átlagbér pedig közel 40 százalékkal emelkedett, itt tehát az alacsonyabb beosztásban dolgozók munkája szűnt meg legfőképpen.

Annak következtében, hogy az elbocsájtások elsősorban a magasabb átlagbérrel rendelkező fizikai munkavállalók, illetve az alacsonyabb átlagbérrel rendelkező szellemi munkavállalók körében történt, tulajdonképpen eltűnt a bérhierarchia középső rétege, ezáltal pedig a vállalatnál a bérolló rendkívül kinyílt (413 százalék lett, miközben előző évben 250 százalék volt). Ez azt jelenti, hogy a szellemiek átlagbére több, mint négyszer volt magasabb a fizikai átlagbérnél.

A bérköltség eközben 17 százalékkal csökkent, ami az elbocsájtások következménye.

A fentebb taglalt, átlagbér-számítással, és alakulásának elemzésével kapcsolatos információk a béremelés kiindulópontjai. Következő lépésként azt kell megvizsgálni, hogy a vállalat lehetőségei mekkora forrást tesznek lehetővé ennek az igénynek a kielégítésére.

Gyakran tapasztaljuk, hogy az előbb említett adózás előtti eredmény nem túl jelentős, és csak egy minimális, néhány százalékos általános béremelésre lett volna elegendő. Ezekben az esetekben **tételesen szükséges átvilágítani** a ki-

egészítő melléklet segítségével **a vállalat költségeit, és szinte minden esetben akad olyan költségterhelés (akár több is), amely összege, vagy az évek során történő költségnövekedése megkérdőjelezhető**, főleg abban az esetben, ha a munkavállalók átlagbére jelentősen elmarad az ipari átlagtól.

A legjellemzőbb ilyen költségterhelések az **igénybe vett szolgáltatásokon** belül találhatóak. Először is érdemes megnézni azt, hogy **az igénybe vett szolgáltatások összege mekkora a bérköltséghez hasonlítva**. Sok esetben tapasztalható, hogy annak legalább 1,2-szerese, de ennél jóval kirívóbb példák is akadnak. Ezen az igénybe vett szolgáltatás soron mutatják ki többek között a bérleti díjakat, IT-szolgáltatások költségét, tanácsadói és ügyvédi díjakat, licencköltségeket, bérmunkadíjat. Előfordult egy cégnél, hogy a tanácsadói díjak egyik évről a másikra hirtelen 12-szeresére emelkedtek (egyik évben még csak 50 millió forintot fizettek ki a tanácsadóknak míg két évvel később 600 millió forintot). A beszámoló alapján ennek oka, hogy nem tudtak a vevőknek megfelelő ütemben árut értékesíteni alacsony árréteggel miatt, a vevők pedig kötelezték őket tanácsadók alkalmazására, hogy ez a helyzet a lehető leghamarabb megoldódjon, és a legkevesebb kiesés történjen. A kérdés ilyen esetben az lehet, hogy ez a helyzet mikor oldódik meg, és azt követően felszabadul-e ez a többlet költség, vagy ezen a magasabb szinten marad? **A licenc díjak sok esetben más leányvállalatoknak, vagy az anyavállalatnak átadott összegek** ezen a jogcímen. Érdemes megvizsgálni ennek az évenkénti alakulását, összegét a bérköltséghez képest.

A **12. táblázatban** egy vállalat igénybe vett szolgáltatásainak és főbb eredménykimutatásbeli tételeinek sorai látszódnak.

A **béremelés elsődleges forrásaként tekinthetünk az adózás előtti eredményre**, hiszen az a vállalatnak egy olyan nyeresége, amelyből az adózás előtt még valamely költségét (jelen esetben a bérköltséget, és azok járulékait) ki tudta volna fizetni anélkül, hogy veszteségesse vált volna. A **bérköltség-emelkedés** lehetséges **mértékének kiszámításához** az alábbi mutatót lehet alkalmazni:

$$\frac{(\text{Adózáselőtti eredmény} + \text{Személyi jellegű ráfordítás}) \cdot \left( \frac{\text{Bérköltség}}{\text{Személyi jellegű ráfordítás}} \right)}{\text{Bérköltség}} - 1 * 100,$$

vagy egyszerűsítve:

$$\frac{(\text{Adózáselőtti eredmény} + \text{Személyi jellegű ráfordítás})}{\text{Személyi jellegű ráfordítás}} - 1 * 100.$$

Ebben a képletben azt feltételezzük, hogy a bérköltséggel együtt arányosan megemelkedik a teljes személyi jellegű ráfordítás, ami a bérhez kapcsolódó járulékok tekintetében igaz, a béren kívüli juttatásoknál már kevésbé, viszont jó alapot képez egy hozzávetőleges százalékos értékhez. Például abban az esetben, ha 1000 egységnyi volt a vállalat bérköltsége, ennek 120 százaléka (1200 egység) volt a teljes személyi jellegű ráfordítás, és mindössze 100 egység adózás előtti eredménye volt a vállalatnak, akkor a képlet alapján  $1200 + 100 = 1300$  egységnyi személyi jellegű ráfordítást tudott volna kifizetni a vállalat, hogy ne váljon veszteségesse. Ebben az esetben a 120 százalékos személyi jellegű ráfordítás / bérköltség arányt megtartva a bérköltség  $1300 / 1,2 = 1083,3$  egységnyi lett volna, ami  $1083,3 / 1000 = 1,083$ -szorosa az eredeti bérköltségnek, vagyis a növekedés mértéke  $(1,083 - 1) * 100 = 8,3\%$ . Körülbelül 8 százalékos bérköltség növekedést tudott volna kifizetni a vállalat, ami tovább számszerűsíthető alapbérfejlesztési mértékre, amennyiben ismerünk egy átlagos alaphérszámot a vállalatban belül.

12. táblázat

**Egy vállalat igénybe vett szolgáltatásainak és főbb eredménykimutatás-adatainak összehasonlítása**

Megnevezés	összeg (€)
Bérmunkadíj	27 000 000
Royalty	25 000 000
Szállítási és rakodási, raktározási költség	18 000 000
Tanácsadói díjak	14 000 000
Bérleti díj	5 000 000
Termeléssel kapcsolatos egyéb szolgáltatások	4 000 000
Kommunikációs és irodai költség	2 000 000
Munkaerő-gazdálkodás és szállítás	2 000 000
Kiküldetési költség	1 000 000
Karbantartási költség	1 000 000
<b>Igénybe vett szolgáltatás összesen</b>	<b>99 000 000</b>
<b>Béreköltség</b>	<b>39 000 000</b>
– ebből fizikai:	23 000 000
<b>Adózás előtti eredmény</b>	<b>100 000</b>
adó	700 000
<b>Adózott eredmény</b>	<b>-600 000</b>

Forrás: Saját számítás a vállalat beszámolójának adataiból

A 12. táblázatban színekkel elkülönítve jelennek meg az összetartozó adathalmazok.

Az igénybe vett szolgáltatásokon belül nagyság szerinti sorrendben vannak felsorolva az egyes tételek, 10 millió euró felett négy összeg található: a bérmunkadíj (27 millió euró értékben), a royalty díj<sup>23</sup> (25 millió euró értékben), a szállítmányozási és raktározási díjak (18 millió euró értékben), valamint a tanácsadói díj (14 millió euró értékben).

Rögtön az elsőt megvizsgálva azt látjuk, hogy a bérmunkára kifizetett költség meghaladja a fizikai munkaerő éves béreköltségét (ez van piros téglalapokkal jelölve). A **munkaügyi adatok elemzése elengedhetetlen** ebben az esetben, mivel abból megtudhatjuk, hogy **az egy főre jutó bérelt munkaerőköltség meghaladta-e az egy főre jutó fizikai személyi jellegű ráfordítást**, illetve a **belépők és a kilépők alapbéréből következtethetünk arra, hogy ez a vállalat munkaerőhiánnyal küzd-e, vagy a bérelt munkaerővel járó szabadság-e az, ami ezt a rendkívül magas bérmunkadíjat eredményezi** (például a trendhatások kiküszöbölése érdekében).

A legmagasabb igénybe vett szolgáltatási költségek között található a tanácsadói díj, amely a csoport különböző szervezeti egységei által a társaságnak nyújtott vezetési szolgáltatások értékét, valamint a társvállalatoktól vett koordinációs szolgáltatásokat, logisztikai, mérnöki és

<sup>23</sup> A kiegészítő melléklet szerint a vállalat egy másik, – az általa gyártott termékek gyártásának know-how-jával rendelkező – cégcsoporton belüli tagvállalata részére royalty díjat fizet a gyártásba kerülő új modellek értékesítésére vetítve.

adminisztrációs szolgáltatásokat foglalja magában. A royalty és a tanácsadói díj költségét összeadva 39 millió euró értéket kapunk, amely annyi, mint a teljes béreköltség (ezek az adatok vannak narancssárga vonallal kiemelve).

Miközben a vállalat több millió eurót költött el a csoporton belüli különböző szolgáltatásokra, és a bérmunkadíjra, az adózás előtti eredménye százezer euró volt, az évet pedig 600 ezer euró veszteséggel zárta. Mint látható, ebben az esetben a béremelésre látszólag nincs lehetősége a vállalatnak, hiszen veszteségesen működött, ugyanakkor több olyan, főként **a kapcsolt vállalatok felé áramló költsége van, amelyek mértéke indokolatlanul nagyok tűnik.**

Manapság egyre nagyobb teret hódít a nagyvállalatoknál a külföldi munkaerő alkalmazása, ahol a közvetítőcégen keresztül érkező ideiglenes munkavállalók a már meglévő munkaerővel azonos bért (sőt, béren kívüli juttatást, esetenként még lojalitási bónuszt is (!) kapnak, miközben a vállalat megfizeti utánuk a közvetítő díját (ez akár a bérelt munkaerő költségének 40 százalékát is kiteszi), továbbá lakhatást, bejárást, étkezést, és akár megadott időnként a hazalátogatás útiköltségét is megtéríti. Érdemes tehát megnézni, miként változott az elmúlt időszakban a bérelt munkaerő költsége, erre egy jó példa az alábbi vállalat 2022-es és 2023-as igénybe vett szolgáltatási adata (13. táblázat).

Piros számmal jelöltük, ahol a megelőző évhez képest jelentős mértékben vagy összegben emelkedett a költség, és zölddel, amennyiben az csökkent.

13. táblázat

**Az igénybe vett szolgáltatások változása egy vállalat esetében**

Igénybe vett szolgáltatások	2022	2023
munkaerőkölcsönzés	2 400 000	4 600 000
licenz díjak	5 000 000	4 300 000
egyéb szolgáltatás	560 000	4 000 000
ügyvéd, tanácsadás, üzemorvos	590 000	630 000
reklamációs költség	340 000	530 000
javítási költségek	500 000	400 000
munkásszállítás	350 000	360 000
bérleti díjak	400 000	360 000
kapcsolt vállalkozások szervizköltsége	240 000	260 000
vagyon- és környezetvédelem	110 000	180 000
szállítás	2 800 000	140 000
hulladék, szennyvíz, csatorna	72 000	60 000
oktatás	50 000	60 000
kiküldetés	40 000	60 000
egyéb díjak	60 000	50 000
bérmunkadíj	160 000	35 000
vámügyintézés	20 000	20 000
napilapok, postaköltség	10 000	12 000
<b>összesen</b>	<b>13 702 000</b>	<b>13 057 000</b>

Forrás: Saját számítás a vállalat beszámolójának adataiból

Jól látható, hogy a bérelt munkaerő költsége megelőzte még a letaszíthatatlannak tűnő licenclíjak költségét is: 2023-ban 4,6 milliárd forintba került a kölcsönzött munkaerő a vállalatnak, ami 90 százalékkal haladta meg az egy évvel korábbi 2,4 milliárd forintot. Ennél a vállalatnál a bérelt munkaerő létszáma is megtalálható volt a kiegészítő mellékletben (ez többnyire nem szokott benne lenni, és fontos bekérni), így kiszámítható volt, hogy miközben a saját munkaerő esetében 13 százalékos volt az átlagbér növekedése, addig nem sajnáltak 26 százalékkal többet adni egy bér munkásért. Ennél a vállalatnál a bérelt munkaerőn kívül az egyéb szolgáltatások, a reklamációs költség és a vagyon- és környezetvédelem sorokon bekövetkezett emelkedésekre is érdemes lenne rákérdezni, tisztázni azok okát.

Az igénybe vett szolgáltatások után **az egyéb ráfordítások és egyéb bevételek is fontos információkkal szolgálhatnak**. Fontos, hogy **mindkét elem vizsgálata szükséges egyidőben**, mivel akadnak olyan **tételek**, amelyek **egyiknél pozitív előjellel, a másikban negatív előjellel szerepelnek**, és annak egyenlege, ami számít. Ilyen például a leltárhány és a leltártöbblet, vagy az eszközértékesítés bevétele és annak a könyv szerinti értéke (vagyis amekkora volt az értéke). Egyéb ráfordításnál szerepel a **selejt** is, **ennek az összegét is lehet évente arányosítani a bérköltséghez**, és az évenkénti változást is figyelemmel kísérni. Szintén fontos összevetni a változást az igénybe vett szolgáltatásokon belül a **karbantartási költséggel**, sok esetben a megemelkedett selejt-számmal együtt a karbantartási költség is emelkedik. A jelentős selejt-növekedés több problémára is utalhat, mint például:

- **előregedett géppark** (nem megfelelő ütemű vagy mértékű eszközpótlás, ezt érdemes megnézni a kiegészítő

szító mellékletben az eszköztükörnél és a beruházásoknál),

- **tapasztalt munkaerő hiánya** (bekért fluktuációs adatok, és a munkavállalók tapasztalatai tudják ezt alátámasztani),
- **túl alacsony létszám** (nincs kapacitás a betanításra, karbantartásra),
- **nem megfelelően motivált munkaerő** (ezt támaszthatja alá, ha az iparági átlag alatti a vállalat fizikai átlagbére, főleg, ha a lemaradás évről évre fokozódik),
- **rosszabb minőségű beszállítói alapanyag** (ezt csak sejteni lehet abban az esetben, ha az anyagköltség aránya az árbevételhez képest lecsökken, a munkavállalói megfigyelések támaszthatják alá).

Van olyan példa, amely vállalatnál a selejt összege 16 millió euróról két év alatt 45 millió euróra emelkedett (2,8-szoros érték), így már kitette a teljes éves bérköltség több mint egyharmadát. Amennyiben a vállalat dolgozói közt oszlott volna meg ennek a selejt-költségnek akár csak a fele is (ez még az infláció drasztikus emelkedését megelőző időszakban volt), egész biztosan lehetett volna jóval alacsonyabb a selejt (főleg, ha esetleg egy selejt-százalék célarány lett volna megállapítva, de olyan módon, hogy az egyénekenként mérhető és elérhető legyen).

Érdemes még az értékcsökkenés arányát is szemügyre venni az árbevételhez, és a bérköltséghez képest, jellemzően egynéhány százalékot szokott kitenni, de pontosabb képet kapunk, ha megnézzük ezt is évekre visszamenőleg, illetve hasonló vállalatok körében is.

A 14. táblázat a kiskereskedelmi vállalatok értékcsökkenési leírás arányát mutatja.

14. táblázat

**Az értékcsökkenés és az árbevétel aránya hasonló vállalatok esetében. Példa arra, hogyan lehet kiszámolni egy extrém magas arány esetén a lehetséges béremelés mértékét**

(mio Ft)	vállalat 1	vállalat 2	vállalat 3	vállalat 4
Értékcsökkenés	9 000	4 500	10 000	3 000
ÉCS/árbevétel	6%	2%	1,5%	1,5%
<i>feltételezés</i>	2%			
<i>Felt. ÉCS</i>	3 000			
<i>Keletkező forrás</i>	6 000			
Fizetett bérköltség	7 500			
<b>Új forrás/bérköltség</b>	<b>80%</b>			

Forrás: saját számítás a vállalatok beszámolóí alapján



A fenti példában az egy vállalat ('vállalat 1') értékcsökkenési leírása 9 milliárd forint volt, miközben az adott évben kifizetett bérköltség 7,5 milliárd forint, vagyis az értékcsökkenés 20 százalékkal több forrást vont el az árbevételből, mint a bérekre kifizetett költség.

Ugyanennek a vállalatnak az értékcsökkenési rátája 6 százalék volt, míg versenytársainál ez az arány maximum 2 százalékos volt.

Feltételezve, hogy ennél az áruházláncnál is csak 2 százalék értékcsökkenést számoltak volna el, a kifizetett 9 milliárd forint helyett az értékcsökkenési leírás 3 milliárd forintot vont volna el az árbevételből. Ezzel  $(9-3=)$  6 milliárd forint szabadult volna fel a vállalatnál, amely összeg a bérköltség 80 százalékát tette ki. Ha kiszámoljuk, hogy a bérköltség emelése mekkora járulékteherrel jár, és hogy azzal összeítve mekkora béremelést tudott volna ebből a vállalat eszközölni, akkor egy általános, körülbelül 60-70 százalékos béremelést hajthatott volna végre a vállalat (2 százalékos értékcsökkenési arány mellett) anélkül, hogy az üzemi tevékenység eredménye változott volna.

Az értékcsökkenés mértéke két okból emelkedhet meg a versenytársakhoz képest: egyrészt változott a tárgyi eszközök összetétele, másrészt gyorsított leírást alkalmazott a vállalat, mert hamarabb akarja pótolni a meglevő eszközeit. Mindkét esetre igaz azonban az a tény, hogy az értékcsökkenés nem készpénzben felmerülő költség, hanem egy folyamatosan képződő pénzügyi tartalék, amely ezért átmenetileg a bérhány pótlására is felhasználható.

Vagyis ilyen esetben érdemes megkérdezni, mi okozza a túl magas értékcsökkenési leírási adatot, mivel az tulajdonképpen nem egy tényleges költséget jelent, hanem annak a ráfordításnak a megelőlegezését (és ezáltal az adóteher alóli kivezetését), amekkora összegű eszközt, ingatlant, immateriális javat kell majd pótolnia az adott évre vetítve. Hogy ez a beruházás megvalósul-e, milyen ütemben és mikor, az más kérdés (nyomon követhető az immateriális javak, és a tárgyi eszközök eszköztükrében a kiegészítő mellékleten belül, ahol az egyes csoportok bruttó-nettó értéke látható, illetve a cash flow táblában, szintén a kiegészítő mellékleten belül a beruházások soron). Amennyiben azt látjuk, hogy az eszközök nettó értéke, illetve az egy főre vetített nettó értéke évről évre csökken, ott ez a pótlás nem történik meg, és ez okozhat például hosszú távon selejt-arány növekedést és karbantartási költségnövekedést, ami kimutatható és számszerűsíthető, de okozhatja a munkaerő elégedetlenség-növekedését, és a munkahelyi környezet leromlását, ami kevésbé számszerűsíthető, mégis nagyon fontos információ.

A béremelési igénynél fontos kitérni arra, hogy **nem csak azon érdemes elgondolkodni, hogy mekkora béremelést szeretnének** (fix vagy kombinált összeget érdemes megállapítani, ha a bérolló túl nagy, százalékosat vagy kombináltat abban az esetben, ha éppen a szellemi munkavállalók átlagbére van elmaradva), hanem az is fontos szempont, hogy amennyiben az a vállalat vezetése szerint nem kivitelezhető, akkor **milyen olyan egyéb elemeket lehet**

**beemelni, amellyel az adott évre elérni kívánt célok a lehető legnagyobb mértékben megvalósulnak.** Ilyen elem például az egyszeri kifizetés, hiszen az a többi évet nem „nyomja”. Hozzá lehet nyúlni a kedvelt SZÉP-kártya összegéhez is (létrehozni, ha még nem volt ilyen juttatás, és emelni rajta, ha még nem érte el a plafont), ennek 450 ezer forintig kedvezőbb az adózása, mint a bérnek. Lehet növelni az útiköltségtérítést is, amennyiben még nem növelték meg az adómentes 30 Ft/km összegig. Létezik továbbá egészségpénztári hozzájárulás, nyugdíjpénztári hozzájárulás, különböző kedvezmények partnercégeknél (például havibérlés egy edzőterembe vagy uszodába, kedvezményes vásárlási lehetőség saját termékből, vagy partnerek termékeiből). Hallani extra szabadnapról, ami például a munkavállaló születésnapján jár. További jóléti elemek is kérhetők, egyre több helyen van ingyenes gyümölcs a dolgozóknak, vízadagoló automata, gyakoribb mobiltelefon- és/vagy laptopcsere, lehetőség vállalati kisbusz hétvégi használatára, irodai masszázs, csapatépítő tréningek, egészségügyi szűrőprogramok stb.

#### B) A kiegészítő melléklet egyéb elemeinek hasznosítása a munkavállalókra vonatkozóan

A kiegészítő melléklet sok olyan egyéb információt tartalmaz, amely érdekes lehet munkavállalói szempontból. Az elején található egy rövid bemutatás a vállalatról, amiben szó esik az alapítás időpontjáról és mikéntjéről (ki hozta létre és mekkora tőkével, hány százalékos a részesedése), majd információt kaphatunk arról, hogy az évek során a tulajdonosi arány hogyan változott. Fontos még, hogy az esetleges **jövőbeni események** is megjelennek (például egy kiskereskedelmi vállalat hány új üzlet megnyitását tervezi, hány új munkahely jön létre), bár lehetséges, hogy erről a dolgozók már korábban értesülnek belső fórumokon.

Szintén fontos információt tartalmazhat a bérköltség taglalásánál vagy az elhatárolásoknál feltüntetett **menedzsmentdíj**. Érdemes összevetni a menedzsmentdíjak éves alakulását a bérköltséggel. Sok esetben tapasztalható jóval magasabb növekedés a menedzsmentdíjnál, mint a bérköltségben. Itt is ki lehet számolni, hogy amennyiben a menedzsmentdíjak a vállalati átlagbérral azonos mértékben nőttek volna, akkor a felette kifizetett összeget elosztva, milyen béremelési mérték lett volna kivitelezhető. Amennyiben ez az arány alacsony, akkor létszámra vetítve lehet megmondani, hogy mekkora összegű egyszeri kifizetést tett volna lehetővé, vagy például mennyivel lehetett volna megemlíteni abban az évben a cafeteria összegét.

A kiegészítő melléklet végén sok esetben található egy rövid összefoglaló az adott **üzleti év nehézségeiről**, és az esetleges **jövőbeni kilátásokról**. Főként abban az esetben jelenik ez meg, amikor valami nem megszokott gazdasági esemény történt, ami kihatással volt a vállalat eredményességére (például háborús konfliktusok, alapanyaghiány, hirtelen áremelkedés, amit nem tudnak érvényesíteni a már meglévő vevői szerződésekben, megakadt logisztikai hálózat, Covid2009 pandémia). Jellemzően arról is esik szó, hogy a következő üzleti évre van-e kihatása még ezen eseményeknek, vagy már nem kell azok hatásával számolni.

## C) A tulajdonosi határozat információjának értelmezése, és elemzése a munkavállalói érdekekkel kapcsolatosan

A **tulajdonosi határozat alapvetően két részből áll**, az első részben számszerűsíti és **jóváhagyja** a beszámolóban szereplő mérlegfőösszeget és adózott eredményt, majd a második részben **dönt az adózott eredményről: eredménytartálékba** helyezi (a vállalatnál marad), vagy **osztalékként** annak részét vagy egészét kiveszi. Az alábbiakban két példát láthatunk:

**7/2024. sz. alapítói határozat /  
Founder's Resolution No. 7/2024**

Az Alapító elfogadja a 2023. évi beszámolót az abban szereplő 8 000 000 000 Ft mérlegfőösszeggel és 137 000 000 Ft adózott eredménnyel.	<i>The Founder accepts the financial report of the year 2023 with the balance sheet total of HUF 8.000.000.000 and the profit after tax of HUF 137.000.000.</i>
---	---

**8/2024. sz. alapítói határozat /  
Founder's Resolution No. 8/2024**

Az Alapító osztalék kifizetést nem állapít meg, a 2023. évi adózott eredményt az eredménytartálékba helyezi.	<i>The Founder declares that dividend is not established, the 2023 tax profit is taken into profit reserves.</i>
--	--

*Minta tulajdonosi határozatra*

Itt a tulajdonos felé nem történik kifizetés, és a teljes adózott eredmény a vállalat eredménytartálékát növeli.

**Egyedüli Tag 2024/06. sz. határozata**

**Resolution no. 06/2024 of the Sole Quota holder**

Az Egyedüli Tag jóváhagyja a Társaság számviteli törvény szerint elkészített 2023. üzleti év beszámolóját, melyet a Felügyelőbizottság véleményezett és a Könyvvizsgáló záradékolta.

The Sole Quota holder approves the annual report regarding the financial year 2023 of the Company, which have been commented by the Supervisory Board and validated by the independent auditor.

**Egyedüli Tag 2024/07. sz. határozata**

**Resolution no. 07/2024 of the Sole Quota holder**

Az Egyedüli Tag elhatározza, hogy a Társaság 2023. üzleti év adózott eredménye 2 500 000 000,- Ft összeg, továbbá az eredménytartálékból további 1 600 000 000,- Ft összeg a Ptk. 3:185.§-a alapján osztalékként kifizetésre kerül.

The Sole Quota holder decides to pay out the profit after tax of the Company for the business year 2023 which is HUF 2.500.000.000, furthermore from the retained earnings HUF 1.600.000.000, shall be paid out as dividend in accordance with Section 3:185 of the Civil Code.

Az Egyedüli Tag megállapítja, hogy a Társaság saját tőkéje az osztalék kifizetése következtében nem fog a törzstőke alá csökkenni, valamint a kifizetés nem veszélyezteti a Társaság fizetőképességét.

The Sole Quota holder states that the Company's own equity after the dividend payout will not drop below the share capital, and the payout does not endanger the Company's solvency.

*Minta tulajdonosi határozatra*

Ebben a második esetben pedig azt látjuk, hogy egyrészt a teljes adózott eredményt, majd ezen felül az eredménytartálékból további összeget **átcsoportosítva történik osztalékkifizetés** a vállalatból, olyan mértékben, hogy az még a vállalat fizetőképességét nem fogja negatívan befolyásolni. Egy ilyen lépés viszont mindenképpen figyelmet érdemel, hiszen mi az oka az **anyavállalatnak** arra, hogy **elvonjon** ennyi **tőkét a leányvállalattól**? Egy átmeneti likviditási zavar állhat a háttérben. Átcsoportosítja a tőkét egy kevésbé prosperáló leányvállalat részére, vagy a magyar leányvállalat lassú leépítése kezdődik meg vele? Arra is találtunk már példát, hogy **egy leányvállalat eredménytartáléka szinte teljes egészében kivonásra került osztalékként, majd ugyanez az összeg szinte csaknem egészében anyavállalati hitelként lett kihelyezve ugyanezen leányvállalathoz, természetesen kamatfizetés ellenében**. Ezzel tulajdonképpen az anyavállalat plusz bevételi forrást és adócsökkentő tételt generált (hiszen a fizetendő kamat pénzügyi ráfordításként jelenik meg, ami csökkenti az adózás előtti eredményt).

### A munkavállalók részesedése a vállalat üzleti eredményéből

Gyerekcipőben jár még ez a téma, pedig vállalati szempontból a költségvonzata ellenére rendkívül sok előnnyel jár. Ugyanis, amennyiben lehetőség nyílik a **munkavállalók számára** valamilyen **viisszatérítésre** a vállalat üzleti sikereiből, ezáltal a munkavállalók egyrészt érzelmileg közelebb kerülnek a céghez, másrészt mindent megtesznek majd annak érdekében, hogy további eredményeket érjen el a vállalat. Az erőteljesebb pénzügyi és morális kapcsolat által a munkavállaló felelősségtudata is növekszik, könnyebben fogadja a különféle átalakításokat, hatékonyságnövelő intézkedést (itt nem a kizsigerelésről van szó, hanem a valóban hasznos változásról, amely sok esetben vált ki elsőre ellenérzést, főként a régebbi dolgozók körében).

Ez a részesedés lehet valamilyen eredménymutatóhoz kapcsolt (veszteség esetén nem negatív, hanem nulla, de csak abban az esetben, ha a munkáltató által kimutatott veszteség nem megkérdőjelezhető), de köthető részben a kifizetett osztalékhoz is (hiszen tulajdonképpen, amikor egy részvénytársaság a saját részvényei után osztalékot fizet, akkor a dolgozói részvények után kifizetett összeg is osztalék).

A **részesedés kiosztása** többnyire háromféleképpen történik:

- a kifizetésből azonos módon, mindenkinek azonos százalékban,
- az alapkifizetés, és a vállalatnál eltöltött évek kombinálásával,
- a beosztási kategóriák alapján megkülönböztetve.

A részesedésnek alapvetően két típusát különböztetjük meg: az eredményből való részesedést, és a vagyonból való részesedést. Az előbbi közvetlenül készpénz formájában részesíti a munkavállalókat, míg az utóbbi befektetés jellege folytán az adott tőkehányadból jogosít fel osztalékra, illetve a részvény értékesítése után extra jövedelemre. Éppen ezért alaposan meg kell fontolnunk, hogy a részesedési rendszert melyikre alapozzuk, hiszen **az eredményrészesedés rövid távon készlet nagyobb teljesítményre, a vagyonrészesedés pedig hosszú távon teremt a vállalatnak lojális, megbízható munkatérőt**. Bármelyiket is választja a vállalat, arra mindenképpen figyelni kell, hogy a „kiosztott” részesedés kellő nagyságú legyen (az alkalmazottak éves jövedelmének legalább 5-10 százaléka), ennél kisebb arányú részesedés ugyanis egyáltalán nem motiválja a munkavállalókat.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> <https://www.hrportal.hu/jelentese/a-berez-es-eszkozei---eredmeny-es-vagyonreszesedes.html>

## 4.

## A BÉRTÁRGYALÁSOKRA VALÓ FELKÉSZÜLÉSHEZ SZÜKSÉGES ADATOK

A nemek közötti indokolatlan bérkülönbségek kiküszöbölésével kapcsolatos fejezetben láttuk, hogy a diszkrimináció felszámolásához nélkülözhetetlen a vállalaton belüli **béradatok átláthatóvá tétele**, és az ehhez szükséges munkáltatói adatszolgáltatás. Ugyanez a követelmény **a bértárgyalások eredményes lefolytatásának is alapvető feltétele**. Az alábbiakban ismételtlen összefoglaljuk a bértárgyaláshoz javasolt tematikát, kiegészítve azzal, hogy **milyen adatok beszerzése szükséges** az adott témában az eredményes felkészüléshez.

### 4.1. INFORMÁCIÓK A VÁLLALATI MINIMÁLBÉR ELVÁRT MÉRTÉKÉNEK MEGÁLLAPÍTÁSÁHOZ:

- egyeztetés a munkavállalókkal a tisztas megélhetéshez szükséges fogyasztói kosár tartalmáról és bekerülési költségéről ( a Numbeo kalkulátor segítségével),
- nyilvános adatok: KSH-adat a vállalat ágazati besorolás szerinti átlagkeresetének mértékéről (az 50 százalékos küszöbérték meghatározásához),<sup>25</sup>
- adatkérés a munkáltatótól: a vállalati legkisebb alapbér nagysága, az egyes alapbér- kategóriákba tartozó létszám, a kategória átlagbér- és mediánbér összege.

15. táblázat

**Ajánlott adatkérő tábla a munkáltatóhoz**

Teljes munkaidős létszám t-1 év 1-12 hó, t-1 év 1-6 hó, t év 1-6 hó	Bérekategória 1	Bérekategória 2	Bérekategória 3	Telephely/Vállalat összesen
Legkisebb besorolási bértétel, Ft/hó				
Teljes munkaidős létszám (átlagos állományi)				
Besorolási bérátlag, Ft/hó				
Besorolási bérmedián, Ft/hó				
Belépettek száma, fő				
Kilépettek száma (munkavállalói kezdeményezésre), Ft/fő				
Belépettek átlagos besorolási bére, Ft/fő				
Kilépettek átlagos besorolási bére, Ft/fő				

Forrás: Saját szerkesztés

### 4.2. INFORMÁCIÓK AZ ÁTLAGBÉR-EMELÉS (BÉRTÖMEG) ELVÁRT MÉRTÉKÉNEK MEGÁLLAPÍTÁSÁHOZ:

- felmérés a munkavállalók között: kérdőíves felmérés az alapbéremelés alanyi jogon járó legkisebb százalékos és vagy forint összegéről,
- nyilvános referencia-adatbázisok:
  - KSH inflációs ráta,<sup>26</sup>
  - MNB inflációs előrejelzés elérési link.<sup>27</sup>
  - KSH-adat a vállalat ágazati besorolási szerinti átlagkeresetének nagyságáról fizikai, szellemi bontásban, regionális megoszlásban a legalább 5 főt foglalkoztató vállalati körben.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Elérési link: <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haDetails.jsp?query=kshquery&lang=hu>

<sup>26</sup> Elérési link: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/ara/hu/ara0040.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0040.html)

<sup>27</sup> Elérési link: <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/inflacios-jelentes>

<sup>28</sup> Elérési link: <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haDetails.jsp?query=kshquery&lang=hu>

16. táblázat

## Javaslat a munkáltatói (HR) adatszolgáltatásra

t-1 év 1-12 hó, t-1 év 1-6 hó, t év 1-6 hó tény, t év 1-12 hó várható t+1 év terv több telephely esetén telephelyek szerint tényadat minden sor, várható adatok a zöld és kék színű, tervadatok csak a kék színnel jelölt sorokra	Minimálbérre jogosult (szak-képzettséget nem igénylő) fizikai	Bérminimum-ra jogosító (középfokú szakképzettséget igénylő) fizikai	Fizikai összesen	Beosztott (nem premizált) szellemi legfeljebb középfokú képzettséggel	Beosztott (nem premizált) szellemi felsőfokú képzettséggel	Beosztott (nem premizált) szellemi összesen	Vezető (pre-mizált) szellemi
<b>Átlagos állományi létszám</b>							
<b>Teljes munkaidős létszám</b>							
<b>Határozott munkaidős létszám</b>							
<b>Kölcsönzött létszám</b>							
Kölcsönzött létszám ledolgozott munkaideje, óra							
<b>Csak a munkaviszonyban álló teljes munkaidős létszámra</b>							
<b>Ledolgozott munkaidő óra</b>							
<b>Túlóra óra</b>							
<b>Távollét óra</b>							
Ebből szabadság óra							
<b>Táppénz, óra</b>							
<b>Betegszabadság, óra</b>							
Egyéb igazolt távollét óra							
<b>Betegszabadságban érintett létszám</b>							
<b>Táppénzben érintett létszám</b>							
Költségtérítésben érintett létszám							
<b>Beléptetek száma</b>							
<b>Kiléptetek száma</b>							
t-1 év 1-12 hó, t-1 év 1-6 hó, t év 1-6 hó tény, t év 1-12 hó várható t+1 év terv több telephely esetén telephelyek szerint tényadat minden sor, várható adatok a zöld és kék színű, tervadatok csak a kék színnel jelölt sorokra	Minimálbérre jogosult (szak-képzettséget nem igénylő) fizikai	Bérminimum-ra jogosító (középfokú szakképzettséget igénylő) fizikai	Fizikai összesen	Beosztott (nem premizált) szellemi legfeljebb középfokú képzettséggel	Beosztott (nem premizált) szellemi felsőfokú képzettséggel	Beosztott (nem premizált) szellemi összesen	Vezető (pre-mizált) szellemi
<b>Csak a munkaviszonyban álló teljes munkaidős létszámra</b>							
Besorolási bérátlag							
Besorolási bérmedián							
<b>Alapbér-tömeg ledolgozott munkaidőre</b>							
<b>Munkaidő-pótlékok (túlóra, műszak stb.)</b>							
Mozgóbér (jutalom, prémium stb.)							
Egyéb (munkaköri pótlék, 13-14 havi bér)							
<b>Keresettömeg ledolgozott munkaidőre összesen</b>							
<b>Távolléti díj</b>							
Táppénz-kifizetés							
Betegszabadságra teljesített kifizetés							
<b>Béren kívüli juttatás bruttó összege</b>							
Költségtérítés összesen							
<b>Beléptetek besorolási átlagbére</b>							
<b>Kiléptetek besorolási átlagbére</b>							
<b>Munkaviszonyon kívüli létszámra</b>							
<b>Kölcsönzött létszám költsége (csak teljes munkaidősök)</b>							

Forrás: Saját szerkesztés

**A HR adatkéresek vonatkozási ideje:**

- a tárgyévet megelőző év 1-12 hó és 1-6 hó,
- tárgyév 1-6 hó tény és 1-12 hó várható, a várható adat csak a zöld és kék színű sorokra,
- következő év 1-12 hó tervadat, a terv adat csak a kék színű sorokra (fizikai, szellemi létszám, fizikai-szellemi munkaidő alap órában, kölcsönzött létszám).

**Előállítandó mutatók elemzési célból a vállalati HR adatokból:**

- a létszám képzettség szerinti összetétele,
- belépési és kilépési fluktuáció,
- kölcsönzött létszámarány,
- ledolgozott munkaidő: óra/ fő,
- túlóraarány (túlóra/ledolgozott óra),
- betegség miatt kiesett munkaidő (nap\*8 óra) / ledolgozott munkaidő,
- havi átlagos alapbér, munkaidő pótlék, mozgóbér és kereset,
- ledolgozott munkaóraárára járó átlagos alapbér, munkaidő pótlék, mozgóbér és kereset,
- munkaidő pótlék / kereset, mozgó bér/kereset, alapbér/kereset arány,
- átlagos óra kereset,
- beléptettek besorolási átlagbére/kiléptettek besorolási átlagbére,
- beléptettek besorolási átlagbére/állományi besorolási átlagbér,
- kölcsönzött létszám költsége/fő,
- nem cafeteria jellegű egyéb személyi kifizetés/fő,
- cafeteria juttatás/fő,

**A mutatószámok értékelési szempontjai (HR tény-adatok):**

- fluktuáció mértéke, változása,
- létszámösszetétel változása (képzettség, saját/kölcsönzött munkaviszony szerint),
- ledolgozott munkaidő hossza, túlóraarány,
- egészségi állapot, megbetegedés miatt kiesett munkaidő és munkajóvedelem,
- a vállalati minimálbér vásárló értéke (a tisztas megélhetés fogyasztói kosarának költségéhez képest),
- reálberváltozás (az infláció figyelembe vételével),
- bérszerkezet, alapbér / kereset arány, bérstabilitás,
- a bér és a munkaidő változása közötti kapcsolat (havi bér, órabér változása),
- bérversenyképesség (ágazati, régiós átlagokhoz, piaci versenytársakhoz, új belépő munkavállalókhoz, kölcsönzött létszámhoz képest),
- a létszámösszetétel változásának hatása az átlagbér (alapbér, kereset) alakulására a ki- és belépők átlagbéreinek eltérése miatt ( ennek különösen a két időszak közötti jelentős létszámmozgás esetén lehet fontos szerepe,)
- cégen belüli bérearányok, bér egyenlőtlenség nagysága, változása (bérkategóriák, képzettség, állományi besorolás, beosztás szerint).

**4.3. A VÁLLALAT BÉRKÖLTSÉGVISELŐ KÉPESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE:**

- **Nyilvános pénzügyi referenciaadatok.** KSH ágazati nemzeti számlaadatok: hozzáadott érték, bruttó eredmény, bértömeg- és bérköltségadatok.<sup>29</sup>
- **Piaci versenytárs pénzügyi adatok.** Értékesítés nettó árbevétele, anyagi ráfordítások, hozzáadott érték, személyi ráfordítások, üzemi eredmény, pénzügyi eredmény, adózás előtti eredmény, fizetett adó, adózás utáni eredmény, osztalékfizetés, jegyzett tőke, saját tőke, eredménytartalék, beruházások, tárgyi eszközök beszerzése<sup>30</sup> Lekérési időszak: KSH nemzeti számlák: tárgyévet megelőző 1-6 havi tény, 1-12 havi tény, tárgyév 1-6 havi tény; Piaci versenytársak: tárgyévet megelőző 1-12 havi tény
- **Munkáltatói adatszolgáltatás, üzleti adatok** (17. táblázat).

17. táblázat

**Munkáltatói adatszolgáltatás, üzleti adatok**

t-1 év 1-6 hó tény, t év 1-6 hó tény, t év 1-12 hó várható, t+1 év 1-6 hó terv, t+1 év 1-12 hó terv
<b>Értékesítés nettó árbevétele</b>
Aktivált saját teljesítmények értéke
Egyéb bevételek
Ebből támogatás
Anyagköltség
Igénybe vett szolgáltatások értéke
<b>Anyag-jellegű ráfordítások</b>
Béreköltség
Béreköltség fizikai
<b>Átlagléttség fizikai</b>
Béreköltség szellemi
<b>Átlagléttség szellemi</b>
Személyi jellegű egyéb kifizetések
Bérráulékok
Személyi jellegű ráfordítások
Értékcsökkenési leírás
Egyéb ráfordítások
<b>ÜZEMI (üzleti) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE</b>
Pénzügyi ráfordítás
Pénzügyi eredmény
<b>Adózás előtti eredmény</b>
<b>Tárgyi eszköz beszerzés</b>

Forrás: Saját szerkesztés

<sup>29</sup> Elérési link: <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp><sup>30</sup> Elérési link: [https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo\\_kereses](https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_kereses)

### Előállítandó mutatók elemzési célból a pénzügyi adatokból:

- Hozzáadott érték: Értékesítés nettó árbevétele + Egyéb bevétel – Egyéb ráfordítás – Anyagi jellegű ráfordítások
- Létszám-termelékenység: Hozzáadott érték/Létszám
- Óratermelékenység: Hozzáadott érték/Ledolgozott munkaórák
- Bértermelékenység: Hozzáadott érték/Béreköltség
- Bérearány: Béreköltség/Hozzáadott érték
- Átlagos béreköltség: Béreköltség/Létszám
- Béreköltségviselő (béremelési) képesség: Adózás előtti eredmény / Béreköltség
- Profitráta: adózás előtti eredmény/Értékesítés Árbevétele
- Osztalékráta: osztalékfizetés/Hozzáadott érték, osztalék/adózás utáni eredmény
- Tényleges és fiktív adóalap eltérése: Adózás előtti eredmény/adóalap
- Felhalmozási ráta: Saját tőke/Jegyzett tőke
- Technikai felszereltség: gép-berendezés nettó értéke/ létszám

### A mutatószámok értékelési szempontjai, pénzügyi adatok

#### Éves változások:

- **Béreköltség/Hozzáadott érték:** a béreköltség részese-  
sedése a hozzáadott értékből (szint és változás); Lé-  
pést tartott-e a bérre fordított kiadás a vállalati hozzá-  
adott érték emelkedésével?
- **Osztalék/Hozzáadott érték:** a tulajdonos részese-  
dedése (osztalék) a hozzáadott értékből (szint és válto-  
zás); nőtt-e a tulajdonos részese-  
dedése a hozzáadott  
értékből?
- **Létszám termelékenység:** (Hozzáadott érték/Lét-  
szám) és az átlagos béreköltség (Béreköltség/Létszám)  
változásának viszonya; Lépést tartott-e a béremelke-  
dés a termelékenység növekedésével?
- **Adózás előtti eredmény/Béreköltség:** Mekkora a  
béremelésre rendelkezésre álló többlet forrás?
- **Tárgyi eszköz beszerzése/(Adózás előtti ered-  
mény + Értékcsökkenés):** Történik-e bővítő jellegű  
beruházás a tárgyi eszközökben?
- **Adóalap/adózás előtti eredmény:** Adókedvez-  
mények és üzletpolitikai korrekciók hatása az adózás  
előtti eredményre.

#### Öt-tíz éves időtartamra számított változások:

- **a hozzáadott érték, a béreköltség, az adózás előtti  
eredmény, az eredménytartalék és a fizetett  
osztalék éves átlagos növekedési ütemének el-  
térése:** Mit mutatnak a hosszabb időszaki arányok a  
hozzáadott érték felosztásáról a munkavállalók és a  
tulajdonos között?
- **Gép, berendezés állomány nettó értéke/Létszám:**  
Javul-e a működés technikai felszereltsége?

- **a halmozott értékcsökkenés összegének és a tár-  
gyi eszköz beszerzésre fordított halmozott kiadá-  
sok aránya:** Történik-e forrás kivonás a vállalatból?

## 4.4. ADATKÉRÉS A MUNKÁLTATÓTÓL ÉS AZ ÜZLETI TITOK ÉRTELMEZÉSE

Az előző fejezetben ismertetett munkaügyi és üzleti tema-  
tikájú adatkérések meglehetősen részletesek, ugyanakkor  
bizonyíthatóan a szakszervezet bértárgyalásra való felké-  
szülését szolgálják.

A munkáltatói oldalon azonban sajnos gyakran tapasztalható ellenérdekltség, vonakodás a szakszervezeteket  
megillető tájékoztatási igények teljesítésénél. Ennek hát-  
terében ténylegesen meglévő érdekelletétek húzódnak  
meg a tárgyalások kimenetelét illetően, és az a jól ismert,  
egyre növekvő jelentőségű felismerés, hogy **az infor-  
máció hatalom**. Az információs esélyegyenlőség hiánya  
nagy hátrányt jelent a szakszervezeti oldalon, erősen meg-  
nehezíti a tagság számára elfogadható tárgyalási kimenet  
elérését. Az Mt. 272. § (4) ugyan kimondja, hogy „A szak-  
szervezet a munkáltatótól **a munkavállalók munkavi-  
szonnyal összefüggő gazdasági és szociális érdekei-  
vel kapcsolatban** tájékoztatást kérhet”, a gyakorlatban  
sokszor szembesülünk azzal, hogy a munkáltató igyekszik  
kibújni e kötelezettség alól és a legminimálisabb körre kor-  
látozza a szakszervezeteknek szánt adatszolgáltatást. Az  
információ hasznosítását akadályozó megoldás az is, ami-  
kor szóban, esetenként prezentációkkal kiegészítve, de az  
írásos formában történő adatátadást megtakarítva „tudja  
le” a munkáltató a bértárgyalással összefüggő tájékozta-  
tást. A bértárgyalásra felkészítő tájékoztatás ezzel szem-  
ben akkor hasznosítható jól, ha **írásos formában tör-  
ténik és a szakszervezet által előre meghatározott  
tartalmakat is** magában foglalja. Az **Mt. 233. § (1)** jó  
hivatkozási alap ennek a két követelménynek az érvénye-  
sítésére, hiszen **kimondja, hogy a** munkaügyi kapcsola-  
tok részeként értelmezett tájékoztatás olyan információ-  
átadás, amely lehetővé teszi annak **„megvizsgálását és  
az ezzel kapcsolatos vélemény kialakítását és kép-  
viseletét”**, márpedig a szóbeli tájékoztatás erre kevésbé  
alkalmas.

A munkáltatótól igényelt adatszolgáltatás kapcsán a leg-  
gyakrabban alkalmazott kifogás **az üzleti titokra való  
hivatkozás**, mely szerint az adatok kiadása sérti a mun-  
káltató jogos üzleti érdekeit. Egy másik, szintén rendsze-  
resen előforduló indoka a tájékoztatás szűkítésének **a  
túlzott adminisztrációs többletteher** az adatok elő-  
állításánál. A munkáltatói adatszolgáltatásra vonatko-  
zóan a legtöbb vitát kiváltó szabály az Mt.-ben a követ-  
kező:

**234. § (1)** „A munkáltató nem köteles tájékoztatást adni  
vagy konzultációt folytatni, ha ez olyan tény, információ,  
megoldás vagy adat nyilvánosságra kerülésével járhat,  
amely a munkáltató jogos gazdasági érdekeit vagy műkö-  
dését veszélyeztetné.”

A munkáltatók gyakran erre a szakaszra hivatkozva tagadják meg a bértárgyaláshoz szükséges adatok átadását a szakszervezetnek. E szabály alapján titkosítják a bértárgyaláson elhangzottakat és ragaszkodnak a bértárgyalás folyamatáról szóló közös (munkáltató és szakszervezet együttes) tájékoztatáshoz.

Nézzük meg mit mond erről az **üzleti titok védelméről szóló 2018. évi LIV. törvény és hogyan értelmezi a szabályt a Kúria?** A törvény szerint:

5. § (3) „Nem minősül az üzleti titokhoz fűződő jog megsértésének

a) a jogszerűen megszerzett üzleti titok munkavállaló által a munkavállalók képviselője számára történő felfedése, ha a felfedés **a munkavállaló vagy a képviselő tájékoztatáshoz és konzultációhoz való jogának gyakorlása céljából a jog gyakorlásához szükséges mértékben történt,...**”

A fentieket a Kúria is értelmezte: „A Kúria megítélése szerint... nem minősül az üzleti titokhoz fűződő jog megsértésének az üzleti titok megszerzése, amennyiben a védett ismeret körébe tartozó műszaki ismeretek és megoldások kivételével a **munkavállalóknak vagy a munkavállalók képviselőinek** a tájékozódáshoz való jogának a (3) bekezdés a) pontjában meghatározott célból, a szükséges mértékben történő gyakorlása útján valósul meg; illetve a jogszerűen megszerzett üzleti titok munkavállaló által a munkavállalók képviselője számára történő felfedése, ha a felfedés a munkavállaló vagy a képviselő

tájékoztatáshoz és konzultációhoz való jogának gyakorlása céljából a jog gyakorlásához szükséges mértékben történt.”<sup>31</sup>

„Ez a megfogalmazás minden kétséget kizáróan magában foglalja mindazokat a korábbi munkajogi szabályozásban konkrétan megjelölt tárgyköröket, amelyekkel kapcsolatban az 1992. évi Mt. vagy szakszervezeti jogosultságot, vagy munkáltatói kötelezettséget állapított meg”.<sup>32</sup>

Tehát **a védett ismeret körébe tartozó műszaki ismeretek és megoldások kivételével nem tagadható meg az üzleti titokra való hivatkozással az adatszolgáltatás**, ha annak megszerzése a munkavállalóknak, vagy a munkavállalók képviselőinek **az Mt. 272. § (4) szerinti tájékozódáshoz való jogának gyakorlása érdekében történik. A bértárgyalásra való felkészülés pedig egyértelműen a munkavállalók gazdasági, szociális jogaival, a jogok érvényesítésével összefüggő tevékenység.**

Ami pedig az adatszolgáltatással kapcsolatos adminisztratív terheket illeti, **nem tekinthető a munkáltató számára adminisztrációs többletterheknek** a munkavállalók gazdasági, szociális érdekeit érintő azon adatok kikérése,

- amelyeket **a munkáltató adatszolgáltatóként az állami hatóságok (NAV, KSH) felé egyébként is kötelezően továbbít**, vagy
- amelyek **a vállalati controlling jelentésekben** egyébként is kigyűjtésre kerülnek.

<sup>31</sup> BH 2023.2.34

<sup>32</sup> A Munka Törvénykönyvének magyarázata (ORAC Kiadó, 920 B/5 oldal, 2023 – frissítve: 2024. május 1.)



## 5.

## BÉRTÁRGYALÁS

## 5.1. AZ ÉRDEKEGYEZTETÉS RENDSZERE

Ahhoz, hogy érdemben tárgyalhassuk a bértárgyalás folyamatát, szükséges áttekintenünk az alapvető fogalmakat és az érdekegyeztetés magyarországi rendszerét, amelybe a helyi szintű bértárgyalások beágyazódnak.

## Definíciók, fogalmak

**Társadalmi párbeszéd:** Az Európai Unió és a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) társadalmi párbeszédre (social dialogue) vonatkozó definícióját használjuk, amely szerint az **a szakszervezetek és a munkaadói érdekképviseletek (összefoglalóan szociális partnerek) közti, illetve köztük és a kormányok között folyó tárgyalást, konzultációt, információcserét** jelenti, gazdasági, szociális és velük összefüggő egyéb kérdésekről<sup>33</sup>.

Létezik a társadalmi párbeszédnek egy átfogóbb értelmezése is, amely egyaránt magában foglalja a fent említett szereplők közötti egyeztetéseket, valamint az ennél szélesebb résztvevői körrel (pl.: egyéb civil szervezetek, kamarák, a tudomány képviselői stb.) lefolytatott konzultációkat is. Ennek keretében az adott ország széles körű, stratégiai jellegű, társadalmi, gazdasági és szociális ügyeit tárgyalják. Az ilyen széles résztvevői körrel folytatott eszmecserét az ILO civil párbeszédnek (civil dialogue) nevezi<sup>34</sup>.

További elemzésre, az intézmények tipizálására nyújt lehetőséget a Héthy-Ónodi szerzőpáros által használt fogalomrendszer:<sup>35</sup>

- Bipartizmus: kétoldalú, a munkaadói szervezetek és a szakszervezetek közötti párbeszéd.
- Bipartizmus plusz: a munkaadói szervezeteken és a szakszervezeteken kívül, civil szervezetek részvételét jelenti.

- Tripartizmus: háromoldalú, a munkáltatói szervezeten és a szakszervezeteken felül a kormány is részt vesz a párbeszédben.
- Tripartizmus plusz: a munkaadókon, a szakszervezeteken és a kormányon felül további civil szervezetek vesznek benne részt.

**Érdekegyeztetés:** Említést kell tennünk még egy további fogalomról, az érdekegyeztetésről is, ami alatt a foglalkoztatáshoz kötődő, a kormány részvételével megvalósuló többoldalú (alapesetben háromoldalú) konzultatív folyamatokat/fórumokat értjük, amelyek különböző kérdésekben megállapodásokat kötnek. Az általunk tárgyalt társadalmi párbeszéd intézmények egy része érdekegyeztető fórum is.

## Makroszintű intézmények

Magyarországon a munka világának legmagasabb szintű társadalmi párbeszéd fóruma 2011. évi XCIII. törvénnyel létrehozott **Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanács** (továbbiakban NGTT). Feladata szerint: megvitatja a foglalkoztatáspolitikai, munkaerő-piaci, a jövedelemelosztási és a társadalom széles körét érintő kormányzati stratégiákat, koncepciókat, illetve a gazdasággal, a foglalkoztatással, a jövedelmek alakulásával, a társadalompolitikával összefüggő alapvető kérdéseket. Sajnos azonban sem összetételéből adódóan (a testületnek nem tagja a kormány, amely, mint fentebb szó volt róla, a munka világának nélkülözhetetlen szereplője Magyarországon), sem funkciójából következően (úgy működik, mint a kormány javaslattevő, tanácsadó testülete) nem alkalmas az érdekegyeztetés legmagasabb szintű feladatainak elvégzésére. Fenti definíció szerint az NGTT inkább a civil párbeszéd, a társadalmi stratégiai kérdések egyeztető fóruma.

Az érdekegyeztetés, így a bértárgyalások, legmagasabb szintje a gyakorlatban ma a **Versenyszféra és a Kormány Állandó Érdekegyeztetési Fóruma** (a továbbiakban VKF). Megalakulásának körülményei a jelenleg hatályos Mt. születésének időszakában jól tükrözték a kormány szelektív érdekegyeztetési elképzeléseit: a kilenc munkáltatói szervezetből csak három lett a tagja, a versenyszférában érintett négy szakszervezeti konföderációból eredetileg csak kettő (LIGA Szakszervezetek, Munkástanácsok Ország-

<sup>33</sup> Héthy Lajos – Ónodi Irén: Országos társadalmi párbeszéd intézmények. Bp., Foglalkoztatási és Szociális Hivatal, 2010. p. 11-12., valamint <http://www.ilo.org/public/english/dialogue> és <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>

<sup>34</sup> Héthy Lajos – Ónodi Irén: Országos Társadalmi Párbeszéd – Az Országos Érdekegyeztető Tanács és a Gazdasági és Szociális Tanács. Bp., Foglalkoztatási és Szociális Hivatal, 2008. p. 14..

<sup>35</sup> Uo.p. 13.

gos Szövetsége), amely csak később egészült ki a szférában érintett valamennyi szakszervezeti konföderációval<sup>36</sup>.

A VKF feladata saját működési szabálya szerint, többek között: az érdekképviselet és a kormány közötti együttműködés erősítése, a versenyszférán belüli társadalmi párbeszéd erősítése.

### A párbeszéd területei:

- foglalkoztatáspolitikai, munkaerőpiac,
- adó, járulék,
- bérek (minimálbér, garantált bérminimum, bérajánlás),
- munkaügyi, szakképzési, munkavédelmi, munkaügyi ellenőrzési szabályok,
- munkaügyi kapcsolatok,
- szociális ellátások (álláskereső támogatás, TB),
- vállalkozások általában,
- amit a felek fontosnak tartanak.

A VKF létrehozásának módja, megfontolásai meghatározták tevékenységének tartalmát és működésének módját is: jellemzően azok a témák kerülnek napirendre, amelyeket a kormány támogat, csak olyan döntések születnek, amellyel a kormány egyetért.

### Mezoszintű intézmények

Az ágazati bértárgyalásoknak is teret adó középszintű érdekegyeztetés fórumait az **Ágazati Párbeszéd Bizottságok** (továbbiakban ÁPB) egy 2004-es megállapodás alapján hozták létre. Ma már az ágazati párbeszédbizottságokról és a középszintű szociális párbeszéd egyes kérdéseiről szóló 2009. évi LXXIV. tv. (továbbiakban ÁPB tv.) szerint működnek. Az ágazati párbeszéd bizottságok feladata az ÁPB tv. 3§-a szerint „az ágazat kiegyensúlyozott fejlődésének elősegítése, az ágazati szintű autonóm szociális párbeszéd megvalósítása, amelynek célja a megfelelő munkafeltételek kialakítása, a munkabéke megőrzése és a munkaerő-piaci folyamatok jogszerűségének előmozdítása”. Fontos hatáskörük az ágazati, alágazati kollektív szerződések, bértárgyalások megkötése és azok kiterjesztésének kérvényezése. Gyakorlati tevékenységüket semmiképpen nem idealizálhatjuk (egyetlen kiterjesztett ágazati KSZ/ bértárgyalás sem jött létre 2009 óta a közreműködésükkel), de a társadalmi párbeszéd bipartit fórumaiként lehetőséget jelentenek a szociális partnerek közötti együttműködésre.

<sup>36</sup> Pataky Péter, a korábbi Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége (továbbiakban MSZOSZ), ma Magyar Szakszervezeti Szövetség (továbbiakban MASZSZ), azóta elhunyt korabeli elnökének közlése szerint, az MSZOSZ, ami akkor legnagyobb szakszervezeti konföderáció volt, későbbi részvételének lehetősége csak a véletlennek köszönhető. Telefonon felhívta Czomba Sándort, a foglalkoztatásért felelős államtitkárt és jelezte számára, hogy részt kívánnak venni a VKF munkájában, aminek aztán lett fogantatója. Az induláskor kimaradó másik szakszervezeti konföderáció, az Autonóm Szakszervezetek Szövetsége annak köszönhetően a részvételt, hogy a már VKF-tag MSZOSZ-szel együtt létrehozták a Magyar Szakszervezeti Szövetséget és ennek révén váltak tagokká.

Az ÁPB-k kudarcos működésének fő oka a munkáltatói oldal érdektelensége az ágazati kollektív szerződések megkötésében.<sup>37</sup> Az Mt.-ben biztosított munkahelyi szintű szabályozási lehetőségek, a törvénytől való, a dolgozók számára hátrányos eltérési lehetőségek, munkáltatói „kedvezmények” nem teszik szükségessé az ágazati megállapodás megkötését a szakszervezetekkel. A munkáltatók nem érdekeltek az ágazati kollektív szerződés megkötésében, még annak ellenére sem, hogy nekik is előnyük származna belőle: a kiterjesztett ágazati kollektív szerződés az egész ágazatra rendezett, átlátható viszonyokat teremtene, az „ügyeskedést” (pl. a fekete, szürke foglalkoztatást) nehezítené, az alulról limitált foglalkozási feltételekkel az ágazaton belüli éles versenyhelyzetet tompítaná. A törvény- és szabálykövetést ágazati feltételként szabná meg, a munkáltatók a számukra pozitív előnyöket legálisan használhatnák ki. Az ágazati problémáit (pl. szakemberhiány) közös erőfeszítéssel lehetne megoldani. Ez a vállalkozói körökben is egyfajta öntisztuláshoz vezethetne. Úgy tűnik mindez kevesebb előnnyel jár, mint a szabályozatlanság kihasználása. Sajnos azonban jelenleg nem a fenti megfontolások határozzák meg az ágazatok munkaügyi kultúráját.

A mezoszintű érdekegyeztetés másik területe a **regionális, területi, jellemzően ágazatközi megállapodások**, amelyek Nyugat-Európa néhány országában (pl. Ausztriában) igen elterjedtek, Magyarországon nem alakultak ki.

**Egyetlen területi érdekegyeztetési intézmény** működéséről van tudomásunk: ez a Budapest Főváros Önkormányzatának tulajdonában lévő cégek érdekegyeztetési fóruma, a Fővárosi Érdekegyeztető Tanács, amelynek működésében a szociális partnerek mellett a tulajdonos önkormányzat is részt vesz. Tevékenysége a bérpolitikai megállapodásra korlátozódik és magán viseli gyermekbetegsége jegyeit, pl. minek tekinthető a tulajdonos önkormányzat részvételével aláírt megállapodás, nevezhető-e kollektív szerződésnek vagy csak megállapodásnak. Egyetlen nem értés esetén kivel szemben gyakorolhatnak nyomást a szakszervezetek? Megoldatlan kérdés, hogy mely szakszervezetek, milyen jogon és milyen szavazati súllyal vehetnek részt a megállapodás megkötésében.<sup>38</sup>

Az ágazati szakszervezeteknek és szakszervezeti konföderációknak rendelkezniük kellene stratégiai elképzelésekkel a gazdaságpolitika (pl.: automatizáció, robotizáció), a foglalkoztatáspolitikai (szakmunkásképzés, vendégmunkások) és a jövedelem politika (keresetek, fogyasztói kosár, adók) területén. Kollektív megállapodásaikban, (az általuk támogatott helyi KSZ-ekben is) ezeket a célokat kellene érvényesíteniük.

<sup>37</sup> Lásd erről: Berki Erzsébet, Gyulavári Tamás, Kártyás Gábor: Kollektív szerződési lefedettség: jelenlegi helyzet, trendek, potenciális munkajogi eszközök. In: Árnékjelentés a kollektív szerződés magyar szabályozásáról. Szerkesztette: Gyulavári Tamás, Kártyás Gábor FES Budapest, 2024. 21. old.

<sup>38</sup> lásd erről bővebben Berki Erzsébet: Sztrájkjog lásd mint fent im. 46-48. old

Mindezt azért tartottuk fontosnak megemlíteni, hogy jelezzük, a fentiek hiányában mennyire egyedül maradnak a vállalati, intézményi szakszervezetek a **helyi KSZ és bérmegállapodás** megkötésénél. Az országos minimálbér- és bérminimum megállapodásokon kívül nincs felettük szerződés, vagy megállapodás. Jól érzékelhetően leginkább a **mezoszint** hiányzik (ágazati, szakmai, területi), amely segíthetné (keretet, támpontot, alapot, módszert adva) a vállalat szakszervezeti törekvéseit. Sajnos igazán kidolgozott útmutató, módszertan sincs a bértárgyalások lebonyolításához: mikorra érdemes időzíteni, milyen adatokat célszerű bekérni a munkáltatótól és milyeneket lehet beszerezni a nyilvánosan elérhető adatbázisokból, statisztikákból, hogyan kell felkészülni a tárgyalásokra és hogyan ajánlatos lebonyolítani azokat. Az Mt-ből kikerültek azok a fejezetek, amelyek adatszolgáltatást írtak elő a munkáltatónak a tárgyalásokat megelőzően, ugyanakkor az érdekvédelmi feladatok ellátása (különösen bértárgyalás esetén) nem nélkülözheti a megfelelő informáltságot, a szükséges adatokat. Indokolt ezért tisztázni a jogokat és a lehetőségeket. Ráadásul az esetek többségében a szakszervezeti oldal tárgyalói a **munkáltató alkalmazottai**, akik sokszor előképzettség nélkül tárgyalnak a profin tárgyaló, erre kiképzett munkáltatói oldallal. Az eddigi gyakorlatban alkalmazott tárgyalási módszerek, technikák alapos változtatásra szorulnak, mind azok adatszerűségét, mind tárgyalásuk módját illetően.

## 5.2. A BÉRTÁRGYALÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ JOGOK A MUNKA TÖRVÉNYKÖNYVÉBEN

### Alapfogalmak és értelmezésük

Kiadványunkban az Mt. általános szabályait, ahol erre mód van (nincs ellentétes értelmű bírósági értelmezés, szakértői konszenzus) a munkavállalók (szakszervezet) számára kedvezően értelmezzük.

### A kollektív megállapodások és a bértárgyalás jogi háttere

Az Mt. szerint:

- a bérmegállapodás **a KSZ elidegeníthetetlen része**,
- ahol az Mt. KSZ-t említi, a bérmegállapodás is értendő.

Értelmezésünkben a konzultáció a megállapodás érdekében lefolytatott érdemi tárgyalás.<sup>39</sup>

### A bértárgyalás korábbi és jelenlegi szabályozásának következményei

A hatályon kívül helyezett, a **Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény** 37.§ (3) bekezdése így írta

elő a munkáltató bértárgyalással kapcsolatos kötelezettségeit: „A munkáltató – a szükséges adatok rendelkezésre bocsátása mellett – évente köteles javasolni a szerződéskötésre jogosult szakszervezetnek a munka díjazásával kapcsolatos szabályok kollektív szerződésben történő rendezését.”

Az, hogy ez a szabály **kikerült** a jelenleg hatályos Munka Törvénykönyvéből komoly zavart okozott a bértárgyalásra készülő vállalati szakszervezetek körében:

- nincs szabály arra, hogy kinek, és milyen módon kell kezdeményeznie a bértárgyalást (lásd a sztrájk okát a Volán Zrt.-nél 2024 februárjában),<sup>40</sup>
- nem írja elő jogszabály a munkáltató „szükséges” adatszolgáltatási kötelezettségét a bértárgyalás előtt. Ez azt jelenti, hogy amennyiben a szakszervezet ezt nem kezdeményezi, a munkáltató nem köteles adatot szolgáltatni.

### Tájékoztatás, konzultáció és bértárgyalás

Az Mt-ben a munkáltató számára előírt általános adatszolgáltatási előírás a **munkáltatói kötelezettségből, szakszervezeti lehetőséggé** vált:

Mt. 272. § (4) „A szakszervezet a munkáltatótól a munkavállalók munkavisztonnyal összefüggő gazdasági és szociális érdekeivel kapcsolatban tájékoztatást kérhet.”

A jelenlegi szabályozásban nincs a munkáltatónak speciálisan a bértárgyalásra vonatkozó adatszolgáltatási kötelezettsége. Az Mt. csak az általános információátadást, tájékoztatást szabályozza. Van viszont egy, a régi szabályozáshoz képest új vonás, amely a tájékoztatás (információátadás) módját írja elő.

233. § (1) szerint a **tájékoztatás**: a munkaügyi kapcsolatokkal vagy a munkavisztonnyal összefüggő, törvényben meghatározott információ átadása, ennek **megismerését, megvizsgálását és az ezzel kapcsolatos vélemény kialakítását és képviselését lehetővé tévő módon**.

Érdekes észrevétel, hogy az Mt-ben a bértárgyalás kifejezés egyszer sem, a kollektív tárgyalás kétszer szerepel. A tárgyalás kifejezés tizenöt-ször fordul elő ebből két alkalommal jelenik meg a munkáltató és a szakszervezet viszonyában, tizenkétszer az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolatában.

Kétségtelen, hogy a szakszervezet és a munkáltató között megnevezett tárgyalások szempontjából legfontosabb rendelkezés arról szól, hogy **a kollektív szerződéskötésére irányuló ajánlat tárgyalása nem utasítható vissza**.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Mt. 233.§, 272.§ (5)

<sup>40</sup> A Szolidaritás Autóbusz-Közlekedési Szakszervezet (SZAKSZ) azért szervezett sztrájkot, mert nem kapott megfelelő bérajánlatot a munkáltatótól.

<sup>41</sup> Mt. 276. § (7)

Az Mt. 272. § (5) bek. így szabályozza a szakszervezeti jogokat: „A szakszervezet jogosult a munkáltatói intézkedéssel (döntéssel) vagy annak tervezetével kapcsolatos véleményét a munkáltatóval közölni, ezzel összefüggésben **konzultációt kezdeményezni.**”

Elkerülhetetlen áttekinteni, hogy a törvény hogyan fogalmaz a konzultációval kapcsolatban. Mt. 233. § (1) „**konzultáció:** a munkáltató és az üzemi tanács vagy a szakszervezet közötti véleménycsere, párbeszéd.

(2) A konzultációt a megállapodás érdekében, a kezdeményezésben megjelölt célnak megfelelően oly módon kell lefolytatni, hogy biztosított legyen

- a felek megfelelő képviselete,
- a közvetlen, személyes véleménycsere,
- az érdemi tárgyalás.”

Fentiek alapján megfogalmazhatjuk, hogy a konzultáció a munkáltató és a szakszervezet közötti tárgyalás szinonimája, amelynek egy speciális esete a bértárgyalás. A konzultációnak van még egy fontos szabálya:

Mt. 233. § (3) „A folyamatban lévő konzultáció tartama alatt, de – hosszabb határidőt tartalmazó eltérő megállapodás hiányában – legfeljebb a kezdeményezés időpontjától számított hét napig a munkáltató a tervezett intézkedését nem hajthatja végre. Megállapodás hiányában a munkáltató a határidő lejártakor a konzultációt befejezi.”

### **A kollektív szerződéskötés/ bémegállapodás feltételei**

Az Mt. 276.§(2) bekezdése szerint „A szakszervezet kollektív szerződés kötésére jogosult, ha a munkáltatónál munkaviszonyban álló tagjainak száma eléri

a) a munkáltatóval munkaviszonyban álló,

b) munkáltatói érdek-képviseleti szervezet által kötött kollektív szerződés esetében a kollektív szerződés hatálya alá tartozó munkavállalók létszámának tíz százalékát.

...

(4) A (2) bekezdés szerint kollektív szerződés kötésére jogosult szakszervezetek a kollektív szerződést együttesen köthetik meg.

(5) A munkáltató egy kollektív szerződést köthet....

...

(8) Az a szakszervezet (szakszervezeti szövetség), amely a kollektív szerződés megkötését követően felel meg a (2) bekezdésben meghatározott feltételnek, jogosult a kollektív szerződés módosítását kezdeményezni, és a módosítással kapcsolatos tárgyaláson részt venni.”

Itt szeretnénk megjegyezni, hogyha egy cégnél több szakszervezet felel meg a KSZ-kötés törvényben foglalt feltételeinek (Mt. 276.§ (4)), sikeres tárgyalásra csak szoros együttműködés esetén számíthatunk. Minden esemény, amely kizárólagosságra törekszik csak a munkáltató pozícióját erősíti: egymás elleni vitára készíti a szakszervezeteket, kijátszhatja egymás ellen a vetélkedő érdek-képviseelőket pl. úgy, hogy valamelyikük által képviselt munkavállalói csoportnak magasabb bérfelajánlást ígér. A munkáltató kívülállóként, ölbe tett kézzel nézi a két vagy több szakszervezet vetélkedését, majd ő hirdeti igazságot. Ha nincs megegyezés a szakszervezetek között, fennáll annak a veszélye, hogy erre hivatkozva egyoldalúan a munkáltató hirdeti ki a bérfelajánlás mértékét. Ez önmagában is rendkívül komoly presztízsveszteség a szakszervezetek számára. Ugyancsak veszteség a munkavállalóknak, hiszen együttműködve többet és igazságosabban elosztva lehetett volna elérni.

Gyakorlatilag ugyanez az együttműködés javasolható abban az esetben, ha egy szakszervezet a KSZ megkötését követően felel meg a törvény előírásainak.<sup>42</sup>

### **A kollektív munkaügyi vita és a sztrájk<sup>43</sup>**

Amennyiben a bértárgyaláson nincs megegyezés és a bémegállapodás nem születik meg, a szakszervezet egyeztető eljárást kezdeményezhet. Az eljárás lebonyolítására a munkáltatóval közösen paritásos egyeztető bizottságot alakíthatnak, melynek vezetésére (elnök) külső, független szakértőt kérhetnek fel. A bizottság (vagy az elnök) felek írásos megállapodása alapján döntőbírói tevékenységet végezhet. (A felek írásos felhatalmazása alapján a bizottság vagy az elnök döntheti el a vitatott kérdést). A bizottság vagy a döntőbíró eljárásának tartama alatt a felek nem tanúsíthatnak olyan magatartást, amely a megállapodást vagy a döntés végrehajtását meghiúsítaná.<sup>44</sup>

Amennyiben a bémegállapodást érintő kollektív munkaügyi vitában megtartott egyeztető eljárás 7 napon belül nem vezet eredményre, vagy az egyeztető eljárás a (későbbi) sztrájkot kezdeményezőnek fel nem róható ok miatt nem jött létre, a **sztrájkról szóló 1989. évi VII. törvény 2. § (1) bekezdése** alapján **sztrájk** kezdeményezhető. Az egyeztetés ideje alatt is egy alkalommal sztrájk tartható, azonban ennek az időtartama a két órát nem haladhatja meg.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Mt. 276.§ (8)

<sup>43</sup> Két megjegyzés a sztrájkjal kapcsolatban: Kívánatos lenne, ha a jogalkotó pontosítaná, egyeztetné az Mt. kollektív munkaügyi vitára vonatkozó fejezeteinek fogalomrendszerét a Sztrájk törvény megfelelő fejezeteiben használt kifejezésekkel. Sztrájkot nem csak a szakszervezetek, hanem a sikertelen tárgyalás után az egyeztető eljárás sikertelenségét követően a munkavállalók is kezdeményezhetnek.

<sup>44</sup> Mt. 291., 292., 293.§

<sup>45</sup> 1989. évi VII. törvény a sztrájkokról 2. § (3) bek.

### 5.3. A BÉRTÁRGYALÁS MENETÉNEK SZABÁLYOZÁSA A VÁLLALATI KOLLEKTÍV SZERZŐDÉSSEN<sup>46</sup>

A KSZ-ben a felek bármit szabályozhatnak, ami nem ellentétes a törvény szabályaival, és ami mindkettőjük akaratával megegyezik. Eszerint a felek szabályozhatják a KSZ előkészítési folyamatát, külső szakértők bevonásának lehetőségét, a bértárgyaláshoz szükséges adatokat, dokumentumokat, az átadásukkal kapcsolatos szabályokat, a tárgyalások időszakát, a tárgyalás menetére vonatkozó szabályokat, a tárgyalásokról készülő jegyzőkönyvek elkészítését és azok hitelesítését, a tárgyalásokról szóló információk nyilvánosságra hozatalát, a KSZ/ bérmegállapodás aláírását, felülvizsgálati, módosítási eljárását, a felmondás és a megszűnés eseteit, valamint az utóbbi esetekben követendő eljárási rendet a mielőbbi új KSZ megkötése érdekében.

Tapasztalataink alapján nagyon kevés vállalat van, ahol a fentiek szerint átgondolt és kidolgozott szabályok szerint zajlik a kollektív szerződés- és bértárgyalás. A szabályok finomítása mindkét fél jószándékát igényli. Ezt az Mt. 6. § (2) bekezdése a következőképpen szabályozza: „A jogok gyakorlása és a kötelezettségek teljesítése során a jóhiszeműség és a tisztesség elvének megfelelően kell eljárni, továbbá kölcsönösen együtt kell működni, és nem lehet olyan magatartást tanúsítani, amely a másik fél jogát, jogos érdekét sérti....”

Ennek ellenére gyakran találkozunk olyan munkáltatói magatartással, amely **üzleti titokra** hivatkozva nem kíván **munkaügyi** (bér-létszám-munkaidő) **adatokat** szolgáltatni, vagy **üzleti titokra hivatkozva** nem kíván **üzleti adatokat** szolgáltatni, esetleg **manipulált (vagy nem ellenőrizhető forrásból származó)** bérpiaci adatokat szolgáltat. Mivel bért tárgyalni csak megfelelő adatok felhasználásával lehetséges, ha a munkáltató nem teljesíti adatszolgáltatási kötelezettségét, kizárja a szakszervezet ebből a folyamatból, megakadályozva ezzel legfontosabb jogának gyakorlását!

Ez a munkáltatói magatartás nem felel meg az Mt. fent idézett szabályának, az üzleti titok védelméről szóló 2018. évi LIV. törvény 5. §-nak, valamint a tárgyban hozott bírói ítéleteknek.

A bértárgyalások általában a szakszervezet adatkérésével, az adatok és forrásaik egyeztetésével kezdődnek.

### 5.4. A SIKERES BÉRTÁRGYALÁS JELLEMZŐI ÉS FELTÉTELEI

**Az eredményes bérmegállapodás jellemzői:**

- **igazságosság és méltányosság:** elismeri a munkavállalók jogát a tisztességes bérek és munkakörülmények kivívásához,
- **gazdasági kivitelezhetőség:** a cég gazdasági stabilitásának erősítésével egyensúlyt teremt a munkaerő és a tőke között,
- **elősegíti a termelékenység növekedését:** motíváltabb és elkötelezettebb munkaerőt teremt, ami potenciálisan a termelékenység növekedéshez vezet.

**Az eredményes bértárgyalások folytatásának akadályai:**

- **a szakszervezeti tagság létszámának, létszámarányának, a szakszervezet mozgósító képességének csökkenése:** csökkenti a munkavállalók alkuerejét a kollektív tárgyalásokon,
- **a béralku jogi garanciáinak leépítése, fellazítása:** a kormány a gazdasági versenyképesség kiemelt tényezőjének tekintik a bérköltségnek a befektetők számára kedvező (azaz relatíve alacsony) mértékét és ennek érdekében jogalkotási eszközöket latba vetve gyengíti a szakszervezetek alkuerejét,<sup>47</sup>
- **a globalizáció:** a nemzetközi vállalatok az alacsonyabb munkaerő-költségű országokba helyezhetik át tevékenységüket, ami nyomást gyakorol a fejlett országok béreire. Hasonló hatással járhat az alacsonyabb bérszintű országokból, régiókból származó munkavállalók regionális mobilitásának erősödése, a vendégmunkások számának gyarapodása,
- **technológiai változások:** az automatizálás és a mesterséges intelligencia hatással lehet a munkaerő helyek biztonságára és a bérekre.

A sikeres bértárgyalás fontos feltétele **a tárgyalófelek jóhiszeműsége**. A jóhiszemű tárgyalás azt a szándékot tükrözi, hogy **konstruktív tárgyalásokat folytassanak, és mindent megtegyenek a tárgyalásos megállapodás elérése érdekében**.

**A jóhiszeműségekre vonatkozó követelmények** olyan elemeket tartalmaznak, mint az egyeztetések **észszerű időn belüli összehívása**, az egyeztetéseken a **döntési hatáskörrel rendelkező személyek** részvétele; a tárgyalások szempontjából lényeges **információk megosztása**; egymás javaslatainak **érdemi mérlegelése, időben történő megválaszolása, a válaszok indoklása** és a **tarthatóság a tisztességtelen magatartástól**.

<sup>46</sup> Az erre vonatkozó mintaszabályozást lásd a 4-es sz. függelékben

<sup>47</sup> „Versenyképességünk egyik alapja ma még mindig az olcsó munkaerő...” Nyilatkozta Parragh László MKIK elnöke 2022 októberében a Munkástanácsok Országos Szövetsége által a minimálbér aktuális kérdéseiről szervezett konferencián (lásd Népszava 2022. október 27-i számát).

Le kell szögeznünk, hogy sajnos a szakszervezet által igényelt követelmények szükségesek, de nem elégséges feltételei a sikeres tárgyalásnak. Nem jelentenek garanciát a sikeres bértárgyalásra (gondoljuk csak meg, hogy ezt mennyire befolyásolja pl. a piaci helyzet, vagy a tulajdonos által előre meghatározott üzleti stratégia, a tulajdonos osztalékérvárása, amely tényezőkre a szakszervezeteknek nincs ráhatásuk), de e feltételek nélkül nem lehet sikeres bértárgyalást lefolytatni.

Megítélésünk szerint a szakszervezetnek két oldalról kell az előkészítést megkezdenie:

- fel kell állítania egy szakmai bizottságot (külső szakértő részvétele erősen javasolt), amely szakmailag kidolgozza a lehetséges bérköveteléseket,
- fel kell mérnie a szakszervezeti tagok (munkavállalók) bérigényét, megtárgyalni és közösen elfogadni velük a szakszervezet bérkövetelését.

Az első kérdéskörrel ebben a részben nem kívánunk foglalkozni, hiszen erről a szakmai munkáról szoltak az eddigi fejezetek. Úgy gondoljuk, hogy ez a szakmaiság, vállalati (ágazati) adatelemzés hiányzott az eddigi bértárgyalásokból. Ez a szakmai előkészítő munka tárja fel a vállalat lehetőségeit, adhat érveket a szakszervezet számára az eredményes tárgyalásokhoz.

Annál inkább foglalkozni szeretnénk itt a második ponttal, azzal a szervezeten belüli folyamattal, belső egyeztetési mechanizmussal, döntési eljárással, amely végső soron kiérleli a szakszervezeti bérkövetelést.

Ennek a szakszervezeten belüli belső folyamatnak az első állomása a tagok (munkavállalók) bérigényének felmérése, amelyre a szerzők, az ÉTOSZ Érdekvédelmi Tanácsadó Kft. munkatársai kidolgoztak és alkalmaznak háromféle módszert:

- **kérdőíves felmérést a munkavállalók béremelésével kapcsolatos elvárásairól** (egy lehetséges kérdőív változatot a függelékben mutatunk be);
- **fókuszcsoportos beszélgetéseket:** Nemzetközileg kipróbált és a magyar viszonyokra adaptált módszer, amelyben a legfontosabb kérdés, hogy a kérdezett saját fogyasztói kosarát figyelembe véve milyen bérrel lenne elégedett. A szakszervezeti tagság/munkavállalók köréből szervezett „beszélgetőcsoport” tagjai egy fogyasztói kosár alapján határozzák meg a számukra elfogadható jövedelmi szintet. Ennek a szakszervezeti tagok összességére (a munkavállalókra) vonatkoztatott eredménye lehet a szakszervezet bérkövetelése;
- **a „személyes” infláció meghatározását:** A módszer – ugyancsak kérdőíves kikérdezés alapján – a munkavállalók háztartásának átlagos megélhetési költségnövekedésére ad becslést a vállalati kollektíva különböző (képzettség, munkakör, beosztás szerinti) csoportjaira lebontva.

Hangsúlyozzuk, hogy rendkívüli fontossággal bír az érintettek megkérdezése: elsősorban a szakszervezet tagjait

illetően, de nem negligálhatjuk a nem szervezett munkavállalók véleményét sem, különösen, ha számítunk a támogatásukra. (Kiváló alkalom ez a bértárgyalás felkészülési időszak a „tagszervezésre” is.)

A tagok kikérdezése több okból is szükséges: egyrészt a szakszervezet az **ő szervezetük**, ott annak és úgy kell történnie, ahogyan ők azt közösen meghatározzák. Másrészt bevonásukkal egyben aktivizáljuk őket a célok meghatározására és elérésére. Ezzel egyfajta „elköteleződést” váltunk ki körükben a célokért a későbbiekben folytatott küzdelmekre.

A szakszervezeti bérkövetelés kialakításának következő lépése a két adatsor (a szakmailag lehetséges bérkövetelés és a tagok által szükségesnek gondolt követelés) felhasználásával tárgyalási vitaanyagok előkészítése, és megvitatása a tagsággal. Javasoljuk, hogy mindezek után az SZMSZ-ben felhatalmazott testület hozza meg a döntést a szakszervezeti bérkövetelésről. Majd ugyanez a testület jelölje ki a szakszervezeti tárgyalódelegációt, amelyet megbíz a célok eléréséért folytatott tárgyalással.

## 5.5. FELKÉSZÜLÉS A TÁRGYALÁSRA

A szakszervezeti delegáció most már tudja, mit kell a tárgyalások során elérnie. A felkészülés során a „hogyan”, az elérni kívánt célhoz vezető egyes lépéseket (tárgyalási módszert és tárgyalási technikát) kell meghatározni.

Kezdjük először a tárgyalási delegációval.

### Ki tárgyaljon?

Tapasztalataink szerint főleg kisebb cégeknél még ma is előfordul, hogy a munkavállalói érdekképviselő vezetője „személyes” megbeszélésen tárgyal a munkáltatóval a dolgozók számára fontos kérdésekről, pl. a bérfejlesztésről. Ez, túl azon, hogy nem felel meg a szakszervezet belső demokráciáját előíró szabályoknak, több szempontból sem helyesíthető: egyrészt senki nem tudja „tanúsítani” hitelt érdemlően, hogy a szakszervezeti vezető mennyire elszántan küzdött a munkavállalói érdekek érvényesítéséért. Másrészt nem használja ki a tagság támogatásának erejét, a tárgyalási delegáció összetételében, a munkamegosztásában, a közös felkészülésében rejlő előnyöket. Mindebből következik, hogy semmiképpen ne egyedül tárgyaljunk a munkáltatóval.

Kik menjenek tárgyalni? Mekkora legyen a tárgyalási delegáció? Vajon az terem-e előnyösebb tárgyalási pozíciót, ha a delegációnak nagy létszáma (mintegy ezzel is nyomást gyakorolva a munkáltatóra), vagy éppen ellenkezőleg? Kis, egységes csapat kell az eredményes tárgyaláshoz? Néhány helyen a szakszervezet teljes testülete tárgyal a munkáltatóval. Ki kell térnünk ennek okaira is, de először arról szólnunk, hogy előny-e, vagy hátrány a nagy létszámú delegáció. A tárgyalásra való felkészülés nagyon kemény és alapos munkát igényel, amelynek eredményeként a dele-

gáció tagjai együtt alakítják ki a lehetséges célokat és az elérésükhöz vezető utat (tárgyalástechnikai módszereket). Minél nagyobb egy csapat, ez a munka annál nehezebben szervezhető, irányítható.

Valljuk meg, elég ritkán fordul elő, hogy egy szakszervezeti testület tagjai egyforma informáltsággal, felkészültséggel, képességekkel, készségekkel rendelkezzenek. Emiatt a **nagy létszámú csapat** felkészülése meglehetősen nehézkes. Nem mindenki fogja érteni a tárgyalandó téma részletes összefüggéseit, ami a delegáció tagjainak felkészültségében okozhat jelentős eltéréseket. Ezek az eltérések a **tárgyalás során jelenthetnek veszélyeket**.

Gondot okozhat a nagy létszámú testület fegyelmének, egységes fellépésének biztosítása is. Tárgyalási pozícionkat ronthatja, amikor egy kevésbé felkészült tag rosszkor szólal meg, vagy olyasmit mond, ami a delegációt hátrányos helyzetbe hozza. A nagy létszámú delegációban körülményes a belső kommunikáció, ami adott esetben ugyancsak **hátrányt** jelenthet.

Megítélésünk szerint annak az igénynek az oka, hogy a teljes testület vegyen részt a tárgyaláson, a bizalmatlanság és a demokratikus kontroll lehetőségének (vagy az erre vonatkozó ismereteknek) a hiánya. Ha egy SZMSZ-ben meghatározott döntéshozó testület ad felhatalmazást a delegációnak arra, hogy miben állapodhat meg, és hogy az ettől eltérő munkáltatói javaslatokat újra a testületnek kell megvitatnia, elfogadnia, ezzel a megoldással a tárgyaló küldöttek elég szoros ellenőrzés alatt tarthatók. Végző soron, amennyiben szükséges kialakítható az ún. megfigyelői státusz a delegáció munkájának ellenőrzésére.

A fentiekkel azt a véleményünket kívánjuk alátámasztani, hogy egy kis létszámú (három-öt tagú) tárgyaló küldöttség sokkal eredményesebb tárgyalásra lesz képes, mert zavaralanabb a közös felkészülés, jobban biztosítható az egységes fellépés, a munkamegosztás, a tárgyalási fegyelem és a delegáción belüli kommunikáció.

A delegáció összetételére a javaslatunk: mindenképpen legyen tagja a nagy legitimitációval, támogatottsággal rendelkező **szakszervezeti vezető**, (ha a munkáltató ezt igényli, a testület írásos felhatalmazását is vigye magával a tárgyalásra). Szakszervezet és munkáltató közötti tárgyalás esetén kifejezetten támogató szerepe lehet a felsőbb szakszervezeti szerv képviselőjének, szakértőjének a jelenléte: egyrészt a szakszervezeti célok általánosabb támogatottságát jelképezi, másrészt, mint külsős, nem alkalmazottként tárgyalhat a munkáltatóval. Tapasztalataink szerint egy „idegen” jelenléte racionálisabbá, szakmaivá teszi a tárgyalást. Ezt a szerepet egy **„külső” szakértő** is betöltheti, aki a felkészülésben is részt vesz. Fontos szerepe lehet a **„néptribun”**-nak (az a hiteles munkavállaló, aki a munkáltató számára a dolgozók véleményének a megtestesítője!). Abban az esetben, ha több szakszervezet van a cégnél, további résztvevő lehet még, a másik szakszervezet vezetője, esetleg más, jól tárgyaló szakszervezeti segítők).

A felkészülés során beszélni kell a delegáción belüli munkamegosztásról: ki a tárgyalódelegáció szóvivője, mi a szakértő szerepe, ki mikor, milyen ügyben szólalhat meg, milyen a kommunikáció a delegáción belül.

## 5.6. HOGYAN ALAKÍTSUNK KI SIKERES TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁT?

**A szakszervezeteknek vannak hagyományos értékeik**, amelyeket figyelembe véve kell a bértárgyalásra felkészülni, és azt lebonyolítani:

- **Igazságos bérezés:** amelynek legfontosabb eleme az egyenlő munkáért egyenlő bér elve. Ez az igazságossági elv sérülhet pl. a férfiak és nők közötti indokolatlan bérkülönbségekkel, a százalékos bérfeljesztés esetén kinyíló bérolló esetében, vagy a munkavállalói bérekhez képest indokolatlanul, folyamatosan növekvő menedzsmentbérezéssel. A Hay munkakörértékelési- és bérezési rendszer magyarországi bevezetésénél az eljárási protokoll tartalmazta a munkavállalói képviselők bevonását az előkészítő szakmai munkába, ill. az előkészített tervezetnek a munkavállalói testületekkel való elfogadtatását, továbbá a rendszer időszakos felülvizsgálatába képviselőik bevonását. A bérrendszer zavartalan működésének egyik mutatója a munkavállalók általi elfogadottsága. Ez az eredetileg a különböző munkakörökre kidolgozott módszer, a különbözőnek értékelt tevékenységeket tükröző kereset, **három módon torzult** az évek során:
  - a **százalékos bérfeljesztések következtében**,
  - az egy-egy „bérkategóriához”/ bérsávhoz tartozó változó (beálló-, közép-, és felső) értékek következtében. (Ráadásul a bérsáv felső értéke rendszeresen átcsúszott a következő bérsávba.) Az a) és b) pontokban leírtak egyenes következménye, hogy a legjobban és a legrosszabbul kereső munkavállalói csoportok között folyamatosan nő a forintban kifejezhető keresetkülönbség, a nagyobb jövedelműek keresete jobban nő;
  - **A technológiai fejlődés** miatt az egyes munkakörök tartalmának, igény szintjének átalakulása, eltérő ütemű fejlődése, amely megváltoztatja az adott munkakör értékét, pontszámát. Ezek miatt a változások miatt szükséges időszakonként a teljes bérstruktúra felülvizsgálata.
  - **A szénioritás elve:** a jövedelemelosztás területén a régebb óta a vállalatnál dolgozók előnyben részesítése. Ennek alapja, hogy a régebb óta a vállalatnál dolgozók (véltetően idősebb dolgozók) nagyobb mértékben járultak hozzá a vállalati vagyonhoz, általában ők a vállalati kultúra átörökítői, az új dolgozók betanítói. (Nem véletlen, hogy a vállalati vagyon értékelésénél is külön tétel a munkavállalók értéke.)
  - **A szolidaritás elve:** A szolidaritás elve azt jelenti, hogy minden munkavállaló számára biztosítani kell a tisztességes megélhetés által megkövetelt minimális bér

szintjét, amely fedezi az ő és családja méltányos megélhetését (fogyasztói kosarát).<sup>48</sup>

A fentiekben beszéltünk a testület által meghatározott tárgyalási célról: ez akkor van jól meghatározva, ha a tárgyalás során kellő rugalmasságot biztosít a delegációnak. Amennyiben a megbízás egy konkrét béremelési adat elérésére szól, pl. 8 százalékos alpbér fejlesztés elérésére, akkor sokkal könnyebben ér bennünket kudarc és gyakran kell az új megbízásért „visszamenni” a testülethez. Adott esetben könnyebben lesz vége eredménytelenül a tárgyalásnak, és kényszerülünk esetleg nyomásgyakorlásra! A mi javaslatunk ehelyett a rugalmas tárgyalási pozíció meghatározása. Ennek kifejtése előtt azonban meg kell ismerkednünk a kiadványunkban e célból alkalmazott három fogalommal a) variációkkal, b) kompenzációval és c) alternatívákkal.

### Variációk, alternatívák, kompenzációk

A javaslat arra épül, hogy a dolgozók számára a munkaviszonyukban a munkájukkal megkereshető jövedelmük, a jövedelem megszerzéséhez szükséges idő és a munkájuk körülményei, szabályai a fontosak. A jövedelmüknek két forrása van: az elvégzett munkájuk után járó bérük/keresetük és a béren kívüli juttatásaik (jóléti pénzeszközök).

A **variációk** fogalma azt a tárgyalási eljárást jelenti, amikor a bérfelvezetés területén az előre elgondolt szerkezetben nem sikerül eredményt elérni, ezért **a bér más eleménél igyekszünk javulást elérni**. Pl. eredeti célunk az alpbér-fejlesztés megfelelő mértéke volt, és mivel ezt nem sikerült elérnünk, az eredeti bérfelvezetési mértéket mozgóbéremeléssel (pl. teljesítménytől, eredménytől függő jutalom, ösztönző bérelem) igyekszünk elérni. Lehetségek további variációk is:

- **alpbér-mozgóbér-pótlékrendszer**  
Az alpbéremelés a legkívánatosabb a szakszervezetek számára, mert sok esetben a mozgóbér és a pótlékrendszer ennek függvényében emelkedik. A munkáltató a mozgóbérelemeket általában a több és jobb minőségű munkára való ösztönzésre/ motiválásra használja. A pótlékrendszerrel pedig a különleges körülmények között dolgozókat honorálja (pl. éjszakai munka). A szakszervezetek számára nagyon fontos mutató az alpbér és a mozgóbér aránya. A német IG Metal területén 70-30%-os arány az elfogadott.
- **tartós bérfelvezetés helyett, egyszeri kifizetés**  
Ezt a módszert az év közben megváltozott viszonyok, pl. a tervezettnél magasabb infláció esetén szokták alkalmazni.

<sup>48</sup> Svédországban a szakszervezetek által kidolgozott és kialakított szolidáris bérrendszer (Rehn-Meidner modell) azt jelenti, hogy egyrészt szigorúan veszik az egyenlő munkáért egyenlő bér elvét, másrészt a különböző ágazatok, vállalatok dolgozóinak bérkülönbségét csökkenteni kell. Ennek következtében bármely földrajzi területen, bármely ágazatban, vállalatnál a munkavállalók hasonló keresettel rendelkeznek.

**Kompenzáció** alatt azt a tárgyalási módszert értjük, amikor delegációnk nem tudja a jövedelem növelését a bér „ágon” elérni, ezért más (a munkáltató számára könnyebben teljesíthető) területeken igyekszik kárpótolni magát. A bértárgyalás során a jövedelemnövelés szempontjából legfontosabb cél az alpbér emelése, ahogy ezt már említettük. Amennyiben ezen a területen mégsem sikerül a kitűzött eredményt elérni, az elmaradás mértékével a béren kívüli juttatásokat/ a jóléti alap növelését próbáljuk meg elérni. Ezzel sikerülhet az éves jövedelememeléssel kapcsolatos céljainkat teljesíteni, de legalábbis közelebb kerülni hozzá.

**Alternatíva** alatt azt a tárgyalási technikát értjük, amikor delegációnk a jövedelemnövelés területén nem tudja a kitűzött célt elérni és ezért a jövedelemnöveléshez képest egy alternatív területen igyekszik kedvezményhez juttatni a munkavállalókat. Ilyen lehet pl. a munkaidő csökkentése (napi, heti munkaidő-csökkentés, több szabadság), több évre szóló foglalkoztatási garancia, a több szabadidő vagy a munkakörülmények, a munkaviszony szabályainak javítása (pl. ez utóbbira jó példa lehet, ha a KSZ-ben lefektetjük, hogy egyenlőtlen munkaidő-beosztás esetén a megszakítás nélkül, vagy a több műszakban dolgozókat heti öt munkanap után két pihenőnap illeti meg, amelyek közül az egyiknek vasárnapra kell esnie. Szabályozni lehet, hogy a munkaközi szünet legyen a munkaidő része, vagy növeljük a műszakok közötti pihenőidőt stb.). További alternatíva a képzések, továbbképzések munkaidőben és munkáltatói költségvállalással való biztosítása, egészségmegőrzési program biztosítása, vagy szociális, kényelmi intézkedések meghozatala: ebédlő, öltöző, pihenő helyiségek, ital és ételmiszer automaták beállítása, kerékpártárolók stb.

## 5.7. MILYEN MÓDSZEREKET, ESZKÖZÖKET ÉRDEMES HASZNÁLNI?

Tegyük pénzben mérhetővé a tárgyalás eredményét. Számoljuk ki, mekkora a jövedelemnöveléssel kapcsolatos bértömeg követelésünk. Próbáljuk ezt elérni alpbérfejlesztéssel, ha ez nem elérhető, akkor próbálkozunk a variációkkal. Amennyiben úgy érezzük, hogy a béroldalon befagytak a lehetőségek, próbálkozunk a jóléti pénzeszközök (béren kívüli juttatások) növelésével (ezek még mindig olcsóbbak a munkáltatónak, mint a bér). Amennyiben a jövedelemoldalon sem érünk el célt, vessük fel a kompenzáció lehetőségét, (lásd a fentiekben felsorolt lehetőségeket, amelyek adott esetben ugyancsak számszerűsíthető eredménnyel járhatnak).

### Közvetlen felkészülési javaslatok

A tárgyalódelegáció tehát megkapja a szakszervezeti testület döntését az éves jövedelemnöveléssel kapcsolatban. Rendelkezik a tárgyalásra való felkészüléshez szükséges munkavállalói felmérés-, vállalatgazdasági- és munkaerőpiaci referenciaadatokkal, valamint a testületi felhatalmazással. Az utóbbi követelést kell a tárgyalás során érvényesíteni, ezt kell most tárgyalási pozícióvá, taktikává, módszeré alakítani.



Mielőtt ennek részleteit vizsgálnánk, feltétlenül szólni kell **az előző bérmegállapodás áttekintéséről**: mely célok valósultak meg, és melyek nem. Meg kell vizsgálni a teljesülés/ nem-teljesülés okait. Le kell vonni a szükséges következtetéseket és adott esetben ezeket érvként, adatként fel kell használni a tárgyalás alkalmával. Az előző bérmegállapodás vizsgálatának fontosságát további két érveléssel indokoljuk még a későbbiekben.

A bértárgyalásra való felkészülés során ki kell jelölni a legfontosabb célokat és ezek sorrendjét. Előre sorolva a legfontosabbakat és hátra azokat, amelyeket adott esetben akár fel is áldozunk a fontosak teljesülése érdekében.

A sorrend kijelölésnek lehetnek más megközelítései is:

- **siker csapat**  
A tárgyalás során előre vesszük a könnyebb ügyeket, amelyekben könnyen és gyorsan tudunk megállapodni, adott esetben engedményeket téve a munkáltató számára. Amennyiben a munkáltató megfelelő mennyiségű időt fektetett a tárgyalásba, nem fogja azt a nehezebb kérdéseknél berekeszteni. Számunkra pedig az itt tett engedmények hivatkozási alapot teremtenek a nehezebb kérdéseknél.
- az **egymásnak feltételt biztosító ügyek** természetes sorrendje  
Amennyiben van olyan téma, amely egy másik tárgyalandó ügynek a feltételeit kedvezően befolyásolja, akkor nyilván azt tárgyaljuk először. Pl. a létszámleépítéskor megtakarított bér felhasználását a bértárgyalás során, munkaidőkerettel megspórolt túlóradíj felhasználását a bérfelvezetésre stb.
- a leggyakrabban alkalmazott módszer a **fontossági sorrend**  
Tárgyaljunk addig a legnehezebb ügyekről, amíg frissek vagyunk!

Folytatva a célok kijelölésével kapcsolatos gondolatmenetet, az egyes célok mellé soroljunk fel érveket, adatokat ezek magyarázatára, indoklására. Próbáljunk a munkáltató fejével gondolkodva ellenérveket kitalálni az általunk kifejtettre. Gondoljuk azt is végig, mit válaszolnánk a munkáltató érveire és az esetleges további ellenérveire.

Készítsünk **csomagterveket**, amelyeknek egyes elemeit kezeljük egy csomag részeként és javaslatunk csak együtt legyen érvényes! Ennek során a saját javaslataink mellé vegyük számításba a munkáltató várható kéréseit is.

Gondoljuk át az egyes állításunk demonstrálására alkalmas eszközöket: milyen táblázatot, grafikont, adatsort, folyamatábrát akarunk prezentációban, esetleg flipchart táblán megjeleníteni a könnyebb átláthatóság, érthetőség kedvéért.

Fogalmazzunk meg olyan általános elveket, amelyeket a tárgyalás elején javasolunk elfogadásra. Ezek keretét jelentenek a tárgyalás során, elősegítik a konkrétumok megtárgyalását, pl. az infláció feletti keresetnövekedés a cél, a bérnövekedés során zárjuk alulról a bérollót, biztosítsunk tisztességes megélhetést a dolgozóknak, haladja meg az ágazati átlagot a bérnövekedés, legyen méltó a cég teljesítményéhez a bérnövekedés stb.

Ahogy fentiekben említettük, a konkrét felkészülést kezdjük az előző bérmegállapodás végrehajtásának ellenőrzésével. Erre legalább két okunk van:

- a korábbi megállapodás hiányos végrehajtása rávilághat a megállapodás problémáira, ez akár útmutató lehet a következő időszak megállapodás-szövegezésének kidolgozására,
- kiderülhet esetleges „bémaradvány”, amelyet felhasználhatunk a tárgyalás során.

Jelöljük ki célként (a szakszervezeti testület döntésének megfelelően) pl.: az éves jövedelemfejlesztés infláció feletti 2 százalékos növelését.

A felkészülés során egy **tárgyalási forgatókönyv** végiggondolása a feladatunk.

- Első javaslatunk az alapbér ennek megfelelő növelése. Gyűjtsünk érveket javaslatunk mellett: pl.: az infláció mértéke, az ágazati bérhelyzet áttekintése, a konkurens, vagy a körzetünkben lévő cégek várható bérfelvezetése (az elszívóhatás akadályozása), az éves fluktuáció adatai, a munkavállalók körében végzett (bér) felmérés adatainak ismertetése, a jövedelmükkel való elégedettségük bemutatása. Talán a legfontosabb a vállalat gazdasági adatainak, „teherviselési” képességének a bemutatása. Gondoljuk át a demonstrációs eszközök alkalmazását, mit, hogyan fogunk láttatni, vizualizálni..

Fontoljuk meg milyen ellenérvei lehetnek a munkáltatónak és arra mi lehet a szakszervezeti oldal válasza.

Amennyiben az alapbér-fejlesztéssel kapcsolatos célunkat nem sikerül elérni, áttérünk a variációs javaslatainkra.

- A fentiekben felsorolt **variációk** alkalmazásával próbáljuk elérni az éves keresetnöveléssel kapcsolatos célunkat: egyszeri kifizetések, prémium feladatok, bónusz rendszer, pótlékrendszer növelése stb. Javaslatainkhoz ismét érveket, adatokat kell gyűjtenünk és kitalálni a munkáltató ellenérveit, valamint a mi válaszainkat ezekre az ellenérvekre. Amennyiben a béren nem sikerült elérni a kitűzött célt, térjünk át a **kompensációs** javaslatunkra.
- A tárgyalás során már elért bérnövekedés, és a kitűzött jövedelemnövelési cél közötti különbséget próbáljuk meg a béren kívüli juttatások területén **kompensálni**. Ismét egy vitára készülve érveket kell gyűjtenünk a

javaslatunk mellett, előre kitalálva a munkáltató ellen-  
érveit és az ezekre adott válaszainkat.

- Amennyiben még mindig nem sikerült a jövedelem-  
növelési céljainkat elérni, próbálkozzunk az **alternatív**  
javaslataink elfogadtatásával. Nem megismételve  
ezek felsorolását, a munkavállalók szempontjából az  
adott időszakban a legfontosabbakkal folytassuk a  
tárgyalást: kevesebb munkaidő, több szabadidő,  
foglalkoztatási garancia, képzés biztosítása, egész-  
ségügyi csomag, munkaviszony szabályainak enyhí-  
tése stb.

A felkészülés során a tárgyalóknak meg kell beszélniük,  
hogyan:

- mikor tekintik az egyes pontokban céljaikat teljesült-  
nek, és hogyan zárják le a tárgyalási pontra vonatkozó  
megállapodást;
- mikor térnek át a következő pontra; szükség lehet-e  
két különböző tárgyalási pont esetleges együttes, ösz-  
szeszevont tárgyalására a célok elérése érdekében (pl.  
béremelés helyett a jóléti keret növelése, jövedelem-  
növelés helyett a munkakörülmények javítása stb.);
- mely esetekben kérnek tárgyalási szünetet, mikor füg-  
gesztik fel és hogyan folytatják a tárgyalást.
- mikor nyilvánítják eredménytelennek a tárgyalást, és  
kezdeményezik a nyomásgyakorlást megelőző egyez-  
tetési eljárást.

A felkészülésnek legyen része egy „próbatárgyalás”,  
amelyben a tárgyalási delegáció tagjai megmérhetik felké-  
szültségüket, kijavíthatják esetleges hiányosságait. Jav-  
soljuk, hogy készüljön a próbáról videófelvétel, amely nem  
csak a verbális, hanem a nonverbális viselkedést is megmu-  
tatja. Az értékelésnél érdemes igénybe venni egy tárgya-  
lási/ kommunikációs szakértő segítségét.

## 5.8. TÁRGYALÁSI TAKTIKÁK ÉS PRAKTIKÁK

### Postás-szerep

Tapasztalataink szerint az alacsonyabb (mikro-) szintű  
munkaügyi kapcsolatokban (vállalati, intézményi szint)  
nagyon gyakran fordul elő, hogy a munkáltató és a mun-  
kavállalói érdekképviseltek közötti tárgyalásokon a mun-  
káltatót a humán terület vezetője helyettesíti. Így ő gya-  
korlatilag közvetítő szerepet tölt be: megbízzák valamilyen  
ajánlat képviselésével, ha ez sikertelen, vagy olyan viszont-  
ajánlatot kap, amire előzetesen nem készítettek fel, egyez-  
tetésre vissza kell térnie megbízójához. Ez tárgyalási tak-  
tikaként is lehet a munkáltató részéről egy bértárgyalás  
esetén.

A tárgyalások lassítása azt is jelentheti, hogy a bérfeljesz-  
tés több hét vagy hónap késéssel valósul csak meg, amit  
a munkavállalók joggal kifogásolhatnak, és követelhetik  
szakszervezetüktől a mielőbbi megállapodást. Ez a situ-  
áció a munkáltatónak lehetőséget nyújthat arra, hogy a

dolgozókat az „akadékoskodó” szakszervezet ellen han-  
golja, annak a hangoztatásával, hogy ők már végrehaj-  
tották volna a bérfeljesztést (2-3 százalékot), de a szak-  
szervezet tovább követelők (5-6 százalékot akarnak).  
Tájékoztatójukban persze a mértékek háttérben marad-  
nak, viszont így képesek komoly időnyomás alá helyezni  
a szakszervezetet. Ne feledjük, hogy ugyanez a taktika a  
tárgyalódelegáció megbízásával a szakszervezetnek is ren-  
delkezésére áll.

A munkáltató időhúzó taktikájára kommunikációs szem-  
pontból is készüljünk fel. Amennyiben időhúzó taktikát  
észlelünk, jelentsük ki, hogy amit lehet megbeszélünk a  
„postással”. A vállalatstratégiai kérdéseket azonban a mun-  
káltatóval kívánjuk közvetlen tárgyalással megbeszélni. Az  
Mt. mindenütt a munkáltató és a szakszervezet kapcsola-  
tát szabályozza. Itt a konzultáció szabályaira is hivatkozha-  
tunk, amely az érdemi tárgyalás érdekében a felek megfe-  
lelő képviseléről rendelkezik.

### Nyomásgyakorlás

A tárgyalás menetében a munkáltató különböző módon  
helyezheti nyomás alá a szakszervezeti tárgyalódelegációt  
vagy annak egyes tagjait. Nyílt nyomásgyakorlás például,  
amikor a munkáltató egyértelmű módon fenyegeti meg  
a tárgyalás egyik munkavállaló résztvevőjét azzal a céllal,  
hogy fogja vissza követeléseit, vagy hogy ne legyen aktív a  
tárgyalások során. Pl.: „Kovács kolléga, ezekkel a követelé-  
sekkel és ezzel a stílussal a dolgozók nem szoktak nálunk  
hosszú időt eltölteni.” Ezt lehet valamivel árnyaltabban is:  
„Kovács kolléga, éppen a ti részletek nem teljesítette a  
tervet, most meg idejössz bért követelni.”

Burkolt nyomásgyakorlásnak tekinthetjük a felelősségát-  
helyezést, pl.: „Ha most nyolc százalékos bérfeljesztést  
adunk, az munkahelyek elvesztését jelentheti.”

### Érzelemmel telített taktika alkalmazása

Ebben az esetben nem (vagy nemcsak) a tartalom a fenye-  
gető, hanem ahogyan azt a nonverbális jelek kísérik, pl. a  
hallgatás lehet burkolt fenyegetés is egyben; a kiabálás ön-  
magában fenyegető, és ennek mintegy előre jelzője lehet  
az elvörösödés vagy a megsértődés.

### A tárgyalás határideje

Ez az az időpont, amikorra a tárgyalást, valamilyen okból  
le kell zárni, pl. mert a tárgyalásról szóló megállapodást  
bizonyos határidőre át kell adni egy felsőbb szervnek, vagy  
a tárgyalópartnerek maguk is állíthatnak fel határidőt egy  
bértárgyalás mielőbbi lezárása érdekében, esetleg bizo-  
nyos „időhúzó” technikák kizárására stb.

A tárgyalópartner határidejének ismerete taktikázásra ad  
lehetőséget, pl. az előbb említett időhúzó taktikával (lásd  
a tárgyalásra való korlátozott felhatalmazottság követke-  
zményeit) a tárgyaló partner időnyomás alá helyezhető az  
engedmények kikényszerítésére.

## A felkészülésre rendelkezésre álló idő

Ez a dokumentumok átadásától a tárgyalás kezdetéig rendelkezésünkre álló időszak. A felkészülésnek van egy optimális ideje, amely alatt a dokumentumok áttanulmányozhatók, feldolgozhatók, esetleg szakértővel véleményeztethetők, és a tárgyalás céljai, taktikai elemei megfogalmazhatók. A mai gyakorlattal kapcsolatban elmondható, hogy a munkavállalói érdekképviseletek gyakran érzik rövidnek a felkészülési időt, többször kell nagyon gyorsan dönteniük, szinte kész helyzet elé állítva. Ez nem ad módot a felelősségteljes döntésre. Ennek a helyzetnek a kivédésére szabjunk határidőt a munkáltatói adatszolgáltatásra, amit mind a KSZ-előkészítésről szóló szabályokban, mind a tárgyalási szabályzatban rögzíthetünk.

## A tárgyalás konkrét ideje

Ez két vonatkozásban lehet fontos: egyrészt, hogy a tárgyalás mely napszakban zajlik, másrészt, hogy milyen hosszú ideig tart. A napszakra vonatkozóan javasoljuk a kora délelőtti időpontot, ugyanis akkor vagyunk képesek a legjobb szellemi teljesítményre. A tárgyalás hossza a téma bonyolultságától és fontosságától függ. Gyakran fordul elő, hogy csak több menetben sikerül sikeresen befejezni a tárgyalást. A napi tárgyalási idő hosszával egyenes arányban jelentkezik a fáradtság és a figyelmetlenség, a koncentráció hiánya. Különösen így van ez a munkavállalói képviselőknél, akik általában nincsenek hozzászokva a hosszú és fontos tárgyalásokhoz, esetleg egy ledolgozott műszak után érkeznek a tárgyalásra.

## Rendkívüli helyzetek kezelése

Rendkívüli helyzetnek egy tárgyalás során azokat a szituációkat nevezzük, amelyekre előre nem készültünk fel, és hátrányosan befolyásolják tárgyalási pozíciónkat. Ilyen lehet bizonyos munkáltatói magatartás: a tárgyalás alatt a telefonjával van elfoglalva, esetleg kimegy telefonálni, felemeli a hangját, fenyegeti a delegációnk tagjait. A tárgyalás utolsó szakaszában, amikor már fáradtak vagyunk, új javaslatot tesz le stb. A felsorolt események egy részénél azt javasoljuk, hogy előre próbáljuk biztosítani a tárgyalás nyugalmát, pl. tárgyalási szabályzatot fogadtatunk el a munkáltatóval, amelynek tartalma lehet többek között: kikapcsolatni a mobiltelefonokat, elérni, hogy ne zavarják tárgyaló partnerünket, vagyis igyekezzünk kiiktatni a zavaró tényezőket. Nagyon fontos, hogy a tárgyalódelegáció vezetője védje meg a megfenyegetett kollégát, ellenkező esetben ő már nem fog bekapcsolódni a tárgyalásba. Mindenképpen meg kell kísérelni megnyugtatni a fenyegetőt, kiabáló tárgyalópartnert. Nem-várt javaslat esetén kérjünk szünetet, ezalatt a delegáción belül egyeztessük az elhangzottakat és a választ. Ilyenkor jó, ha legalább telefonon szakértőket érhetünk el, hogy konzultálni tudjunk velük is.

A rendkívüli események hatékony kezelése érdekében érdemes foglalkozni a tárgyalási delegáción belüli kommunikációval, amely alatt olyan egyértelmű jelrendszert értünk, ami csak a delegáció tagjai számára érthető, pl.

előre megbeszéltek jelek a hozzászólás lehetőségére, a szünetkérésre, vagy az érvelés, a hozzászólás befejezésére, szünet kérésére stb.

## Tárgyalásvezetés, vitavezetés

Nagyon sok tárgyalásnál, különböző megfontolásosokból alkalmaznak, külső, független, a témában jártas moderátort vagy közvetítőt. Nem hallottunk olyan esetről magyarországi bértárgyalások során, amikor a tárgyalás moderátor alkalmazásával indult volna, pedig segítené a gyors és szakszerű megállapodás létrejöttét. Közvetítők bevonására konfliktus esetén több példa van, sajnos azonban jelenleg az állam nem biztosít ingyenesen igénybe vehető munkaügyi közvetítői szolgáltatást.

A tárgyalás során a **szakszervezeti tárgyalódelegáció vezetőjeként rákényszerülhetünk a tárgyalás során kialakult vita vezetésére**. Sőt az a számunkra kedvező szituáció, ha nekünk sikerül a tárgyalás eseményeit, folyamatát meghatározni. Ha elvégeztük a felkészüléshez felsorolt munkát, az egyik, ha nem a legjobban felkészültek leszünk a tárgyaláson. Tudjuk, mit akarunk elérni és azt is átgondoltuk, hogy hogyan. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a munkáltató informáltságának szintjét (piaci helyzetről, tulajdonosi elvárásokról) így sem érjük el.

A **vitavezető nem valamilyen választott tisztség**, az a személy fogja vezetni a tárgyalást, aki el tudja vezetni a résztvevőket a számukra elfogadható megoldáshoz. A tárgyalást első körben a meghívó/ vendéglátó fél tárgyalásvezetője vezeti, de nem biztos, hogy ő is marad a vitavezető. Tétélezzük fel, hogy meghívott félként a szakszervezeti oldal vezetőjeként, azt érzékeljük, hogy a vita elterelődött a számunkra fontos ügyekről valamely nem kedvező irányba. Ebben az esetben vissza kell vezetnünk a résztvevőket a fontos, megtárgyalandó témákhoz. Rákényszerülhetünk arra is, hogy egy a másik oldalról érkező nem strukturált, ám hosszú hozzászólás lényegét összefoglaljuk, akár pontokba is szedjük. (Egyértelműsítsük a hozzászólás lényegét és értelmezzük a saját oldalunk számára.) A vita során fontos lehet, hogy a munkáltatói oldal nem túl egyértelmű állításait világossá tegyük (pl. mást állít a kontrolling képviselője, mint a HR-vezető.) Előfordulhat, hogy pontosítani kell a tárgyalófelek közötti véleménykülönbségeket, érzékelni kell a vélemények közeledését/ távolodását, az álláspontok megmerevedését. Adott esetben észre kell vennünk, ha a két oldal véleménye megegyezik már. (Ezt, mint megállapodási pontot rögzíteni kell azért, hogy erről már ne kezdjünk újabb vitát.) A munkáltatói oldal megmerevedett álláspontját (pl. amikor elhangzik a jellegzetes mondat: „vagy elfogadjátok a javaslatunkat, vagy nincs miről tárgyalnunk”) kérdésekkel próbáljuk újra átgondoltatni, érvekkel alátámasztatni. Ha érvelnek kijelentésük mellett, már lehet az ellenérveket hangoztatva újratekdeni a vitát.

Ez komoly szellemi energiát igénylő és felemésztő feladat: folyamatos figyelem, jegyzetelés szükséges, ráadásul úgy, hogy az elhangzottakhoz kommenteket fűzünk, mondanókhoz érveket, adatokat keresünk. Erre a feladatra külön

készülni kell és csak gyakorlott, a vitában és a vita témájában (béremelés) jártas személy vállalja. A jegyzetek nem mellesleg alapjai lehetnek a tárgyalásról készült jegyzőkönyvnek. Ez nem azt jelenti, hogy a vitavezetőn kívül másnak nem szükséges jegyzetelni, sőt ez a résztvevők részéről nélkülözhetetlen feladat. **A vitavezető inkább magának jegyzeteljen!**

Tekintsük át, milyen módszertani eljárások, eszközök segíthetik a vita vezetését:

- a felszólalások, hozzászólások értelmezése, egyértelműsítése,
- a vita állapotával, helyzetével, az elhangzottakkal kapcsolatos összefoglalások, összegzések,
- a kérdések alkalmazása,
- a vitában elhangzottak demonstrálása, szemléltetése.

Nézzük ezeket az eszközöket kissé részletesebben:

### **A felszólalások, hozzászólások értelmezése, figyélése**

Bizonyára többünkkel előfordult már, hogy egy hosszas felszólalásnak nem értettük meg a mondanivalóját. Ez lehet, hogy a mi fáradtságunk, esetleg tájékozatlanságunk miatt volt, de nem kizárt, hogy a felszólaló hibázott, mert akaratlanul is sikerült elrejtene mondanója lényegét. Ilyenkor fontos a vitavezető közreműködése, aki visszakerdezhethet, pontosítást kérhet, és végül röviden összefoglalhatja az elhangzottakat mindenki számára.

Fontos, hogy a vitavezető figyelje a felszólalókat más szempontok szerint is:

- A közös probléma megoldásában érdekelt partnernek, vagy ellenségnek tekintik-e a más véleményen lévőket?
- Az embert tekintik-e ellenségnek (nem akarják-e lejártni, nyomás alá helyezni), vagy az általa képviselt gondolatokat vitatják?
- Betartják-e tisztességes érvelés szabályait?
  - Felülvizsgált adatokat, tényeket használnak-e álláspontjuk alátámasztására?
  - Nem csoportosítják-e egyoldalúan a tényeket, és nem csak azokat használják-e, amelyek az ő igazukat bizonyítják?
  - Képesek-e a tényeket objektívan kezelni és elfogadni?
  - Nem előítéletes-e a véleményük?
  - A probléma megoldása vezérel-e mindenkit felszólalásában?
  - Milyen eszközöket használnak a nagy befolyással rendelkező vezetők?

### **Rendszeres összefoglalások, összegzések**

A vitavezető sokat segít a vitában részt vevőknek, ha rendszeresen összefoglalja a vitában elhangzottakat. Összegezi, hogy:

- miben van egyetértés; akkor teszi jól, ha azokat a kérdéseket, amelyekben egyetértés van, rögtön le is veszi a napirendről, ellenkező esetben előfordulhat, hogy újra előveszik, vitatják, és minden kezdődik előlről;
- miben közeledtek az álláspontok (amíg közeledés van, folytatni kell a téma megvitatását);
- mely téma körül merevedtek meg az álláspontok.

A vitavezető ösztönözze a vitatott kérdések megoldását kérdésekkel. Hívja fel a vitában részt vevők figyelmét az új megoldási javaslatokra, érvekre, szempontokra. Ne hagyja szó nélkül, ha ugyanazokban az ügyekben elhangzott véleményekben ellentmondásokat tapasztal. Végül a vita lezárásánál neveztesse meg a végrehajtásért felelős személyt és a határidőt. A közös megoldás (álláspont) megfogalmazásánál járjon el körültekintően. Amennyiben nem sikerült megállapodni, gondoskodjon a folytatásról a vita újabb fordulójáról.

A fentiekből látható, hogy a vitavezetőnek milyen nagy szerepe van abban, hogy a vita teljesítse „hivatását”, vagyis segítsen megtalálni az adott kérdésben a mind a két oldal számára a lehető legjobb megoldást. Minden ellen fel kell lépnie, ami ezt a célt akadályozza.

### **Kérdések alkalmazása<sup>49</sup>**

A vitában feltett kérdéseknek nagyon sok funkciója lehet:

- Segítheti a vélemény pontos megismerését;
- Egy vita alkalmával gyakori hiba, hogy nem a másik fél álláspontjával vitatkozunk, hanem, amit annak gondolunk. Hogy ez ne fordulhasson elő, kérdésekkel pontosan tisztázni kell, mi az, amit vitapartnerünk valójában képvisel;
- Felderítheti a vélemény gondolati hátterét, a gondolkodás szerkezetét, logikáját, homogenitását. Erre azért van szükség, hogy érveinkkel ki tudjuk használni vitapartnerünk e téren tapasztalt hiányosságait. Derítsük ki, hogy partnerünk milyen gondolati közegből következtette ki előadott véleményét, hogyan épülnek egymásra érvei, az érvek logikája stb.;
- Fényt derít a megjelenő vélemény erejére. Egyáltalán nem mindegy, hogy partnerünk milyen erősen van meggyőződve állításának igazáról;
- Szolgálhatja az ellenállás rejtett leküzdésének módszerét. Lehetnek olyan vitapartnerünk, akiknek véleményük megváltoztatására nem alkalmas a nyílt ellenérv. Őket saját álláspontjuktól az általunk is elfogadott megoldásig kérdéseken keresztül próbálhatjuk meg elvezetni. Pl. egy ilyen kérdéssor lehet a következő: „Milyen adatokból jutottál el ezekre a következtetésekre?” „Szerinted ezekből az adatokból csak ezek a következtetések vonhatók le?” „Vannak más szakemberek, akik nem ugyanezt gondolják. Mit szólnál ezekhez a következtetésekhez?”

<sup>49</sup> Dr. Csáky István „Tárgyalástechnika” c. könyvében tíz kérdéstípusról tesz említést, (Exel Kiadó, 1995, 57–61. oldal)

- Segíti a vita vezetését. A vitavezető jól átgondolt kérdéseivel új irányt szabhat a vitának, vagyis meghatározhatja annak témáját, tartalmát;
- Szolgálhatja a vitavezető egyéb taktikai elképzeléseit, pl. a vita bizonyos szakaszaiban a hideg hangulat megváltoztatására, a merev álláspontok fellazítására igenekeket gyűjt.

Láthatjuk tehát, hogy a kérdések alkalmazása mennyi mindenben segítheti a **vitavezető törekvéseit**.

A kérdések áttekintése után nézzük a következő módszertani eszközt, ami segíti a vitavezetőt a vita moderálásában.

### **A vitában elhangzottak demonstrálása, szemléltetése**

A vitában jól használhatók az előre elkészített prezentációk kimutatásokkal, táblázatokkal, ábrákkal, adatsorokkal. A szóban elhangzott érvek sok esetben nagyon nehezen követhetők, hiszen még ha jegyzetelünk is (ez minden tárgyaláson, vitán nagyon ajánlatos), nem emlékszünk minden pillanatban az eddigi érvekre, adatokra, amelyek pró és kontra elhangzottak. Gyakran ezeknek csak egy-egy elemére emlékezve fogalmazzuk meg saját érveinket. Sokat segíthet eddigi gondolataink rendezésében, ha a vitavezető rendszerezi és táblára írja az eddig elhangzott véleményeket, például úgy, hogy különválasztja azokat, amelyek támogatják, és azokat, amelyek ellenzik az ajánlatot. Meg fogunk lepődni, hogy mi mindenre alkalmas egy ilyen szemléltetés, az, hogy az eddig elhangzott leglényegesebb állításokat együtt, egy oldalon látjuk. Pl. az érveket csoportosíthatjuk különböző szempontok szerint. Kiemeléseket végezhetünk a fontosság szerint; megnézzük az érveket aszerint, hogy melyek mondanak egymásnak ellent, melyek oltják ki egymást stb. A demonstrálással tehát nem csak láttatni, összefoglalni tudjuk a vita pillanatnyi helyzetét, állapotát, hanem az érvek, adatok rendezésével a megoldást elősegítő új információhoz is juthatunk.

Gondolataink szemléltetésére folyamatábrákat készíthetünk, amelyek érthetőbbé teszik megoldási javaslataink logikáját.

## **5.9. KIHÍVÁSOK A TÁRGYALÁS SORÁN – A TÁRGYALÁS FOLYAMATA**

### **A tárgyalás folyamata**

A tárgyalás eljárásrendje, az események egymásutánisága úgy kell, hogy működjene, mint egy algoritmus, amely segíti a megoldást. Ajánlatos ezzel kapcsolatban egy tárgyalási szabályzat elkészítése, amelyben a tárgyalás lebonyolításának legfontosabb szabálypontjait rögzíthetjük, pl. a tárgyalási felkészüléshez szükséges dokumentumok átadási ideje, az elvárt résztvevők megnevezése, szakértői részvétel biztosítása, a tárgyalás időpontja, az oldalként felhasználható idő, jegyzőkönyvkészítés és -hitelesítés, a titoktartás szabályai, a tárgyalásról szóló tájékoztatás módja stb. A 3.

sz. Függelékben megosztunk néhány mérlegelésre érdemes szempontot a tárgyalási szabályzattal kapcsolatban.

Itt szeretnénk megjegyezni, gyakran előfordul, hogy a munkáltató a szakszervezeti tárgyalódelegáció tagjaival „általános” titoktartási nyilatkozatot írat alá. Semmilyen információt nem hozhatnak nyilvánosságra, ami a tárgyalás során elhangzott. Fenti megoldással a munkáltató a vállalati nyilvánosság részéről a tárgyalás folyamatában rá nehezedő nyomást kívánja kikapcsolni. Az SZMSZ-e alapján, demokratikusan működő szakszervezet számára azt a teljesen kezelhetetlen helyzetet teremtve ezzel, hogy a tárgyalási delegáció nem tájékoztathatná a munkáltató ajánlatáról megbízóit (vagy a teljes tagságát). Mintha a delegáció maga lenne a „szakszervezet”. Ezzel az egész bértárgyalást néhány ember belső ügyének tekinti, holott nyilvánvalóan nem az. **A tárgyalódelegáció a döntéshozó testület megbízását követi a tárgyaláson.**

Az **általános titoktartási elvárás** több szempontból sem tekinthető másnak, mint a szakszervezeti képviselőkre erőltetett tárgyalástechnikai módszernek, és mint látjuk nincs törvényes alapja. Amennyiben a tárgyalás során elhangoznak **2018. évi LIV. törvény az üzleti titok védelméről** az 5. §-ában üzleti titoknak minősülő adatok, eljárások, akkor a munkáltató erre külön hívhatja fel a figyelmet. Nem mellesleg ugyanez a nyomásgyakorlás a célja a munkáltató által kezdeményezett, a tárgyalás helyzetéről szóló közös tájékoztatóanyagok készítésének, vagy a szakszervezeti tájékoztatás valamiféle munkáltatói kontrolljának. Ezzel a munkáltató nagyon fontos tárgyalástechnikai eszköztől akarja megfosztani a szakszervezetet.

Nézzük, **milyen részegységekre** bontható a tárgyalás folyamata:

**„Barátkozás”** – a hivatalos tárgyalást megelőző, a gyülekezéstől a tárgyalás megnyitásáig terjedő időszak. Érdemes felhasználni a tárgyalás jó hangulatának megalapozására, a kellemes tárgyalási miliő megteremtésére. Egy jó hangulatú tárgyalás során nehezebb a „nem” kimondása, és viszont, sokkal könnyebb nemet mondani feszült hangulat esetén. A jó hangulat megteremtésének taktikája lehet pl. a tárgyaló partner kedvenc témájának felemlítése, a vállalat jó eredményeinek szóba-hozása.

**„Felvezetés”** – gyakorlatilag a tárgyalás bevezetője. A „hivatalos” megnyitótól a vitáig terjedő időszak. Általában a vendéglátó tárgyalási delegáció vezetője nyitja meg a tárgyalás hivatalos részét: ismertette a megoldandó problémát, motiválva a jelenlévőket a megoldással elérhető előnyökkel. Ilyenkor, ha már nála van a szó, elmondja a delegációjuk által javasolt megoldási lehetőségeket. Ezt követően átadja a szót a másik félnek, megoldási javaslatuk ismertetése céljából. Ezek után kerülhet sor a kérdésekre, amelyeknek célja a másik fél álláspontjának, illetve az álláspont kialakítását meghatározó érdekeknek, szükségleteknek a pontos felderítése. Kérdésekkel elkerülhető az a kínos helyzet, hogy nem a valódi állásponttal vitatkozunk, hanem azzal, amit mi annak vélünk.

„**Vita**” – a bevezetőt, az érdekek, szükségletek tisztázását követő tárgyalási szakasz, amelynek célja saját álláspontunk érvekkel, adatokkal történő alátámasztása, a partner véleményének adatokkal, érvekkel történő szembesítése. Itt tehet nagyon jó szolgálatot az a felkészülési gyakorlat, amiről korábban szóltunk. A vita lezárása után közös álláspont kialakítása, végső soron közös megállapodásra jutás a tárgyalás témájának megoldásában.

A megállapodás érdekében jó hatást kelt, ha a konkrét vitát megelőzően **elvekben próbálunk megállapodni**. Ahogy erről korábban már beszéltünk, ezek az elvek a megállapodás lehetőségének közösen elfogadott alapjait rögzítik. A tárgyalás nem a „nulláról” kezdődik, hiszen ha pl. megállapodtak a bér növelésében, a vita tárgya a növelés mértéke. A vita során az érvek, adatok, tapasztalatok felhasználása mellett nagy szerepet kap a kommunikációs-készség. A másik fél kommunikációjának és metakommunikációjának értése, saját gondolataink, érveink pontos megfogalmazása.

A vitában ajánlatos a demonstrációs eszközök alkalmazása: prezentációk, táblázatok, kimutatások, elemzések használata.

„**Vita lezárása**” – a vita befejezésétől a tárgyalás (vagy csak adott napirend) lezárásáig tartó időintervallum. Ha a vita során nem merülnek fel új érvek, új szempontok, érdemes lezárni azt, és összegezni az eredményt. Foglaljuk össze, mely kérdésekben volt egyetértés, ezeket a témákat zárjuk le, mint amelyekben megállapodtunk. Amennyiben ez szükséges és lehetséges, gondoskodjunk a megállapodás végrehajtásáról: állapítsunk meg határidőt, nevezzünk meg felelősöket. Térjünk ki azokra a kérdésekre, amelyekben közeledtek az álláspontok, illetve amelyekben teljesen megmerevedett a vita, és állapodjunk meg a folytatásuk módjáról (pl. szükségesek-e a folytatáshoz új adatok), idejéről.

### Tárgyalási protokoll

A protokoll ebben az esetben kétféleképpen is értelmezhető: egyrészt, mint a tárgyalási delegációk **ülérendje**, viselkedési módja, másrészt, mint a **tárgyalási ütemterv**, a tárgyalás részfolyamatainak a sorrendje.

Mint fentebb már kifejtettük, a tárgyalás akkor tölti be valódi funkcióját, ha egyenrangú felek között zajlik. Ezt a feltételt kell biztosítani a tárgyalási protokollnak, így többek között az ülésrendnek is.

### Ülésrend

A tárgyalóhelyiségnek lehetnek olyan elrendezései, amelyek egyfajta alá-fölrendeltségi viszonyt fejeznek ki, és lehetnek egyenrangúságot kifejező ülésrendek: pl. az asztalok „U” vagy „T” alakú elrendezésénél létrejönnek uralmi és alárendelt pozíciók, amíg az „I” alakú elrendezés, vagy a „kerekasztal” használata egyfajta egyenrangúságot tükröz.

Saját delegációnk elhelyezkedésénél figyeljünk arra, hogy szövvivők középre, a többi tagtól egyforma távolságra kerüljön. Ez a tagok közötti közvetlen kommunikáció lehetősége miatt fontos. Lehetőleg ne az ablakkal szembe foglaljunk helyet, mert bizonyos napszakban a nap a szemünkbe süthet, és az zavarólag hathat.

### A tárgyalás helyszíne

Meg kell jegyeznünk, hogy a munkahelyen, a munkáltató helyeiben zajló tárgyalásoknál automatikus az alá-fölé rendeltség kifejeződése. Nem véletlen, hogy néhány országban a szakszervezetek igyekeznek ezeket a tárgyalásokat semleges helyre (szállodákba) vinni, ezzel is csökkentve a munkáltatói „nyomást”. A tárgyalóterem berendezésének a tárgyalás praktikus céljait kell szolgálnia. A teremben megfelelő hőfoknak kell lennie, szükséges bizonyos ellátmány (kávé, tea stb.) biztosítása, szükségesek bizonyos technikai feltételek, pl. flipchart, projektor, laptop stb.

### Viselkedés a tárgyaláson

A delegációk viselkedésével nagyon sok mindent ki lehet fejezni, mondhatnánk, hogy üzenete van a delegáció megnyilvánulásainak, amit tárgyalástechnikai eszközök is tekinthetünk.

Az szolgálja a tárgyalás célját, ha viselkedésünkkel azt fejezzük ki, hogy egységesek vagyunk, tiszteljük a másik felet, elfogadjuk őket egyenrangú partnernek, számításba vesszük szempontjaikat, érdekeiket. Ez abban is ki kell, hogy fejeződjön, hogy a sajátunkkal megegyező időt biztosítunk számukra érvek kifejtésére.

## 5.10. MILYEN A JÓ MEGÁLLAPODÁS?

### A jó megállapodás ismérvei:

**Írásba foglalt.** Ez magától értetődőnek, természetesnek tűnik, két dolog miatt azonban érdemes mégis megemlítenünk. Egyrészt nemcsak a tárgyalássorozat végén, a teljes megállapodás foglalható írásba, hanem célszerű az egyes **tárgyalási fordulók végén** az aznap elért eredményeket egyből írásban rögzíteni. Másrészt előfordul, hogy a megállapodás egyes pontjainak értelmezéséhez a felek szóbeli kiegészítéseket, **értelmezéseket** fűznek. Ha ezeket nem rögzítjük írásban, az idő múlásával, a személyek cserélődésével ezek az értelmezések elvesznek.

**Pontosan tükrözi a felek akaratát.** Ez a pont is evidenciának tűnik, a gyakorlatban azonban az ördög a részletekben bújik meg. Mindig fontos **ellenőrizni**, hogy az összes mondat pontosan úgy és azt adja vissza, amiben szóban megállapodtunk. Ott vannak a hangsúlyok, ahol akarjuk?

**Reális rendelkezéseket tartalmaz.** Azaz nem tartalmaz olyan pontokat, amelyek elrugaszkodnak a valóságtól, megvalósíthatatlanok. A megvalósítás a felek akaratának függvénye.

**Kellőképpen részletes, és világos rendelkezéseket tartalmaz.** Nincsenek félreértelmezhető, vagy túlságosan tág értelmezési keretbe helyezett rendelkezései a megállapodásnak. Megnehezíti, hogy kijátsszák a megállapodást.

**Tartalmazza az összes fontos határidőt és pontosan előírja a felelősségi köröket.** Megkapjuk a választ a „ki, mit, mikor, hogyan, mennyit” kérdésekre. Irányt mutat a végrehajtásra, ami támogatja annak ellenőrizhetőségét.

**Egy pontja sem ütközik jogszabályi rendelkezésekbe.** Ez lehetővé teszi, hogy vita esetén bíróság előtt kényszeríthető legyen. A munkáltató nem hivatkozhat arra, hogy valamelyik pontot azért nem hajtja végre, mert az jogszabályba ütközik.

**Tartalmaz a megállapodással kapcsolatban felmerülő viták rendezésére a jogi utat megelőző vitarendezési eljárásokat. Ezek az eljárások világosak és hatékony vitarendezést tesznek lehetővé.**

## 6.

## AJÁNLÁSOK A BÉRMEGÁLLAPODÁS TARTALMÁRA

A szükséges adatgyűjtést és kiértékelést követően, a szak szervezeti tagsággal és a tisztségviselőkkel folytatott konzultációt is lefolytatva következhet a **bérigény előterjesztése**. Ennek keretében az alábbi részletezést ajánljuk a tárgyalódelegációk figyelmébe:

### 1. A bérmegállapodás kiinduló feltételeinek rögzítése:

- a **bérfejlesztés hatálya** (kezdő dátuma és lejáratí ideje),
- a bérmegállapodásban **érintett létszám** fizikai, szellemi, ezen belül beosztotti (nem premizált) szellemi és vezetői (premizált szellemi) állományi bontásban,
- a megállapodás hatálya alatt **feltételezett éves átlagos infláció nagysága**, százalékos mértékben.

### 2. A bérigény részletei

- a **vállalati legkisebb alapbér** (a vállalati bérmínimum) **összege**, a megélhetési költségek alakulására, és az ágazati/vállalati átlagkereset 50 százalékos referenciaértékére figyelemmel,
- **az alanyi jogon járó alapbéremelés százalékos mértéke és/vagy forintösszege** (pl. 10 százalék, de legalább 40.000 Ft). Igény esetén a mérték **bérekategóriáktól függő differenciálásának módja** (pl. átlagos alapbérig legalább az átlagos éves infláció mértékével történő emelés, az alacsonyabb bérkategóriáknál ennél magasabbal),<sup>50</sup>
- a **nem alapbér arányos bázis mozgóbertömeg növelésének százalékos, vagy forintmértéke** (legalább reálérték megőrző emeléssel),
- a **nem alapbér arányos bérpótlék emelésének százalékos, vagy forintmértéke**, (legalább reálérték megőrző emeléssel),

- a **vállalati eredménytől függő** (nyereség) részesedés **számítási módja, kiosztásának kritériumai**,
- a **választható béren kívüli juttatások egy főre jutó bruttó összege, a választható béren kívüli juttatások köre** (legalább reálérték megőrző emeléssel),<sup>51</sup>
- **az inflációs felülvizsgálat időpontja** (ajánlott időpont a hatályba lépéstől számított max. 6 hónap),
- **az inflációs kompenzáció módja** (visszamenőleges egyszeri kompenzáció és többlet alapbér fejlesztés),
- a **bérmegállapodás végrehajtásával kapcsolatos felülvizsgálat időpontja és a kapcsolódó munkáltatói adatszolgáltatás tartalma**. **Ajánlott időpontok:** a bérmegállapodás hatályossá válását követő hatodik hónap és tizenkettedik hónap elteltét követő 30 napon belül. **Ajánlott tartalom:** a munkáltatói adatszolgáltatás HR adattáblájával megegyező tartalom.

### 3. Kiegészítő kikötések az esetlegesen keletkező bérmegtakarítás kezelésére

Egyeztetési kötelezettség a szakszervezettel az esetlegesen keletkező bérmegtakarítás előfordulásáról:

- egyeztetés az okok tisztázásáról,
- egyeztetés a bérmegtakarítás felhasználásáról, elosztásáról.

#### A bérmegtakarításra utaló jelek:

- a megállapodásban érintett létszámmal számolt alapbertömeg, vagy teljes bertömeg-növekedés elmaradása a bérmegállapodás szerint számított mértéktől,

<sup>50</sup> Az emelési módszer százalékos vagy forintösszegű kiválasztásánál figyelemmel kell lenni arra, hogy a **kizárólag százalékos megoldás növeli a forintban mért bérkülönbséget** az eltérő bérkategóriák között, míg a csak forintban meghatározott nem növeli. A százalékos és a forintösszeg kombinációja pedig korlátozza azt. Különösen olyan időszakokban, amikor az infláció magas és/vagy magasabb az alacsonyabb bérszinteken levők esetében, célszerű forintösszegben is meghatározni a minimális alapbér emelés összegét.

<sup>51</sup> Korlátozott mértékben esetenként felmerülhet, de általánosságban **nem ajánlott az alapbérfejlesztés béren kívüli juttatással való kiváltása**. Sokkal inkább **kiegészítésről**, a korábban említett, az alapszükségletek jobb kielégítését, a bérbeli jövedelem-egyenlőtlen-séget csökkentő célú felhasználásról legyen szó, ahol a **reálérték megőrzés** fontos minimális cél a tárgyalások során.



- az alapbértömeg emelkedéstől elmaradó mértékű keresettömeg emelkedés,
- a ledolgozott órára jutó keresetemelkedéstől elmaradó egy főre jutó keresetnövekedés.

**A bérmegtakarítás lehetséges okai:**

- a béremelés visszamenőleges részének hiányos végrehajtása,
- a nem alanyi jogon járó alapbér emelésen elért megtakarítás,
- a nem-alapbérarányos pótlékokon és mozgóbérekon elért megtakarítás,
- a munkaidő-beosztás változása (pl. a munkaidőkeret kiterjesztése),
- normaszigorítás,
- létszámcsökkenés változatlan teljesítmény (kibocsátás) mellett,
- a létszámösszetétel változása (az alacsonyabb képzettségűek/bérűek létszamarányának emelkedése, a magasabb képzettségűek/bérűek kilépése).

## 7.

## ÖSSZEGZÉS

A magyarországi bértárgyalások módszertana, mind adatszerőségét, mind a tárgyalás módszereit illetően jelentős átalakításra szorul. A makro- és a mezoszintű érdekegyeztetési rendszer, a minimálbér és a szakmai bérminimum kivételével nem segíti a vállalati intézményi bérmegállapodásokat, így a szakszervezetek meglehetősen egyedül vannak az erő-, tudás- és információs fölényben lévő munkáltatói tárgyalópartnereikkel szemben. A bértárgyalás előkészítésére ajánlott módszereink ezt a fölényt hivatottak csökkenteni. Egyrészt a tárgyalás adatszerőségét növelendő egy **szakmai bizottságot** kell létrehozni, amelyik a vállalat gazdasági adataiból (beszámolók, mérlegadatok) reálisan teljesíthető célokat, a **bértárgyalásrész** határozza meg. Másrészt a szakszervezeti tagok (munkavállalók) bevonásával fel kell **mérni** a munkavállalói **bérigényt**. Ezzel az aktuálisan aktivizálják a szakszervezeti tagokat (munkavállalókat) a bérkövetelések elérésért esetlegesen szükséges akciókra. A szakmai előkészítésnek és a dolgozók kikérdezésének eredményeiből készített vitaanyagot újra a tagság elé terjesztve a szakszervezet SZMSZ-ben erre felhatalmazott szerve dönt a bérkövetelés mértékéről. Ezzel párhuzamosan megbíz egy szakszervezeti tárgyalódelegációt a bértárgyalás lefolytatására. Ez azért fontos mozzanat, mert ezzel válik egyértelművé, hogy a tárgyalódelegáció egy felsőbb szakszervezeti szerv megbízását teljesíti (és nem maga a „szakszervezet”, a tárgyalás során semmilyen új ajánlatról nem dönthet e felsőbb szakszervezeti szerv helyett). Így, amikor a munkáltatói oldal a szakszervezeti tárgyalódelegációval **általános** titoktartási megállapodást írat alá, akadályozza a szakszervezet SZMSZ szerinti működését (jogainak gyakorlását). Az általános titoktartás: a munkáltatói ajánlat, a tárgyalási eredmények, folyamatok, engedmények és az új ajánlatok titkosítása) egyrészt nem következik a törvényekből (lásd erről **2018. évi LIV. törvény az üzleti titok védelméről 5.§ (1), (3), és a Kúria erről szóló értelmezését**), másrészt a tárgyalás folyamatában a szakszervezet legfontosabb „nyomásgyakorlási” lehetőségét, a vállalati nyilvánosság bekapcsolását akadályozza. A tárgyaláson természetesen elhangozhatnak olyan adatok, eljárások, stratégiai döntések, amelyek nyilvánosságra kerülése gazdasági kárt okozhat a munkáltatónak. Ezekre kell külön felhívni a munkáltatónak a szakszervezeti oldal figyelmét.

A szakszervezeteknek a bértárgyaláshoz meg kell tanulniuk jól, eredményesen tárgyalni, ami az alapos felkészüléssel kezdődik. Ennek során ki kell dolgozniuk a célokhoz vezető módszereket, tárgyalástechnikai elemeket, át kell gondolniuk egy tárgyalási forgatókönyvet. Ajánljuk átgondolni a **variációk, kompenzációk, alternatívák** módszerét, amely kellő rugalmasságot biztosít a tárgyalás során. Vélhetően a tárgyalás vezetése az a módszer, amit leginkább el kell sajátítani. Azt a módszert, hogy a tárgyalás folyamatában arról és úgy legyen szó, ami segíti céljaink elérését. Használjuk ennek eszközeit: a felszólalások értelmezése, összefoglalása, az érvek, adatok figyelése; érveink, javaslataink demonstrálása, láttatása, a tárgyalás kérdésekkel való irányítása. Komoly gondot kell fordítanunk delegációnk egységes fellépésére, fegyelme, munkamegosztására, belső kommunikációjára. Javasoljuk szakértői részvétellel próbatárgyalások tartását.

Végül nagyon fontos a bérmegállapodás pontos, egyértelmű megszövegezése, végrehajtásának időbeli ütemezése, a felelősök és határidők megnevezése, a kontroll beépítése, a külső környezet (infláció, gazdasági helyzet) változásainak érvényesítési lehetősége, a bérmegtakarítások újraosztása.

A vállalati bérgazdálkodás nagyon komoly dolog, sok minden múlik rajta: a vállalat nyereségessége, beruházási képessége, a jövő megalapozása, a cég adózó képessége, a munkavállalók és családjuk életszínvonala, fogyasztási kosara, vásárlóereje, elégedettsége, mobilitása, a tulajdonos osztaléka, a „belső” piacra dolgozó vállalkozások gazdasági helyzete. Túl fontos ahhoz, hogy ne vegyük komolyan.

- A munkabér **a munkavállaló számára** a legfontosabb **jövedelemforrás**, döntő szerepet játszik a saját és családja jövedelmének és életszínvonalának alakításában. A munkabér ugyanakkor **költség** a munkavállalót foglalkoztató **vállalkozás számára**, amelynek nagysága kihat **a vállalkozás eredményességére, fejlesztési-, fejlődési képességére**, és ezáltal **fenntartható, versenyképes gazdálkodására**.
- A közfelfogás szerint a bér és a profit **egymás rovására** növelhető csak, az egyik emelése csökkenti a másiknak jutó részesedést, ezért szükségképpen

- konfliktusos viszonyban** állnak egymással. A bértárgyalás azon formája, amellyel e kiadványban foglalkoztunk, nevezetesen a szakszervezetek részvételével zajló **kollektív béralku**, ennek a konfliktusos alaphelyzetnek a **tárgyalások útján történő, kölcsönösen elfogadható rendezését** szolgálja.
- Jegyzetünk a **decentralizált, vállalati szintű kollektív béralkut tárgyalta**, amely a bértárgyalások legelterjedtebb szintje Magyarországon. **A szerzők, a versenyszférában szerzett személyes tapasztalataikra építve, valamint a vonatkozó szakirodalmi forrásokból merítve, bevallottan munkavállalói szemszögből elemezték, értékelték** a bértárgyalás folyamatát, és tettek **ajánlásokat** a szakszervezetek számára a siker esélyével kecsegtető bértárgyalások **előkészítésére, lebonyolítására és lezárására**.
  - A jegyzetben javaslatokat fogalmaztunk meg a vállalatnál fizetett bérek **munkaerő-piaci megfelelőségének** megítélésére, a vállalat **béreköltség-visszérő képességének** értékelésére, valamint a sikeres **tárgyalási stratégia és taktika** összeállítására, gyakorlására.

# FÜGGELÉKEK

## 1. SZ. FÜGGELÉK A NUMBEO KALKULÁTOR BEÁLLÍTÁSA

- Feltételezések a számításnál
- Az Ön háztartásának tagjai: felnőttek száma..., gyermekek száma... (14 év alatt)
- Igénybe vesznek-e éttermi étkezést?  
Ha igen, milyen gyakorisággal?
- Ha étteremben étkeznek, milyen éttermet választanak (olcsó, közepes árfekvés)?
- Fogyasztanak-e kávé, üdítőt vendéglátóhelyen?  
Ha igen, milyen gyakorisággal?
- Eljárnak-e szórakozni (mozi, színház, koncert)?  
Ha igen, milyen gyakorisággal?
- Tartanak-e családi, baráti összejöveteleket?  
Ha igen, milyen gyakran?
- Dohányoznak-e? Ha igen, milyen mennyiséget?
- Fogyasztanak-e alkoholt? Ha igen, milyen gyakran?
- Naponta hányszor étkeznek otthon?  
Hol vásárolják meg az élelmiszert?
- Tartanak-e személyautót? Ha igen, milyen kategóriájút? Milyen gyakran használják?
- Hogyan járnak munkába (személyautó, helyi, helyközi tömegközlekedés)?
- Évente hányszor, mennyi időre mozdulnak ki a lakóhelyükről kikapcsolódni (üdülni)?  
Külföldre, vagy belföldre utaznak?
- Milyen gyakran cserélik a ruházatot, cipőket?  
Milyen üzletbe járnak vásárolni?
- Mekkora lakást bérelnék? Hol található a lakás (belváros, külváros, agglomeráció)?

## 2. SZ. FÜGGELÉK A TELJESÍTMÉNYTŐL FÜGGŐ MOZGÓBÉR, GYAKORLAT A KÉPZÉS RÉSZTVEVŐI SZÁMÁRA

**Értékelj a saját teljesítménytől függő mozgóbéredet (jutalmad, prémiumod, ösztönző béred) az alábbi követelmények megléte, vagy hiánya alapján. Hány kritériumnak felel az meg a tizenháromból?**

### Értékelési szempontok:

1. a mozgóbér kifizetéséhez kötött teljesítménycél objektív módon mérhető,
2. a teljesítés az érintett munkavállalók által befolyásolható,
3. a teljesítménycél reálisan elérhető,
4. nincs nagyarányú teljesítmény- (és bér-) szórás,
5. nem túlzott az átlagos mozgóbér-kifizetéshez szükséges fizikai-szellemi megterhelés,
6. a teljesítménytől függő mozgóbér nagysága kellően ösztönző,
7. az egyes munkatársak, munkacsoportok kedvezőbb teljesítése támogatja más munkatársak, munkacsoportok mozgóbérszerzési képességét,
8. a teljesítménykitűzés és teljesítményértékelés közérthető, és a bevezetést megelőző képzéssel társul,
9. a teljesítményértékelésről van rendszeres visszajelzés az érintetteknek,
10. van panasztételi eljárásra lehetőség (célszerűen a szakszervezeti bizalmin keresztül),
11. az alulteljesítők rendszeres képzésben, vagy tanácsadásban részesülnek arra vonatkozóan, hogyan érhetnek el magasabb teljesítményt és magasabb mozgóbért,
12. a vezetők mozgóbére (jutalma, prémiuma) függ a beosztottaik átlagos teljesítményétől és ehhez kapcsolódó átlagos mozgóbérértől,
13. a vezetők jutalma, prémiuma függ attól, hogy a beosztottaik milyen értékelést adtak róluk.

### 3.SZ. FÜGGELÉK TÁRGYALÁSI ALAPSZABÁLYOK LEFEKTETÉSE

A tárgyalási folyamat kezdetén, az első tárgyalás tárgyát képezi a tárgyalási alapszabályok lefektetése. E szabályok célja az alkufolyamat felgyorsítása és megkönnyítése. Fontos, hogy az alapszabályokról való megállapodás ne akadályozza vagy késleltesse az egész folyamatot. Az első ülésen célszerű megállapodni róluk.

Lehetséges olyan megoldás is, hogy a kollektív szerződés egy melléklete tartalmazza a tárgyalási alapszabályokat. Ennek előnye, hogy nem szükséges ezeket megtárgyalni az alkufolyamat elején.

#### Írásbeli vagy szóbeli alapszabályokat hozzunk?

Erre a kérdésre nincs általános érvényű válasz. Az előzményektől, a tárgyalófelek kultúrájától és az érintett felek viszonyától függően az írásbeli, vagy szóbeli alapszabályok egyaránt megfelelőek lehetnek. Nem szükséges mindig írásos alapszabályokat alkalmazni.

#### Mikre térjünk ki a tárgyalási szabályok között?

Erre a kérdésre sem adható általános érvényű válasz. Érdeemes fontolóra venni az alábbi kérdések szabályozását:

- Hogyan alakul az ülések időpontja és helye?
- Mik az elvárt magatartások: pl. mobiltelefonok használatára vonatkozó szabály, tiszteletteljes beszédmód, a másik fél méltóságának tiszteletben tartása, szünetek kérésének módja.
- Az előzetes megállapodásokat keltezéssel, szignózással vagy aláírással látják-e el?
- Döntés arról, hogy a feleknek lehetnek-e még függőben lévő egyéb kérdései, amikor a gazdasági kérdésekről tárgyalnak már. A nem gazdasági jellegű javaslatokat a gazdasági javaslatok előtt érdemes megtárgyalni. Ez nem jelent szigorú szabályt, hanem inkább egy ajánlás arra vonatkozóan, hogy hogyan célszerű eljárni.
- A javaslatok beérkezési határideje. A második vagy harmadik ülésre az összes javaslatnak célszerű az asztalon lennie. Ennek az az értelme, hogy elkerüljük a későbbi meglepetéseket, ha már megkezdődött a tárgyalás.

#### A szakszervezetek általában törekednek arra, hogy

- a tárgyalási ülések között rövid idő teljen el,
- gyakoriak legyenek a tárgyalási ülések,
- a napirend meghatározása minden ülés előtt megtörténjen, és a munkáltatóidőben küldje meg javaslatait, hogy azokra legyen felkészülni, reagálni – célszerű meghatározni határidőt erre.

#### A munkáltatók szokásos preferenciái:

Nem ritka, hogy a munkáltatók olyan tárgyalási szabályokat javasolnak, amelyek gátolják a folyamatot, indokolatlan ellenőrzést biztosítanak számukra a tárgyalóasztal felett, vagy minimalizálják a szakszervezet szerepét. Ezen túlmenően a menedzsment ragaszkodása a szabályok saját verziójához túlzottan sok időt vehet el az érdemi tárgyalásból. Az általuk javasolt szabályok így nézhetnek ki:

- Nem lehet kommunikáció a tagsággal a tárgyalások alatt.
- Teljes hír- és médiazárlat.
- Minden tárgyalódelegációból csak egy kijelölt személy beszélhet a tárgyaláson.
- Nem lehet megfigyelő az asztalnál, és a szakszervezeti tárgyalócsoporthoz vonatkozó egyéb korlátozások.
- A tárgyalási ülések hosszának korlátozása.
- Ritka ülések.
- Bármilyen más, ami korlátozhatja a tárgyalási folyamatot.

#### A szakszervezetnek nem kell egyetértenie a munkáltatók preferenciáival!

Fontos, hogy a tárgyalási alapszabályok megalkotásával kapcsolatban megengedő módon járjunk el. Ez azt jelenti, hogy a feleknek nem kell feltétlenül megállapodásra jutniuk ahhoz, hogy megkezdődhessen a tárgyalási folyamat. Bár az alapvető szabályokról való megállapodás elérése általában előnyökkel jár, az alkufolyamat megkezdődhet végleges megállapodás nélkül is. A munkáltató taktikája lehet, hogy az alapszabályokról való tárgyalás során szándékosan frusztrációt kelt. Ez visszaélés az eljárással és rontja a tárgyalás minőségét.

## 4. SZ. FÜGGELÉK KOLLEKTÍV SZERZŐDÉS-MINTA

### KOLLEKTÍV SZERZŐDÉS

(minta)

amely létrejött egyrészről

.....(a gazdasági társaság neve) székhelye:.....; cégjegyzék-száma:.....; képviseli:.....) mint Munkáltató, a továbbiakban: **Munkáltató**

másrészről

.....(a szakszervezet neve) székhelye:.....; nyilvántartási száma: .....; képviseli:.....) mint Szakszervezet, a továbbiakban: **Szakszervezet**. A továbbiakban együtt: **Felek**.

A szakszervezet jogosult a kollektív szerződés megkötésére, mert a tagjainak száma eléri a munkáltatóval munkaviszonyban álló munkavállalók létszámának tíz (jelen esetben:.....) százalékát.

- A KSZ kötés célja: a 2012. évi I. tv. 277.§-a (1) bekezdésének felhatalmazása alapján közösen szabályozzuk:
  - a feleknek a kollektív szerződés megkötésével, teljesítésével, módosításával, megszüntetésével, jogaik gyakorlásával, kötelezettségeik teljesítésével kapcsolatos magatartását.
  - a gazdasági társaság munkavállalóinak és munkáltatójának munkaviszonyból származó vagy az ezzel kapcsolatos jogait és kötelezettségeit.
- Felek a KSZ aláírásra való előkészítésére, éves/ időszakos felülvizsgálatára közös szakmai bizottságot hoznak létre paritásos alapon
- A közös bizottság feladata a KSZ teljes vagy részleges felmondása esetén az új KSZ vagy a módosított pont előkészítése
- A Felek a jelen Kollektív Szerződés megalkotása során figyelemmel voltak a .....(szakszervezet megnevezése) és a .....(munkáltatói szervezet megnevezése) között létrejött ..... Ágazati (alágazati) Kollektív Szerződés rendelkezéseire.
- A Felek a Kollektív Szerződést határozatlan időre kötik, amelyet a megkötést követően 6 hónapig nem lehet felmondani. Ezt követően bármely fél 3 hónapos határidővel, írásban felmondhatja.
- Felek megállapodnak, hogy a bérre és a jóléti pénzalapra vonatkozó megállapodást évente, december 31-i határidőre felülvizsgálják. Amennyiben az infláció mértéke 2 hónapon keresztül meghaladja a bérmegállapodásra és a jóléti pénzalapra vonatkozó megállapodásnál figyelembe vett mértéket, felek egy héten belül korrekcióra vonatkozó tárgyalásokat kezdeményeznek.
- A Kollektív Szerződés a kihirdetésével lép hatályba. Munkáltató a KSZ egy-egy példányát a szakszervezet választott tisztségviselőinek és az üzemi tanács tagjainak átadja. A Felek kötelesek a Kollektív Szerződés hatálya alá tartozó munkahelyeken az Kollektív Szerződés kihirdetéséről gondoskodni.
- A jelen Kollektív Szerződés személyi hatálya a Munkáltatóval munkaviszonyban álló – a vezető állású munkavállalókat kivéve – valamennyi munkavállalóra vonatkozik. A KSZ területi hatálya Munkáltató valamennyi egységére és telephelyére kiterjed.
- A KSZ módosítását Felek írásban kezdeményezik, amelyről 5 napon belül tárgyalásokat indítanak. A KSZ felmondására, megszűnésére, munkáltató személyében bekövetkező változás esetére Felek az Mt. 280., 281., 282.§-sait alkalmazzák.

A Munkáltató és a munkavállaló által kötött egyéni munkaszerződésekre a jelen KSz irányadó, attól csak a munkavállaló javára lehet eltérni. Amennyiben a munkaszerződés olyan kérdésről rendelkezik, amelyet jelen kollektív szerződés nem érint, a munkaszerződésben az Mt-ben foglaltaktól csak a munkavállaló javára lehet eltérni.

## 5. SZ. FÜGGELÉK BÉRTÁRGYALÁS A KÖZSZOLGÁLTATÁSI SEKTORBAN. GYAKORLAT A KÉPZÉS RÉSZTVEVŐI SZÁMÁRA

### A kiinduló helyzet

**Az önkormányzati tulajdonban levő, települési közszolgáltatást végző vállalat** száznál több főt foglalkoztat. A létszám 91 százaléka fizikai, 9 százaléka szellemi állományú. A vállalat két vezetőüzletága a **hulladékgyűjtés, elszállítás, lerakás, valamint a köztisztasági takarítás**. A vállalat, a **hulladékgazdálkodási** üzletág révén, a rezsisökkentésben érintett cég, ami miatt évek óta nem emelhetett lakossági szemétdíjat, miközben a költségei (ideértve a bérköltséget is) nagyságrendileg nőttek, ezért a hulladékgazdálkodási üzletága évek óta veszteséges. A veszteséget **hitelből és önkormányzati keresztfinanszírozásból (támogatásból)** fedezi. A másik fő üzletág, a **köztisztasági takarítás** ráfordításait teljes egészében tulajdonosi (önkormányzati) támogatás finanszírozza.

A fentiek következtében a 2022-es üzleti terv **milliárdos veszteséget** irányoz elő.

A járvány alatt csökkentek a tulajdonos önkormányzat adóbevételei, ezért a tulajdonos arra kérte a cégnél működő szakszervezetet, hogy **vállaljon átmeneti béráldozatot 2021-ben, fogadjon el egy évre bérbefagyasztást**, és cserébe a következő három évben (2022–2024 között) átlag feletti béremelésre ad felhatalmazást a cég menedzsmentje számára. **A létrejött megállapodás szerint 2022 és 2024 között az egy főre jutó bértömeg a minimálbér és a garantált bérminimum számtani átlagával emelkedik. Ha a szóban forgó számtani átlag bármely évben 15 százalék feletti mértékű, akkor a felek külön egyeztetést folytatnak az egy főre jutó bértömegemelés mértékéről.**

**Hogyan értékelhető a fenti bérmegállapodás, melyek az előnyei és melyek a hiányosságai?**

#### Előnyök:

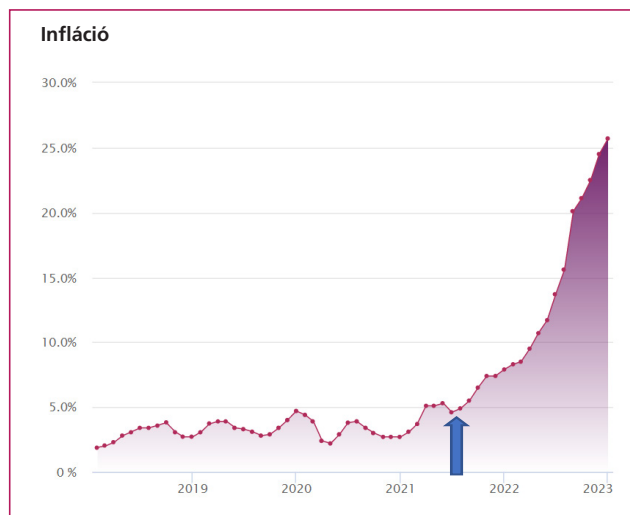
- tulajdonosi garancia,
- kiszámíthatóság (három évre előre),
- beépített automatizmus (a minimálbér-emelés feletti plusz 1-2 százalékos béremelés),
- bértömeggel számol (az alapbéren felüli bér elemek is nőnek).

#### Hiányosságok:

- nem számol az inflációval,
- nem számol a versenyszféra átlagos béremelkedésével,
- nem számol a létszám, a ledolgozott munkaidő, a munkaidő-beosztás, valamint a teljesítménytől függő mozgóbér bértömegre gyakorolt hatásával: az egy főre jutó bértömeg úgy is nőhet, hogy a létszám csökken, miközben az elvégzendő feladatok mennyisége nem

csökken. Sőt nőhet úgy is az egy főre jutó bértömeg, hogy bár nem csökken a létszám, de nő a ledolgozott munkaidő, nő a túlórák száma, az éjszakai, hétvégi műszakszám, azaz nő a munkaintenzitás. Helyesebb lett volna ezért a besorolási bér, és a nem-alapbér arányos bérelemek százalékos emelkedését meghatározni, vagy legalább a ledolgozott munkaidőre jutó bértömeg százalékos emeléséről beszélni,

- nem említi a megállapodás a béren kívüli juttatások értékmegőrzését: pl. azt, hogy a béren kívüli juttatások mértéke az alapberek átlagos emelkedésével megegyező ütemben nő,
- nem rögzíti a megállapodás a 15 százalék feletti minimálbér-emelés esetén előirányzott külön egyeztetés megkezdésének határidejét, tematikáját és szempontjait.



A szóban forgó szakszervezet aláírta a bérpolitikai megállapodást a tulajdonossal, majd ennek szellemében kötött bérmegállapodást 2022 januárjában a munkáltatóval. A 2022. évi minimálbér-emelés 20 százalékos volt. A vállalati bérmegállapodásban az alábbi bértábla szerepelt:

A táblázat  
Fiktív bértábla

Munkaköri kategória	Minimális emelés	Átlagos emelés	Maximális emelés
	%	%	%
Az SZMSZ szerinti közép, vagy magasabb szintű vezető	0	7	11
AZ SZMSZ szerinti alsó szintű vezető	9	13	17
Beosztott szellemi munkakör	11	15	21
Fizikai állományú munkakör, amelyek betöltése hiányszakmához tartozó szakképzettséget igényel	13	21	26
Egyéb fizikai munkakör	12	22	20

Forrás: saját szerkesztés a gyakorlathoz

A bérfeljesztés százalékos mértéke az alapbérrre, és a KSZ-ben meghatározott fix összegű juttatásokra terjed ki. A vállalati bérmegállapodás így orvosolta a tulajdonosi bérmegállapodás néhány hiányosságát, mivel az alapbéren felüli fix bérelemek, és a béren kívüli juttatások növelését is belevette a megállapodásba.

### Szakszervezeti kezdeményezés a vállalati bérmegállapodás felülvizsgálatára

A tulajdonossal kötött megállapodást aláíró szakszervezet **2022 nyarán a bértárgyalás felújítását kezdeményezi** azzal az indokkal, hogy **a munkaerőpiaci folyamatok, és a megélhetési költségek** alakulása, – utóbbi a 2022 nyarától meredeken emelkedő infláció miatt, – nagymértékben eltér **a megállapodás megkötésének idején feltételezett** körülményektől.

A szakszervezet a bértárgyalás felújításának alátámasztására az alábbi információkat, adatokat szerezte be a nyilvános adatforrásokból:

- az inflációs előrejelzés és a tényleges infláció mértéke, eltérése,<sup>52</sup>
- a munkaerőpiaci bérek növekedési indexe 2021-ben, és 2022 első hat hónapjában a rokon munkaköröket tartalmazó ágazatokban (hulladékgyártó ágazat, versenyszféra egésze, építőipar, közúti áruszállítás, raktározás-logisztika, átlagkereset, medián kereset, havi bér).<sup>53</sup>

### A bértárgyalás menete

A **szakszervezet levélben kezdeményezi** a munkáltatónál a bértárgyalás felújítását, a levélben előadja a mellette szóló érveket és tényeket:

- az infláció, a családi megélhetési költségek, a bejárás költsége nem-várt mértékű, nagyarányú emelkedése,
- a munkaerőpiaci bérek alakulása, ismerősöktől szerzett hírek a versenyszférában nyújtott egyszeri inflációt kompenzáló kifizetésekről,
- növekvő fluktuáció, létszámcsökkenés a kulcsmunkakörökben,
- a munkaintenzitás növekedése a létszámhiány miatt,
- a rossz hangulat, a növekvő elégedetlenség,
- a létszámcsökkenés miatti bérmegtakarítás valószínűsége.

A **munkáltató a válaszlevélben** a következő érvekkel hárítja el a szakszervezet bércorrekciós kezdeményezését:

- végrehajtotta a bérmegállapodást,
- az anyag-, és energiaköltségek növekedése miatt veszteséges tartományba került a vállalat,

- a rezi-csökkentett díjak miatt nincs többlet árbevételezés lehetőség,
- a hulladék gyűjtési díjat késve kapják meg a „kuka holdingtól”,
- bár valóban nagy a fluktuáció, de be tudják tölteni a megürülő munkahelyeket a jelenlegi kereseti szinten is.

**A bértárgyalást felújítását kezdeményező szakszervezet nem elégszik meg a munkáltató részéről kapott elutasító válasszal és bizalmi értekezletet hív össze** a teendők megbeszélésére. A bizalmi értekezlet további tárgyalásra kötelezi a szakszervezet vezetőjét, és javasolja, hogy **a munkáltatótól bekérendő adatszolgáltatást is használják fel a szakszervezeti tárgyalási pozíció alátámasztására.**

A szakszervezet az Mt. 272. § (4) bekezdésre hivatkozva az alábbi **adatokat** kérte ki a munkáltatótól:

- teljes munkaidős létszám: szakképzetlen fizikai- szakképzett fizikai-beosztott szellemi-vezető szellemi bonthatásban,
- ledolgozott munkaidő, ezen belül túlórák száma,
- kilépők-belépők száma,
- kilépettek-belépettek besorolási bére,
- ledolgozott munkaidőre jutó alapbértömeg, kereset-tömeg,
- az elvégzett munkák természetes mutatói: begyűjtött hulladék, szállított hulladék (tonna-kilométer), tisztított közterület felület (m<sup>2</sup>),
- árbevétel, egyéb bevétel,
- egyéb ráfordítás, anyag-jellegű ráfordítás,
- bérköltség, személyi jellegű ráfordítás,
- adózás előtti eredmény,
- eszközbeszerzés.

### Az adatkerési időszakok:

2021 év 1-12 hó tény-, és 2022 év 1-12 hó várható-, valamint 2021 év 1-9 hó tény-, és 2022 év 1-9 hó tényadatok

Az adatokat a szakszervezet a következő **szempontok** szerint **értékelte**:

- létszámváltozás, fluktuáció,
- túlórák változása,
- belépettek-kilépettek béraránya,
- ledolgozott órára jutó kereset,
- az alapbér / kereset arány változása,
- havi alapbér-, és keresetdinamika összevetve a bérmegállapodással,
- a havi keresetdinamika összevetése a hasonló munkaköröket foglalkoztató ágazatokkal (építőipar, szállítási-logisztika, versenyszféra egésze),
- termelékenység egy főre vetítve (hozzáadott érték / létszám),
- termelékenység egy ledolgozott órára vetítve (hozzáadott érték / ledolgozott munkaóra),
- természetes teljesítmény egy főre vetítve (begyűjtött-szállított hulladék/fő, tisztított közterület m<sup>2</sup>/fő).

<sup>52</sup> Forrás: <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/inflacios-jelentes/2022-06-30-inflacios-jelentes-2022-junius>

<sup>53</sup> <https://statinfo.ksh.hu/Stainfo/haDetails.jsp>



A **munkavállalók** által levont **következtetések** a kapott adatokból:

- a hasonló munkakörökben foglalkoztató ágazatokban, és a versenyszférában a fizikai keresetek növekedési üteme magasabb, a vállalati relatív bérhelyzet romlott,
- valamennyi naturális, és pénzben mért teljesítménymutató nőtt, a létszám viszont csökkent,
- a növekvő árbevétel ellenére a létszámcsökkenés nyomán csökkent a bérköltség, így bérmegtakarítás is keletkezhetett,
- az anyagköltségek növekedését kigazdálkodta a vállalat, de a bérköltség rovására tette ezt,
- magas a fluktuáció, az alacsony bérszinten belépő munkavállalók gyakorlatlanok, rosszul teljesítenek, a betanításuk sok időt – energiát igényel a régebben ott dolgozóktól, és a teljesítményüket (vele a teljesítménybérüket) is visszafogja,
- a beruházási kiadások csaknem a duplájára nőttek, erre volt elegendő forrás.

A **munkáltató** is kiértékelte az átadott adatokat, ezek voltak az ő **következtései**:

- nő a veszteség, nő a vállalat eladósodása,
- a beruházásokra hitelből és uniós támogatásból költenek, az előregedett géppark már a munka folyamatosságát akadályozza, és erősen növeli a karbantartási-javítási költségeket,
- a ledolgozott munkaidő nem nőtt, a teljesítménynövekedésben a kölcsönzött létszám is közreműködött,
- az alacsonyabb belépőbérek miatt a kimutatott keresetemelkedés kisebb a ténylegesen végrehajtott béremelésnél,
- a beosztott szellemiek bérelmaradását is pótolni kell,
- elismeri a bérmegtakarítás létét, de az ebből származó forrást teljesítmény ösztönzésre, valamint az év végi jutalom keret kiosztására kívánja fordítani.

A **szakszervezet bércorrekciós javaslata** a kapott adatok ismeretében a következő volt:

- 8 százalékos azonnali alapbéremelés,
- az alapbérarány emelése kereseten belül a mozgóbérek alapbéresítésével,
- betanítási pótlék fizetése.

A **munkáltató válasza**:

- hangsúlyozza, hogy betartotta az eredeti bérmegállapodást,
- elmondása szerint a friss adatok szerint a munkaerőpiaci egyensúly javuló, a cég kevésbé érzi a munkaerőhiányt, így az év hátralevő részében a létszámhiány miatti bérmegtakarítás további halmozódása nem valószínű,
- megértést kér a szakszervezettől, amíg sikerül elismertetni a tulajdonossal, és a kuka holdinggal a valós működési költségeket, erről folyamatban vannak az egyeztetések.

A szakszervezet **munkágyűlést** hív össze, amelyen a résztvevők többsége **a munkalassításon keresztül történő nyomasztó gyűlés** mellett szavaz.

A munkáltató a szakszervezeti tagok elszántságáról megbizonyosodva az alábbi **kompromisszumos megállapodásra jut a szakszervezettel**:

- egyhavi alpbérnek megfelelő bérkiegészítés folyósítása a következő munkabérfizetéssel egyidejűleg,
- az Mt. feletti műszakpótlék hányad alpbéresítése,
- a 2023. évi béremelésre vonatkozó megállapodás korrekciója az inflációs felülvizsgálat beiktatásával, a többletinfláció többletalapbérben történő elismerése,
- betanítási bónusz bevezetése,
- a munkába-járás költségei térítésének megemlése.

**A szakszervezeti tárgyalódelegáció megszavaztatta a szakszervezeti tagokat a megállapodás tervezetéről, a szavazás 65 százalékos többséggel elfogadta azt.**

## 6. SZ. FÜGGELÉK EGY ALACSONY JÖVEDELMEZŐSÉGŰ VÁLLALAT. GYAKORLAT A KÉPZÉS RÉSZTVEVŐI SZÁMÁRA

A leányvállalat egy nagy múltú autóipari beszállító magyar egysége. Noha a bérek nem mondhatók kimagaslónak, sajnos a vállalat évek óta veszteséges, így erre hivatkozva a menedzsment rendre elutasítja a szakszervezet béremelési igényeit. Megnehezíti a tárgyalást, hogy az évek során a szakszervezeten belül is nézeteltérések voltak, így most már két szakszervezet képviselteti magát a tárgyalásokon.

Az első tárgyalás alkalmával egy rövid beszélgetés zajlott a felek között, amelyben minden fél a másik béremelési javaslatát szerette volna megtudni. Kiderült, hogy a munkáltató nem készült semmivel, ők azt remélték, hogy a szakszervezetek fognak valamilyen számmal előállni. Végül megállapodtak abban, hogy a következő forduló alkalmával fognak a szakszervezetek konkrétummal jönni, amire majd reagál a munkáltatói oldal.

Az egyik szakszervezet külső szakértő bevonásával készült fel a következő tárgyalásra, amely alapján a következő megállapításokat tették:

A létszám folyamatosan, kétezer főről ezeröttszáz főre csökkent két év alatt. Emellett a vállalat bérköltsége jóformán változatlan, sőt, a szociális hozzájárulási adó mértékének csökkenése miatt a személyi jellegű ráfordítások még csökkentek is. Az átlagbérek így ugyan emelkedtek (ugyanazon bérköltségtömeget kevesebb fő között kellett „szétosztani”), viszont a béremelést a létszámleépítéssel finanszírozta a vállalat. A beszámolóban nem is ad meg fizikai-szellemi bérköltségbontást, így nem követhető nyomon, hogy a fizikai és a szellemi átlagbérek hogyan

alakultak. A létszámcsökkenés mindenestre magasabb volt, mint az árbevétel növekedése, így a termelékenységi mutató növekedett ugyan, de a munkavállalók leterheltsége is nőtt (munkavállalói visszajelzések, és a fluktuációs adatok is ezt támasztják alá).

Eközben csökkent az egy főre jutó nettó műszaki eszköz- és gépérték (még úgy is, hogy a létszám ilyen drasztikusan lecsökkent), vagyis nem történik meg a legalább az amortizáció mértékével történő beruházás/eszközpótlás/cseré sem. Feltételezhetnénk, hogy spórolnak az emberek, és a beruházásokon, ugyanakkor ennek ellentmond az a tény, hogy a bérelt munkaerő 350 főről 550 főre emelkedett, ráadásul az egy főre jutó kölcsönzött munkaerő díja 40 százalékkal magasabb, mint a saját dolgozó költsége (fizikai-szellemi dolgozókat együttvéve, mivel nincs adat csoportonként megbontva). Ezzel kölcsönzött munkaerőre már 4,5 milliárd forintot költött a vállalat, ami 2 milliárd forinttal magasabb az egy évvel korábnál.

A beruházások, és az eszközpótlás hiánya nemcsak a fluktuációban mutatkozik meg, hanem a selejt mértékében is, ami 100 millió forintról 400 millió forintra nőtt az elmúlt két évben, illetve a karbantartási költségek növekedésén is, ami 500 millió forintról 750 millió forintra nőtt. De növekedett a reklamációs költség és az ügyvédi díj is. Ezen költségek egy része összefüggésben lehet a demoralizált, nem megfelelően fizetett munkaerővel, és az elamortizálódott eszközökkel.

Az igénybe vett szolgáltatásokon belül 4,5 milliárd forintot tesz ki a licenc díj, ami a kapcsolt vállalkozások (anyavállalat) részére kerül kifizetésre. Ez az összeg a bérköltség 40 százalékát teszi ki.

A vállalat adózott eredménye -3 milliárd forint volt, de nem lett volna veszteséges, ha a kapcsolt vállalkozások díját nem fizetik ki, vagy ha nem költenek 2 milliárd forinttal többlet kölcsönzött munkaerőre, és nem emelkedik meg a selejt- és a karbantartási díj.

Az árbevétel évek óta stagnál, a vevő 95 százalékban az anyavállalat, és az áraknál transzferárakat alkalmaznak, vagyis a bevételi szintet mesterségesen tudják alakítani.

A szakszervezet 20 százalékos általános béremelést javasolt, a másik szakszervezet azt reagálta rá, hogy ők infláció feletti béremelést szeretnének kieszközölni, az infláció pedig 17,6 százalék volt 2023-ban, így ők is egyet tudnának érteni egy 20 százalékos emeléssel.

A menedzsment meghallgatta a szakszervezetek érveit, majd rögtön 9 százalékos emelést javasolt, a vállalat helyzetére való tekintettel, különösebb magyarázat nélkül. Hozzátették, hogy ettől nem tudnak eltérni semmilyen formában, és semmilyen mértékben. Az egyik szakszervezet elfogadta ezt az ajánlatot a másik pedig nem, így végül a munkáltató egyoldalúan bevezette a saját javaslatát.

### Feladatok a képzés résztvevői számára:

- Alakítsanak ki olyan szakszervezeti stratégiát és álláspontot, amellyel sikeresebben képviselhetik a dolgozói érdekeket!
- Milyennek írnák le a szakszervezetek és a munkáltató közötti viszonyt?
- Mit kellett volna a példában szereplő szakszervezetnek máshogy tennie?
- Hol hibázott a munkáltató?
- Milyen adatokat kérnének be a munkáltatótól?
- Mire használnák fel ezeket az információkat, milyen konkrét célokat tudnak megfogalmazni ezekhez a kért adatokhoz?

### Észrevételek és javaslatok a lefolyt tárgyalással kapcsolatban:

A szakszervezeteknek közös álláspontot kell kialakítaniuk, ha már az a kedvezőtlen helyzet alakult ki, hogy több szakszervezet képviselteti magát a vállalatnál. Emellett erélyesebb fellépés szükséges a tárgyalások során, jellemzően a munkáltatói oldal szokta kezdeni a tárgyalásokat, és szerencsés, ha (akár a konkrét fix összeg, vagy százalék megnevezése nélkül, de) bemutatja, hogy milyen adatok figyelembevételével dolgozik, mi a bérpolitikai célja, milyen kihívásokkal néz szembe a vállalat. Ezek olyan kapaszkodók, amiket a további tárgyalások során a szakszervezetek is használhatnak, visszautalhatnak azok egy-egy elemére. Az ideális az lenne, ha a szakszervezet és a munkáltató egy közös cél-, és mutatószámrendszert alakítana ki, amelyet folyamatosan tudnának monitorozni, és ez olyan információkból állna, amelyek mindkét fél részére elérhetőek.

Az sem jó ómen, ha a munkáltató ilyen gyorsan reagál egy prezentációra, ráadásul nem is szól hozzá, vélhetően nem is volt számára fontos, mert már akkor tudta, mit fog mondani, amikor a szakszervezet a bemutatót el sem kezdte. Pedig fontos a két fél részéről egymás kölcsönös tisztelete, még akkor is, ha sok pontban eltérő a fókuszpont. A célok ugyanis ugyanazok: a vállalat jól prosperáljon, a munkavállalók pedig elégedettek legyenek. Ha ezek közül valamelyik feltétel nem teljesül, az megbillenti az egyensúlyt, és valamelyik félnél problémák lépnek fel, ami a másik félre is kihatással lesz.

Jelen esetben a munkáltatónak is el kellene ismernie egyenlő félként a szakszervezeteket, ami érezhetően nem valósult meg. Semmilyen energiát nem fektetett a tárgyalásba. A szakszervezetek is lehetnek volna erőszakosabbak, hogy ha a kért százalékos emelés nem valósítható meg, akkor próbálják meg más elemekkel kiegészíteni azt, hogy a lehető legközelebb legyenek az elérni kívánt állapothoz. Lehetséges, hogy tudtak volna olyan (akár nem-pénzbeli) intézkedést kieszközölni a munkáltatónál, amely a munkavállalók munkakörülményeit, vagy munkamorálját jobbitani, emelni tudta volna. Akár olyan apróságokra gondolva, mint a munkaközi szünetek hosszának/elosztásának módosítása, sori célok elérhetőbbé tétele, izgalmas csapatépítő tréningek néhány elhagyható, sablonos oktatás helyett stb.

## 7. SZ. FÜGGELÉK EGY MAGAS JÖVEDELMEZŐSÉGŰ VÁLLALAT. GYAKORLAT A KÉPZÉS RÉSZTVEVŐI SZÁMÁRA

### A vállalat bemutatása:

A magyar leányvállalatot 25 évvel ezelőtt, zöldmezős beruházásként hozta létre a német tulajdonos.

Fő tevékenységi köre a közúti gépjárműgyártás, jelenleg 4500 saját munkavállalót foglalkoztat, emellett bérelt munkaerővel is rendelkezik, illetve a beszállítókon keresztül több tízezer embernek ad munkát a környéken.

Az állam is támogatta a beruházást: több fejlesztési támogatást nyújtott a vállalatnak, többek között az első öt évben összesen 22 milliárd forint vissza nem térítendő pénzüsszeget a beruházásra, majd 2016-ban további 13 milliárd forintot kapacitásbővítésre, és a munkavállalói létszám növelésére.

A gyorsan fejlődő vállalat terveit alaposan megnyirbálta a 2020 márciusában Magyarországon is megjelenő koronavírus-járvány, amely következtében először a fertőzés jelenlétének kiszűrésére, a fertőzés terjedésének csökkentésére, a védőfelszerelések beszerzésére koncentráltak. Ennek során óvintézkedéseket, szigorúbb szabályokat vezettek be.

Néhány hónappal később alapanyag-ellátási problémákba ütköztek a gyártás során, megnövekedett az állásidő, át kellett szervezni a műszakokat. Mivel a helyzet nem javult, a vállalat 550 fős leépítésre szánta el magát, hogy a kieső bevételek mellett csökkenteni tudja költségei egy részét, ezzel elkerülve a veszteséges működést. A megmaradt állomány átlagosan 7,8 százalékos béremelésben részesült.

2020 év végén portfólióbővítési cézzal 15 milliárd forintos közvetlen pénztámogatást kapott a vállalat a Külügyminisztériumtól, amely célja az elektromos üzemű modellek gyártósorának megépítése volt. A támogatás teljes összege kifizetésre került 2021-ben.

2021-ben a portfólióbővítés, és a próbagyártások miatt tovább csökkent a vállalat árbevétele, viszont az új gyártósor miatt létszám-bővítésre volt szüksége, így a munkavállalói létszámot 4200 főről 4500 főre emelte.

A menedzsment 2021-ben a szakszervezettel kétlépcsős béremelésben állapodott meg, amely alapján áprilisban történt egy egységes, bruttó 25.000 forint alapbéremelés, majd októberben egy újabb, bruttó 20.000 forintos alapbéremelés követte ezt.

A szakszervezet 2022-ben bértárgyalást kezdeményezett a munkáltatóval, a gazdaságban bekövetkezett változások miatt.

### Mellékletek és kiegészítő információk:

A. táblázat

**A vállalat eredménykimutatása 2019–2021 között**

eredménykimutatás (ezer EUR)	2019	2020	2021
I. Értékesítés nettó árbevétele	3 650 000	3 400 000	3 100 000
III. Egyéb bevételek	70 000	45 000	60 000
Anyagköltség	3 250 000	3 025 000	2 700 000
Igénybe vett szolgáltatások értéke	125 000	100 000	115 000
Egyéb szolgáltatások értéke	2 500	1 500	1 200
Eladott áruk beszerzési értéke	0	0	0
IV. Anyag-jellegű ráfordítások	3 377 500	3 126 500	2 816 200
Béreköltség	87 000	75 000	92 870
Személyi jellegű egyéb kifizetések	3 750	7 750	1 875
Bérfelrakások	18 000	14 000	15 790
V. Személyi jellegű ráfordítások	108 750	96 750	110 535
VI. Értékcsökkenési leírás	115 000	110 000	91 000
VII. Egyéb ráfordítások	62 500	70 500	63 000
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	56 250	41 250	79 265
B. Pénzügyi műveletek eredménye	-5 555	-13 360	-3 050
C. Adózás előtti eredmény	50 695	27 890	76 215
X. Adófizetési kötelezettség	2 300	2 250	7 400
D. Adózott eredmény	48 395	25 640	68 815

Forrás: a vállalat éves beszámolója

## B. táblázat

## A vállalat létszám- és béradata 2019–2021 között

létszám- és bérkötség adat (euróra pontosan, nem kerekítve)			
év	2019	2020	2021
EUR/HUF	330,53	363,89	369,19
TMI létszám (fő)	4 772	4 213	4 535
ebből fizikai	3 607	3 156	3 386
ebből szellemi	1 165	1 057	1 149
bérkötség (EUR)	87 257 382	75 431 417	85 725 372
ebből fizikai	60 756 696	54 434 121	62 694 221
ebből szellemi	26 500 686	20 997 296	23 031 151

Forrás: a vállalat éves beszámolója és saját számítás

## C. táblázat

## A vállalat igénybe vett szolgáltatásainak adata 2019–2021 között

Igénybe vett szolgáltatások (ezer EUR)	2019	2020	2021
tanácsadási díjak	600	500	1 000
software, licenz	300	200	1 100
oktatás	1 000	500	1 000
szemétszállítás, környezetvédelmi díjak	3 400	2 500	2 200
utazási kltg	4 600	700	2 500
bérleti díjak	4 500	8 300	8 000
takarítás	3 100	3 500	3 700
munkaerő kölcsönzés	4 100	4 400	5 200
karbantartás	11 700	9 800	9 000
expatok költségei	13 700	9 200	9 500
IT	14 400	12 800	12 000
szállítási kltgek	4 000	3 800	3 100
logisztikai szolgáltatások	34 800	28 300	24 200
létesítményüzemeltetési szolgáltatások	2 800	3 100	3 300
munkaegészségügy és HR	2 000	1 600	1 700
egyéb	20 000	10 800	27 500
<b>Összesen</b>	<b>125 000</b>	<b>100 000</b>	<b>115 000</b>

Forrás: a vállalat éves beszámolója

## D. táblázat

## A vállalat által kifizetett osztalék 2019–2020 között

(ezer EUR)	2019	2020	2021
osztalék	48 395	25 640	?

Forrás: a vállalat éves beszámolója

Az üzleti év december 31-ig tart, a beszámoló készítés határideje május 31., az eredményfelhasználásról való döntés áprilisban szokott lenni, de most a bizonytalan gazdasági helyzetre való tekintettel elhalasztották október 31-re.

Infláció: 3,4 százalék (2019), 3,3 százalék (2020), 5,1 százalék (2021), 7,9 százalék, -8,5 százalék (2022 Q1), 13,7 százalék (2022. július)

Kölcsönzött létszám: 215 fő (2019), 220 fő (2020), 225 fő (2021)

A munkáltatói bérkifizetést terhelő járulékok 4 százalékkal csökkentek 2022. 01. 01-től (13 százalékra).

A fizikai dolgozók 3 hónapos munkaidőkeretben dolgoznak. A munkavállalók az alapbéra felül 15 Ft/km munkába járástámogatásban részesülnek, de ingyenes buszjáratok is indulnak a telephelyre. Negyedévente mindenki megkaphatja az alapbére maximum 25 százalékát, a teljesített egyéni / sori célok függvényében.

A Társasági adó mértéke 9 százalék.

**Feladat a képzés résztvevői számára:**

Az előzmények és a rendelkezésre álló adatok alapján alakítsanak ki szakszervezeti stratégiát.

Hogyan alakult a reálbér a vállalatnál (a béremelések és az infláció)? Van különbség a fizikai és a szellemi reálbér alakulásában?

A reálbér változás alapján fix, százalékos, vagy valamilyen kombinált béremelési javaslatot szeretnének?

Csak az alpbérről szeretnének tárgyalni, vagy más kereseti elemről is?

Vizsgálják meg az árbevétel és a létszám, valamint a személyi jellegű ráfordítások alakulását! Hogyan alakult eközben a kölcsönzött munkaerő létszáma és költsége? Mennyibe került egy kölcsönzött munkaerő és mennyibe egy saját munkavállaló? Hogyan alakult a két számérték egymáshoz képest?

Számolják ki, hogy a béremelési javaslat mekkora plusz forrást jelentene a vállalatnak, és hogy az adózás előtti eredmény mekkora mértékben csökkenne (nyereséges maradna-e még a vállalat a béremelés mellett)?

Veszteség esetén (negatív adózás előtti eredmény) látnak olyan költségtételt, amelyen lehetne csökkenteni a bércélok elérése érdekében?

**A valóságban az alábbi megoldás született:****A bértárgyalás menete:**

A szakszervezet szakértő segítségével megvizsgálta a rendelkezésre álló adatokat, és azok alapján több megállapítást is tett, amelyeket a tárgyalás döntő fordulójában egy prezentáció keretében be is mutatott a menedzsment részére.

Az első megállapítás a vállalat és egy versenytárs létszám- és béradataira vonatkozott.

E. táblázat

**A versenytárs létszám- és béradata 2019–2021 között**

A versenytárs létszám- és bérköltség adata			
év	2019	2020	2021
EUR/HUF	330,52	365,13	369,00
TMI létszám (fő)	13 096	12 439	12 058
ebből fizikai	8 645	8 068	7 815
ebből szellemi	4 162	4 158	4 168
béreköltség (ezer EUR)	113 883 641	117 224 256	127 539 315
ebből fizikai	63 039 419	64 330 794	70 445 790
ebből szellemi	50 844 222	52 893 462	57 093 525

Forrás: a vállalat éves beszámolója és saját számítás

Az átlagbér a vállalatnál és a versenytársnál így alakult:

F. táblázat

**A vállalat átlagbér alakulása 2019–2021 között (Számítás módja: béreköltség (EUR) / létszám / 12 x árfolyam)**

saját vállalat	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1 főre jutó havi átlagbér (HUF)	503 653	542 937	581 568	107,8%	107,1%	115,5%
ebből fizikai	463 957	523 026	569 651	112,7%	108,9%	122,8%
ebből szellemi	626 557	602 389	616 686	96,1%	102,4%	98,4%

Forrás: a vállalat éves beszámolója és saját számítás

G. táblázat

**A versenytárs átlagbér alakulása 2019–2021 között (Számítás módja: béreköltség (ezer EUR) / 1000 / létszám / 12 x árfolyam)**

versenytárs	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1 főre jutó havi átlagbér (HUF)	724 672	785 327	881 429	108,4%	112,2%	121,6%
ebből fizikai	607 667	664 464	751 181	109,3%	113,1%	123,6%
ebből szellemi	1 018 025	1 060 074	1 141 505	104,1%	107,7%	112,1%

Forrás: a vállalat éves beszámolója és saját számítás

A vállalat adatai így aránylottak a versenytárs adataihoz:

H. táblázat

**A vállalat és a versenytárs átlagbér aránya 2019–2021 között (Számítás módja: saját adat / versenytárs adata)**

	2019	2020	2021
fizikai	76,4%	78,7%	75,8%
szellemi	61,5%	56,8%	54,0%
összesen	69,5%	69,1%	66,0%

Forrás: a vállalat éves beszámolója és saját számítás

Megállapítható ebből, hogy a prosperáló vállalat munkavállalói közel sincsenek olyan jól megfizetve, mint a versenytársnál. A lemaradás jelentős, 25 százalékos a fizikai munkavállalóknál, és 46 százalékos a szellemieknél. A teljes létszámra vetítve 34 százalék.

A munkáltató a tárgyalás során erre reagálva kiemelte, hogy a szóban forgó versenytárs a piac egyik legmeghatározóbb szereplője, akihez ugyan szeretnének jobban felzárkózni, de utolérni úgysem fogják tudni, ez nem is céljuk.

A szakszervezet továbblépve bemutatta a szakági adatokat is.

Szakági átlagbér adatok:

I. táblázat

**A szakági átlagbér adatok 2019–2021 között**

2910 Közúti gépjármű gyártás, országos				
HUF	2019	2020	2021	2022 Q1
fizikai	549 274	565 000	650 732	723 882
szellemi	791 585	844 170	942 914	1 044 914
összesen	626 530	654 582	745 007	828 073

Forrás: KSH Tájékoztatási Adatbázis

A szakági adatok összevetve a saját vállalat adatával:

J. táblázat

**A szakági átlagbér adatok 2019–2021 között**

	2019	2020	2021
vállalati / szakági arány	84,5%	92,6%	87,5%
	79,2%	71,4%	65,4%
	80,4%	82,9%	78,1%

Forrás: KSH Tájékoztatási Adatbázis és saját számítás

Ez alapján elmondható, hogy a szakági adatok is alátámasztják a vállalat jelentős bérelmaradását. Ugyan a kiválasztott versenytárshoz képest alacsonyabb mértékű, de továbbra is jelentős, két-számjegyű elmaradás tapasztalható: 12,5 százalékos a fizikai átlagbér elmaradása, 34,6 százalékos a szellemi átlagbér elmaradás, és összvállalati szinten 21,9 százalékkal alacsonyabb az átlagbér, mint a szakágban. Ez már egy olyan mutató, amivel nehezen lehet vitatkozni.

A munkáltató érdeklődött a forrás felől, majd amikor megtudta, hogy az a KSH által gyűjtött adatokból származik, amit ők is elérhetnek és ellenőrizhetnek, az adatok hihetőségét próbálták meg alátámasztani. A szakszervezet elmondta, hogy minden 5 fő feletti vállalkozás adata szerepel benne, és hogy ezen adatokat maga a vállalat is szolgáltatja meghatározott időnként és meghatározott struktúrában a KSH felé, akkor már csak az volt a válasz, hogy ezt azért majd ők is ellenőrzik, illetve nem érzik, hogy valóban ilyen nagy lenne a lemaradás.

A következő pontban a vállalati átlagbérek alakulását és az inflációs tényezőt mutatta be a szakszervezet.

A 2021-es átlagbéreket az inflációval korigálva az alábbi reálbéreket kapjuk:

K. táblázat

**A vállalat reálbéreinek alakulása 2021–2022 között**

vállalat	2021	2022	változás
infláció		13,7% (július)	
1 főre jutó havi átlagbér (HUF)	581 568	581 568 / 1,137 = 511 493	-70 075 Ft/hó
ebből fizikai	569 651	569 651 / 1,137 = 501 012	-68 639 Ft/hó
ebből szellemi	616 686	616 686 / 1,137 = 542 380	-74 306 Ft/hó

Forrás: a vállalat éves beszámolója, KSH inflációs adatok és saját számítás

Ez alapján egyértelműen látható volt, hogy a korábbi bértárgyalási fordulóban a munkáltató által ajánlott újabb kétlépcsős, 20+25 ezer forintos emelés akkor sem lenne elegendő a 2022-es évre, ha azt januártól, egyszerre adták volna meg, mivel a reálbérek 68-74 ezer forinttal csökkentek a vállalatnál. Amennyiben valóban béremelésről van szó, úgy ennél is magasabb összegben lenne szükséges megállapodni, hiszen a 68-74 ezer forint csak a reálbér szinten tartásához lenne elég.

Fontos elem volt a kölcsönzött munkaerő is a tárgyalás során a szakszervezet részéről, mivel a kölcsönzött létszám ha nem is drasztikusan, de évről évre emelkedett.

Az igénybe vett szolgáltatásokon belül található a *munkaerő-kölcsönzés díja*, és plusz információként volt felsorolva a *létszám*.

L. táblázat

**A kölcsönzött-, és a saját munkaerő költségének alakulása 2019–2021 között**  
(Számítás módja:  $\text{munkaerő kölcsönzés (ezer EUR)} \times 1000 \times \text{árfolyam} / 12 / \text{létszám}$ )

	2019	2020	2021
EUR/HUF árfolyam	330,53	363,89	369,19
munkaerő kölcsönzés (ezer EUR)	4 100	4 400	5 200
létszám	215	220	225
munkaerő kölcsönzés/hó/fő, Ft	525 261	606 483	711 033
kölcsönzött / saját fizikai arány	113%	116%	125%

Forrás: a vállalat éves beszámolója és saját számítás

Megállapítható a kalkulációból, hogy nem csupán a létszámuk emelkedett, hanem az egy főre eső költség is, ráadásul a saját fizikai munkavállalók átlagbérehez képest nagyobb mértékben. A 2021-es évben már 25 százalékkal kellett többet fizetni egy kölcsönzött munkavállalóért, mint egy saját fizikai dolgozóért.

A munkáltatói oldal azzal érvelt, hogy a plusz költség nem a kölcsönzött munkaerőé, hanem a kölcsönző cég jutaléka. Ez viszont a szakszervezet meglátása szerint nem mérvadó, hiszen arról van szó, hogy egy-egy munkavállaló mennyibe kerül. Nem elvitatható, hogy a kölcsönzött munkaerő drágább, ami elvonja a forrást a saját munkavállalóktól. Erre a menedzsment azt felelte, hogy a hektikus megrendelés-állomány miatt muszáj valamekkora mértékben egy könnyebben változtatható, ámde valóban drágább munkaerő-csoportot alkalmazniuk; a rugalmasságnak ez az ára. A szakszervezet válasza az volt, hogy a rugalmasságnak, és a folyamatos létszámváltoztatásnak az is az ára, hogy az új, képzetlen munkaerő akkor is többbe kerül a vállalatnak, ha a belépő bére alacsonyabb, mint az elküldött tapasztalt munkavállalónak (betanítás költsége, magasabb selejt, lefoglalja a tapasztalt munkaerőt, visszaveti a termelékenységet, dokumentációs többlet stb.).

Visszatérve a fizikai-szellemi munkavállalókra, a bérolló, és ezáltal az alacsony szellemi bérezés témája is előkerült:

M. táblázat

**A vállalat átlagbéreinek és bérollójának alakulása 2019-2021 között**

vállalat	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1 főre jutó havi átlagbér (HUF)	503 653	542 937	581 568	107,8%	107,1%	115,5%
ebből fizikai	463 957	523 026	569 651	112,7%	108,9%	122,8%
ebből szellemi	626 557	602 389	616 686	96,1%	102,4%	98,4%
bérolló (szellemi/fizikai bér)	1,35	1,15	1,08			

Forrás: a vállalat éves beszámolója és saját számítás

N. táblázat

**A versenytárs átlagbéreinek és bérollójának alakulása 2019-2021 között**

vállalat	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1 főre jutó havi átlagbér (HUF)	503 653	542 937	581 568	107,8%	107,1%	115,5%
ebből fizikai	463 957	523 026	569 651	112,7%	108,9%	122,8%
ebből szellemi	626 557	602 389	616 686	96,1%	102,4%	98,4%
bérolló (szellemi/fizikai bér)	1,35	1,15	1,08			

Forrás: a vállalat éves beszámolója és saját számítás

O. táblázat

**A szakági átlagbér és bérolló alakulása 2019-2021 között**

2910 Közúti gépjármű gyártás, országos				
HUF	2019	2020	2021	2022 Q1
fizikai	549 274	565 000	650 732	723 882
szellemi	791 585	844 170	942 914	1 044 914
összesen	626 530	654 582	745 007	828 073
bérolló (szellemi/fizikai bér)	1,44	1,49	1,45	1,44

Forrás: KSH Tájékoztatói adatbázis és saját számítás

A vállalatnál az elmúlt időszakban a szellemi bérek nem nőttek (2021-ben nem érte el a 2019-es értéket), így a fizikai átlagbérek csaknem utolérték a szellemi átlagbért a vállalatnál. A bérolló mindössze 1,08-szoros volt 2021-ben, míg a versenytársnál másfélszeres értékről beszélhetünk, az iparágban pedig 1,44-szeresről. Ennek oka 2020-ban az volt, hogy sok szellemi munkavállalót átraktak a koronavírus-járvány miatt alacsonyabb óraszámúba dolgozni, illetve sokan felmondtak, és az új munkavállalókat is főként részmunkaidőben foglalkoztatták, alacsonyabb havi bérrel. Az alacsony bérezés miatt a fluktuáció is nagyon megemelkedett, szükséges lenne egy nagyobb léptékű szellemi munkaóra- és béremelés.

A szakszervezet a fizikai munkavállalók részére 17,5 százalékos béremelést, a szellemi munkavállalóknak pedig teljes munkaidőre visszaállást, és egy munkaóra-ra vetítve 10 százalékos béremelést javasolt a részmunkaidősöknek, valamint 20 százalékos béremelést a jelenleg is teljes munkaidőben dolgozó szellemi foglalkoztatottaknak, amivel a számításaik szerint átlagosan 23 százalékkal emelkedne a szellemi átlagbér. Ezzel a bérolló 1,08-ról 1,13-ra nőne, és az elkövetkező évekre is érdemes lenne egy metódust kitervelni a szakági bérolló elérésére.

A munkáltató a következő tárgyalási fordulón 15,5 százalékos fizikai béremelést, 17 százalékos szellemi béremelést teljes munkaidősöknek, és részmunkaidőben maradónak, valamint 9 százalékos szellemi béremelést javasolt teljes munkaidőre való visszaállás mellett, amelyet a szakszervezet elfogadott azzal a feltétellel, hogy három hónapon belül kidolgoznak egy bérolló normalizáló tervet a következő öt évre.



## A SZERZŐKRŐL

**Dura Mirjam** az ÉTOSZ Érdekvédelmi Tanácsadó Kft. igazgatója. Munkaügyi kapcsolatok szakértő, mesteroktató a Szegedi Egyetemen, munkaügyi mediátor. Szakszervezetek, üzemi tanácsok tagjai számára tart kommunikációs, és konfliktuskezelő képzéseket. Több hazai és nemzetközi projektben vett részt, munkaügyi kapcsolatokkal foglalkozó kiadványok társszerzője.

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

**Lajtai György** közgazdász, egyetemi doktor, szakmai pályafutását a valamikori Szakszervezetek Központi Iskolájának Közgazdasági Tanszékén oktatóként kezdte. Az Érdekvédelmi Tanácsadó Szolgálat (ÉTOSZ) egyik alapítójaként vett részt a szakszervezetek felkészítésében a privatizációs folyamat megpróbáltatásaira. Később középvezetői munkaköröket töltött be az Állami Vagyonügynökségnél, az Ipari Minisztériumban, a Magyar Hitelbankban és egy multinacionális vállalatcsoportban. Az elmúlt tizenöt évben ismét az ÉTOSZ megbízásából kapcsolódott be a szakszervezeti tisztségviselők, üzemi tanácsstagok, és a munkavállalók által delegált felügyelő bizottsági tagok képzésébe. Fő szakterülete a vállalati béralkuval kapcsolatos munkaügyi-vállalatgazdasági ismeretek oktatása.

**Molnár-Vojtkó Tünde** a Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi karán végzett Számvitel-, majd Pénzügy mesterképzésen, kiváló minősítéssel. Jelenleg senior kontrollerként dolgozik, emellett gazdasági szakértőként is tevékenykedik. Főbb területe a vállalat-elemzés pénzügyi beszámolók alapján, de felügyelőbizottsági és szakszervezeti képzéseken oktatóként, bértárgyalásokon külső szakértőként is jelen van. Több hazai és nemzetközi projektben részt vett, emellett különböző kiadványok társszerzőjeként is felbukkan.

## IMPRESSZUM

Friedrich-Ebert-Stiftung

Kiadó:

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

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

[budapest@fes.de](mailto:budapest@fes.de)

<https://budapest.fes.de/hu/>

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

## A BÉRTÁRGYALÁSOK MÓDSZEREI



Jegyzetünk a **decentralizált, vállalati szintű kollektív béralkut tárgyalta**, amely a bértárgyalások legelterjedtebb szintje Magyarországon. Javaslatokat fogalmaztunk meg a vállalatnál fizetett bérek **munkaerő-piaci megfeleléségének** megítélésére, a vállalat **bérköltség-viselőképességének** értékelésére, valamint a sikeres **tárgyalási stratégia és taktika** összeállítására, gyakorlására. **A szerzők, a versenyszférában szerzett személyes tapasztalataikra építve, valamint a vonatkozó szakirodalmi forrásokból merítve, bevallottan munkavállalói szemszögből elemezték, értékelték** a bértárgyalás folyamatát, és tettek **ajánlásokat** a szakszervezetek számára a siker esélyével kecsegtető bértárgyalások **előkészítésére, lebonyolítására és lezárására**.



A munkabér **a munkavállaló számára** a legfontosabb **jövedelemforrás**, döntő szerepet játszik a saját és családja jövedelmének és életszínvonalának alakításában. A munkabér ugyanakkor **költség** a munkavállalót foglalkoztató **vállalkozás számára**, amelynek nagysága kihat **a vállalkozás eredményességére, fejlesztési-, fejlődési képességére**, és ezáltal **fenntartható, versenyképes gazdálkodására**.



A közfelfogás szerint a bér és a profit **egymás rovására** növelhető csak, az egyik emelése csökkenti a másiknak jutó részesedést, ezért szükségképpen **konfliktusos viszonyban** állnak egymással. A bértárgyalás azon formája, amellyel e kiadványban foglalkoztunk, nevezetesen a szakszervezetek részvételével zajló **kollektív béralku**, ennek a konfliktusos alaphelyzetnek a **tárgyalások útján történő, kölcsönösen elfogadható rendezését** szolgálja.

További információk:  
<https://budapest.fes.de/hu/>