



## **A munkaerőpiac helyzetének hatása a kollektív alkupozícióra, a kompenzáció tükrében**

**SZILÁGYI-NAGY Réka\***

Nap, mint nap szembesülünk a munkaerő-utánpótlás nehézségeivel, a megtartás kérdéskörével, illetve az egyre növekvő elvárásokkal a munkavállalók részéről. A legszembetűnőbb trendfordulást kiemelve, jelenleg sok multinacionális munkáltató már az egyetemeken, a hallgatók között toboroz, néhányan a középiskolákban is tartanak bemutatkozókat, motiválják a diákokat, hogy egy adott szakma irányába tanuljanak tovább, míg az ezredforduló környékén a frissen végzett diákok járták a cégeket, keresték a hirdetéseket, hogy munkát találjanak.

Az alábbiakban a munkaerőpiaci helyzet általános bemutatása után a 2019-es Audi-sztrájk példáján azt fogom vizsgálni, hogy a kollektívan elért kompenzációs csomag növekedésének milyen hatása van az adott terület, vonzáskörzet többi munkáltatójára, illetve milyen elmozdulást eredményez az addigi országos kompenzációs térképen. A munkaerőhiány növekedése és a szakszervezetek növekvő népszerűsége, a sztrájk alkalmazása egymással összefüggő folyamatok, szoros korrelációt várok a kettő között.

### **1. A munkaerőpiac jelenlegi helyzete, változásai**

A foglalkoztatáspolitikai és a munkaerőpiaci ismerete, elemzése munkáltatói szempontból elengedhetetlen, hiszen a kitűzött üzleti célok teljesítéséhez az adott piacról kell a munkaerőt biztosítani. A megtartás, illetve a már a cégnél dolgozó munkavállalók (tovább)képzését tartom elsődleges forrásnak és optimális megoldásnak. Ez egy nagyobb belső rugalmasságot biztosító eszköz, ami az egyéni fejlődésen túl elősegíti a munkahely megtartását és a vállalaton belüli mobilitást. A tudásalapú társadalom kialakulása nyomán elvárás a szakmai tudás. Aki ezzel nem tud folyamatosan lépést tar-

\* A szerző közgazdász, szakokleveles munkajogi tanácsadó. Elérhetőség: [r.szilagyi@gmail.com](mailto:r.szilagyi@gmail.com)

tani, a munkaerőpiac perifériájára szorul, míg felértékelődik az, aki magas szintű, naprakész tudással rendelkezik.

Viszont van olyan szerencsésnek mondható helyzet, amikor üzleti oldalról nagyobb mértékű növekedés várható, mint amit a már meglévő munkaállománnyal nem tudunk kiszolgálni. Ilyenkor kerül sor a külső piacról való felvételre. Az ezredforduló után még más volt a piaci helyzet, nagyobb volt a verseny a munkavállalók között, a munkáltatók sokszor szinte teljesíthetetlen követelményeket állítottak (például 25 év alatti diplomás, öt év szakirányú tapasztalattal). Azóta eltelt több mint 15 év, és azt tapasztalom, hogy az új generációk már hasonlóan magas elvárásokat támasztanak a leendő munkáltatójuk felé, mint a 2000-es évek elején a munkáltatók a munkavállalók felé. Vizsgáljuk meg, mi okozza ezt a nagy változást, mi indokolja a munkaerőpiaci erőviszonyok változását és a munkajog keretein belül mit tud tenni a munkáltató a munkaerő megtartása, illetve felvétele érdekében.

## 2. A munkaerő-kereslet és -kínálat alakulása

A munkaerő-keresletet leginkább az adott időszakban a térségben adott munkáltatók által foglalkoztatni szándékozott mennyiségű és összetételű munkavállalók halmazával tudjuk leírni. A kínálat ennek a komplementere, vagyis az ugyanabban a térségben elérhető munkavállalók mennyiségi és minőségi összetétele.

Ezen a ponton említeni kell a globalizáció hatását is, ami egyre inkább növeli az elérhető munkavállalók számát. Első lépésként hazánk csatlakozása az Európai Unióhoz, amivel megnyílt a szabad munkavállalás (elvileg kétirányú) lehetősége, illetve a multinacionális cégek terjeszkedésével a közelebbi (például Szerbia, Ukrajna) és távolabbi régiókból (például India, Törökország, Pakisztán) is megfigyelhető a munkaerő beáramlása. Nemcsak a szabad munkaerő-áramlást, hanem az ahhoz szükséges információkat is biztosítani kell, valamint a munkaerő-közvetítés megfelelő infrastruktúráját is. Egyre több multinacionális cég használ egységes informatikai platformot/rendszert a toborzásra, amelyben a meghirdetett pozíciók minden leányvállalat összes munkavállalója számára elérhetőek. Amíg Magyarország a tőlünk nyugatabbra, északra fekvő országok számára egy alacsony költségű lokáció (*low-cost location*), addig a tőlünk keletebbre, Ázsiában lévő országok munkavállalói számára Magyarország egy vonzó alternatíva.

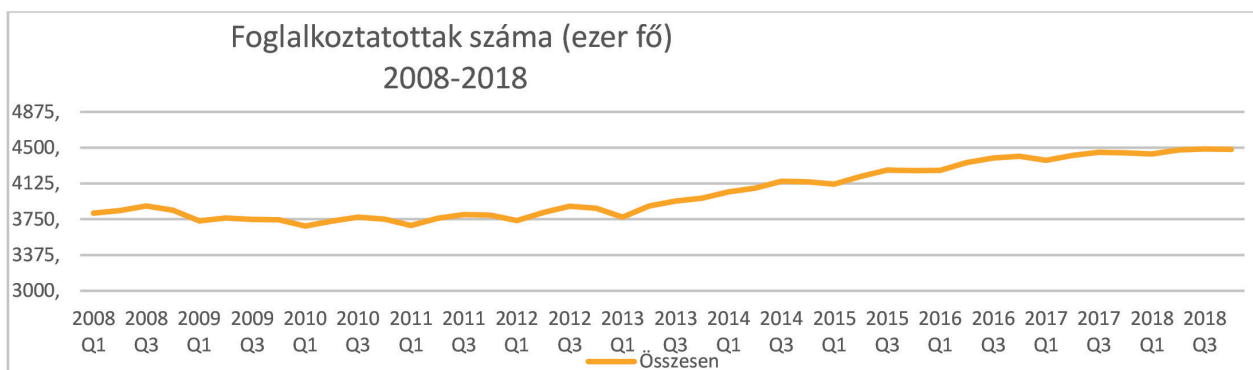
Összefoglalva: a munkaerőpiaci kereslet és kínálat egyensúlya a mai, gyorsan változó világban mondhatni nem létezik, nincs pontos megfelelés, csak közelíthetnek egymáshoz. Az elmúlt években végbemenő változások, a munkaerőpiaci kereslet növekedése alapján a munkavállalók alkupoziója jelentősen erősödött, a munkáltatóknak kell szinte versenyezniük egymással, hogy a megfelelően képzett és a megfelelő tapasztalattal rendelkező kollégákat tudják felvenni és megtartani.

A magyarországi munkaerőpiaci helyzetet elemezve először a munkanélküliek számát vizsgáltam a KSH adatai alapján, ami a 2008-as induló 330 200 főről a 2018. év végére 167 200 főre csökkent, ami azt jelenti, hogy közel megfeleződött a munkanélküliek száma az elmúlt 10 évben. Ami még érdekes megfigyelés, hogy mindig a Q1-es értékek a kiemelkedőek, ahogy általában az üzleti évet zárják a vállalatok, áttérnek az új teljesítésekre.



1. ábra. A munkanélküliek számának alakulása 2008–2018 között<sup>1</sup>

A foglalkoztatottak számát vizsgálva azonos időszakra, ahogy azt vártam, erőteljes növekedés figyelhető meg, ha arányaiban nem is akkora, mint ahogy a munkanélküliség csökkent, de nettó értékben ez közel 668 ezer fő plusz foglalkoztatottat jelent. Ha a munkanélküliek számának csökkenését (167 200 fő) hasonlítjuk a 668 ezer főhöz, akkor látjuk, hogy ez közel 500 ezer új belépőt jelentett a munka világába 10 év alatt.



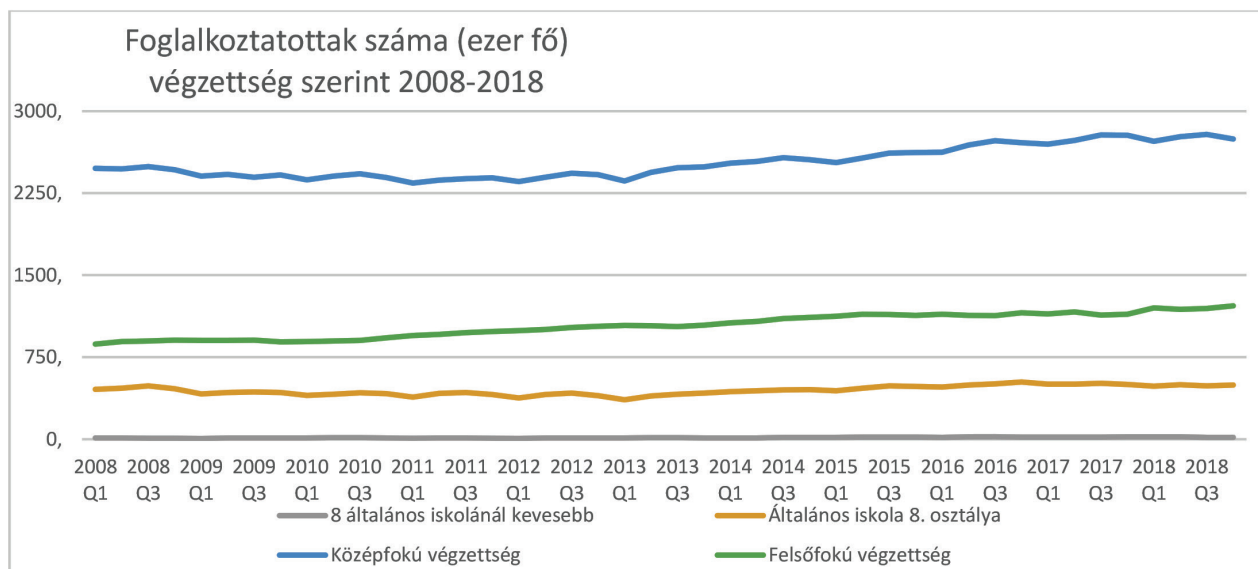
2. ábra. A foglalkoztatottak számának alakulása 2008–2018 között<sup>2</sup>

Ha részleteiben megnézzük, hogyan tevődött össze a foglalkoztatottak végzettség szerinti megoszlása, akkor azt láthatjuk, hogy mindenhol nőtt a foglalkoztatottság, de a legnagyobb növekedés a diplomával rendelkezők között volt, szorosan a nyomában a középfokú végzettséggel rendelkezőkkel.

<sup>1</sup> Saját szerkesztés a KSH „2.1.14. A munkanélküliek száma korcsoportok szerint, nemenként [ezer fő] táblája” alapján.

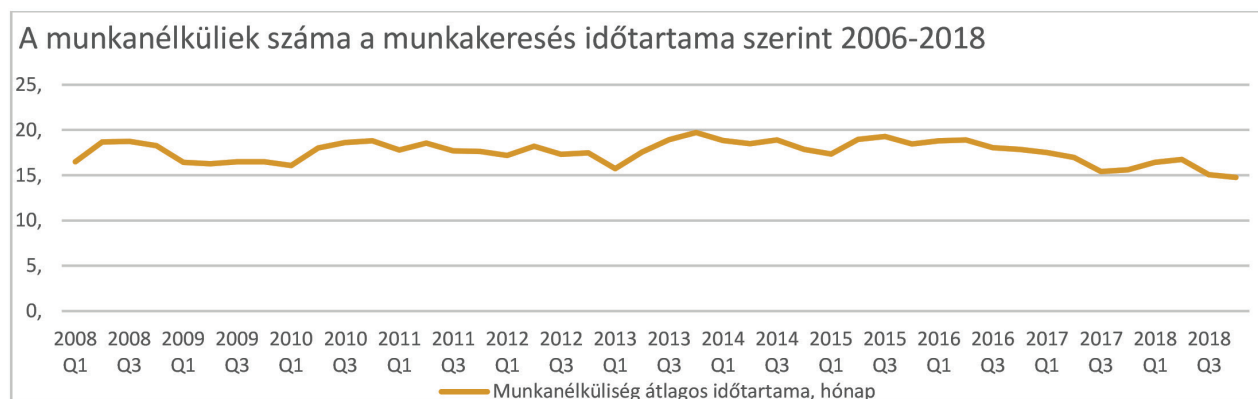
<sup>2</sup> Saját szerkesztés a KSH „2.1.6. A foglalkoztatottak száma korcsoportok szerint [ezer fő] táblája” alapján.

Legkevésbé a 8 osztálynál kevesebbel rendelkezők között nőtt a foglalkoztatás, bár még mindig pozitív az egyenlegük 6 ezer fővel.



3. ábra. A foglalkoztatottak száma végzettség szerint, 2008 és 2018 között<sup>3</sup>

A munkanélküliként eltöltött idő is most a legrövidebb az elmúlt 10 évet vizsgálva, bár 2008 első felében is egy mélypontra állt, mostanra sikerült tovább rövidíteni a munkanélküli státuszban eltöltött időt 14,8 hónapos átlagra.



4. ábra. A munkanélküliek száma a munkakeresés időtartama szerint<sup>4</sup>

Összefoglalva: a statisztikák alapján a munkaerőpiac erőteljes növekedésnek indult az elmúlt 10 éves időszakot tekintve, nőtt a foglalkoztatottak, csökkent a munkanélküliek száma és a munkanélküliként eltöltött idő is. Mindezen folyamatok mellett a piac még mindig nem telítődött, az üres állás-helyek száma több mint duplájára emelkedett 4 év alatt.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Saját szerkesztés a KSH „2.1.10. A foglalkoztatottak száma legmagasabb iskolai végzettségük szerint, nemenként [ezer fő]” táblája alapján.

<sup>4</sup> Saját szerkesztés a KSH „2.1.18. A munkanélküliek száma a munkakeresés időtartama szerint táblája” alapján.

<sup>5</sup> KSH 2.1.15.2. A munkanélküliek száma előző munkahelyük nemzetgazdasági ága, ágazata szerint, nemenként.

### 3. A munkaerőpiaci rugalmasság hatása a piaci kereslet-kínálatra

Az elmúlt években egyre szorosabbá válik a nemzetközi verseny és a világpiacon azok a vállalkozások számíthatnak jobb eredményre, amelyek rugalmasabban tudnak igazodni a változó piaci követelményekhez. A nyugat-európai országokban rugalmatlannak mondható a munkaerő-piaci helyzet, mivel nagyon nagy hangsúlyt kapnak a munkavállalókat védő szociális szempontok (például a szakszervezetek súlya a magyarországi szakszervezetekéhez képest jelentős). A munkaerőpiac rugalmasságának megítélésénél különbséget kell tenni a külső (vállalaton kívüli) és a belső (vállalaton belüli) rugalmasság között.

Minél több korlát, szabályozás létezik, annál merevebb a külső piac rugalmassága, viszont cserébe annál jobban biztosítja a szociális védőhálót a munkavállaló számára. Ebből következik, hogy a kevesebb feltétellel rendelkező piacon működő vállalatok versenyképessége is nagyobb. Ebből látszik, hogy a munkavállalóra nézve kedvezőtlenebb (rugalmatlanabb) előírások, piacok esetén növekszik a vállalatok versenyképessége, ez pedig visszatükrözi a munkavállaló és munkáltató ellentétes érdekeit. Ez a multinacionális cégeknél trend formájában jól megfigyelhető, hiszen abba az országba viszik az új feladatokat, munkaköröket, a gyártást, ahol számukra kedvezőbb feltételek mellett tudnak munkaerőt felvenni. Így alakulhatott ki a mostani helyzet, miszerint a nyugati és északi székhellyel rendelkező cégek inkább nálunk alakítják ki az új üzletágakat, egyre nagyobb felelősséget transzferálnak ide, az esetlegesen náluk megszűnő pozíciókat Magyarországon nyitják újra. Ebből fakadóan egyre nagyobb a verseny a magyarországi munkáltatók között, hogy a megfelelő szaktudással és tapasztalattal rendelkező kollégákat vegyék fel. Mivel azonban a külső munkapiaci körülmények Magyarországon minden munkáltatóra ugyanazok, csak a belső rugalmassággal tudnak versenybe szállni.

#### 3.1. Külső rugalmasság

A külső rugalmasság a foglalkoztatási feltételek szabályozása, a jogi keretek biztosítása. A munkaviszonyra jellemző (volt) a hierarchikus, alá-fölérendeltségi viszony, amit a korábban a munkaerőpiacra jellemző munkaerő túlkínálat megfelelően alá is támasztott – ez volt a magyar munkajog egyik alapvető felvetése. Egy ilyen helyzetben valóban szükség van a munkavállalók erőteljes külső védelmére, hiszen, ha elveszítették a munkájukat, akkor megélhetési veszélybe kerülhettek.

Azonban, ahogy láttuk feljebb, a magyarországi munkaerőpiaci helyzet elemzésénél, jelenleg fordult a kocka, és a munkavállalók kerülnek erőfölénybe, és a munkáltatók versenyeznek egymással a jobb minőségű jelöltekért. Sőt, vannak olyan pozíciók, amikre nem is várják, hogy jelentkezzenek, hanem ún. „sourcer” segítségét veszik igénybe, aki felkutatja a megfelelő jelölteket

(megtalálja melyik cégnél van hasonló profil, eléri a kollégát és meggyőzi, hogy vegyen részt egy interjúban annak ellenére, hogy eredetileg nem is gondolt váltásra).

Szintén előnyhöz tudják juttatni magukat a cégek azzal, hogy tudatosan, egyre jobban odafigyelve kiépítenek egy arculatot maguknak a céges értékek mentén, mint innovatív vállalat, környezetvédő, megbízható stb. Erre szolgálnak a vállalati egymondatos szlogenek is, vagy amikor egy-egy közérdeklű ügy, sportág, rendezvény mögé állnak támogatóként. De itt említhetném a nyílt napok megszervezését (például a Kutatók Éjszakája), ahova bárki elmehet, és megnézheti, mivel foglalkoznak, hol és hogyan dolgoznak. Ezek a tevékenységek mind arra szolgálnak, hogy az azonos feltételek mellett működő vállalatok közül kiemelkedjenek és megszerezzék a megfelelő munkavállalót. Azonban azt a munkavállalót meg is kell tartani, amihez a belső rugalmasság eszközei nyújtanak segítséget.

### *3.2. Belső rugalmasság*

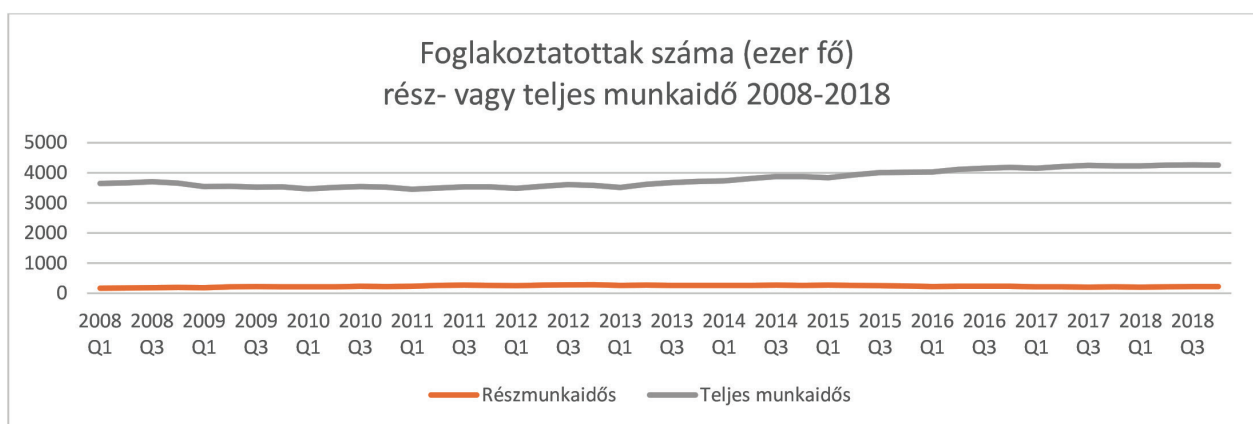
A belső rugalmasság azon eszközök összessége, amivel a vállalat a saját határait tudja nyújtani, hogy a munkajog által kínált lehetőségeket minél jobban kiaknázza és kölcsönösen előnyös helyzetbe juttassa magát és munkavállalóit.

A legalapvetőbb eszköz, amivel a munkáltató operálni tud, az a bérezés. Minden vállalatnak kell egy tudatos bérpolitika, amivel a lehetőségeit figyelembe véve „beárazza magát a piacon”, vagyis eldönti, hogy a piacon milyen szinten szeretne (tud) fizetni. Az adatot ehhez – ha van rá keret – egy fizetési felmérésből szerzi meg, ha nincs erre külön forrás, akkor más módon, hírekből, rosszabb esetben tapasztalatból. A fizetési felmérésben való részvétel mellett az szól, hogy egy valós képet kapunk arról, hogy a hasonló feladattal és felelősséggel rendelkező munkakörökben, az adott régióban a versenytársak milyen alapbért illetve teljes kompenzációs csomagot fizetnek. A bérezésnél még fontos figyelembe venni, hogy ne keletkezzen bérfeszültség a már alkalmazásban lévő munkatársak és az újonnan belépők között. A bérezés részét képezik a béren kívüli juttatások, ahol – a mindenkori adószabályok keretei között – szabadabb kezet kapnak a munkáltatók.

Sok kritika éri a 2012-es munkajogi kódex változtatásait, miszerint a munkavállalók kárára módosították, mert például nincs már benne a délutáni pótlék, ellenben növelték a munkavállaló kártérítésének felső korlátját. Viszont azt sokan elfelejtik, hogy van lehetőség ezek megváltoztatására, hiszen a kollektív szerződésben ott lenne a lehetőség, hogy eltérő szabályokban állapodjanak meg. A kollektív szerződéssel tényleg vállalatra lehetne szabni a rendelkezésre álló feltételeket, mert azzal, hogy mind a második, mind a harmadik részben foglaltaktól el lehet térni, rendkívül nagy teret kapott mindkét fél.<sup>6</sup> Persze ehhez a munkavállalóknak is tennie kell, szakszervezetbe kell tömörülnie és kiharcolnia magának a kedvezőbb feltételeket – erre jó példa a 2018-as év végén elkezdődött sztrájk-sorozat.

<sup>6</sup> A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.) 277. § (2) bek.

Másik fontos belső rugalmassági forrás a foglalkoztatási forma: a tipikus foglalkoztatási formák nem adnak elég teret az egyes munkavállalók egyéni igényeinek kielégítésére, a magánélet–munka egyensúly egészséges kialakítására, illetve munkáltatói részről pedig a hullámzó munka elosztására. A gyorsan változó igények egy sokkal rugalmasabb hozzáállást kívánnak mindkét féltől, amit a hagyományos foglalkoztatási formák nem tudnak teljes mértékben lefedni. Meg kell találni a törvény nyújtotta lehetőségek között azt a formát, ami mindenkinek megfelelő, ezzel egy lehetséges fluktuációs forrást is ki lehet iktatni. Nyilvánvalóan gyerekcipőben jár itthon bármiféle eltérés a tipikus foglalkoztatástól – különösen, ha megnézzük a KSH által a részmunkaidősök arányára vonatkozó nyilvántartott adatokat –, pedig talán ez lenne a legkézenfekvőbb, a legtöbb munkaadó számára ismert lehetőség.



5. ábra. Foglalkoztatottak száma a munkaidő jellege alapján<sup>7</sup>

Fontos eszköz a munkaidő beosztása: a törvényi korlátok mellett ennek meghatározása a munkáltatótól függ, illetve saját hatáskörében ennek szervezését átengedheti a munkavállalónak.<sup>8</sup> Kötetlen munkaidővel gazdálkodva sokkal egyszerűbben összeegyeztethető a munka és magánélet egyensúlya. Szellemi munkaköröknél nem is látom értelmét a kötött munkaidőnek, mert mindenkinek más a munkatempója, a telephelyen esetlegesen megtalálható rekreációs területek igénybevétele is egyénfüggő, nem feltétlen töltik a munkatársak munkavégzéssel az előírt munkaidőt. A munkaidőkeret már nagyobb rugalmasságot nyújt a munkavállalóknak, ott maximum négy hónapra (kollektív szerződés esetén akár három évre) kibővíthető a napi előírt munkaidő elosztása, viszont hátulütője ott lehet, ahol a túlórára nem tudnak 4 hónapot, vagy akár éveket várni.<sup>9</sup>

Így el is érkeztünk a következő csoporthoz, a munkatárs-fejlesztéshez. A magam részéről a már meglévő munkatársak fejlesztését tartom elsődleges feladatnak, míg a külső piacról történő toborzást kevésbé hatékonynak a munkaszervezés szempontjából. A fejlesztéshez meg kell ismerni a munka-

<sup>7</sup> Saját grafikon a KSH 2.1.11. „Foglalkoztatottak száma rész- vagy teljes munkaidős foglalkozásuk szerint [ezer fő]” táblája alapján.

<sup>8</sup> Mt. 96. § (1) és (2) bek.

<sup>9</sup> Mt. 94. § és 156. §.

vállaló saját fejlődési tervét, és azt meg kell feleltetni a vállalat terveinek. Ha a képzésében, fejlődésében segítjük, akkor egy megbízható, lojális munkavállalót kapunk, aki már ismeri a céget, nem kell az alapoktól kezdeni a betanítását. Ebben még külön segítség, ha a globális cégek egyes országokban lévő telephelyei között szabad a mozgás (visszacsatolva a munkaerő-kereslet és -kínálat kiegyenlítésére illetve közelítésére). Ha külső toborzásra kerül sor, akkor számolnunk kell a toborzás és betanítás költségeivel is, illetve az idővel, amíg az új munkavállaló betanul, hogy teljes értékű munkát tudjon végezni és integrálódik a csapatba. Szintén multinacionális cégeknél jellemző a közös toborzási portál, ahova minden országból jelentkezhetnek a munkavállalók. Ez véleményem szerint átmenet a toborzás és motiválás között, mert bár új helyre, új munkáltatóhoz kerül a munkatárs, de mégis ismeri a cégkultúrát, rendszereket, nem kell a betanítást teljesen az elejéről kezdeni és a kolléga is esetleg plusz motivációt kap, ha egy új városban vagy országban folytathatja a karrierjét.

Fejlesztési lehetőség a mentorálás is, amikor egy senior munkatárs támogatja, mintegy *on-the-job* tréninggel adja tovább a tudását az új kollégának. Így egyben biztosítják a mentorok motiválását, illetve azt, hogy a tudásuk átadásra kerüljön, és ne vesszen el, ha esetlegesen kilépnek vagy nyugdíjba mennek. Ennek is komoly üzleti hatása lehet annyiban, hogy ha kellő szenioritású kollégák vannak, akkor egyre több felelősséget, komplexebb feladatokat hozhatunk az adott telephelyre, amivel szintén a munkavállalókat tudjuk fejleszteni és motiválni. Összetettebb munkakörhöz, nagyobb felelősséghez magasabb kompenzációs csomag tartozik.

Amennyiben csak kívülről szerezhető meg a szükséges tudás, akkor a külsős képzésekre köthetőek tanulmányi szerződések, ha a munkavállaló tanulmányai megfeleltethetőek a munkaköréhez, illetve a jövőbeni lehetőségekhez. Fontos figyelni arra, hogy azokra a képzésekre, amit a munkáltató ír elő, nem köthető tanulmányi szerződés.<sup>10</sup> Nem csak az az ideális helyzet létezik, amikor egy jó teljesítményű kollégát szeretnénk képezni, hanem előfordul, hogy a kolléga nem tudja teljesíteni a tőle elvárt követelményeket. Ilyenkor le kell ülnünk vele és egy fejlesztési tervet adnunk számára, ahol pontosan leírjuk, hogy mi a jelenlegi probléma, hol vannak hiányosságok, lehetőséget adunk neki, hogy reflektáljon a vezetője által felvetett problémára, elmondja a saját nézőpontját. A végén pedig előre meghatározott, számszerűsíthető, objektíven mérhető feladatokat kap a munkavállaló, amiket folyamatosan nyomon követünk, majd a feladatok végeztével kiértékeljük azokat. Ennek nyilvánvalóan kétféle kimenete lehet: a munkavállaló képes lesz teljesíteni a tőle elvárt feladatokat (vagy kisebb komplexitásúakat kap, de ilyenkor a kompenzációja is csökken), vagy ha nem tudja teljesíteni és nincs a képességének megfelelő munkakör, akkor megválnak tőle. Ezeket a helyzeteket tudjuk a munkajog segítségével kezelni, viszont vannak az úgymond megfoghatatlan esetek, amikor esztelennek érzi magát a munkáltató. Gyakorlatban többször előfordult olyan eset, hogy a munkavállaló a felmondási idejét töltötte, azonban munkát már alig végzett, bomlasztotta a csapatot, mégsem volt semmilyen eszköz a kezünkben, mert se egy írásbeli figyelmeztetés, se az azonnali hatályú felmondás

<sup>10</sup> Mt. 229. § (2) bek.



nem lett volna semmilyen negatív hatással rá, sőt, még előbb tudott volna kezdeni az új munkahelyén. Bizonyára vannak olyan munkáltatók, ahol szükség van a munkavállaló magas szintű védelmére, de figyelembe kellene venni azokat is, ahol valóban a közös munka, a közös érdek a cél, és a munkáltató kezébe olyan eszközt kellene adni, amivel megvédheti a saját érdekeit, illetve azokat a munkavállalókat, akik rendben végzik a munkájukat.

Összefoglalva, a munkaerőpiac jelentős átalakuláson ment át az ezredfordulóhoz képest, a munkavállalók sokkal erősebb alkupozícióba kerültek, már megjelent a munkaerőhiány, ami az előrejelzések szerint még erősödni fog. Mivel nincs tökéletes egyensúly a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalán, ezért törekedni kellene egy mindkét résztvevő számára optimális környezet kialakítására. Mivel a munkaerőpiac külső rugalmasságát általában a foglalkoztatási feltételek szabályozottsága határozza meg, itt a megfelelő állami törvényalkotás szükséges, a belső rugalmasságot pedig az adott munkáltató szabályzatai alkotják, amelyek alakításában a munkavállalóknak (szakszervezeteknek) kell(ene) részt venni. Úgy gondolom, az ezredforduló óta most van a legnagyobb lehetőségük a munkavállalóknak beleszólni az őket érintő belső szabályzatokba, aktívan tudnák formálni a munkavégzéssel kapcsolatos előírásokat a törvényi keretek között. Természetesen itt is meg kell találni az egészséges mértéket, mert minden kívánságot nem tudnak teljesíteni a munkáltatók, de egyre nyitottabbak, hogy a versenyképességüket növeljék.

#### **4. Az Audi-sztrájk és lehetséges következményei**

##### *4.1. A sztrájk lehetséges okai, háttere*

Sajnos a statisztikákban még nem jelennek meg a 2019-es évre vonatkozó bértárgyalások eredményeként kialakuló érdekképviseleti megmozdulások. Ebből a legelső emelném ki, az Audi szakszervezete által kirombantott sztrájkot, illetve annak mintegy utóregzéseként kialakult további sztrájkokat és azok lehetséges hatásait.

A tanulmány első részében megnéztük, hogy a munkaerőhiány, bár különböző mértékben, de megjelenik, mind a fizikai, mind a szellemi munkaerőnél, illetve mindegyik ágazatban, különösképpen a szolgáltatási és ipari szektorokban. A munkaerőhiány mellett még figyelembe kell venni a nagyvállalatok által alapértékként hirdetett transzparencia elvét is, amelynek következménye, hogy rengeteg információ elérhető az egyes leányvállalatok között. Az átláthatóságot abból a szempontból tartom aggályosnak, hogy tapasztalatom szerint nem minden információ értelmezhető a megfelelő módon a megfelelő háttér-információk nélkül, illetve nem minden információ osztható meg mindenkivel, viszont a hosszú távú terveket már szükséges figyelembe venni korábbi döntéseknél. Az egyéni alkuk magas számában is megmutatkozik, hogy nem minden kolléga gondolkodik rendszerszinten, csak a

saját nézőpontját látja. Két fő okot látok a közelmúltban elindult szakszervezeti szervezkedés indokaként: a munkavállalók erős pozícióját és a transzparencia miatt láthatóvá vált nemzetközi juttatásokat.

Általában a vállalati béremelés vagy legalábbis a tervezése már hónapokkal azelőtt megkezdődik, hogy a munkavállalók számára ismert lenne az átlagos béremelési százalék. A munkáltatók ilyenkor mind külső, mind belső szempontokat figyelembe vesznek. Külső szempontként említeném az inflációs mértéket, a versenytársak által tervezett béremelést, a környéken vagy térségben elérhető, potenciális munkaerő mennyiségét, minőségét, stb. Egyre nagyobb súllyal kell figyelembe venni a romló demográfiai adatokat, a kivándorlás okozta munkaerőhiányt és a kevés külföldi beáramló munkaerőt. Belső szempontként pedig elsősorban az adott vállalat bérstruktúráját kell figyelembe venni, amelyet a betöltött pozíciók komplexitása, felelőssége alapján határoznak meg. Fontos következetesen tartani magunkat ehhez a rendszerhez, amely, ha megfelelően lett kialakítva, nem okoz bérfeszültséget a régi és az újonnan belépő kollégák között. Egy jól kialakított bérstruktúra segítségével a jelentkezők irreális bérigényét is ki tudjuk szűrni.

Speciális volt az Audi helyzete, amennyiben az ottani szakszervezet „segítséget” kapott az IG Metalltól, ami Németország legnagyobb szakszervezete, ráadásul 2016 óta közös internacionális partnerségi irodájuk van Győrben. Az iroda egy addig példa nélküli kezdeményezés, mert a szakszervezeti szervezettség alacsony Magyarországon, külföldi összefogásról pedig egyáltalán nem szóltak a hírek. Kifejezetten jó ötletnek tartom, hogy segítséget kértek (és kaptak is) egy híresen erős munkavállalói érdekképviselettel rendelkező ország szakszervezetétől, hiszen így nem kellett kitalálni azt, amit ők már kitapasztaltak és működik, egyszerűen át kellett venni a megfelelő tapasztalatokat a hatékonyabb működés érdekében. Ahogy a tapasztalat mutatta, egy erős, tárgyalóképes szakszervezetbe szívesebben lépnek be a tagok, az Audinál a sztrájk alatt közel 300 új tag lépett be, míg a Hankook sztrájkjánál arról szóltak a hírek, hogy több tag vette fel a munkát, mint ahány beszüntette.<sup>11</sup> Ez fordítva is igaz: egy szakszervezet csak akkor képes eredményeket elérni, ha kellő támogatottsággal rendelkezik. Ennek a szakszervezeti kooperációnak a célja, hogy az eredményességét látva minél többen csatlakozzanak a szakszervezethez, de mindenekelőtt méltó tárgyalópartnerei legyenek a vállalatvezetésnek. Jelenleg első körben az Audi és beszállítói körében tevékenykednek és próbálják átadni a német kollégák tapasztalatait, majd a hosszú távú tervekben további autóiipari terjeszkedés várható. Ennek ékes példája, hogy a második IG Metall partneriroda megnyílt Kecskeméten, nem kis fejtörést okozva már most a környéken működő vállalatoknak.

A transzparenciának köszönhetően derült fény a bérfeszültségre, mivel a magyar fizikai munkás bére közel negyede a németországi munkás bérének, holott a munka tartalmában nincs jelentős különbség. Ez nem lehet olyan meglepő, hiszen eddig pontosan erre épített a gazdasági modell, vagyis az olcsó és megfelelő mennyiségű munkaerőre. Az itthoni (és a kelet-európai) alacsony béreknek meg is volt a hatása, hiszen meglehetősen szép számmal alapítottak leányvállalatokat a nyugat- és

<sup>11</sup> <https://autopro.hu/beszallitok/Tobben-valasztottak-a-munkat-mint-a-sztrajkot-a-Hankooknal/29699/> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

észak-európai cégek, akik idehozták a termelést, majd a fejlesztést. Az itthoni alacsony bér mintegy vonzza a külföldi tőkét, viszont az alacsony munkabér miatt, főleg a fizikai munkások körében, egyre jellemzőbb a külföldre való kivándorlás, ahol ugyanazért a munkáért jelentősen magasabb bér jár.

Látható, hogy részben a magyar Audi-sztrájkon felbuzdulva mélyebb folyamatok is elindultak a régióban, néhány elemző szerint mostanra arról beszélhetünk, hogy kifulladás látszik Kelet-Európa eddigi, feldolgozóiparra épülő modellje. Ez nagyrészt az olcsó és bőséges munkaerőre épült, most viszont mindkét területen változást látunk. A régió szinte minden országát sújtja a szakképzett munkaerő hiánya. Az Európai Bizottság szokásos felmérése szerint ez leginkább Magyarországon tartja vissza a cégeket kapacitásbővítéstől, de a többi országban is több éves vagy évtizedes mélyponton van a munkanélküliség, és egyre kevesebb a tartalék.<sup>12</sup> Ma még a munkavállalók alkupoziója erősebb, ennek megfelelően el tudnak érni komolyabb emeléseket, de a jövőbeni beruházások helyszínének eldöntésénél már hátrányként fog megjelenni az emelkedett bérköltség, a munkaerő hiánya illetve a hazánkra szintén jellemző mobilitás hiánya.

#### *4.2. A sztrájk folyamata és hatásai*

2018. október 29-én a vállalat ajánlata a 2019-es bérfelvezetésre az alábbi volt:

- 7%-os béremelés (3% garantált, 4% adható),
- bruttó 620 ezer Ft cafetéria és
- kedvezményes előnyudíjazási rendszer kialakítása.

2018. november 9-én a szakszervezet válasza az alábbiakat tartalmazta:

- 18%-os, de minimum 75 000 Ft-os emelés,
- bruttó 787 ezer Ft éves cafeteria keretösszeg,
- lojalitási bónusz emelése a jelenlegi havi 5 000 Ft-ról, emeljék 15 000 Ft-ra az ötödik évtől, majd évente újabb 3 000 Ft-tal,
- 5 évente bruttó 50 000 Ft jubileumi bónusz, mely 5 évente újabb bruttó 50 000 Ft-tal emelkedik,
- havi egy szabad hétvége,
- az életkor és a gyermek után járó szabadsággal a munkavállaló rendelkezzen.

2019. január 11-én az Audi módosított ajánlata előre rögzített, kétlépcsős, 20%-os béremelésre épült (azaz 2019. 01. 01-től és 2020. 01. 01-től 10-10%-os emelés).

Ennek válaszára a szakszervezet 2019. január 14-én megalakította a sztrájkbizottságot, majd január 18-án kétórás figyelmeztető sztrájkot tartottak mintegy 4000 munkavállaló részvételével, miután nem fogadták el a cégvezetés ajánlatát a 2x10%-os béremelésre, amiket újabb tartalmi elemekkel bővítet-

<sup>12</sup> <https://24.hu/kulfold/2019/02/02/audi-gyar-sztrajk-fizetes-gyor-csehország/> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

tek. Arányosításként, a győri Audi mintegy 13 ezer főt foglalkoztat, ebből 7300 szakszervezeti tag.<sup>13</sup> A kötelező hét napos egyeztetési időszak alatt,<sup>14</sup> bár intenzíven folytak a tárgyalások, de megállapodás nem született, így egy egyhetes, 168 órás sztrájkot hirdetett a szakszervezet 2019. január 24-i kezdéssel. Ekkor a vállalat ajánlatait már nem hozták nyilvánosságra, a szakszervezet tájékoztatása szerint érdemi választ nem kaptak a követeléseikre.

A sztrájk szabályairól a munkavállalók a szakszervezetük honlapján tájékozódhattak. Természetesen a sztrájk alatt is folytak az egyeztetések, a munkavállalók kitartottak, a vállalatvezetés kivetítőkön próbált hatni a kollégákra, a sajtóban is nyilatkozott mindkét fél, bár a cégvezetés konkrét ajánlatai továbbra sem kerültek nyilvánosságra. Először megjelent a szakszervezet indoklása, ami a többi leányvállalat bevétel–bérköltség arányával magyarázta a 18%-os béremelési követelést, majd erre válaszként megjelent több sajtóorgánumban is a vállalat válasza, ami rávilágított a pénzügyi mutatók helyes értelmezésére. Mindez jól mutatja, hogy veszélyes dolog is lehet a transzparencia, mert a megfelelő háttér-információ és -tudás nélkül könnyen téves következtetés vonható le az adatokból, majd ebből a félreértelmezésből vállalati pletyka lesz, egyre torzul az információ, ahogy terjed a munkatársak között, és szinte megállíthatatlan áradat keletkezik, nem kevés kárral.

Végül a sztrájk hatodik napján sikerült megállapodást kötni a vállalatvezetésnek a szakszervezettel.

<b>Bérmegállapodás 2019</b>																									
<b>2019. január 30.</b>																									
<b>Bérmegállapodás érvényes: 2019. január 1. – 2020. március 31.</b>																									
<b>Alapbéremelés 2019</b>	18%, min. 75.000 Ft																								
<b>VBK-keret</b>	2019: 400.000 Ft 2020: 400.000 Ft																								
<b>Lojalitás bónusz</b>	<table border="0"> <tr> <td>&gt; 5. év 6.000 Ft/hó</td> <td>&gt; 11. év 15.000 Ft/hó</td> <td>&gt; 17. év 24.000 Ft/hó</td> <td>&gt; 23. év 33.000 Ft/hó</td> </tr> <tr> <td>&gt; 6. év 7.500 Ft/hó</td> <td>&gt; 12. év 16.500 Ft/hó</td> <td>&gt; 18. év 25.500 Ft/hó</td> <td>&gt; 24. év 34.500 Ft/hó</td> </tr> <tr> <td>&gt; 7. év 9.000 Ft/hó</td> <td>&gt; 13. év 18.000 Ft/hó</td> <td>&gt; 19. év 27.000 Ft/hó</td> <td>&gt; 25. év 36.000 Ft/hó</td> </tr> <tr> <td>&gt; 8. év 10.500 Ft/hó</td> <td>&gt; 14. év 19.500 Ft/hó</td> <td>&gt; 20. év 28.500 Ft/hó</td> <td>&gt; 26. év 37.500 Ft/hó</td> </tr> <tr> <td>&gt; 9. év 12.000 Ft/hó</td> <td>&gt; 15. év 21.000 Ft/hó</td> <td>&gt; 21. év 30.000 Ft/hó</td> <td></td> </tr> <tr> <td>&gt; 10. év 13.500 Ft/hó</td> <td>&gt; 16. év 22.500 Ft/hó</td> <td>&gt; 22. év 31.500 Ft/hó</td> <td></td> </tr> </table>	> 5. év 6.000 Ft/hó	> 11. év 15.000 Ft/hó	> 17. év 24.000 Ft/hó	> 23. év 33.000 Ft/hó	> 6. év 7.500 Ft/hó	> 12. év 16.500 Ft/hó	> 18. év 25.500 Ft/hó	> 24. év 34.500 Ft/hó	> 7. év 9.000 Ft/hó	> 13. év 18.000 Ft/hó	> 19. év 27.000 Ft/hó	> 25. év 36.000 Ft/hó	> 8. év 10.500 Ft/hó	> 14. év 19.500 Ft/hó	> 20. év 28.500 Ft/hó	> 26. év 37.500 Ft/hó	> 9. év 12.000 Ft/hó	> 15. év 21.000 Ft/hó	> 21. év 30.000 Ft/hó		> 10. év 13.500 Ft/hó	> 16. év 22.500 Ft/hó	> 22. év 31.500 Ft/hó	
> 5. év 6.000 Ft/hó	> 11. év 15.000 Ft/hó	> 17. év 24.000 Ft/hó	> 23. év 33.000 Ft/hó																						
> 6. év 7.500 Ft/hó	> 12. év 16.500 Ft/hó	> 18. év 25.500 Ft/hó	> 24. év 34.500 Ft/hó																						
> 7. év 9.000 Ft/hó	> 13. év 18.000 Ft/hó	> 19. év 27.000 Ft/hó	> 25. év 36.000 Ft/hó																						
> 8. év 10.500 Ft/hó	> 14. év 19.500 Ft/hó	> 20. év 28.500 Ft/hó	> 26. év 37.500 Ft/hó																						
> 9. év 12.000 Ft/hó	> 15. év 21.000 Ft/hó	> 21. év 30.000 Ft/hó																							
> 10. év 13.500 Ft/hó	> 16. év 22.500 Ft/hó	> 22. év 31.500 Ft/hó																							
<b>Jubileumi bónusz</b>	10. év egyszeri 100.000 Ft 15. év egyszeri 150.000 Ft 20. év egyszeri 200.000 Ft 25. évben 1 havi munkabér (alap- és mozgóbér) + 1 nap pótszabadság																								
<b>Minden munkavállaló számára minden hónapban legalább egy teljes szabad hétvége</b>	2019. május 1-jétől																								
<b>A munkavállaló rendelkezik a gyermek(ek) után járó pótszabadság felhasználásáról</b>	A szabályrendszer kidolgozása 2019. március 31-ig																								

6. ábra: Az Audi bérmegállapodása 2019. január 30-án<sup>15</sup>

<sup>13</sup> <https://autopro.hu/gyartok/Negyezer-audis-sztrajkolt-Gyorben-megakadt-a-termeles/28988/> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

<sup>14</sup> A sztrájkokról szóló 1989. évi VII. törvény 2. § (1) bek. a) pont.

<sup>15</sup> Forrás: <https://autopro.hu/hr/Vege-az-Audi-sztrajknak/29141/> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

Ahogy az ábrán is látszik, a szakszervezet elérte a kért 18%-os béremelést, viszont cserébe a cafeteria egy részét beépítették az alapbérbe, ami ismerve a 2019-es cafeteria elemekben történt negatív változásokat, mindenképpen jó cserének mondható. Főleg, hogy az alapbér többek között a bónusz, a táppénz és végkielégítés alapja is, így többszörösen is kamatoztatható.

Az Audi-sztrájk hatásaként 2019 elején egyre több termelő üzem kezdett tárgyalásokba a munkálatok képviselőivel, majd ha nem sikerült elfogadható ajánlatot kapni, akkor eddig példátlan módon kilátásba helyezték a sztrájkot, illetve ha ez is hatástalan maradt, akkor valóban sztrájkba is léptek. Néhány példa, ahol az érdekképviseltek segítségével sikerült a munkavállalókra nézve kedvezőbb bérmegállapodást kötni.

Vállalat	Megállapodás / követelés
Bosch	15% fizikai dolgozóknak, 10% a szellemieknek, cafeteria összeg változatlan, lojalitási bónusz <sup>16</sup>
Denso	14,7% béremelés (eredetileg 5,5% emelés volt az ajánlat, a szakszervezet 20,2%-t követelt) <sup>17</sup>
Mercedes	2 éves megállapodás, változóan a bérkategóriától akár 13-35% béremelés, 13. havi bér, szenioritási bónusz <sup>18</sup>
Suzuki	18% emelés, plusz egyéb juttatások <sup>19</sup>
Paks	Figyelmeztető sztrájk <sup>20</sup>
Tesco Győr (bérszámfejtés kiszervezése)	Másfélszeres bér helyett dupla bér, aki marad a feladatátadás végéig <sup>21</sup>
Hankook	13,6% emelést ajánlottak, majd kisebb támogatottságú figyelmeztető sztrájk után átlagos 18% volt az ajánlat, plusz 13. havi bónusz, pótlékok. Sztrájkra került sor 2019. 03. 12-től. <sup>22</sup>

1. táblázat: Bérmegállapodások az Audi-sztrájk után 2019 elején

Ahogy a fenti táblázatból is látszik, főleg termelő gyárakban éltek az érdekvérvényesítés különböző eszközeivel, volt, ahol már elég volt a figyelmeztető sztrájk, volt, ahol tényleges munkabeszüntetésre volt szükség. Tény, hogy az Audi sztrájkja volt az első, aminek sikeressége lökést adott a többi munkavállalónak, és nem tartom pusztán a véletlen művének, hogy mindenki közel 18%-os alapbér-emelést követelt.

<sup>16</sup> <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20190206/a-hatvani-boschnal-hatott-az-audi-pelda-elmarad-a-sztrajk-313069> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

<sup>17</sup> [https://www.napi.hu/magyar\\_vallalatok/denso-autoipar-szakszervezet-beremeles-bermegallapodas-sztrajk.679138.html](https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/denso-autoipar-szakszervezet-beremeles-bermegallapodas-sztrajk.679138.html) (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

<sup>18</sup> [https://hvg.hu/gazdasag/20190123\\_Amiert\\_az\\_Audinal\\_sztrajkolnak\\_azt\\_a\\_Mercedesnel\\_elertek\\_a\\_dolgozok](https://hvg.hu/gazdasag/20190123_Amiert_az_Audinal_sztrajkolnak_azt_a_Mercedesnel_elertek_a_dolgozok) (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

<sup>19</sup> <https://24.hu/belfold/2019/02/22/suzuki-megallapodas-beremeles/> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

<sup>20</sup> <https://www.portfolio.hu/uzlet/20190228/bejelentettek-ketoras-sztrajk-jon-a-paksi-atomeromuben-315919> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

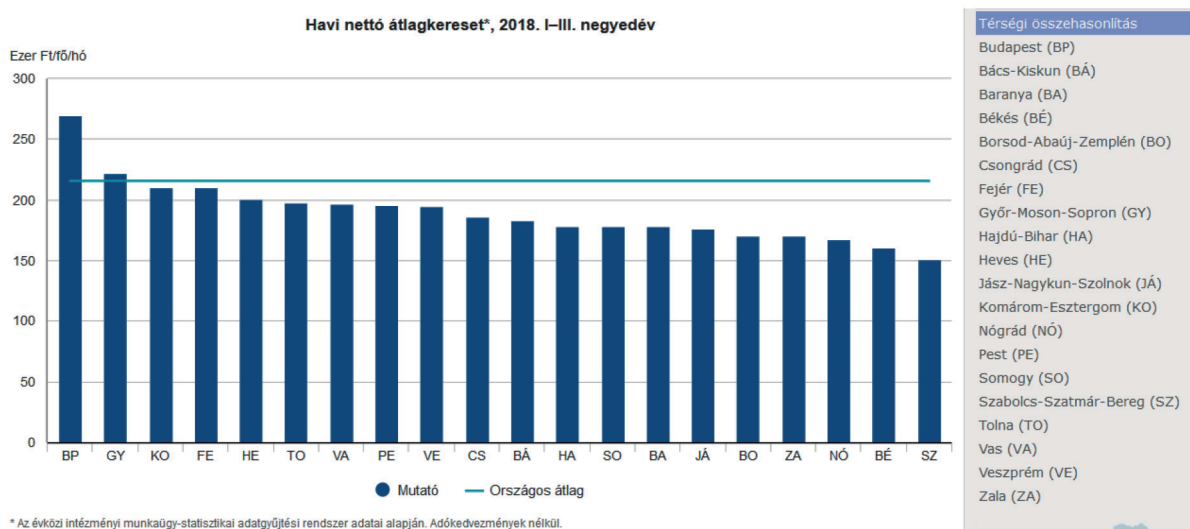
<sup>21</sup> <https://szakszervezetek.hu/dokumentumok/akciok/17815-igy-sztrajkol-a-magyar-lista-az-auditol-a-hankookig> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

<sup>22</sup> <https://24.hu/fn/uzleti-tippek/2019/03/10/hankook-ujabb-sztrajk-varhato/> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

Sokkal inkább érdekes kérdést vet fel ezeknek az emeléseknek a következménye, mind a vállalat jövőjét, mind a régió foglalkoztatottságát, mind pedig a már kialakult bérsávokat, illetve a regionális különbségeket tekintve.

## 5. Kompenzációs különbségek Magyarországon

Kijelentettük, hogy nő a foglalkoztatottság és egyre inkább jellemző hazánkra a munkaerőhiány, de ez különböző mértékben mondható el az ország különböző régióiról, ami nyilvánul a keresetekben is.



7. ábra. A havi nettó átlagkeresetek alakulása 2018. I–III. negyedévében<sup>23</sup>

Ha megnézzük a KSH adatai alapján készült fenti grafikont, hogy hogyan alakultak a nettó átlagbérek 2018 első három negyedévében, akkor láthatjuk, hogy az országos átlagkereset mintegy nettó 266 ezer forint volt (adókedvezmények nélkül). E fölötti béreket mindössze két térség<sup>24</sup> ért el, nem meglepő módon Budapest és Győr-Moson-Sopron megye. Országosan 11,7%-kal emelkedtek a bruttó és a nettó átlagkeresetek az egy évvel korábbihoz képest, amit részben a 8%-os minimálbérnövekedés okozott, részben, hogy az üresálláshely-statisztika is 20% növekedést jelez az előző évhez képest, vagyis tovább szűkült a munkaerőpiac. A fizikai foglalkozásúak bruttó átlagkeresete 232 ezer, a szellemieké 423 ezer forintra bővült. A szellemi foglalkozásúak keresete a fővárosban volt a legnagyobb (492 ezer forint), Békés megyében pedig a legkisebb (306 ezer forint). A fizikai foglalkozásúak esetében a két szélsőértéket Győr-Moson-Sopron (283 ezer forint) és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyék (174 ezer forint) képviselték, ami 62%-os többletet jelent a nyugati megyében élőknek.<sup>25</sup> Ha figyelembe vesszük az Audi-munkavállalók érdekérvényesítését és az elért 18% béremelést, akkor a jövő évi

<sup>23</sup> <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/183/index.html> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

<sup>24</sup> A KSH külön elemzi Pest megye és Budapest béreit, mivel jelentős a különbség.

<sup>25</sup> <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/183/index.html> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

statisztikákban ez az olló nyilvánvalóan tovább fog nyílni, míg a szellemi és fizikai munkavállalók közötti rés szűkülni fog.

Ezek az összegek alátámaszthatóak az egyes megyék munkanélküliségi rátájával. Míg Szabolcsban, Nógrád és Békés megyében 6,5-8,7%-os a munkanélküliség, addig Budapesten és Győr-Moson-Sopron megyében 1,9%. Az országos átlag pedig valamivel 4% alatt van. Azért ehhez hozzátennem, hogy ezek a kimutatások hivatalos adatok alapján készültek, a fekete foglalkoztatás nem jelenik meg semmilyen kimutatásban, ami viszont a kevésbé fejlett régiókban jobban elterjedt lehet, mivel a munkavállalónak nincs annyi lehetősége válogatni az állások között.

A foglalkoztatottsági lehetőségek és a jövedelemkülönbségek eredményeként a kétezres évek elején még Győr és környéke volt a fő célpont, addig 2012-től már Pest megye és a főváros jelenti a legnagyobb vonzerőt. Leginkább az aktív korúak, különösen a fiatalok menekülnek a gazdaságilag leszákadó régiókból. De az egész országban már nincs olyan térség, ahová többen költöztek volna be, mint ki. Ebben az évtizedben 2016-ban hagyták ott a legtöbben korábbi településüket. Legnagyobb részük, 255 ezren addigi megyéjükben kerestek jobb lehetőséget, mindössze 25 ezren lépték át a megyehatárt és 18 ezren költöztek más régióba.<sup>26</sup>

Ahogy a fenti kimutatás is mutatja, megyénként akár jelentős eltérések is lehetnek ugyanazon munkakörök között, ami a nagyvállalatok esetében komoly fejtörést okoz. Hiszen elkerülhetetlen, hogy legyenek ugyanolyan munkakörök a különböző egységeknél, mégis más kompenzációs csomagot diktál a piac. Ez a helyzet a gyakorlatban kreativitásra készíti a döntéshozókat és mindenféle plusz pótlékot találnak ki azoknak a pozícióknak, ami megtalálható minden telephelyen. Bár ezek nem az alapbér részei, mégis plusz jövedelmet és megtartó erőt jelent. Ennek a másik oldala, hogy amikor esetleg valaki sikeresen pályázik egy budapesti pozícióra, akkor, ha mindent összeadunk, a teljes csomag azonos szinten van, viszont ezt nem nagyon akarják elhinni a pályázók, és további emelést várnának. Vállalati oldalról viszont nem szabad belemenni egy bérspirálba, mert akkor mesterségesen fogjuk felhajtani a fizetéseket, így marad az érvelés, miszerint előnyösebb, ha nem pótlékként kapja ugyanazt az összeget, hanem az alapbérbe építve, illetve a motiváció hamar kifulladás, ha valaki pusztán a bére miatt vált, és a szakmai motiváció nem jelenik meg.

## 6. Jövőbeli előrejelzések

Az MNB előrejelzését vizsgálva azt látjuk, hogy további bővülés várható az foglalkoztatásban.<sup>27</sup> Ez az, ami HR szempontból már komolyabb kérdéseket vet fel. Például mennyire egészséges egy szer-

<sup>26</sup> [https://nepszava.hu/3019899\\_a-fovaros-a-celpont-ahol-nincs-munka-onnan-menekulnek-a-45-ev-alattiak](https://nepszava.hu/3019899_a-fovaros-a-celpont-ahol-nincs-munka-onnan-menekulnek-a-45-ev-alattiak) (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

<sup>27</sup> <https://www.mnb.hu/letoltes/hun-ir-6.pdf> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)

vezet, ahol a munkavállalók többsége pár éve van a pályán vagy az adott szervezetben? Hol vannak a szakmailag tapasztalt kollégák, akik betanítják az újakat? Ha ennyire erősen a növekedésre koncentrálunk, akkor hol marad a stabilizálás? Különösen releváns kérdés, hogy egyáltalán van-e ennyi elérhető munkavállaló a piacon? Mivel több a dinamikusan fejlődő vállalat, ezért a jobb, tapasztalt, különleges szakmai profillal rendelkező szakembereknél már belekerültünk egy bérspirálba, egyre másra egymásra ígérnek a cégek, csak hogy megszerezzék a kiszemelt kollégát. Már nem feltétlenül elegendő a kellően magas alaphér, hanem egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a plusz juttatások és a fejlődési lehetőség.

A tavaly készített fluktuációkutatásokról kiderült, hogy a férfiaknál a munkahelyváltás első számú oka (49%), hogy csalódott a munkáltatóban, nem azt kapta, amit ígértek neki. Ez a nők esetében a második leggyakoribb ok.<sup>28</sup>

Egy másik figyelembe veendő szempont, hogy ha az egyre növekvő munkamennyiséget – legyen szó akár fejlesztésről, akár termelésről – a már meglévő munkaállománnyal végeztetjük el, annak egyenes következménye a rengeteg túlóra, frusztrált munkavállalók, felborult munka–magánélet egyensúly, ami ismételten fluktuációhoz vezet. A fluktuáció pedig újabb, külsős piacról hozott munkavállalókhoz vezet – csak legyen, aki betanítja őket.

Az, hogy az Audi-megállapodás a 2019-es 18%-os béremelésről milyen hatással lesz a környék kis- és középvállalkozásaira, még csak megjósolható, de nem kell kristálygömb ahhoz, hogy tudjuk, ez nehéz helyzetbe hozza őket. Az aktuális bérmegállapodással addig voltak a munkavállalók elégedettek, amíg hír nem lett az Audi-sztrájk eredményéből, mert nem elég, hogy magasabb bérük volt, de még erre egy jelentős emelés is rájött, nem beszélve a telephelyen elérhető egyéb juttatásokról. A kkv-k, ha szeretnének lépést tartani vagy legalább felvenni a versenyt, akkor azt már csak a tervezett nyereségük terhére tudják 2019-ben megtenni, hiszen a beszállítói ártárgyalásokon is túl vannak, azokat lejjebb nem tudják nyomni. Félő, hogy ezzel a versenyhelyezettel esetlegesen a feketegazdaság irányába fordulnak.

## 7. Összegzés

Erősen befolyásolja a munkavállalói szervezkedést a gazdasági helyzet, a sztrájkok száma – kis késéssel, de – követi a munkaerő-piaci történéseket, a 2008/2009-es válságot követően most ismét felszálló ágban van. Ennek példáján megvizsgáltam az Audi-sztrájkot, amelynek sikeressége nagyobb hullámokat vet, mint gondolnánk. Több tényező is hozzájárult a sztrájk sikeréhez, úgymint a munkaerőhiány, a közös fellépés, a külső segítség a német partner szakszervezettől és a vállalatok transzparenci-

<sup>28</sup> <https://www.vg.hu/gazdasag/gazdasagi-hirek/iden-is-velunk-marad-a-munkaerohiany-2-1289155/> (Letöltés ideje: 2019. 11. 13.)



ája, ami alapján megismerhetővé vált más országok bérstruktúrája, illetve, hogy az itthoni vezetésnek nincs tapasztalata szakszervezetekkel szemben.

Ahogy a sikerhez is több tényező kellett, úgy a hatása is többszörös. Végre egy példa, ahol a szakszervezet jelentős eredményt ért el – ennek eredményeként csak a sztrájk ideje alatt több, mint 300 fő csatlakozott az érdekképviselőhöz. Ennek kapcsán több munkáltatónál nem fogadta el a munkavállalói oldal a cégvezetés által kínált emelést és tárgyalásokba kezdtek, ha ez nem volt sikeres, akkor sztrájkot hirdettek és többségében el is érték a célokat.

A fenti folyamatok nyomán kezd megkérdőjeleződni az „olcsó és nagy mennyiségű munkaerő” gazdasági modell, amihez még hozzájárulnak az öntudatra ébredő munkavállalók is. Az elmúlt évek bérnövekedésének nagy része a minimálbér emeléséből következik, de ez még mindig inkább bérfelzárkózás, semmint túlzás. Veszélyeket rejt azonban magában, hogy általában olyan folyamatokat hoztak ide a nemzetközi cégek, amiket egyre jobban lehet automatizálni, mesterséges intelligenciával kiváltani, de hosszabb távon mégis inkább az olcsó munkaerős országok a versenytársaink. Jelenleg még elbírja a nemzetközi vállalatok nyeresége az elmúlt évekbeli bérszínvonal-növekedést, de a hosszabb távú tervekben már figyelembe veszik és esetlegesen más országokba viszik az újabb gyártósorokat, a fejlesztést. Ezért fontos lenne megtalálni azt az egyensúlyt, aminél szervezeten kiállnak a munkavállalók az érdekükért, képesek az összefogásra, de nem eltúlzott a béremelés követelése, ahogyan egy-egy jelentkező egyéni bérigénye sem.