

# Szervezettefejlesztési terv

A Vasútasok szakszervezete részére „TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése” tárgyú projekthez



Nemzeti Fejlesztési Ügybükség  
www.ujsechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638

MAGYARORSZAG MEGJUL



A projektek az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósulnak meg.

# Szervezetifejlesztési terv

A Vasutasok szakszervezete részére



Datum: 2015. március 16.

Verzió: v1.0

Készítette: BFI Felno˝ttképzési Nonprofit Kft.  
Monte Consulting Kft.



# TARTALOMJEGYZÉK

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Tartalomjegyzék.....                                     | 3   |
| I. Bevezetés.....                                        | 5   |
| 1.1. A projekt általános bemutatása .....                | 5   |
| 1.1.1. Projekt előzményei .....                          | 5   |
| 1.1.2. Projekt céljai .....                              | 5   |
| 1.1.3. Kapcsolódó projektek és kapcsolódási pontok.....  | 6   |
| 1.2. Dokumentum célja, terjedelme .....                  | 8   |
| 1.3. Dokumentum szerkezete .....                         | 8   |
| II. Vezetői összefoglaló .....                           | 10  |
| II.1. Jelenkép.....                                      | 10  |
| II.2. Tendenciák .....                                   | 21  |
| II.3. Fejlesztési terv és javasolt módszerek.....        | 27  |
| III. Jelenlegi szervezeti működés .....                  | 57  |
| III.1. Belső adottságok .....                            | 57  |
| III.1.1. Interjúk elemzése .....                         | 57  |
| III.1.2. Kérdőívek elemzése .....                        | 66  |
| III.2. Külső környezet .....                             | 89  |
| IV. Szervezet vizsgálata 2004-ig visszamenőleg .....     | 96  |
| IV.1. Környezeti változások és hatásai .....             | 96  |
| IV.2. Szervezeti változások és hatásai .....             | 102 |
| IV.3. Probléma felvetések és megoldások.....             | 108 |
| V. Szervezetrendszer elemzése .....                      | 115 |
| V.1. Üzleti folyamatok magas szintű elemzése .....       | 115 |
| V.2. Swot analízis .....                                 | 118 |
| VI. Fejlesztési terv .....                               | 126 |
| VI.1. Üzleti célú lehetőségek .....                      | 126 |
| VI.2. Javasolt szervezeti változások.....                | 126 |
| VI.3. Alkalmazni javasolt módszertanok és eszközök ..... | 128 |
| VI.4. A javasolt fejlesztések bemutatása.....            | 133 |
| VI.4.1. Menedzsment képességek fejlesztése .....         | 136 |
| VI.4.2. Tagtoborzási és megtartási rendszer .....        | 139 |
| VI.4.3. Virtuális projektiroda létrehozása .....         | 141 |
| VI.4.4. Vezetői Információs Rendszer kialakítása .....   | 144 |

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

|                               |                                          |            |
|-------------------------------|------------------------------------------|------------|
| VI.4.5.                       | Erdékvédelmi oktatási terv.....          | 147        |
| VI.4.6.                       | Közösségépítési program .....            | 149        |
| VI.4.7.                       | Konstruktív politikai nyitás .....       | 152        |
| VI.4.8.                       | Eredményfelmérés.....                    | 153        |
| <b>VII. Mellékletek .....</b> |                                          | <b>156</b> |
| VII.1.                        | Interjú jegyzőkönyvek.....               | 156        |
| VII.1.1.                      | Elnökség .....                           | 156        |
| VII.1.2.                      | Középszint.....                          | 161        |
| VII.1.3.                      | Tagság .....                             | 166        |
| VII.2.                        | Fogalomtár .....                         | 170        |
| VII.3.                        | Ábrajegyzék és táblázatok jegyzéke ..... | 172        |

# I. BEVEZETÉS

## I.1. A PROJEKT ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

### I.1.1. PROJEKT ELŐZMÉNYEI

A Vasutasok Szakszervezete 2014-ben, a Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) keretében belüli 50 millió forint vissza nem térítendő pályázati támogatást nyert el „Szociális párbeszéd elősegítése a vasúti érdekvédelemben” címmel.

A pályázaton elnyert forrást a Szakszervezet az alábbi területeken használja fel:

- Szakszervezeti tisztviselők és tagok számára olyan oktatásokat szervezése és megtartása, amelyek a hatályos munkajogi törvényeket mutatják be részletesen a résztvevők számára, fókuszban a vasúti szféra és a vasúti érdekvédelem sajátosságaival.
- A kollektív szerződés által lefedett munkajogi, munka- és érdekvédelmi kérdésekről, azok változásairól, illetve változtatási terveiről, valamint a Munka Törvénykönyvéhez kapcsolódó törvényi és érdekvédelmi aktualitásokról szóló nyílt konferenciák szervezése.
- Tagszervező rendezvények megtartása, ahol a potenciális tagok és érdekeltők megismerhetik a Vasutasok Szakszervezetét, annak tisztviselőit, érdekvédelmi tevékenységét, egyéb szolgáltatásait, valamint a szakszervezet képviselőinek elkötelezettségét a vasút, a munkajog, az érdekvédelem aktuális kérdéseivel és a szakszervezeti jövőképekkel kapcsolatban.
- Tájékoztató kiadványok készítése a jelenlegi és a leendő tagok számára, amelyek bemutatják a Szakszervezetet, illetve tájékoztatást nyújtanak a Munka Törvénykönyvének aktuális szabályairól.
- Szakmai elemzések és esettanulmányok készítése, amelyek átvilágítják és elemzik a Vasutasok Szakszervezetének szervezeti felépítését, szervezeti működését, az érdekékviseleti tevékenységet és az érdekvédelemben más szervezetekkel való együttműködés lehetőségeit.

A Vasutasok Szakszervezetének mennyiségi célkitűzése a pályázathoz kapcsolódóan, hogy tagjainak a létszámát 2015. május 31-ig mintegy 500 fővel tudja növelni.

Célja továbbá, hogy a szervezet alkalmazkodni tudjon a megváltozott jogi és gazdasági környezethez, valamint a jelen és a jövő érdekékviseleti kérdéseire a tagjai számára megnyújtató válaszokkal tudjon szolgálni.

### I.1.2. PROJEKT CÉLJAI

A projekt az alábbi három – nagyobb terjedelmű, összetett – feladat elvégzésére születte:

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- Szervezet áttekintése, összefoglaló készítése
- Szervezeti felmérés kiterjesztése 2004-ig visszamenőleg
- A szervezetrendszer elemzése és fejlesztési terv készítése

A vezetői igényfelmérő interjúk során az alábbi problémák kerültek feltárára, amelyekre a projekt által a VSZ megoldást kívánt találni:

- A szakszervezet igen sikeres a tagtöbörzésben, azonban a tényleges taglétszám nagyságrendi stagnálást mutat. Ennek oka, hogy nagyságrendileg annyi ember távozik a szakszervezetből, amennyi új tagot vesznek fel.
- Más szakszervezetek elcsábítják a VSZ tagjait.
- A szakszervezet erős érdekvédelemmel bír, a tagságban mégis érezhető egyfajta elégedetlenség, a szakszervezet munkája kapcsán.

A fenti feladatok elvégzésének céljaiként az alábbiakat jelölték meg a Vasutasok Szakszervezetének illetékesei:

- A projekt elsődleges célja, hogy olyan szervezetfejlesztési tervet vázoljon fel a következő időszakra vonatkozóan, amely alkalmas a tagok számának növelésére, illetve a távozó tagok számának a csökkentésére.
- A projekt elsődleges céljának teljesítéséhez szükséges a tagok kilépési tendenciáinak felmérése és a kilépések főbb okainak vizsgálata.
- Szintén szükséges a szervezet tagtöbörzéshez és a tagok megtartásához kapcsolódó működési hiányosságainak felmérése.
- Továbbá az elkészítendő szervezetfejlesztési terv célja, hogy olyan javaslatokat tegyen a Vasutasok Szakszervezete számára, amelyekkel a tapasztalt hiányosságok kiküszöbölhetők, így a szakszervezeti tagság kívánatosabbá tehető.

### 1.1.3. KAPCSOLÓDÓ PROJEKTEK ÉS KAPCSOLÓDÁSI PONTOK

Jelen – a Szervezetefejlesztési terv elkészítését célzó – projekttel párhuzamosan három további elemzési, illetve esettanulmány készítése projekt van folyamatban jelenleg a Vasutasok Szakszervezeténél, szintén TÁMOP forrásból finanszírozva. Jelen projekthez hasonlóan a másik három projekt szintén a Szakszervezet erősségeinek, gyengeségeinek feltárását, a hibák kiküszöbölését és a fejlesztési lehetőségek feltárását hivatott elvégezni, azonban más-más aspektusból vizsgálva, más szakterületi fókusszal.

A párhuzamosan futó projektek feladatait az alábbiakban mutatjuk be.

#### Esettanulmány elkészítése a szervezetek közötti együttműködésről

A készülő esettanulmány tartalma:

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

- A Vasutasok Szakszervezete kapcsolattrendszereinek feltérképezése interjúkkal, illetve kérdőívek alkalmazásával.
- A Vasutasok Szakszervezete kapcsolattrendszereinek visszamenőleges áttekintése 2004-ig.
- A meglévő kapcsolatok elemzése, erősségeinek és gyengeségeinek feltárása.
- Javaslatokkal a partnerkapcsolatok javítására és további fejlesztésére, valamint a kapcsolattéptés irányaira.
- Részletes kapcsolatépítési- és fejlesztési terv kidolgozása.

#### Felmérés elkészítése a kollektív szerződésekről

A készülő felmérés tartama:

- A Vasutasok Szakszervezete hatályos, valamint a 2004-től mostanáig kötött kollektív szerződéseinek vizsgálata.
- Az áttekintett kollektív szerződések hazai és külföldi benchmarkokkal történő összehasonlító elemzése.
- A kollektív szerződések erősségeinek és hiányosságainak feltárása, tendenciák megállapítása.
- A kollektív szerződés dolgozói érdekvédelmet szolgáló javítási lehetőségeinek vizsgálata.
- Az ágazati kollektív szerződés megkötésére vonatkozó részletes javaslat.

#### Elemzés készítése a hatékony érdekérvényesítési tevékenységről

A készülő elemzés tartama:

- A Vasutasok Szakszervezete érdekérvényesítési tevékenységének vizsgálata interjúk készítése, kérdőíves felmérés és az érdekérvényesítési tevékenység során elkészült dokumentumok áttekintése révén.
- Az érdekérvényesítési gyakorlatat vizsgálata 2004-ig visszamenőleg.
- Az érdekérvényesítési tevékenység erősségeinek, gyengeségeinek és tendenciáinak vizsgálata.
- Az érdekérvényesítési tevékenységének növelésére és a képviselési eszközrendszer bővítésére vonatkozó javaslatok megfogalmazása.

A fenti projektek mindegyike szorosan kapcsolódik a szervezetfejlesztéshez. Optimális esetben a „Szervezetfejlesztési Terv elkészítése” című projekt (ernyőprojektként) mindhárom tanulmány inputjaira és eredményeire kellene, hogy építkezzen, hiszen a jövőképből felvázolt szervezetnek A jelen dokumentum összeállításakor még nem voltak teljes mértékben ismertek a párhuzamos projektek eredményei, azonban az interjúk során megismert vélemények alapján törekedtünk arra, hogy a Szervezetfejlesztési Tervben foglaltak megállapításai, összhangban legyenek a társ projektek megállapításaival.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítési hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Az ilyen típusú párhuzamos elemzések a szokásostól eltérő munkamódszert, ún. virtuális projekttszervezetet felállítást, projektmenedzsment módszertan alkalmazását és csoportmunkát követelnek, annak érdekében, hogy az egyes részlevek közötti szinergia teljes mértékben kihasználható legyen. A Vasutasok Szakszervezetén belül az ilyen típusú munkavégzés egyelőre nem honosodott meg, így ezen a területen további munka mutatkozik. A tanulmányok eredményeinek megvalósítása az elemzésekhez hasonlóan párhuzamos, egymásra épülő projektek keretén belül képzelhető el, így ennek a módszernek a szervezetenél történő meghonosítására a későbbiekben javaslatot teszünk.

## I.2. DOKUMENTUM CÉLJA, TERJEDELME

A dokumentum célja, hogy részletesen bemutassa a Vasutasok Szakszervezete vezetői számára a szervezet működésével kapcsolatban felírt erősségeket és fejlesztendő területek, az áttekintett dokumentumokból megállapítható hosszú távú tendenciákat, és olyan javaslatokat fogalmazzon meg, amelyekkel maximálisan kihasználhatók a Szakszervezet biztos alapjai, illetve a hiányos pontok pedig kijavíthatók.

A dokumentum célja, hogy olyan részletes akciótérvet vázolja fel, amely tartalmazza mindazokat a lépéseket, amelyek véghezvitеле révén, egy hatékonyabbban működő, a tagjai által megbecsült, számukra biztonságot nyújtó, közösséget teremtő szervezet építhető tovább, ahogy azt = értelmezésünk szerint – mind a vezetés, mind a tagság szeretné elérni.

A dokumentum fejlesztési projektekre bontva vázolja fel a szükséges teendőket, részletesen leírva az egyes javasolt projektek céljait, feladatait, a kézzel fogható eredménytermékeit és a várható hatásait. Emellett a dokumentum igyekszik olyan módszertani biztosítani, amely segítségével a Vasutasok Szakszervezete hatékonyan képes előkészíteni és végrehajtani a fejlesztési javaslatokat, ügyelve a javasolt projektek közötti összhang megteremtésére, ezzel a végrehajtás eredményességére és a várt pozitív hatások maximalizálására.

A dokumentum további célja, hogy a fenti fejlesztési tervhez szükséges inputokat előállítsa, azaz leírja és elemezze a Szakszervezet jelenlegi működését, ezzel építő jellegű észrevételeket nyújtva, motivációt biztosítva és fejlődési irányokat adva a jelenlegi és a jövőbeni vezetés számára, valamint a fejlesztési terv megvalósításában közreműködő dolgozók számára.

## I.3. DOKUMENTUM SZERKEZETE

A dokumentum jelen fejezetében a Szervezetfejlesztési terv és az elkészítést célzó projekt bemutatását végzi el, az előzmények, a célok, a terjedelem és a dokumentum szerkezetének magas szintű leírásával.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



A II. fejezetben egy vezetői összefoglaló olvasható a jelen dokumentum tartalmáról, amely röviden bemutatja, a projekt során tapasztalt hiányosságokat, tendenciákat, fejlesztési javaslatokat. A vezetői összefoglalóból megismerhető a projektnek minden eredménye, azok részletes kibontását azonban csak a későbbi fejezetek tartalmazzák.

A III. fejezet célja, hogy a jelenlegi, a Vasutasok Szakszervezete és annak tagsgága szempontjából releváns, a szakszervezeti munkát és a szervezet működését befolyásoló külső környezeti tényezőket és belső adottságokat bemutassa. Ezen vizsgálati területek alapján már levonhatók olyan következtetések, illetve feltehetőek olyan kérdések, amelyekre a fejlesztési tervnek kell megadnia a választ.

A IV. fejezet a jelenlegi szervezeti működés alapján felvetődő kérdéseket és következtetéseket igyekszik tovább bővíteni azzal, hogy a jelenlegi állapotot a múlthoz, illetve a múltban történt környezeti és szervezeti változásokhoz viszonyítva, valamint már tendenciákat is vizsgál, így már nem csak a jelen állapot fejlesztendő területei, hanem a múltból fakadó hiányosságokra is fény derülhet.

Az V. fejezet az előző két fejezet megállapításai hivatott elemezni. Ezt az elemzést két szempontból teszi meg, egyrészt a szervezet működésének folyamatait vizsgálva, másrészt a szervezet egészét stratégiai szinten elemezve. Ez utóbbi elemzés arra hivatott, hogy felsorolja a szervezet negatív és pozitív, külső és belső tényezőit, amikre a szervezetnek más-más módon kell reagálni a megfelelő szervezeti fejlődés érdekében.

A VI. fejezet a javasolt fejlesztési terv során végrehajlandó lépések (projektek) részletes leírása, amely tartalmazza a megvalósítás szükségesszerűségének okait, a projektek céljait, a várható eredményeket és a projektek során elvégzendő feladatokat.

A VII. fejezetben a dokumentum mellékletei szerepelnek, mint a felhasználói interjúk jegyzőkönyvei, valamint a fogalomtár, illetve a dokumentumban található ábrák és táblázatok jegyzéke.

## II. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen fejezet, a vezetői összefoglaló úgy került megírásra, hogy önmagában is érthető legyen, ha az olvasónak nincs lehetősége a teljes dokumentumot elolvasni, akkor is érthető és egyszerű, komplex képet kapjon a Vasutasok Szakszervezetének jelenlegi állapotáról, a jövőt befolyásoló tendenciákról, és a Szervezetfejlesztési terv alapvetéseiről.

A fejezet ilyen formában történő megírásra terjedelmi okokra vezethető vissza, amennyiben az olvasó csak egy gyors áttekintést szeretne kapni a dokumentumról, ebben a fejezetben ezt a célját elérni, csak abban az esetben kell elolvasnia a dokumentum többi részét, ha a részletek és a következtetések, elgondolások mélyebb tartalma, logikája is érdekli.

Fentiekkel összhangban jelen vezetői összefoglaló a dokumentum egyes részeitől átemelt bekezdéseket tartalmaz.

### II.1. JELENKÉP

A Vasutasok Szakszervezetének üzleti folyamatainak magas szintű elemzése, áttekintése annak érdekében szükséges, hogy a jelen állapotot jobban meg lehessen érteni, és a szervezetfejlesztési terv számára reális, elérhető célokat tüsszünk ki. Ahhoz, hogy azonosítani tudjunk olyan intézkedéseket, melyek az elérni kívánt jövőbeli állapot elérése felé hatnak, a jelenlegi működésből kell kiindulni.

A Vasutasok Szakszervezetének üzleti folyamatait az alábbi főfolyamatokra bontjuk le.

1. Erdekvedelmi tevékenység
2. Szervezetpolitikai tevékenység
3. Tagtoborzási és tagmegtartási tevékenység
4. Szolgáltatások szervezése a tagság számára
5. Háttértevékenységek

### Erdekvedelmi tevékenység

Nehéz rangsorolni a tevékenységek fontosságát között, és nem is feltétlenül szükséges, de talán ez a tevékenység a legfontosabb, magának, a szakszervezetnek is a léte alapvetően az érdekvedelmi tevékenységgel indokolható.

Ez a tevékenység két szinten értelmezhető. Egyrészt a stratégiai szintű, makro szintű érdekvedelmi tevékenység, mely a MÁV vezetőségével, a vasúti tevékenységet végző (és így vasutas munkavállalókat foglalkoztató) gazdasági társaságok vezetőségével, és a kormány képviselőivel való tárgyalásokon, egyeztetéseken csúcsosodik ki. Közönhetően a szakszervezet régi hagyományainak és magas szakmakuultúrájának, alapvetően eredményesen végzi ezt a tevékenységet.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezetfejlesztési terv elkészítése”

Azonban meg kell jegyezni, hogy kedvezőtlen makro körülmények között végzik ezt az érdekegyeztető és érdekvédelmi tevékenységet a szakszervezet vezetői. Sem a MÁV vezetése, sem a mindenkori kormány nem rendelkezik azokkal a pénzügyi lehetőségekkel, amikkel a több évtizedes infrastrukturális elmaradottságot fel tudná számolni, és a munkakörülményeket és a jövedelmeket közelíteni tudná az európai átlaghoz. Ezt azt eredményezi, hogy feszült és nehéz légkörben zajlanak a tárgyalások, mely extra elvárásokat fogalmaz meg a szakszervezetek képviselőivel, vezetőivel szemben is. A vezetőknek folyamatosan képezniük kell magukat, javítani a vezetői és menedzsment képességeiken, annak érdekében, hogy minél eredményesebbek legyenek ezeken a tárgyalásokon. A szakszervezeti vezetőkől nemcsak az várható el, hogy az általános menedzsment képességeiket folyamatosan fejlessék, hanem a szakmai ismereteket is szükséges frissíteni. Az európai szakszervezeti tevékenységgel kapcsolatban, amennyiben rendelkeznek megfelelő kitekintéssel, hasznos ötleteket, javaslatokat közvetíthetnek a magyar politikai döntéshozók felé, becsatormázva így a magyar vasút politikába a nemzetközi folyamatokat.

A fenti pontban kifejtett kompetencia és képességfejlesztés átfogó és komplex megoldására a dokumentum Fejlesztési terv részben tesszük javaslatot.

Az érdekvédelmi tevékenység mikro szintje a vasúti dolgozók mindennapos problémáinak képviselése és megoldása. A munkavégzéshez megfelelő és elvárható körülmények és eszközök biztosítása, tekintettel a MÁV nehéz anyagi helyzetére, nem minden esetben valósul meg maradéktalanul. Ezért a szakszervezeti tevékenység fontossága kritikus a munkavállalók napi munkavégzése szempontjából.

Ez a mikro szintű, de annál fontosabb tevékenység szinte folyamatos jelenlétet igényel a területi vezetőkől és a területi képviselőktől a helyszíneken. Csak abban az esetben fog a probléma még annak felmerülés előtt eljutni a szakszervezethez, ha a tagok úgy érzik, valóban segítenek nekik a problémák megoldásában, és tudják azt is, kihez kell fordulniuk. A visszajelzés az elévült munkával, érdekvédelmi tevékenységgel kapcsolatban a tagok számára növeli a tagok aktivitási szintjét, bizalmát, és csökkenti a fluktuációt.

### Szervezeti politikai tevékenység

A szervezeti politikai tevékenység értelmezésünkben kettő altevékenység végrehajtását jelenti. Egyrészt jelenti a hatékony érdekérvényesítéshez és szakszervezeti munkához szükséges külső szervezeti keretek megteremtését és az azokban való részvételt. Másrészt jelenti a Vasutasok Szakszervezetének belső szervezeti politikájának megteremtését, a hatékony belső szervezetrendszer kialakítását és üzemeltetését.

A külső szervezetrendszer tekintetében szó van a politikai és vállalati vezetői döntéshozókkal szükséges tárgyalások, fórumok szervezeti keretinek megteremtéséről, ami mind a makro szintű egyeztetéseket, érdekérvényesítést, mind az ágazati szintű egyeztetéseket jelenti. Az utóbbi években a kapcsolódó fórumok, bizottságok gyakran változtak, nemcsak elnevezésükben, hanem funkciójukban, összetételükben, és a fórumok valós súlyának tekintetében. Ezzel kapcsolatban meg

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítési hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

kell említeni azt a tendenciát, hogy abban az esetben, ha a politikai döntéshozók, vagy a vállalatok vezetőinek figyelméelfordul a szakszervezettől, vagy ha olyan jogszabályi változások következnek be (ahogy a Munka Törvénykönyvének 2012-es módosításával ez be is következett), hogy a szakszervezeti érdekképviselet lehetőség és jogok csökkene, megoldás lehet a szakma egésze számára a szakszervezetek szorosabb összefogás és a közös érdekképviselet.

Tisztában vagyunk ennek nehézségeivel, a szakszervezetek közötti érdek és értékkülönbségek fennállásával, de hangsúlyozzuk, hogy inkább hasznos egy elkerülhetetlen (és szükséges) folyamat létrejönni, mint követő magatartást tanúsítani. Ahogy azt nemzetközi példák is mutatják, hosszú távon a hatékony szakszervezeti tevékenység kulcsa az összefogás és a közös fellépés.

A belső szervezetpolitikai kapcsolat megállapításunk, hogy a döntéshozó testületek és a szervezetrendszer viszonylag stabilnak mutatkozik. A szervezeti keretek hosszú ideje lényegében változatlanok, ezért javasoljuk annak átgondolását, hogy a szakmai munkát az új elvárások és követelmények (értjük ezalatt a jogszabályi változásokat, a nehéz gazdasági körülményeket, és a munkavállalók egyre magasabb elvárásait) igényeinek megfelelően igazítani. Erdemes lehet annak áttekintése, hogy milyen fő tevékenységeket végez a szakszervezet (ennek felosztására jelen fejezetben teszünk javaslatot), a fő tevékenységekhez milyen folyamatok tartoznak, ezek sikeres végrehajtásához milyen kompetenciák szükségesek. Ha ezeket definiálta a szakszervezet, akkor a megfelelő erőforrásokat tudja irányítani a megfelelő helyekre, mert pontosan tisztában lesz a szükséges és a rendelkezésre álló képességekkel, vagy azok különbözőségével. Értjük ez alatt a megkülönböztetés alatt azt, hogy eltérő kompetenciák szükségesek a kormányal való tárgyalások sikeres végrehajtásához, mint a belső szervezeti folyamatok definiálásához és működtetéséhez, vagy az operatív érdekvédelemhez a munkavégzések helyszínén.

### Tagtoborzási és tagmegtartási tevékenység

Ez a tevékenység szintén kritikus fontosságú a szervezet életében, mert a tagtoborzás teremti meg a szükséges reprezentációs szintet a hiteles érdekvédelemhez, és nem utolsósorban árbevételhez is juttatja a szakszervezetet. A tagtoborzás jelenlegi tevékenysége, bár az abban részt vevő személyek emberfeletti munkát végeznek, nem elég szervezett és tervszerű. Ahogy erre javaslatot is teszünk a Fejlesztési terv fejezetben, professzionális menedzsment és marketing eszközök felhasználásával eredményesebbé lehetne tenni ezt a tevékenységet. Feltétlenül szükséges a területi vezetők, képviselek motivációs szintjét növelni annak érdekében, hogy erre a tevékenységre nagyobb hangsúlyt fektessenek a jövőben.

A tagmegtartási tevékenység jelen szervezetrendszerben egyenrangú a tagtoborzással. Javaslatunk szerint a tagmegtartásra nagyobb hangsúlyt kell helyezni, mert a tagmegtartás hosszú távon inkább hozzájárul a sikerhez, mint a tagtoborzás. Ennek oka az, hogy egy olyan szervezetnek, ahonnan kevesen lépnek ki, nagyobb a szakmai és érdekvédelmi hitelessége, mint egy olyanak, ahol a tagok gyakran cserélődnek. Arról nem is szólva, hogy egy tagot megtartani jóval kevesebb erőfeszítésbe kerül, olcsóbb, mint egy újat megszerezni. Evtizedes hagyományai vannak a piaci profitérdekelt

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

társaságoknak arra nézve, hogy hogyan kell az ügyfeleket, vásárlókat megtartani, ezeket a technikákat át tudná venni a szakszervezet is, természetesen a saját környezetére, szerepére, és lehetőségeire illesztve. Ezzel kapcsolatban szintén élünk javaslatokkal a Fejlesztési terv fejezetben, a célcsoportok alapján történő differenciált és célzott üzenetek kapcsán.

### Szolgáltatások szervezése a tagság számára

Az országban lényegében elsőként a Vasutasok Szakszervezete ismerte fel annak lehetőségét, hogy vonzódhasson a tagsági tagságot azzal, ha piaci szereplőket keres meg, és egyezik meg velük abban, hogy a szakszervezeti tagok számára a szolgáltatásait kedvezményesen értékesítsék. Ez érdeke a piaci szereplőnek is, mert bővül a fogyasztói bázisa, növekszik az árbevétele, érdeke a szakszervezeti tagnak, mert áttételenesen javul a jövődelmi helyzete. Továbbá, és ezt szükségesnek tartjuk a kommunikációban is megjelentetni, érdeke a politikának, mert munkavállalók ezreinek javulnak az életkörülményei, és érdeke a MÁV vezetésnek, mert úgy növekszik a munkavállalók jövődelme, hogy mincse szükség pótlólagos vállalati erőforrásokra.

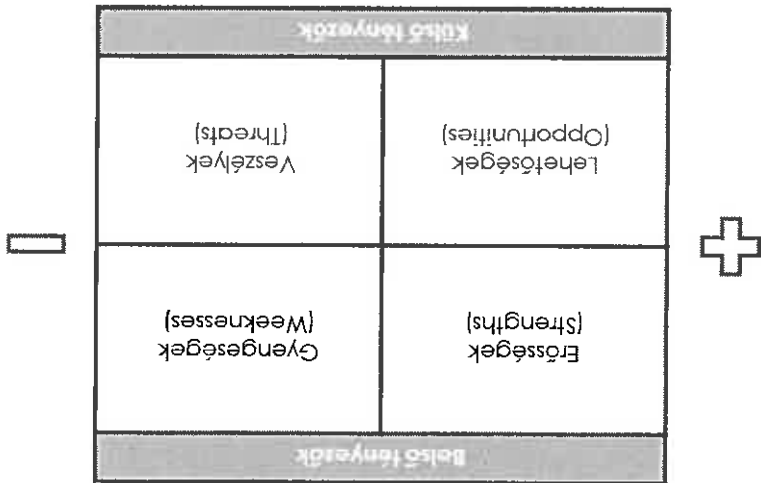
Ennek a kezdeményezésnek a folytatását, erősítését javasoljuk, mind a szolgáltatások mélyítése, mind a szolgáltatások bővítése tekintetében. Fontos szempont, hogy a kommunikáció fő üzenete ennek ellenére az érdekvédelem kell, hogy legyen, mert az érdekvédelmi tevékenység a szakszervezet

### Háttértevékenységek

A háttértevékenységek elengedhetetlenül szükségesek ahhoz, hogy a szakszervezet el tudja látni alapfeladatát, és koncentrálni tudjon az érdekvédelmi tevékenységre. Háttértevékenységek alatt elsősorban a vasúti, jogi és közgazdasági szakmai háttértámogatást értjük. Tapasztalataink és vizsgálódásunk alapján megállapítható, hogy a vasúti szakmai szempontok és tudás megfelelő a szakszervezetben, a jogi szakismeretek is rendelkezésre állnak. Ugyanakkor a menedzsment és közgazdasági ismeretek hiányosak. Gondolunk itt egyrészt a vezetők menedzsment és vezetői képességeinek folyamatos fejlesztési igényére, ami egy ilyen komplex és dinamikus változó piaci körülmények között működő szervezetnél természetesen elvárás. Ugyanakkor arra a döntéstámogató és felkészítő munka hiányára is gondolunk, ami ahhoz szükséges, hogy a vezetők megfelelő szakmai felkészültséggel és a releváns, friss ismeretek birtokában vegyenek részt a tárgyalásokon. Elemző, döntés támogató, háttér tanulmány készítő munkákra gondolunk elsősorban, de a szakszervezeti működéssel kapcsolatos elemzések, a teljesítmények mérésével kapcsolatos vezetői kimutatások (ezek elengedhetetlenek a motivációs szint növeléséhez) is hiányoznak. A Fejlesztési tervben bemutatott projekt menedzsment szemléletmód meghonosítása, és az elemzői tevékenység végzése mellett, a Vezetői Információs Rendszer megvalósítása jelentheti ezekre a hiányosságokra a megoldást.

A SWOT angol mozaikszó, mely magyarrá fordítva az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) szavak kezdőbetűiből áll össze. Az analitikát az üzleti életben arra használják, hogy feltérképezzék a vállalat működésének jellemzőit és "TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítési hatékonyaságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

értékeljük a vállalatot. Jelen esetben az analízis azt a célt szolgálja, hogy a Vasutasok Szakszervezetét oly módon értékelje, hogy a kapott eredményeket a szervezettefejlesztési tervben fel lehessen használni a definiált negatív és pozitív, külső és belső tényezőket, annak érdekében, hogy a Szakszervezet optimálisan tudja azokat felhasználni, illetve azokhoz alkalmazkodni.



1. ábra - A SWOT analízis ábrázolása

A SWOT analízis az interjúk lefolytatása, a kérdőívek feldolgozása és a Vasutasok szakszervezetétől kapott dokumentumok áttekintése során előállt adatokra és információkra támaszkodik.

Az analízis során előállított kategóriák tényezői más-más típusú válaszlepipéseket igényelnek, így a fejlesztési terv kidolgozásakor eltérő módon szükséges kezelni őket. Az erősségeket ki kell emelni, hangsúlyozni, imázst kell építeni rájuk, a gyengeségeket kezelni kell, megoldást kell találni a kiküszöbölésükre, a lehetőségekből minél nagyobb arányban erősségeket kell építeni, míg a veszélyek kockázatait, az esetleges bekövetkezősükkor fellépő negatív hatásokat csökkenteni kell.

## Erősségek

A Vasutasok Szakszervezetének vizsgálata és az interjúk elkészítése során az alábbi erősségeket tapasztaltuk, amelyek a Szakszervezetet vonzóvá tehetik a tagság számára, illetve amelyek előnyt jelentenek más szakszervezetekkel szemben.

A vasutas szakszervezetek között is kiemelkedően magas taglétszám több szempontból is előnyt jelent a VSZ számára:

- Megfelelő méretgazdaságossági szempontból előnyös, a fix költségek nagyszámú tag között oszlik szét, így a szervezet működésének egy főre eső költsége alacsony
- Képes kritikus tömeget képviselni az érdekvédelemben, így a tárgyalóképeség szempontjából előnyös helyzetben van.
- Megfelelően szervezett keretek között képes komoly erőt demonstrálni.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- A kiegészítő szolgáltatások és kedvezmények terén is jó a tárgyalási pozíciója, mivel 10 000 fő fölötti potenciális ügyfelet képes szállítani a partnerek számára.

A Szakszervezet múltja több mint 100 évre nyúlik vissza, így magas minőségű a hagyományos szakmakultúra jelenléte. A szakszervezeti képviselők munkáját hitelessé teheti a történetiség, a hosszú időtávra visszanyúló szakmai múlt megbízhatóságot sugároz. A tagság számára ezek olyan fontos ismérvek, amelyek egyértelműen eldönthetik a választást a szakszervezetek között.

A szakmai múltjának köszönhetően magas a bégyazottsága a vasúton belül, minden szervezeti szinten, minden munkáltatónál, minden típusú munkakörben képviseltetik maguk, a tagság nem csak egy szakmai, vagy társadalmi rétegre korlátozódik.

A Vasutasok Szakszervezetéről kialakult kép szerint emberközelség jellemzi a tisztviselőket. Az, hogy akár az elnök is elérhető személyesen azt sugallja a tagok számára, hogy a Szakszervezet irányítói közülük valók, értik a problémáikat, az ő érdekeiket képviselik.

A Vasutasok Szakszervezete komoly szakmai felkészültséggel bír, mind a képviselt vasúti szakmákat megfelelő háttértudással képes átlátni, mind az érdekképviselőt jogi aspektusát kellően magas szinten ismeri, így a tárgyalásokon helyt tud állni.

A szakszervezet rendelkezik azzal a pozitív imázssal, hírnévvel, amit nagyon csak hosszú években keresztül építkezve lehet elérni.

A Vasutasok Szakszervezete konzervatív, racionális gazdálkodást folytat, a rendelkezésre álló forrásokat nem herdálja el, nem termel hiányt, a vagyonát nem éli fel, ami hozzájárul a hosszú távú sikerességhez.

A fent bemutatott erősségekből fakadó magabiztos és határozott fellépés segíthet a tárgyalások során meggyőzni a tárgyalopartner.

## Gyengeségek

A képviselői rendszerben kódolva vannak olyan gyenge pontok, amelyek a szervezet működésének hatékonyságát és a fejlődést korlátozhatják:

- A tisztviselőket egymástól függetlenül választja a kongresszus, aminek folyamánként nem biztosított, hogy az egyes tisztviselők az elvárható szinten egyútt tudjanak működni egymással, ami visszavetheti a Szakszervezet eredményességét az érdekvédelemben és a szervezet építésében.

A képviselői rendszer nem teszi lehetővé olyan hierarchia felállítását, amely egy-egy szervezet működéséhez szükséges. Egy több mint 10 000 főt kiszolgáló szervezet munkája kizárólag akkor lehet előre mutató, ha a teljes szervezet összehangoltan tud működni. Ehhez azonban szükséges egy menedzsment réteg, amely az alsóbb szervezeti szinteket irányítja, a feladataikat meghatározza, és a munkájukat felügyeli. A szakszervezet esetén azonban

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviselői hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- minden szervezeti szint kizárólag a kongresszusnak felel a munkájával, így a felsőbb szervezeti szinten lévőknek nincs kellő ráhatásuk.
- A képviselői rendszerekről tudhatjuk, hogy szelsőséges esetben, megfelelő kommunikáció és kampány mellett elegendő lehet, ha a tisztújítást megelőzően kellő mennyiségű energiát folytat a tisztviselő a saját munkájának pozitív beállítáására. Ez a képviselők motivációját csökkenti, amivel párhuzamosan romlik a szervezet hatékonysága. A tagság részéről is érkeztek olyan visszajelzések, amelyek arra utalnak, hogy a négyévenkénti tisztújítást megelőzően sokkal nagyobb aktivitást éreznek a Szakszervezet néhány képviselője részéről, ami azonban visszatetsző, és növeli a tagság passzivitását.

A kommunikációban nagyon fontos, hogy az egyszerű, könnyen érthető üzeneteket fogalmazzon meg a tagság számára. Kiemelkedően fontos ez olyan helyzetben, amikor alacsony keresetű és alacsony végzettségű munkavállalókat kell megszólítani. Igaz ez akkor is, amikor a Szakszervezet munkáját kell bemutatni a számkura, és akkor is, amikor az őket érintő törvényi változásokat kell ismertetni velük. Tapasztalatunk szerint a VSZ-nek dolgoznia kell azon, hogy a kommunikációja sokkal kevésbé legyen száraz, és egyszerű, informatív módon tájékoztassa a tagságát, vagy akár a potenciális tagokat. További fejlesztendő terület, hogy a tagság, illetve az alacsonyabb szinten dolgozó tisztviselők nem érzik, hogy kellő beleszólásuk lenne a Szakszervezet munkájába, illetve kevés a belső szakmai egyeztetés. Ez lehet tényleges és érzékelte probléma is, előbbi esetben jobban kell nyitni az alacsonyabb szintek felé, utóbbi esetben pedig javítani kell a kommunikáció módján.

A Vasutasok Szakszervezetének vizsgálatakor tapasztaltunk dokumentációs hiányosságokat. Nem volt alkalmunk korábbi terveket, akcióterveket, adatsorokat, prezentációkat megtekinteni, amik segítségünkre lettek volna a Szakszervezet munkájának, illetve működésének a felmérésében, jobb megértésében.

A szervezeti működés tekintetében a Szervezeti és Működési Szabályzat, illetve az Alapszabály állt a rendelkezésünkre, amik alkalmasság a belső mechanizmusok szabályozására, azonban a mindennapi működést, a belső dinamikát nem írják le megfelelően. A szervezet operatív munkájának a megismeréséhez a kongresszusok anyagait használtuk fel, ami ismét inkább egy adminisztratív pillanatkép a szervezet éves (korábban negyéves) munkájáról, ami a kongresszusok között eltelt időszak eseményeit, és az arra adott szakszervezeti válaszokat csak korlátozott mértékben mutatja be. Ezen kívül a dokumentációk hiánya nem segíti elő az egyetemes, összehangolt munkát és a vezetői kontroll szükséges fokának kialakulását, ami a jövőben mindenképpen javítandó.

A felmérések során azt láttuk, hogy az aktív közösségépítésre nagyobb hangsúlyt lenne szükséges fektetni a jövőben. A Szakszervezet csak akkor lehet eredményes, ha a mögötte álló erő aktív, mozgósítható. Ehhez azonban arra van szükség, hogy kialakuljon egy összetartó, szolidaris közösség, amelynek a tagjai kiállnak egymás mellett. Ehhez nagyobb számú közösségi programra van szükség a jövőben.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



Szükség van a szakszervezetnél olyan tisztviselők aktív képzésére, akik a későbbiekben megfelelő utánpótlást biztosítanak a szakszervezet vezetői számára. Ez biztosítja a friss, fiatal vezetést, másrészt a produktív versenyt a tisztviselők között.

Visszatérő kérdés volt a tagdíj, amelyet a tagok túlságosan magasnak értékelnek, a kilépések jellemzően ezen okra vezethetők vissza. Ez azonban olyan gyenge pont, amelyen a Szakszervezetnek nem áll módjában változtatni, így a tagdíj hasznosulásának pozitív érzetét kell a továbbiakban is növelni a tagágon belül.

Tapasztaltunk a kommunikációs csatornáknak jelentkező hézagok, ami nehezíti a tagok megszólítását és elérését. Kéves olyan csatorna van, amelyen keresztül véleményesen a tagok döntő többsége megszólítható, illetve az alsóbb szervezeti szinteken elakadhat az információ.

## Lehetőségek

Az alábbiakban olvasható tényezők a következő években kitörési lehetőséget jelenthetnek a Szakszervezet számára.

Elsőként fontos kitörési pont, hogy új uniós költségvetési ciklus indult, ami természetesen újabb forrásokat, új operatív program struktúrát jelent. A 2014 és 2020 között uniós költségvetési ciklusban mintegy 1032 milliárd Ft jut az Integrált Közlekedésszervezési Operatív Program keretein belül közlekedés és a személyszállítás fejlesztésére. Lehetőséget teremthet továbbá a fejlesztésekre az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP), a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP), Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP). A Szakszervezetek aktív és konstruktív fellépéssel közbenjárhatnak a fenti forrásoknak, a vasutasok számára hasznos felhasználásban.

A gazdasági környezet pozitív, a következő években továbbra is növekedés várható – feltéve, hogy a jelenleg érzékelt kockázatok sikertül leküzdeni – amit a kormányzati kommunikáció is folyamatosan hangoztat. Ilyen támogató gazdasági környezetben a Vasutasok Szakszervezete képes lehet a következő időszakban a tagok számára előnyös változásokat kihozni.

Komoly lehetőséget teremthet továbbá a 2013-ban megalakult szakszervezeti összefogás, a Vasutas Szakszervezetek Szövetsége. Ehhez azonban továbbra is fent kell tartani az aktív együttműködést. Mind egyik szakszervezet a közös pontok megtalálásában, ezáltal a közösségi erő növelésében érdekelt, ezért törekedni kell a minél eredményesebb tárgyalásokra a szövetségben belül. Ezen kívül javasolt a szövetségben belüli szakszervezetek közötti verseny csökkentésének támogatása, és a VASZ tagszervezetek közös kiállása, a közös eredmények hangsúlyozása a tagok előtt, és olyan programok szervezése, amelyek összehozhatják a tagszervezetek közösségeit.

Bár ennek a témának a politikán történő keresztülvitele nagy ellenállásba ütközik, továbbra is javasolt a Szakszervezetekkel közös, nagy erejű fellépés a „potyautas” probléma megoldására, amely jelenleg visszaveti, gyengíti a Szakszervezeteket.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Amennyiben a Szakszervezetnek sikerül hatékonyabban kommunikálnia, hogy az előző nehézségek között lehetőség volt, úgy az előző évek vasúti munkavállalókat ért veszteségeit a saját javára fordíthatja, aktivizálhatja a tagságot.

A közösség magasabb fokozaton történő építése hosszú távú és költséges folyamat, de idővel, olyan eredményekkel járhat, ami a jelenleginél jóval nagyobb erőt biztosíthat a Szakszervezet számára. A közösség erősítésével, az összetartozás érzésének növelésével olyan hangulatot teremthet a tagságban, ami fokozza a tenni akarást.

Nagy lehetőség rejlik a részletesen megtervezett és ütemezett kampányokban, a jelenlegi ad hoc toborzás és tagszerzés helyett. Az időmenedzsment javításával az alsóbb szintek hangsúlyosabb bevonásával, a rendszerszerű bevezetésével növelhető a személyes jelenlét, javítható a tagság elégedettsége, és tájékozottak színergíájából többet eredmények fakadhatnak. Figyelemmel kell lenni továbbá arra, hogy differenciált kommunikációt kell folytatni, azaz más típusú üzenetekre és megfogalmazásra van szükség a tagság számára, a szervezet számára, a politika és a vasúti társaságok menedzsmentje számára.

Nagy előrelépést jelenthet a működésben a vezetői kontroll növelése, a szervezeti egységek munkájának összehangolása és az eredmények összehasonlítható értékelési rendszerének megteremtése, amellyel teljesítmény javulás érhető el a szervezeten belül.

Végül a szükséges a Szakszervezet proaktivitásának növelése és ennek az aktív kommunikációjára a tagság felé, ami növelné a Vasutasok Szakszervezetének megbecsülését.

## Veszélyek

A Vasutasok Szakszervezetének a közeljövőben az alábbi veszélyekkel kell számolnia, olyan lépésekre van szükség, amelyek ezek bekövetkezési kockázatát, illetve hatásukat a szervezetre csökkenteni tudják.

Fennáll a veszélye annak, hogy ha nem sikerül a már korábban is említett kommunikációs nehézségeket és egyensúlytalanságot leküzdni, a megszerzett erős, pozitív imázs erodálódhat, amit sokkal nehezebb és csak hosszú távú folyamattal lehet helyrehozni, mint a jelenlegi hiányosságokat kijavítani.

Határozott, ugyanakkor nyitott, konstruktív fellépés hiányában a jelenlegi szintnél is tovább növekedhet a politikai nyomásgyakorlás a Szakszervezetek felett. Sikeres politikai ellenség-képzés esetén pedig teljesen ellehetetlenülhet a szakszervezetek munkája, ezért törekedni kell a kormányparti politikával való fejlesztési irányú együttműködésre – természetesen nem szem elől tévesztve a tagság érdekeinek képviselését.

A makrogazdasági és külgazdasági kockázatok a jelenleginél is tovább szűkíthetik költségvetési kereteket. Ez ellen védekezni a Vasutasok Szakszervezete, illetve a társzervezetek leginkább a vasút

"TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

gazdaságfejlesztő szerepének hangsúlyozásával és a fent említett konstruktív közreműködéssel tudnak.

A toborzás elmúlt 1-1,5 évben tapasztalható intenzitása nem tartható hosszútávon, az új beszervezhető tagok száma csökken, a régi – családodottság, anyagi okok miatt kilépett – tagok vissza csatítása különösen nehéz feladat, míg más szakszervezetek tagjainak át csatítása korlátozottan javasolt. Ennek megfelelően nagy hangsúlyt kell, hogy kapjon a jelenlegi tagok elégedettségének növelése és megtartása.

Abban az esetben, ha a fentebb kihívásokra és a felmerülő lehetőségekre gyorsabban reagálnak a szakszervezetek és hamarabb sikerül a szervezetüket a professzionális menedzsment és kommunikáció használatát kedvezőbb ütemben tudják a magukévé tenni, úgy a VSZ elveszítheti a vezető szakszervezeti szerepét a vasúton.

Az ad hoc intézkedések egymás ellen hatnak, így az előzetes részletes tervezés (kb. egy éves időtávra) hiányában végzett, összehangolatlan tevékenységek nem az optimumot eredményezik.

Negatív kockázatot jelentenek még a vasút strukturális átszervezéséből fakadó hátrányok, a peremfeltevélek kedvezőtlen változása. Pontos és részletes stratégiának és akciótervnek szükségessé rendeltetésre állnia a szakszervezetnél, hogy felkészülhessen a szervezet a változásokra.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezete fejlesztési terv elkészítése”

A SWOT analízis megállapításait az alábbi összefoglaló táblázat mutatja be:

| Belső tényezők                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | Külső tényezők                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p><b>Erősségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magas taglétszám</li> <li>• Tárgyalási pozíció</li> <li>• Szervezeti múlt</li> <li>• Beágyazottság</li> <li>• Emberközelség</li> <li>• Szakmai felkészültség</li> <li>• Imázs</li> <li>• Konzervatív gazdálkodás</li> <li>• Magabiztos fellépés</li> </ul>                                                                                               |  | <p><b>Lehetőségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Új uniós költségvetési ciklus</li> <li>• Pozitív gazdasági környezet</li> <li>• Szakszervezeti összefogás további erősítése</li> <li>• „Polyautas” probléma megoldása melletti lobbizás</li> <li>• Tagság fűtése a korábbi nehézségekkel</li> <li>• Közösség fejlődése</li> <li>• Tervezés magasabb foka</li> <li>• Vezetői kontroll növelése</li> <li>• Proaktív politika</li> </ul> |  |
| <p><b>Gyengeségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Képviseleti rendszer gyengeségei</li> <li>• Száraz, nehezen érthető kommunikáció</li> <li>• Alsó szintek bevonásának a hiánya</li> <li>• Dokumentációs hiányosságok</li> <li>• Közösségépítés alacsony foka</li> <li>• Tisztségviselői, vezetői utánpótlás hiánya</li> <li>• Relatív magas tagdíj</li> <li>• Kommunikációs csatornák hézagai</li> </ul> |  | <p><b>Lehetőségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitív imázs erodációja</li> <li>• Politikai nyomás növekedése</li> <li>• Töborzási intenzitás csökkenése a tagmegtartás erősítése nélkül</li> <li>• Ad hoc intézkedések egymást gyengítő hatásai</li> <li>• Strukturális átszervezések negatív hatásai</li> </ul>                                                                                                                   |  |

1. táblázat – A SWOT analízis összefoglaló táblázata

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

## II.2. TENDENCIÁK

Attékintve az utóbbi 10 év történéseit, társadalmi és gazdasági eseményeit, megállapítható, hogy a Vasutasok Szakszervezete által nyújtott szolgáltatásokra (ide értjük az érdekvédelmet, és a szolgáltatások nyújtását) igen jelentős kereslet mutatkozik. Magyarország gazdasági és szociális helyzete, elmaradottsága az Unió országokétól (életszínvonalban és bérben), a MÁV infrastruktúrális elmaradottsága, és az ebből fakadó nehéz és veszélyes munkakörülmények, még inkább indokolták és szükségessé teszik a szakszervezet tevékenységét, mert a szakszervezeti érdekvédelem és szolgáltatások tompíthatják (és szükséges is, hogy tompítsák) a munkavállalók nehézségeit. Részletesebben megvizsgálva a problémákat, a problémák okait, és a szakszervezet által adható lehetséges válaszokat, az alábbi táblázatban foglaljuk össze a megállapításainkat.

| A probléma forrása                                                       | A munkavállaló problémája                                                                                                                                                                                                   | A szakszervezet által adható válasz                                                                                                                                                                    | A válasz kategóriája         |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| A reálbérek elmaradnak az EU átlagától, az árszínvonal kevésbé.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nettó keresetek nem elégségesek az elvárt életszínvonal biztosítására</li> <li>Elégtelen munka-szabadidő egyensúly</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A szakszervezet által nyújtott szolgáltatások melyítése és bővítése</li> </ul>                                                                                  | Szolgáltatás                 |
| A MÁV teljesítménykényszere, mely elégtelen tökéletességgel párosul.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veszélyes és szabálytalan munkavégzés</li> <li>A munkavédelmi eszközök hiánya</li> <li>Túlterhelt és rendszeretlen munkatempó miatt fáradt állapotban történő munkavégzés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Polyamatos jelenlét a területen</li> </ul>                                                                                                                      | Erdekvérvényesítés           |
| A MÁV infrastruktúrális elmaradottsága.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rossz és elégtelen munkakörülmények</li> <li>Egészségben töltött életevek számának várható csökkenése</li> <li>Egészségügyi problémák, egészségkárosodás</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Polyamatos jelenlét a területen</li> <li>A munkavállalók érdekvédelmi felvilágosítása</li> <li>Hangszúly a tagmegtartáson, szoros kapcsolat a taggal</li> </ul> | Erdekvérvényesítés           |
| A politika elégtelen (gyakran ellenséges) viszonya a szakszervezetekhez. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szűkült az érdekvérvényesítési mozgáster</li> <li>Politikusok illúziója, nincsenek tisztában a valós vasúti állapotokkal</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A politikusok tájékoztatása a valós vasúti viszonyokról</li> <li>Partnerség felajánlása a politika felé, a közös problémamegoldás érdekében</li> </ul>          | Tájékoztatás és kommunikáció |

2. táblázat - Egyéni és szervezeti problémák és a szakszervezet lehetséges válaszai

"TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

A fenti táblázatban látható, hogy négy alapvető probléma forrást jelöltünk meg, melyek az utóbbi 10 év makroszintű problémáiból fakadnak, ebből a szempontból tehát külső körülményeknek tekinthetők. A külső körülményekhez egyrésztől alkalmazkodnia kell a szakszervezetnek, másrésztől ezek a külső (kedvezőtlen) körülmények keresletet is támasztanak a szakszervezeti szolgáltatások és érdekvédelem irányában. Ezt a keresletet az alábbiakban javasoljuk kielégíteni, a makroszintű problémát kezelni.

**Probléma forrás:** A realbérek Magyarországon elmaradnak az EU átlagától, ugyanakkor a termékek és szolgáltatások árszínvonala nem. Ez azt eredményezi, hogy az életszínvonal csökken, ugyanakkor a fogyasztói társadalom vívmányainak közelsége és elérhetősége (elvétele) a fogyasztókban és munkavállalókban frusztrációt és elégedetlenséget okoz, mert a jövedelmük nem elegendő a modern, XXI. századi munkavállaló természetes és elvárható igényeinek kielégítésére.

A probléma forrás kifejtésénél már érintettük azt az elégedetlenséget, melyet a munkavállalókban okoz ez a makrogazdasági szintű torzulás. Ha mélyebben vizsgáljuk a káros hatásokat, akkor a munkaidő és magánélet egyensúly felborulását is megállapíthatjuk, mert a munkavállalónak túlórákat és gyakran egyéb munkahelyeken is állást kell vállalnia (gyakran feketén, nem bejelentve), hogy a minimális életszínvonalat biztosítani tudja. A pihi és hatékony munkavégzéshez szükséges otthoni nyugalom is felborulhat, mert a válaszok első három okaként szociológusok az anyagi problémákat jelölik meg. Természetesen a munkavállaló motivációjára is hat a nem ár-érték arányos fizetés, mert úgy dolgozni, hogy a minimális kiadásokra sem elég a havi fizetés racionális alapon nem lehetséges. A vasutas munkavállalók jó részét a hivatástudat tartja a szakmában. A hivatástudat azonban hosszú évek alatt alakul ki, így, ha nem kap utánpótlást a vasutas szakma, a hivatástudat is csökkenni fog ebben az iparágban. A fiatalokban természetesen nem alakulhat ki olyan ragaszkodás, hűség a szakmához, mint az idősebbekben.

A fenti problémára a szakszervezet választja a piaci szolgáltatások árkedvezményével való biztosítása lehet. Piaci szolgáltatások és partnerek bevonásával kialakítható egy kedvezményes struktúra a szakszervezeti tagoknak. Ezt a munkát a szakszervezet már elkezdte, ennek folytatását, a szolgáltatások bővítését javasoljuk továbbra is. Természetesen a legfontosabb tevékenysége a szakszervezetnek (éppen azért, mert az érdekvédelmet kizárólag a szakszervezettől várhatja a tag, kedvezményes szolgáltatások igénybe vételére elviekben máshol is van lehetőség) továbbra is az érdekvédelem kell, hogy legyen, a szolgáltatások szervezése nem mehet az érdekvédelmi tevékenység nyújtására. A kedvezményes szolgáltatások nyújtásának az alábbi előnyei vannak, melyeket kommunikálni szükséges a tagság, a MÁV vezetés és a politikai döntéshozók felé:

- A munkavállalók jövedelmi helyzete, anyagi lehetőségei javulnak
- A tagság frusztrációja csökken, növekszik az elégedettség
- A tagság magatartása a szakszervezet irányában tudatosabb lesz, növekszik a motiváció és az aktivitás
- A nagyobb elégedettség miatt a munkavégzés hatékonysága és biztonsági foka nő, ez közvetlen előny a MÁV vezetés számára

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- A gazdasági makro folyamatok javulnak, a fogasztás nő, az adóbevételek nőnek, és az iparági hatékonyság is javul. Ez közvetlen előny a politikai döntéshozók számára.

Fenti előnyöket kommunikálni kell a tagság felé. Gyakran azért nem lépnek be jelenleg a szakszervezetbe a tagok, vagy azért lépnek ki, mert soknak találják a szakszervezeti tagdíjat, ami bár nominálisan elhanyagolható, de a nettó bérekhez viszonyítva már számottevő, ha nem is jelentős tétel. Ennek a problémának a feloldása egy példán keresztül megvilágítható a tagok számára. Be kell mutatni egy általános példán, hogy a munkavállaló, ha a leggyakrabban igénybevevett szolgáltatásokat vesz csak igénybe, már akkor is a megtakarítás jóval nagyobb számára, mint a szakszervezeti tagdíj. Ezt az egyszerű matematikát egy szórólapon, világosan és érthetően megfogalmazva kell bemutatni, minimális nettó keresetet alapul véve. A szórólapot (amin semmi más nem szerepel, csak ez a számítás) oda kell adni a tagoknak, otthonukban megvizsgálva, családtagjaikkal megvitátva nagy eséllyel lépnek be a szakszervezetbe, vagy maradnak tagok. Emellett javaslunk az újságban megszólaltatni elő személyeket, szakszervezeti tagokat, akik egyedi, konkrét példán keresztül mondják el saját személyes megtakarításainak módját és mértékét.

Fenti előnyöket továbbá kommunikálni kell a MÁV vezetés felé. Javasoljuk azt az egyszerű és világos üzenetet szövegni, és írásban kifejezni a MÁV vezetőknek, hogy a Vasutasok Szakszervezete ezzel a tevékenységgel közvetlenül járul hozzá a munkavállalók életszínvonalának emeléséhez, tulajdonképpen bérrel kívüli juttatásnak is felfogható, mert kizárólag a szakszervezeti tagság biztosítja ezt számukra. Ezzel az üzenettel kifejezi a szakszervezet, hogy tekintette a nehéz gazdasági körülményekre, a béremelések hiányzó fedezetére, minden erejével azon van (és így a MÁV munkáját könnyíti), hogy a vasutasok elhelyezését javítsa. Ez a hozzáállás (és a szükséges kommunikáció) valóban kifejezi a partneri kapcsolatot a MÁV vezetői felé. Ezzel kapcsolatos javaslatainkat, gondolatainkat részletesen bemutatjuk a javasolt intézkedések, projektek leírásánál, ahol a konstruktív politikai nyitás lehetőségét taglaljuk.

Szintén hasonló kommunikáció szükséges (de eltérő módszerekkel, és kicsit eltérő üzenetekkel) a politikai szereplők, tárgyalópartnerek és döntéshozók felé, a kedvezményes szolgáltatásokkal munkavállalók anyagi lehetőségeinek bővítésével hozzájárul a fizetőképessé fogasztói kör növeléséhez, a fogasztás növekedéséhez. A fogasztás növekedését a politikai haszon nyelvére kell lefordítani, melyek az alábbiak.

- A fogasztás növekedése az adóbevételek növekedését is jelenti
- Az elégedettebb munkavállaló hatékonyságban és biztonságosabban végzi a munkáját, az iparágiaként érintő negatív hírek felbukkannak a valószínűsége csökken
- Az elégedett fogasztó elégedett szavazót is jelent

A politikuskok tájékoztatása ezekről az eredményekről némiképp elter a MÁV vezetés felé való tájékoztatástól. A politikuskok számára a politikai haszon nyelvére kell lefordítani az előnyöket, a MÁV vezetés számára pedig a vállalati menedzsment optimalizálható szempontjait kell

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

megjelenteni, mint a hatékonyság és biztonságosabb munkavégzés, magasabb motivációs szint, nagyobb elégedettség.

Tisztában vagyunk vele, hogy a szakszervezet által szervezett és biztosított szolgáltatások kedvezményei nem fognak radikális javulást eredményezni a tagok életszínterében, és a kedvezmények ellenére, amíg a makrogazdaságban nem következik be jelentős mozgásterbővülés, addig a magyar vasutas jövedelmi viszonyai és munkakörülményei jócskán elmaradnak az EU átlagától. Azonban az fontos, és ezt ki is kell emelni a kommunikációban, hogy ez is eredmény, a szakszervezet hiányában ezek az eredmények sem állnának rendelkezésre, és azt a folyamatot szükséges kihatásul vizsgálni, hogy ezen az úton a szakszervezet (az országban ilyen mértékben elsőként) indult el, és ennek a tevékenységnek a folytatása, ha kis mértékben, is, de napról-napra javítja a munkavállalók életkörülményeit és lehetőségeit.

**Probléma forrás:** A MÁV teljesítménykényszere, mely elégtelen tökéllátottsággal párosul. A MÁV társadalmi elvárás. A vasúti szolgáltatások színvonalának nemzetgazdasági jelentősége van, a személyszállítás és teherszállítás gyorsasága, pontossága, kényelme a lakosság és a vállalatok mindennapi életre közvetlenül hat, azt nehezíti, vagy éppen könnyíti. A közlekedés, a szabad helyváltoztatáshoz való jog alapvető jog és elvárás a mai modern társadalomban. Ezt a magas lakossági igényt azonban infrastruktúrális elmaradottságban, az anyagi lehetőségek és források hiányában szükséges a MÁV-nak nyújtania. Ez a szoros gazdasági és társadalmi kényszer és kötöttség olyan kompromisszumok meghozatalára kötelezi a vállalat vezetését, aminek a fenntarthatósága kérdéses és egyre problematikusabb. A vasúti szolgáltatás, mint minden szolgáltatás színvonalát elsősorban a szolgáltatást nyújtó személyzet felkészültségén, professzionálisizmusán, és elhivatottságán mérhető. Azonban a jelenlegi fizetési körülmények nem teszik elvárhatóvá, még a magas szakmákultúra és elhivatottság ellenére sem a munkavállalóktól azokat az magatartásokat, melyek valóban minőségi szolgáltatásokat eredményeznének. Az alulfinanszírozott, kiábrándult, többszörös reformon és ellenreformon, vállalati átszervezésekkel átesett munkavállalóktól csak korlátozottan várható el magas szintű ügyfélközpontúság. Emellett a vasutas iparág annyiban különbözik más szolgáltatásoktól, hogy kiemelten magas az infrastruktúra igénye, és igen nagyok a biztonsági elvárások vele szemben. Ezek a tényezők okozzák a MÁV vezetés frusztrált helyzetét, teljesítménykényszert. A vezetésnek XXI. századi igényeket kell kielégítenie XX. századi technológiával és anyagi lehetőségekkel. Ez a körülmény nehézkessé és lassúvá teszi a vállalati döntéshozatalt, a szereplők tehetetlenségével, nem gazdasági racionalitáson alapuló várakozásokkal és döntési szempontokkal.

A fent leírt alapvető probléma különösen fontosra teszi a szakszervezet érdekvédelmi tevékenységét. Tekintettel az elégtelen tökéllátottságra, a dolgozók gyakran szembeesülnek rossz munkakörülményekkel, a biztonságot veszélyeztető helyzetekkel. Nem minden esetben rendelkezik a szükséges védelmi eszközökkel, munkaruhával, és az infrastruktúra elmaradottsága is nehezíti a mindennapos munkavégzésüket. A túlfeszített munkatempó, és bizonyos szakma típusokat jellemző rendszertelen munkavégzés ahhoz vezet, hogy a vasutas társadalmi érkező másnap

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítési hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



a munkahelyére, így lankad a figyelem, nem megfelelő a koncentrációs szintje. A csökkent koncentráció a szolgáltatás, vagy a közvetlen munkavégzés minőségének romlását eredményezheti, de kritikus esetben munkahelyi balesetet is eredményezhet.

A szakszervezetnek a fenti probléma kezelésére nincsenek meg a szükséges erőforrásai, de a probléma súlyosságát az alábbi eszközökkel csökkenteni tudja.

- Kritikus fontosságú a folyamatos jelenlét a szakszervezeti tagok között. Ha a szakszervezeti képviselői valóban jelen vannak a munkavállalók mindennapjaiban, időben észrevehetik azokat a problémákat, és az érdekvédelemre okot adó szituációkat, melyeket gyakran a munkavállalók észre sem vesznek, nem ismerik fel, hogy a működési folyamatok és elvek eltérnek a kívánatosól. Ha a tag ismeri a szakszervezeti képviselőjét, érdekvéddőjét, akkor időben felismerhetők a problémák, és a beavatkozások költsége és ideje is lerövidíthető. Minél hamarabb ismerünk fel egy problémát, annál könnyebb és olcsóbb azt megoldani.

- A szakszervezeti tagok nem rendelkeznek, vagy csak nagyon hiányos ismeretekkel rendelkeznek arra vonatkozóan, hogy munkavállalóként milyen jogok illetik meg őket, mik azok a juttatások és eszközök, melyeket minden esetben, a munkavégzéshez szükséges minimumfeltételként elvárhatnak a munkaadótól. Ahogy a strukturált javaslataink (projektek) között is jelezzük, a szakszervezeti tagok edukációját a szakszervezetnek belső erőforrásból, vagy javaslatunk szerint, külső szakértők bevonásával el kell kezdenie, mert a tagok érdekeinek képviselése magánál a tagnál kezdődik, az az első lépés, hogy a munkavállaló felismeri és ismeri az érdekeit.

- A fenti két intézkedés átirányítja a hangsúlyt a tagtöborzásról (amit természetesen hasonló intenzitással, csak strukturáltabb formában folytatni javasolunk) a tagmegtartás felé. A tagmegtartás mindig egyszerűbb, és kevesebb erőforrásba kerül a szakszervezetnek, mint a tagtöborzás. Egysegnyi ráfordítás jobban hasznosul, ha a tagmegtartás érdekében kifejtett tevékenységekre fordítjuk, mint a tagtöborzás. A szakszervezeti tagok fluktuációját eredményesen csökkenteni a folyamatos jelenlét és érdeképviselet mellett a tagok edukációját a jogaikkal és problémáik eszkalációs útjaival kapcsolatban.

**Probléma forrás: A MÁV infrastrukturális elmaradottsága.** Erről a témakörrel az előző pontban már részletesen írtunk, de külön is érdemes kiemelni ezt a problémát, ami ez előző forrással (MÁV teljesítménykénykszer) szoros kapcsolatban van. Az infrastrukturális elmaradottságnak ugyan nehezen mérhető, de nyilvánvaló következményei vannak a vasút biztonságára, a szolgáltatás minőségére, és így társadalmi megítélésére. Ebben a részben arra kívánunk rávilágítani, hogy az infrastrukturális nehézségek milyen jelentős egészségkárosodást, vagy egészségben eltolított évszám csökkenést okoznak a munkavállalóknak, így megkárosítva mind az egyént, mint a munkavállalókat.

A probléma forrás nagyon szoros kapcsolatban van az előző pontban tárgyalt jelenséggel, az okozott problémák és az adandó válaszok is hasonlóak. A kiemelt jelentőséget ennek a témakörnek az egészségipar magyarázórendszeri helyzete is indokolja, hiszen a munkavállaló nincsen abban az anyagi helyzetben, hogy az egészségkárosodását megelőzze, vagy az egészségkárosodását kezeltesse a

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

magán egészségügyi ellátást nyújtó intézményekben. A MÁV infrastruktúrális elmaradottsága okozta károsodásokat nem feltétlenül képes megfelelően kezelni (különösen nem megelőzni) a magyar állami egészségügyi rendszer, mely a vasúti iparághoz hasonlóan szerkezeti és alultőkésítési problémákkal szenved. Azért is különösen súlyos ez a probléma, mert itt közvetlenül érintett az egészségben eltöltött évek száma, és az emberi életévek minősége. Amennyiben a vasutasok idő előtt nyugdíjba kényszerülnek az egészségtelen munkakörülmények miatt, a szakmakultúra és a hagyományok is kárt szenvednek, mert a hivatástudat és a tacit tudás nem adhatók át pusztán elméleti képzéseken, azokat az idősebb generáció kell, hogy megtanítsa a fiatalabb vasutasoknak. Ennek értelmében közvetlen és közvetett károsító hatása is van a nem kielégítő infrastruktúrális ellátottságnak a szakmára.

Erre a problémára hasonló megoldásokat adhat a szakszervezet, mint amiket az előző pontban írtunk. Folyamatos jelenlétel, edukációval, és a problémák (jelen esetben egészségét közvetlenül vagy közvetetten veszélyeztető) még a felmerülési idejük előtti felismerésével olyan hasznos és segítő tevékenységet tud kifejteni a szakszervezet, melynek eredményei egészséges életévekben mérhetők, monetárisan ki sem fejezhetők. Pontosabban nemzeti gazdasági szinten kifejezhetők, mert a munkában töltött évek számanak növekedése a teljes gazdaságra pozitív hatással van, a termelés és a fogyasztás növekedésén keresztül valóstíja meg az adóbevételek növekedését is. Kritikus fontosságú azonban, hogy a munkában töltött évek, egészségben töltött évek is legyenek. Ezeknek az előnyöknek a kommunikációja a politikai szféra felé szintén egy hasznos és konstruktív üzenet lenne a szakszervezet részéről, javasoljuk ezt a szempontot beemelní a kommunikációs tartalmak közé.

**Probléma forrás:** A politika elégtelen, gyakran ellenséges viszonya a szakszervezetekhez. A politika is hasonló kényszerhelyzetben van, mint a MÁV vezetése. Egy szűkös gazdasági lehetőségekkel terhelt országban a politikai döntéshozók is érzékelik azt a társadalmi elvárást, ami magas színvonalú, XXI. századi, minőségi, gyors, pontos és emberközpontú vasúti szolgáltatás nyújtásának tekintetében mutatkozik meg. Tekintettel a szűkös anyagi lehetőségekre, a politikuskok legfeljebb a prioritásokat választhatják meg, hogy a forrásokat mely iparágakra, és azokon belül mely területekre csoportosítják át. Ez az ellentmondás a politikuskokban ellenállást vált ki a szakszervezetek kéréseivel szemben, mert ahelyett, hogy a szakszervezetekben segítő szakmai partnereket látnának, a társadalmi nyomást fokozó eszköznek tekintik őket.

A szakszervezet számára javasolt megoldásunk egyik eleme a fent említett politikuskokban meglévő téves előítéletek, és negatív hozzáállás, kommunikációs tevékenységgel való megváltoztatása. Ahogy részletesen is kifejtjük az egyik projekt javaslatunkban (a konstruktív politikai nyitás projekt), annak kezelésére, hogy a politikai szemléletmódot megváltoztassuk, az alábbi eszközök állnak rendelkezésre.

- Tájékoztatási kell a politikuskokat a vasutas élet mindennapjairól, annak nehézségeiről, szépségeiről, meg kell ismertetni a döntéshozókat azzal a ténnyel, hogy a kiemelkedő hivatástudat nélkül a magyar vasút már nem lenne működőképes és fenntartható. A vasút szakmailag téves prioritások és politikai döntések részben a kellő informáltság hiányából, a

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- szakmai ismeretek nem kellő mértékű ered. Nem szükséges és nem is lehetséges a politikai döntéshozókat vasúti szakértőkké kinevelni, de rövid kisfilmek, videók, rövid szöveges tájékoztatók eljuttatásával, tájékoztatni lehetne őket az alapvető szakmai ismeretokről.
- Folyamatos szóbeli és írásbeli kommunikációval erősíteni kell a szakszervezet támogató, informáló és segítő szerepét annak érdekében, hogy a szakszervezetre ne úgy tekintsenek a politikusok, mint a kritikus sajtócikkerek és sztrájkok szervezőire. Ilyen értelemben, a szakszervezet javaslatát szükséges „becsomagolni” ebbe a köntösbe, és minden esetben meg kell mutatni a szakszervezetek által javasolt intézkedések politikai hasznát. Ezt még az egyik legkényesebb kérdésben, a béremelési igények tekintetében is meg lehet tenni, mert a béremeléseknek pozitív politikai hasznai vannak, a fogasztás bővülésén, az adóbevételek növekedésén, az életszínvonal emelkedésén (mely elégedett választókat eredményez) keresztül.

### II.3. FEJLESZTÉSI TERV ÉS JAVASOLT MÓDSZEREK

A következő szakaszban a Vasutasok Szakszervezetének üzleti célú lehetőségeit vizsgáljuk meg. Ennek bemutatásához felhasználtuk a szakszervezet Középtávú Programját (2015-2019), mert úgy gondoljuk, hogy az általunk javasolt fejlesztéseknek összhangban kell lennie a szervezet jelenlegi céljaival és elképzeléseivel.

A szakszervezet üzleti célú lehetőségei, a szakszervezet jogállásából és alapvető feladataiból fakadóan igen korlátozottak. Lényegében a bevételek növelésére, stabilizálására kizárólag a tagtoborzás és a tagmegtartás tevékenysége szolgál. A tagmegtartás és a tagtoborzás kapcsán jelen dokumentum megfelelő fejezeteiben a javaslatainkat megfogalmazzuk.

Szükséges még megemlíteni, hogy az Európai Unió pályázatok is plusz forrást jelenthetnek a szakszervezet részére, bár ez nem kifejezetten piaci típusú lehetőség. Tekintettel a következő költségvetési ciklus elindulására (2014-2020), mellyel kapcsolatosan ezekben a hónapokban jelennek meg az operatív programokról kibontott konkrét pályázatok, a szakszervezetnek érdemes már részben előkészített projektekkel várni a konkrét kifizások megjelenését, annak érdekében, hogy minőségi és így nagy eséllyel nyertes pályázatokat tudjanak benyújtani. Az ezzel kapcsolatos szakmai munkát és előkészítést javaslatunk alapján a virtuális projektiszervezet végzne el.

Nem a klasszikus típusú üzleti tevékenységek közé tartozik, de itt szükséges megemlíteni a kezdeményezéseket, a lobbizási tevékenységet és az akciók szervezését. Ezekkel a tevékenységekkel a szakszervezet nemcsak a magyar, hanem akár az európai szintű törvényalkotási folyamatot is befolyásolhatja. Tekintettel a Magyarországban tapasztalható hozzáállásra és előítéletekre, érdemes egyre nagyobb hangsúlyt (és erre akciótervet, ütemezést kidolgozni, feladatokkal, tevékenységekkel és határidőkkel) fektetni az európai lobbizási tevékenységre, az Unió intézmények befolyásolására.

"TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

A Középtávú program külön kiemeli, hogy az Egységes Szolgáltatási és Szolidaritási Alapból finanszírozott szolgáltatások körét, színvonalát és mértékét növelni szükséges, építg, mint a szakszervezeti jogsegély szolgálatot, az alapítványok működését, az üdültetést, az interaktív kapcsolattartást a tagokkal, a Magyar Vasutast, valamint a honlap tartalmát és arculatát.

A szakszervezet képzési szolgáltatásai, illetve azok szervezése is egyre népszerűbbek az utóbbi években, így ezeknek a számat növelni javasoljuk, mert a rá fordított összeg busasan megtérül.

A javasolt szervezeti változásokat, melyeket a dokumentumban több ponton is kifejtünk, az alábbiak szerint kívánjuk összefoglalni.

Erdemesnek látjuk átgondolni és áttekinteni a szakszervezet felépítését az alábbi fő folyamatok mentén:

- Erdekvedelmi tevékenység
- Szervezetpolitikai tevékenység
- Tagtoborzási és tagmegtartási tevékenység
- Szolgáltatások szervezése a tagság számára
- Háttértevékenységek

Amenyiben ezek mentén történne az operatív munka szervezése, és az alelnökök vagy vezetők felelősségi területe pusztán egy adott fő folyamat irányítására terjedne ki, differenciáltabb és fókuszáltabb működés valósulhatna meg. Ehhez természetesen az alelnökök és a vezetőség létszámát is szükséges növelni. Ahhoz azonban, hogy egy adott területen folyamatosan eredményt tudjon elérni a szakszervezet, delegalmi kell a szükséges erőforrások, a menedzsment és a munkavállalókat is. Virtuális projektroda létrehozását javasoljuk, a projekt menedzsment szemléletmód meghonosítása érdekében, és a magas színvonalú háttérunka, előkészítő-és döntéshozó munka elvégzésének igénye miatt. A projektroda lenne felelős a Vezetői Információs Rendszer üzemeltetésért is, alapot adva ezzel a tevékenységével a motivációs szintek növelésének irányába.

A Középtávú programmal összhangban továbbra is szükséges a képviselilelet fenntartani az üzemi tanácsokban, munkavédelmi bizottságokban, felügyelő bizottságokban, és az európai üzemi tanácsokban. Kiemelten fontos az Európai Közlekedési Dolgozók Szövetségével való együttműködés. Szükséges ápolni a kapcsolatot a Kárpát-medencei és egyéb, együttműködést kereső szakszervezetekkel. Lényeges nemzetközi egyeztető fórum az Európai Vasutas Szakszervezetek Allandó Konferenciája és a Visegrádi országok vasutas szakszervezeteinek együttműködése.

Az Ágazati Párbeszéd Bizottság szerepét és lehetőségeit erősíteni szükséges.

A Középtávú programban helyesen szerepel, hogy a szakszervezet működési területén a Munkavédelmi törvényben meghatározott munkavédelmi képviselileteknek meg kell alakulniuk, és működésüket is biztosítani szükséges.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

A sikeres szakszervezet jövője szempontjából kritikus fontosságú az utánpótlás-nevelés megalapozása és az általános motivációs szint növelése. Mindkét cél eléréséhez szükséges a szervezeti felteherendészet megteremtése. A szükséges erőforrások és felelősök azonosításával, a folyamatok definiálásával és ütemezéssel, emellett a tevékenységek kontrolljával érhető el ezek a célok.

A szakszervezet a három legnagyobb szakszervezet, a Mozdonnyvezetők Szakszervezete (MOSZ), a Vasutasok Szakszervezete (VSZ), és a Vasúti Dolgozók Szabad Szakszervezete Szolidaritás (VDSZSZ Szolidaritás) által alapított Vasutas Szakszervezetek Szövetsége (VASZ) meghatározó szervezete. A VASZ az ágazati szintű érdekvédelem fontos eszköze, a VASZ-on belüli együttműködést, annak mélységét és gyakoriságát növelni javasoljuk.

A rétegszervezetek kritikus szereppel bírnak a szakszervezet jövője szempontjából, mind az utánpótlás-nevelés (Ifjúsági Tagozat), mind a tapasztalatok, tanulságok levonása (Országos Nyugdíjas Szervezet), mind az innovatív és friss szempontok figyelembe vétele (Női Tagozat) szempontjából.

### A fejlesztések megvalósításának javasolt keretei

Az általunk javasolt projektmenedzsment és projektkoordinációs módszertan megoldást nyújt olyan komplex feladatok esetén, amelyek egyediek, ezért nem illeszthetők a vállalat operatív folyamataiba. A gyakori probléma az egyedi fejlesztési tevékenységeknél, hogy a szervezet nem rendelkezik megfelelő tapasztalattal vagy erőforrással az ilyen, nem operatív, összetett feladatok megvalósításában.

Ezeknek a problémáknak az áthidalása érdekében, a szervezete fejlesztés szerves részét kell, hogy képezze a javasolt intézkedések kivitelezésének nyomon követése. Ehhez javasolt a projektmenedzsment módszertan alkalmazása, amely megoldást nyújt olyan komplex feladatok esetén, amelyek egyediek, ezért nem illeszthetők a szervezet operatív folyamataiba.

A módszertan biztosítja a megfelelő irányítást, szervezést, eszkalációs utakat, az átgondolt ütemezést, az előre meghatározott költségkeretek melletti teljesíthetőséget, az átláthatóságot, valamint lehetőséget ad az egyéni és szervezeti tanulásra.

Módszertani szempontból a projekt során elvégzendő projektmenedzsment feladatok, és az alkalmazott projektmenedzsment eszközök a projektek életciklusai alapján három szakaszra bonthatók:

### Előkészítés

A projektek megvalósítása során kulcsfontosságú a jól átgondolt tervezés. A projektek előkészítési szakaszában kerülnek meghatározásra az érdekeltek elvárásai, a projektkitermékek minőségi és mennyiségi követelményei, a projekt részfeladatai és a közöttük lévő összefüggések, a részletes

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezete fejlesztési terv elkészítése”

ütemterv és költségvetés, a projekttagok feladatai, az alkalmazott projektmenedzsment eszközök, valamint a kockázatok és azok kezelésének a módja.

Ekkor kerül összeállításra az erőforrásterv, ami biztosítja, hogy a megvalósítás során rendelkezésre álljon a mind a humán, mind a pénzügyi erőforrás, a szükséges mértékben és időpontban. Ennek hiánya súlyosan veszélyezteti a projektek megvalósított költség- és időkereteken belüli megvalósulását, illetve a projektek eredményességét is.

### Megvalósítás

A megvalósítás során az ütemterv és költségvetés teljesülésének érdekében folyamatos kapcsolattartás szükséges mind a belső, mind a külső érintettekkel. Rendszeres beszámolók szükségesek, ahol fény derülhet az esetleges problémákra, csúszásokra, így azok időben történő korrekciója lehetővé teszi az eredeti célok elérését.

A tapasztalatok szerint a projektek érintetteit nehezen tudják operatív feladataik közé beilleszteni az projektek során jelentkező egyedi feladatokat. A projektmenedzser feladata, hogy összefogja, irányítsa, koordinálja, és szükség esetén segítse a projekttagok munkáját.

Szintén gyakran előforduló probléma a fejlesztési projektek során, hogy a résztvevő partnerek érintetteit közötti kommunikáció akadózik, vagy egy esetleges probléma megoldására legmegfelelőbb alternatívát nehezkeseen találják meg. A projektmenedzser hivatott ezeket a kommunikációs nehézségeket közvetítőként áthidalni, így akadályozva meg a projekt időbeli csúszását, vagy a költségek túllépését.

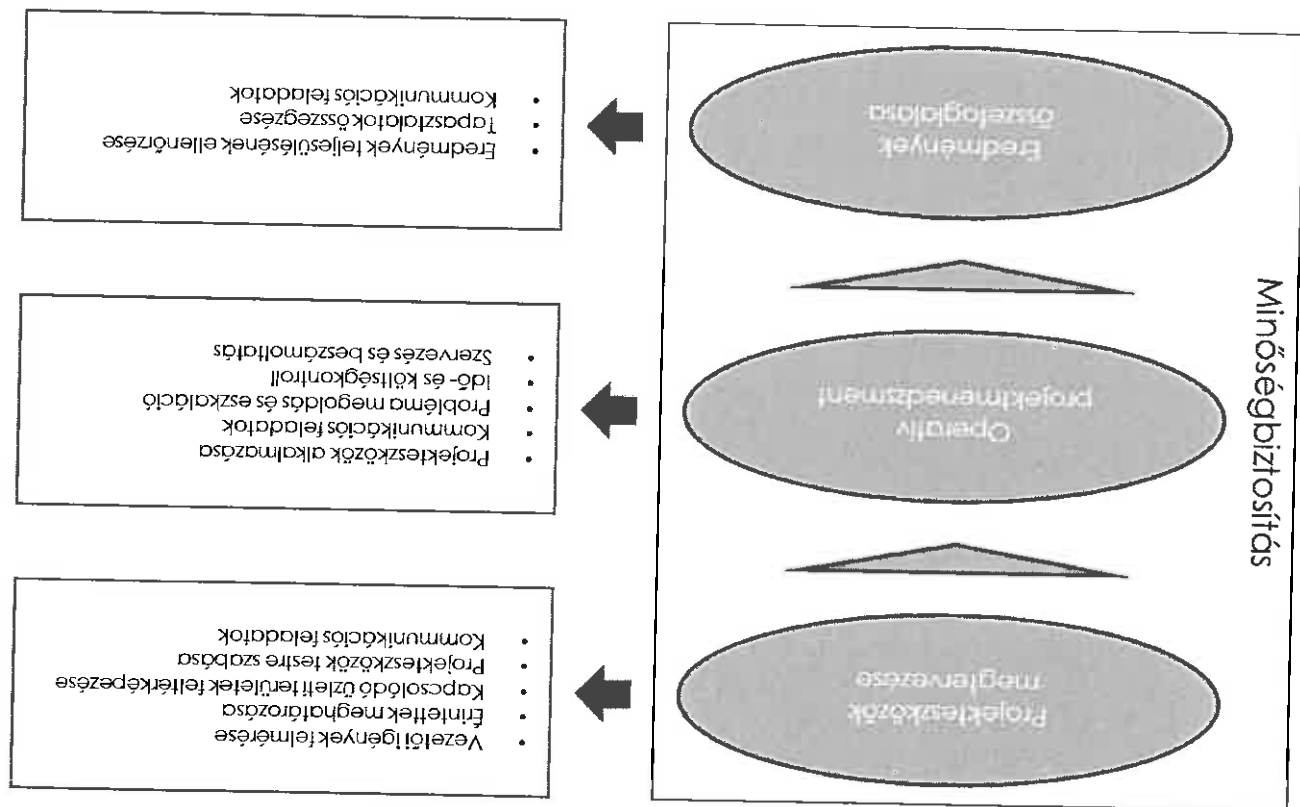
### Lezárás és utókövetés

Végül, de nem utolsósorban a professzionálisan vezetett projektek egyik legfontosabb eredményterméke a projekt tapasztalatok összegzése annak érdekében, hogy a szervezet felhasználhassa azokat későbbi tevékenysége során. Fel kell hívni a figyelmet a projekt során elvégzett feladatok pozitív, megfelelően kezelt momentumaira és a felmerült problémákra, fejlesztendő területekre egyaránt.

A projekt lezárását követően monitorozni kell azok eredményességét. Szükséges az elvárt mennyiség, illetve minőségi fejlődés megvalósulásának folyamatos vizsgálata, a bevezetett eszközök, módszertanok, rendszerek finomhangolása, az eredmények kontrollja.

Nem utolsósorban pedig kommunikálni kell minden egyes érintett felé a változások eredményeit, a rájuk vonatkozó pozitív hatásokat.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



2. ábra - A javasolt módszertan főbb tartalmi elemei

## Projektszervezet

A projektek megvalósítása érdekében úgynevezett virtuális projektszervezetet kell létrehozni. A virtualitás azt jelenti, hogy a szervezet az adott projekt érdekében alakul ki, a projekt végzetével megszűnik, és összetétele az adott projektnek megfelelő, tehát változó. A projektszervezet alapvető feladata és rendeltetése a projektek sikeres végrehajtásához szükséges döntések és intézkedések meghozatala.

A jelen fejlesztési tervben több, egymással szorosan összefüggő projekt megvalósítására tettünk javaslatot. Ezek közül az egyik legfontosabb az említett virtuális projekt iroda, mivel ennek a létrehozása a kulcs ahhoz, hogy az egymással összefüggő projektek közötti összhang megteremthető legyen. Tekintettel a szoros kapcsolatra a fejlesztések között a javaslatunk szerint mindösszesen egy virtuális szervezet jönne létre, amely az összes fejlesztést koordinálna.

A projektszervezet az alábbi strukturális elemekből áll:

- Projekt szponzor: A projekt szponzor szerepköre az erőforrás biztosítása, a projektszponzor allokálja a munkatársakat a projekt szervezeti munkára, ő biztosítja számukra, hogy a munkaidejük százalékat a projekt munkára tudják fordítani. Ezen kívül a projekt szponzor biztosítja a projektek megvalósításához szükséges anyagi erőforrásokat is. A

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

projektszponzor feladata ezen kívül, hogy a Projekt Irányító Bizottsággal a projekt

célkitűzéseit egyeztesse.

- Projekt Irányító Bizottság (PIB): A Projekt Irányító Bizottság feladata a projektekkel kapcsolatos stratégiai döntések meghozatala, illetve a projektek magas szintű felügyelete. A projekt tagjai a projekt fejlesztéseiben érintett szervezeti egységek vezetői, a felsővezetői döntéshozók, a projekt szponzor és konzultációs feladattal a projektvezető. A PIB elnöke a projekt szponzor, vagy az általa meghatalmazott személy.

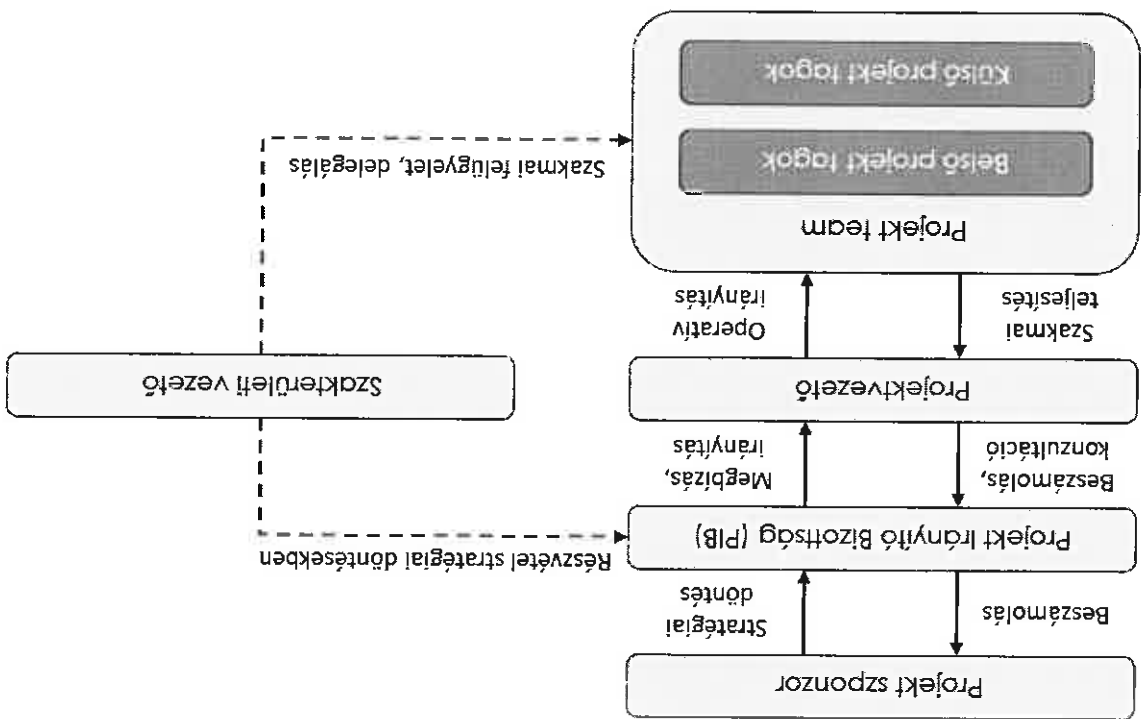
- Projektvezető: a projektvezető feladata a projekt megtervezése, végrehajtásának irányítására, a projekt erőforrásainak hatékony felhasználásának biztosítása, és a projektek feladatainak ellenőrzése. A projektvezető minden esetben olyan személy, aki rendelkezik az egyedi fejlesztések koordinálásában, a fejlesztéseket végzők irányításában szerzett tapasztalattal. Amennyiben a szervezet nem rendelkezik ilyen kompetenciával, úgy projektvezetőként releváns irányítási tapasztalattal rendelkező külső személyt szükséges megbízni.

- Projekt team. A projekt csapat tagjai az érintett szervezeti egységek és szakterületek szakmai képviselői, valamint a projektek megvalósításában közreműködő külső partnerek képviselői. A projekt team tagjainak feladata, hogy a fejlesztés során elvégzendő operatív feladatokat végrehajtsa, illetve az azokhoz szükséges szakmai háttérrel biztosítsa. A projekt teamek feladata még, hogy az alsó szintű szakmai kérdésekben döntéseket hozzon.
- Külső partnerek. Bizonyos projekteknél a külső partnerek emberei önálló projektcsapatot alkothatnak, jellemző ez például összetett és komplex fejlesztési feladatoknál. Ezekben az esetekben biztosítani kell a megfelelő információ-áramlást és együttműködést a külső és belső projektcsapatokkal.

A virtuális projekt szervezet felépítését az alábbi ábra jeleníti meg:

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságepítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”





3. ábra - A virtuális projektszervezet általános felépítése

Természetesen, mivel minden szervezet és minden projekt egyedi, ezért a fenti felépítéstől minimalisan el lehet térni, de a fűbb módszertani elvekhez cűlszerű minden esetben igazodni.

### Vezetői döntéshozatal

A vezetői döntéshozatal kulcskérdése, hogy a vezető számára olyan formában álljon rendelkezésre az információ, hogy az a lehető leggyorsabb, legegyszerűbb módon értelmezhető és értékelhető legyen. Ezért szükséges egy olyan intézményirányítási erőforrás-tervező és információs rendszer bevezetése és alkalmazása, amely támogatja az új feladat ellátási rend hatékony megszervezését és a projektek végrehajtásának magas szintű kontrollját.

A bevezetendő információs rendszernek támogatnia kell a hatékonyságelemzést, működés-átvillagítást, fenntartói döntések hatás- és költségelemzést, optimális intézményszerkezet kialakítását, költségvetés tervezést, a működés modellezést.

Ehhez definiálni kell azokat az információkat, amelyek a döntések meghozatalához elengedhetetlenül szükségesek a vezetők számára. Fel kell mérni a szervezetben és annak rendszereiben rendelkezésre álló adatok információtartalmát, illetve azt, hogy a vezetői elemzéshez szükséges struktúrában állnak-e elő, továbbá szükség van az adatok keletkezési, valamint tárolási helyének és módjának felmérésére. Meg kell határozni a szervezet működésének kulcs teljesítmény mutatóit (KPI) is, vagyis azokat a mutatókat, amelyek a legnagyobb mértékben befolyásolják a működés hatékonyságát, eredményességét.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

A kulcsmutatók terén természetesen fontos a pénzügyi mutatók áttekintése, azonban szintén elengedhetetlen kitérni a teljesítménymutatókra is, elsősorban a humán erőforrás és az elévэгzett munka minőségének és mennyiségének fényében.

Le kell írni az adatok konverziójának a módját, amely révén létrehozhatók a döntéshozók számára szükséges és jól szemléltethető információk. Megvizsgálendő, hogy az adatokra feltétlenül szükség van-e a korábban rögzített formában is, vagy megvalósítható az új adatstruktúrára történő teljes átalakítás.

Az általunk javasolt projektek jellemzően egy éves időtávra szólnak, amely letele után célszertű ellenőrizni azok eredményeit, és a tapasztalatokat felhasználni a későbbi működés során. Ugyan a szervezet a fejlesztések nagy részét ez alatt az egy éves időtáv alatt a magáévá teszi, és képes azokat saját maga fenntartani, új virtuális projekt szervezetek felállítása és a projektmenedzsment módszertan alkalmazása ezt követően is javasolt, amennyiben a Szakszervezet ismét egyedi, a napi rutintól eltérő tevékenységet hajt végre a szervezeten belül.

### A fejlesztések szervezete

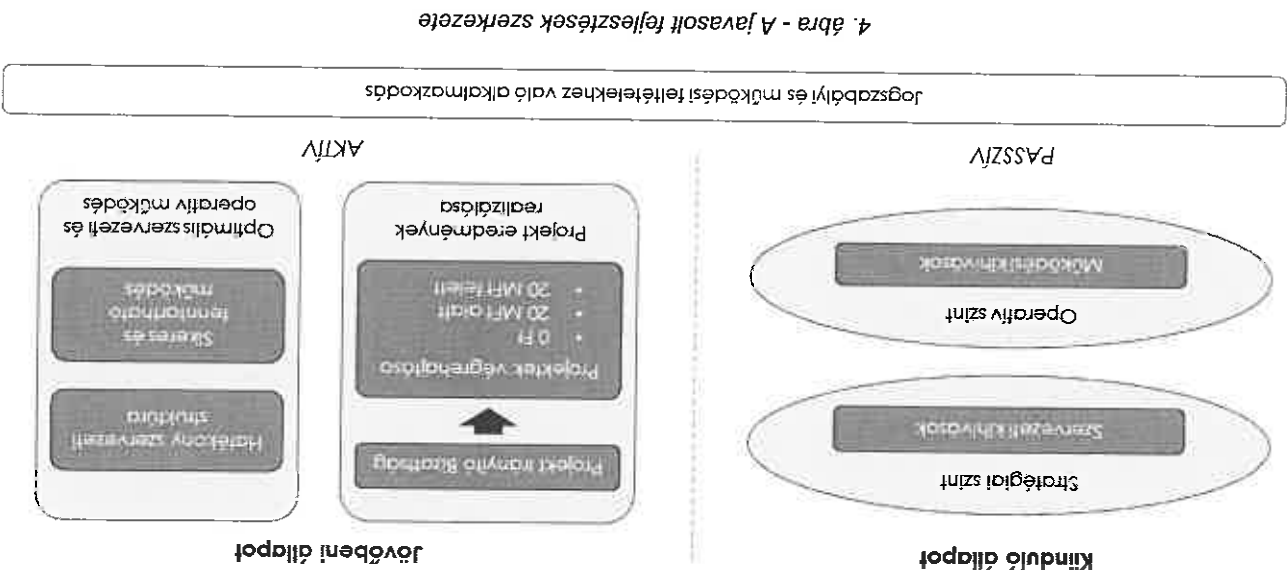
A Vasutasok Szakszervezetének fejlesztése kapcsán a kiinduló állapotot kétfő szinten közelítjük meg, stratégiai szinten és operatív szinten. A stratégiai szinten jelennek meg a szervezeti kihívások, a struktúrából fakadó problémák, ezeknek a kezelésére választ kell adni a jövőbeni állapot elérése érdekében. Ugyanakkor operatív szintű problémákat jelentenek a működési kihívások, a hatékonyságbeli problémák, és a motivációs szintek elégtelensége. A jelen helyzetet ebből a két szempontból vizsgálva eljutunk a problémák teljes körű feltárásához, helyesen kategorizálva azokat.

A jövőbeni állapothoz a javasolt projektek megvalósításán keresztül jutunk el. A projekt eredmények realizálásához nélkülözhetetlen a projekt alapú működés és a projekt menedzsment szemlélet meghonosítása, melyek biztosítják a végrehajtás idő-és költségkeretének betartását és a minőségi termékek előállítását.

Tekintettel a jelen állapot stratégiai és operatív megkülönböztetésére, a jövőbeni állapot is felosztható egyrészt a stratégiai szint (hatékony szervezeti struktúra), másrészt az operatív szint (sikeres és fenntartható működés) kategóriákra.

Lényeges eleme a fejlesztési tervünknek, hogy a kiinduló állapot jellemzően passzív és követő jogszabályi és környezeti alkalmazkodásból átvizsgálja a szervezetet egy aktív, a külső feltételeket befolyásolni és alakítani képes szakszervezettel.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

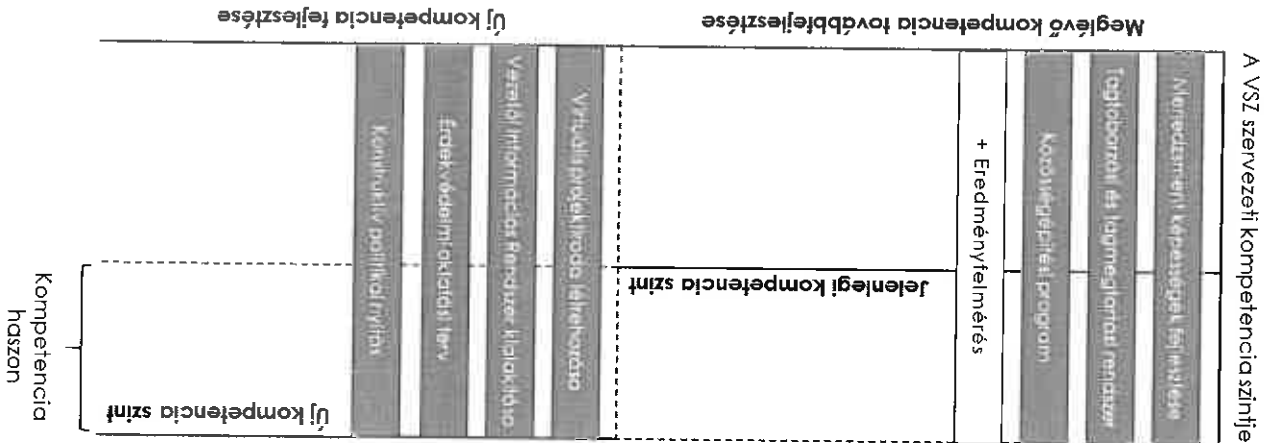


A szervezettefejlesztési tervben javasolt projektek a szervezeti kompetencia szempontjából két kategóriára oszthatók, meglévő kompetenciák fejlesztésére és új kompetenciák kialakítására.

A meglévő kompetenciákat fejlesztik az alábbi javaslatok:

- Menedzsment képességek fejlesztése
- Tagtoborzási és tagmegtartási rendszer kialakítása
- Közösségépítési programok
- Eredményfelmérés (az ábrán fehérrel jelölve, mert ez a projekt nem egyértelműen besorolható az alkalmazott kategóriák alapján)

A meglévő kompetenciák fejlesztése iránt a folyamatosan változó környezeti feltételek, és a dinamikus változó iparág támaszt igényt.



5. ábra - A projektek hozzájárulása a Vasutasok Szakszervezete fejlesztéséhez

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Az alábbi projektek új kompetenciákat jelentenek meg és honosítanak meg a szakszervezetben:

- Virtuális projektiroda létrehozása
- Vezetői Információs Rendszer kialakítása
- Erdékvédelmi oktatási terv kidolgozása
- Konstruktív politikai nyitás

Az új kompetenciák meghonosítása feltétele a hatékony és sikeres jövőbeni szakszervezet létének. Ez a megközelítés a tanuló és innovatív szervezeti hozzáállást jelentí meg, amit a versenyszférában érdekelt vállalatok több évtizede folyamatosan alkalmaznak. Ennek a módszertannak a használatát, a sajátos magyar környezeti tényezők figyelembe vételével, és a szakszervezet alapfeladataihoz való illesztésével, a fejlesztési tervünkben részletezett módon javasoljuk bevezetni a Vasutasok Szakszervezeténél.

### A projektek költségigény szerinti felosztása

A Vasutasok Szakszervezete előzetes elvárásainak megfelelően az általunk javasolt fejlesztéseket három részre osztottuk fel:

- Beruházást nem igénylő projektek
- 20 millió Ft alatti beruházással megvalósítható projektek
- 20 millió Ft feletti beruházással megvalósítható projektek

Nagyon fontos látni, hogy a projektek előkészítésének a mostani szakaszában nehezen mérhető fel azok pontos költségigénye, hiszen elsőként, a Vasutasok Szakszervezetének tisztáznia kell a megvalósítás mélységét. Ezért a felosztásnál az alábbi rendszert alkalmaztuk:

- A beruházást nem igénylő projektek közé kerültek azok a projektek, amelyeket a Szakszervezet a jelenleg is rendelkezésére álló erőforrásból meg tud oldani.
- Előfordul olyan projekt, amelynek az előkészítéséhez, tervezéséhez ugyan szükség van célzott pénzügyi ráfordításra, azonban a megvalósítás már működhet meglevő erőforrás felhasználásával is. Ilyen esetben a megvalósítási szakasz a beruházást nem igénylő fejlesztésként került feltüntetésre.

- Azok a projektek, vagy projekt szakaszok, amelyeknek a megvalósítására egyértelműen ajánlott pénzügyi erőforrást alllokálni, a 20 millió Ft alatti keretösszegeből megvalósítandó projektek közé kerültek.

- Azok a projektek, vagy projekt szakaszok pedig, amelyek megvalósítása javasolt, az egyszerű tanácsadói ráfordítás bár nem jelentős, de a több éven keresztül működtetés miatt a belső munkatársak bérköltségek okán, a 20 millió Ft feletti keretösszegeből megvalósítandó projektek közé kerültek. Itt fontos megjegyeznünk, hogy ezeknek a projekteknek a megvalósítása a magas bérköltség igénye ellenére is erősen ajánlott a szervezet jelenlegi helyzetének és jövőbeli céljainak ismeretében.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

A fenti felosztás révén az alábbi projekt csoportokat kaptuk:

| Beruházást nem igénylő projektek                                                                                                                                      | 20 millió Ft keretből megvalósítható projektek                                                                                                                                                                                                | 20 millió Ft keret felött megvalósítható projektek                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Konstruktív politikai nyitás</li> <li>Tagtoborzási és tagmegtartási rendszer végrehajtása</li> <li>Eredményfelmérés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Virtuális projektiroda létrehozása és működtetése</li> <li>Menedzsment képességek fejlesztése</li> <li>Tagtoborzási és tagmegtartási rendszer tervezése</li> <li>Erdekvedelmi oktatási terv</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Közösségépítési program</li> <li>Vezetői Információs Rendszer kialakítása</li> </ul> |

3. táblázat - A fejlesztések költségigény szerinti felosztása

### Menedzsment képességek fejlesztése projekt szükségességeinek indoklása

A jelen dokumentum készítését megelőző interjúk és az általunk végzett megfigyelések alapján tapasztalhatók olyan vezetési és menedzsment hiányosságok, amelyek fejlesztése javítana a szervezet működésén, ezáltal annak sikerességén is. Úgy gondoljuk továbbá, hogy a változó környezet és a megoldásra váró problémák változó perspektívák keresésével is együtt kell, hogy járjon annak érdekében, hogy a vezető új típusú megoldásokkal tudjon szolgálni az általa vezetett szervezet, vagy szervezeti egyység problémáira.

Ezen kívül úgy tapasztaltuk, hogy – köszönhetően a nehéz gazdasági környezetnek, a szakszervezeti pozíciók romlásának, valamint a tárgyalások során tapasztalt munkáltatói ellenállásnak – a vezetők motivációja csökken, ami a szervezet hosszú távú fejlesztésének a korlátja lehet.

Nagyon fontos tényezője egy szervezet sikerének a kommunikáció. A Vasutasok Szakszervezete esetében egyrészt a tagság esetében van ennek kritikus szerepe, hiszen nem megfelelő kommunikáció mellett az egyértelmű pozitív eredmények is könnyen elvesznek, vagy nem a Szakszervezet eredményének könyvelik el azokat, másrészt a magas szintű tárgyalások folyamán is kiemelt fontosságu ez a képesség.

### A projekt célja

"TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

A projekt elsődleges célja, hogy a vezetőket megismertesse olyan módszertanokkal és a kezükbe olyan eszközöket adjon, amelyekkel a jelenlegi szervezeti keretek között is képesek javítani a szakszervezet működésének és az alsóbb szinteken dolgozó tisztviselőknek a hatékonyságát.

A projekt célja továbbá, hogy motivációt nyújtson a vezető beosztásban lévő tisztviselők számára, amelyekkel egyrészt ők maguk is eredményesebbek lehetnek, másrészt pozitív példaként szolgálhatnak más tisztviselők számára.

### A projekt várható eredményei

A projekt során a vezetők olyan tréningeken vesznek részt, amelyeket kifejezetten a hozzájuk hasonló pozícióban dolgozók, menedzserek számára tartanak, a képességeik magasabb szintre történő fejlesztése céljával.

A projekt eredményeként a tréningeken részt vevő vezetők motivációs szintje javul. A tréningek során a tréner az alábbiakhoz hozzájárul, hogy a felszínre hozzák a vezetők belső motivációs tényezőit és olyan eszközöket adjanak a kezükbe, amelyekkel a saját erőforrásaikként ki is tudják használni ezeket a tényezőket. Ezen kívül a tréning hangsúlyt kell, hogy fektessen arra is, hogy megtanítsa a vezetők számára, hogy hogyan képesek a saját motivációjukat átadni mások számára is, illetve segíteni másokból kihozni a maguk belső erőforrásait.

A kommunikációs képességek fejlesztésével a résztvevők sikeresebb lehetnek a tárgyalások, egyeztetések során, ezáltal nagyobb eredményességgel tudnak kialakítani a Szakszervezet és az általuk képviselt vasutasok érdekeit. Ezen kívül javulnak a képességeik az érdekvédelmet rájuk bízó tagság eredményesebb megszólításában is.

A vezetői és menedzsment eszközök szélesebb skálájának megismerése révén – mind egyéni, mind szervezeti szinten – bővülnek azok a kompetenciák, amelyek egyszerűbbé teszik a Szakszervezet irányítását, működését. Javul a szervezet által végzett munka minősége, hatékonysága időmenedzsment valósul meg.

### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

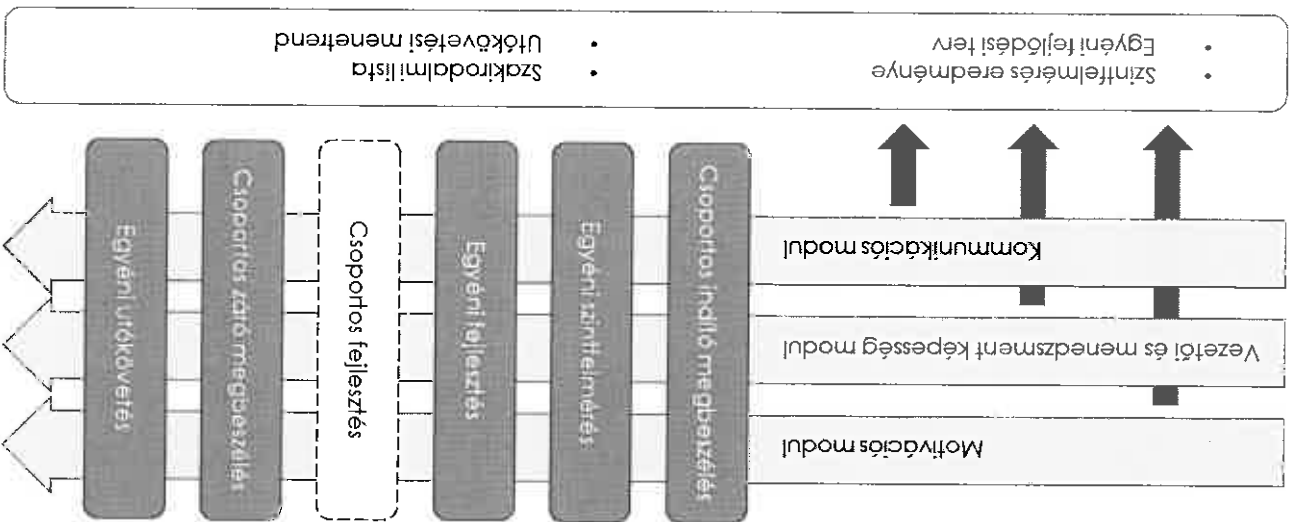
A projekt tevékenységeit két szakaszra javasolt felosztani az alábbiak szerint, úgy, hogy az első szakaszban megvalósuljon az elnökség, a második szakaszban pedig a középszintű tisztviselők kompetenciáinak a fejlesztése.

Mindkét szakaszban három modulon keresztül kerül sor a képességek fejlesztésére:

- A „Motivációs modul” a belső ösztönzők felszínre hozását és a munkatársak motivációjának fejlesztésére való képesség elsajátítását célozza meg.
- A „Vezetői és menedzsment képességek modul” olyan menedzsment technikák és eszközök elsajátítását célozza, amelyek szükségesek a vezetők mindennapi munkájához, úgy, mint a

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- A kommunikációs modul folyamán olyan kommunikációs technikákról esik szó, amelyek a másik fél stílusához igazodva segítenek eredményessé tenni a kommunikációs üzenetek megfogalmazását, a tárgyalópartner befolyásolását, illetve a bizalom felépítését.
- Minden modul során elsőként javasolt csoportos és egyéni fejlesztő beszélgetéseket és tréningeket is tartani, ezáltal javíthatók az egyedi képességek és fejleszthető a csoportdinamika, az együttműködési képességek és a szinergia.



6. ábra – „Menedzsment képességek fejlesztése” projekt főbb állomásai és eredményei

## A projekt során leszállítandó termékek

A projektek eredményei javarészt az egyéni, a csoportos és a szervezeti fejlődésben jelennek meg, azonban az alábbi kézzel fogható eredménytermek leszállítása is szükséges a modulok eredményeként:

- Egyéni szintfelmérés: A vezetőre jellemző képességek és személyiségjegyek értékelése, a kitörési pontok megfogalmazása.
- Egyéni fejlődési terv: Azoknak a lépéseknek, tréningeknek és gyakorlatoknak a leírása, amelyek elvégzésével a szintfelmérés során megállapított egyéni gyengeségek kiküszöbölhetőek, javíthatók.
- Szakirodalmi lista: Az egyéni szintfelmérés alapján meghatározandó a vezetők számára alkalmazni javasolt módszereknek a szakirodalma, amelyek részletes leírást adnak a módszertan elemeiről, illetve azok alkalmazásának a módjáról.
- Utókövetési menetrend

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

Az utókövetési menetrend leírja, a tréninget követően az adott vezetővel javasolt további kapcsolattartás intenzitását és módját, amelyek alapján a tréner által nyomon követhető a vezető fejlődése.

#### A Tagtoborzási és Megtartási Rendszer projekt szükségességének indoklása

A jelenlegi szervezettefejlesztési projekt elsődleges célja, hogy olyan javaslatokat tegyen, amelyekkel a taglétszám növelhető, egyrészt az új tagok toborzásának a hatékonysága, másrészt a tagok kilépésének a megakadályozása révén.

Az interjúk és a kérdőívek tanulsága szerint a jelenlegi rendszernek komoly hiányossága, hogy a tagok keveset ériknek a Szakszervezettel, illetve annak képviselőjével. A tagok nehezményezik, hogy nagyobb hangsúlyt fordítanak az új tagok toborzására, mint a tagsággal való pozitív nexus fenntartására, ápolására.

A Vasutasok Szakszervezetére is alkalmazható az a szabály, miszerint nagyszágrendekkel kevesebb erőforrást emészt fel a régi ügyfelek (tagok) megtartása, mint az potenciális új ügyfelek (tagok) megnyerése. Éppen ezért komoly hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a jövőben megteremtődjön az egyensúly a két kommunikációs tevékenység között, ezáltal tudja csak úgy egészséges, fenntartható módon növelni a Szakszervezet a taglétszámot.

Egyensúlytalanságok mutatkoznak továbbá területi szinten is a toborzásban és a személyes megjelenésben. Az egyes területi képviselők által belepített, és a kilépő tagok között komoly eltérések vannak, ami valószínűsíthetően részben köszönhető csak a területi gazdasági, vagy társadalmi különbségeknek.

Meglátásunk szerint az egyensúlytalanságok megszüntetéséhez és személyes kapcsolati javításához a tagok személyes megkeresését összehangolt rendszerben, tervszerű módon szükségessé végezni, a jelenlegi ad hoc toborzások túlsúlyával szemben, ezáltal növelhető az egyéni idő alatt személyesen elért munkavállalóknak a száma (legyen szó potenciális, vagy tényleges tagról).

#### A projekt célja

A projekt célja, hogy olyan kommunikációs tervet biztosítson a Vasutasok Szakszervezete számára, amely részletesen leírja, hogy mely szakszervezeti tisztviselőknek, mikor milyen témában, hol kell személyesen megjelennie annak érdekében, hogy biztosítható legyen a régi tagok személyes elégedettsége és az új tagok tájékoztatása és toborzása egyaránt.

A projekt célja, hogy egy egységes tervben összefoglalja és összehangolja minden tisztviselő kommunikációs és kapcsolattartási tevékenységét, legyen szó az elnökségről, a középzsintű vezetőkről, vagy akár az alapszervezeti titkárokról.

Ezen kívül a célja, hogy a kommunikációt az elmondott üzenetek és a közlés módja tekintetében is egységessé tegye és olyan kommunikációs eszközöket adjon a tisztviselők kezébe, amelyek

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



minden területi régióban, minden szervezeti szinten és minden társadalmi szinten megállják a helyüket.

### A projekt várható eredményei

A projekt eredményeként egy összehangolt rendszer jön létre, amely segíti minden szervezeti szinten, minden területi képviselőt a kapcsolattartást a tagokkal és a leendő tagokkal.

A tervezett módon végrehajtott kommunikációs kampány megerősíti az egészséges egyensúlyt:

- a területi képviselők munkájában;
- a felelősök tekintetében;
- a tagtoborzás és a tagok megtartása között.

A kommunikációs terv javítja az időbeosztást, ami által azonos idő alatt több tag elérése lehetséges és növeli a személyes jelenlétet, azon keresztül pedig a tagok elégedettségét.

### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

A projekt legfontosabb feladata, hogy egy évre előre olyan kommunikációs terv készítsen el, amely részletesen leírja a tagtoborzó és tagmegtartó eseményeket az alábbi jellemzők szerint:

- Hol kerül megtartásra a személyes találkozó?
- Mikor kerül sor rá?
- Ki a felelős az esemény szervezéséért és ki tartja az előadást?
- Kiknek szól az előadás? (milyen beosztásban dolgoznak)
- Mi az esemény célja? (toborzás/tájékoztató/mindkettő)

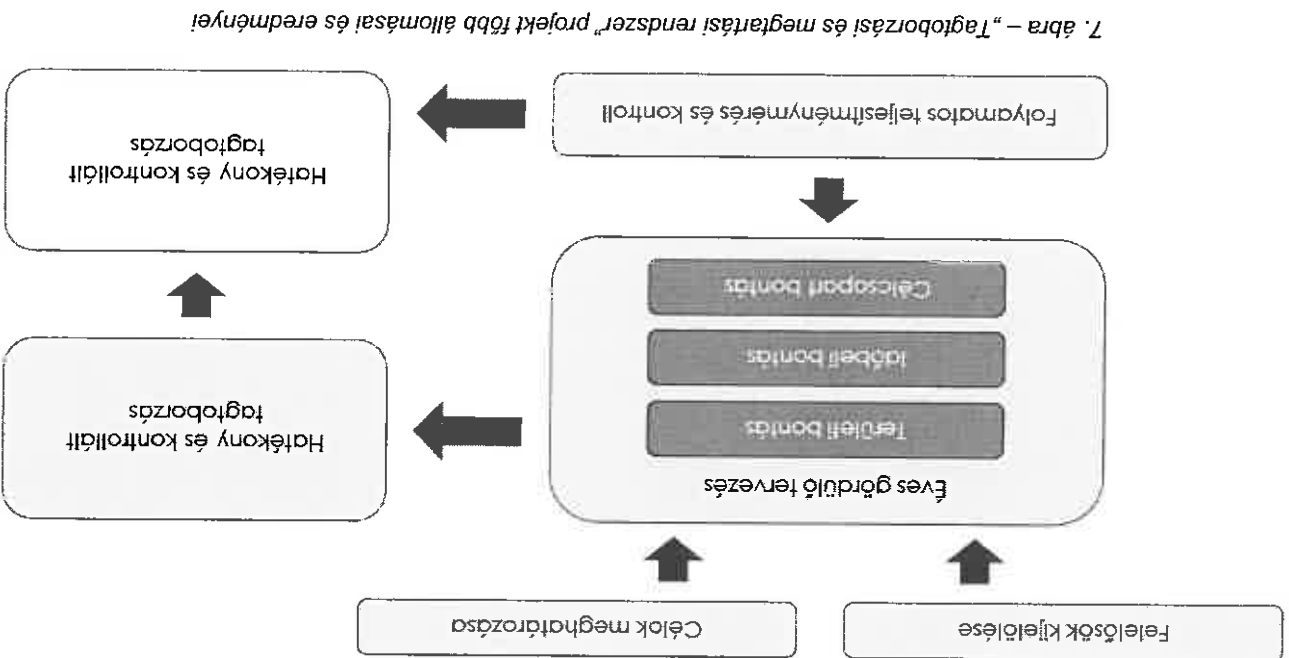
A projekt során szükséges még olyan egyszerű kommunikációs csomag összeállítása, amely bemutatható, szétosztható az eseményeken és alkalmas az adott eseménynek megfelelő kommunikációs üzenetek átadására. A kommunikációs csomagok lehetséges tartalma:

- Operatív és stratégiai üzenetek listája, amelyek pozitív képet festenek a Vasutasok Szakszervezetéről és kommunikálni kell azokat a jelenlegi, vagy a leendő tagok felé.
- Prezentációk, amik bemutatásra kerülhetnek az eseményeken, az események jellegétől, céljától és a résztvevőktől függően, és alkalmasak a tagok figyelmének a felkeltésére.
- Tájékoztató füzetek, szórólapok, amelyek illeszkednek a prezentációkhoz, szemléltetések, és tartalmaznak minden olyan lényeges információt, üzenetet, amely kapcsolódik az adott esemény témájához.

A projekt során szükséges olyan oktatásokat is tartani, amelyek során az események és az előadások felelősei megismerhetik a kommunikációs csomagokat és megtanulhatják, hogy miként lehet azokat a leginkább célravezető módon előadni, mivel lehet felhívni a résztvevők figyelmét a leglényegesebb mondanivalókra.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Alkalmazkodva a többi javasolt projektben megfogalmazottakhoz, a kommunikációs tervnek meg kell határoznia az éves célszámokat, amelyekkel az év során, majd az év végén ellenőrizhető a terv végrehajtása és eredményessége, ezáltal magas szintű vezetői kontrollt biztosítva a projektben.



## A projekt során leszállítandó termékek

A projektek eredményeként tehát a fentiekben is leírtak alapján két dokumentum áll elő:

- Részletes éves kommunikációs terv
  - Összehangolt módon tartalmazza az összes kommunikációs eseményt egy évre vonatkozóan, a legfontosabb információkkal leírva azokat.
  - Kommunikációs csomag
- Amelyek tartalmaznak minden olyan fontos üzenetet és információs dokumentumot, amelyeket a kommunikációs események során be kell mutatni, át kell adni a résztvevőknek.

## A Virtuális Projekttiroda szükségességének indoklása

Projektszerű fejlesztések végrehajtásához a jelenlegihez képest más típusú munkamódszer alkalmazás szükséges, amely kifejezetten azt a célt szolgálja, hogy az operatív működéstől eltérő egyedi feladatok a meghatározott idő- és költségkereten belül elvégezhető legyen a rendelkezésre álló emberi erőforrás bevonása mellett.

Amennyiben a fejlesztések során külső partnerek bevonása is sor kerül, azoknak a munkáját és a fejlesztések előrehaladtát rendszeresen ellenőrizni és koordinálni szükséges.

Még tovább növeli a szoros kontroll szükségességét, ha egyszerre több projekt folyik párhuzamosan. Ilyenkor a felügyeletet egy kézben vagy egy – szorosan együttműködő – csapatban szükséges

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

összpontosítani, így fejlesztések összehangja megteremthető, ezáltal a fejlesztésekkel összességében jobb eredmény érhető el, mint külön-külön.

Ehhez azonban szükség van egy olyan szabályrendszerre, amely pontosan meghatározza, hogy kinek milyen feladatai vannak, és milyen időközönként, hogyan kell beszámolítani a megvalósításban közreműködő külső, vagy belső munkatársakat. Ezeket a szabályokat az operatív működés szerves részévé kell tenni.

Szintén a projektiroda létrehozása mellett szól, hogy a vezetőség részéről felmerült egy olyan szervezeti egység igénye, amely a döntések meghozatalában és a tárgyalások előkészítésében támogatást tud nyújtani számára. A megfelelő projektiroda team összeállítása esetén ez a virtuális szervezet alkalmas lenne az ilyen ad hoc feladatok ellátására is.

### A projekt célja

A projekt célja, hogy létrehozzon egy olyan szervezeti egységet, amelynek feladata, hogy a párhuzamosan folyó fejlesztési projekteket összehangolja és ellenőrizze azok előrehaladát, illetve az eredetileg megállapított céloknak való megfelelést.

A projekt során meg kell teremteni azokat a kompetenciákat, amelyek révén a projektvezetési és koordinációs feladatok ellátása a szervezeti egységen belül megoldhatók.

### A projekt várható eredményei

A projekt eredményeként létrejövő virtuális szervezeti egységen belül egyértelművé válnak a fejlesztési projektek kapcsolatban felmerülő feladatok és felelősségi viszonyok.

A projektiroda deklarált feladata, hogy biztosítsa a fejlesztések eredményességét, az elkészülő projekttermékek elvart minőségét, illetve hogy a fejlesztések a rendelkezésre álló idő- és költségkeretek között menjenek végbe.

A projektiroda munkájának eredményeként a párhuzamosan futó fejlesztési projektek összehangja megteremthető, ezáltal az egyes projektek közötti szinergia kihasználható, a projektek pozitív hatásai erősíthetők.

A projektiroda a fejlesztések felügyeletét átveszi az elnökségtől és csak a magas szinten kezelhető problémák és kérdések esetében eszkalál a felsőbb szintekre. Ezzel csökken az elnökség terhelése, és azokra a feladatokra tudnak koncentrálni, amelyek során a helyettesítésekre nincs lehetőség.

### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

A projekt során ki kell jelölni fejlesztésenként a projektvezetőt a projektstruktúrát, ki kell jelölni a projekt csapat tagjait, és meg kell határozni a projekt során játszott szerepeket és a feladataikat.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítő hatékonyágépítő projektekben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

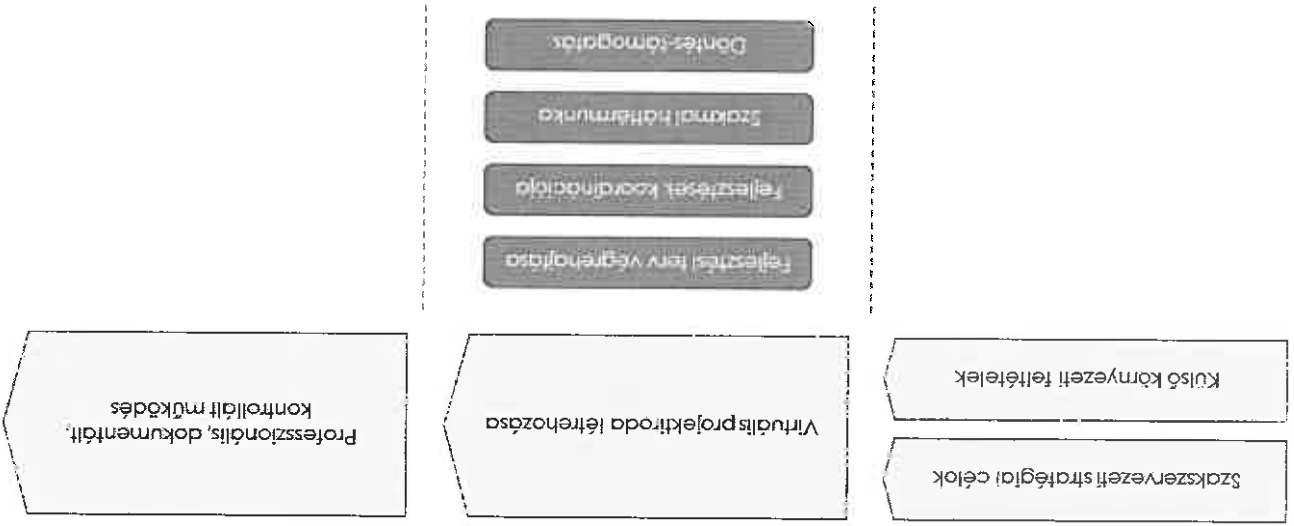
Ki kell dolgozni a projektszervezet működésének a szabályait. Ezen belül tisztázni kell a belső és a külső (vállalkozói oldalról biztosított) projekt tagok közötti kapcsolattartás módját és gyakoriságát, a projekttagok közötti felelősségi viszonyokat, valamint meg kell határozni azt a dokumentációs rendet, amely szükséges a feladatok adminisztratív ellenőrizhetőségét, a projekttagok közötti megállapodások visszakereshetőségét és az elnökség felelő történő jelentés egységességét.

A projekt feladata, hogy biztosítsa a párhuzamos projektek egységes akciótervét, hogy megjelölje a projektek közötti párhuzamosságokat, a projektek közötti függőségeket. Ezt követően a projekt teamek feladata, hogy az akcióterv megvalósulását ellenőrizze, a projekteket koordinálja.

Az operatív szintű döntéseket a projekt iroda feladata meghozni, a magas szintű problémák esetén azonban el kell készítenie a döntéstámogató anyagokat, amelyek az elnökség számára felső vezetés számára röviden összefoglalják a felmerülő problémát, bemutatók az alternatív megoldási javaslatokat, felsorolják azok előnyeit és hátrányait, valamint kijelölik a projekt team által preferált megoldást annak indoklásával együtt. Ez alapján az elnökség rövid idő alatt meghozhatja a megfelelő döntést.

A projekt iroda feladata továbbá, a külső vállalkozókat, illetve a munkájukat ellenőrizze és a projektek eredményeit kommunikálja a vezetőség, illetve szükség esetén a tagság felé.

Ezen kívül a projekt irodának együtt kell működnie az elnökséggel és a szakszervezet egyes kijelölt szervezeti egységeivel a Vasutasok Szakszervezetének tisztújító kongresszusán elfogadott közép távú program végrehajtásában, azok aktív szakmai támogatásával.



8. ábra – „Virtuális projekt iroda létrehozása” projekt főbb állomásai és eredményei

### A projekt során leszállítandó termékek

A projekt során az alábbi termékeknek kell előállniuk a projekt iroda munkája nyomán:

- Projekt irányítási szabályzat

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezeteifejlesztési terv elkészítése”

Bemutatja a projekteket végrehajtása során a projekt iroda részéről alkalmazandó projekt viszonyokat, a projekt előkészítéséhez és végrehajtásához szükséges tevékenységeket, valamint a projekt adminisztratív és dokumentációs szabályait.

- Dokumentációs sablonok
- Azoknak a dokumentumoknak a sablonjai, amelyeket a projekt adminisztrációja során alkalmazni szükséges az átláthatóság, az ellenőrizhetőség és a visszazakkereshetőség érdekében.
- Projekt dokumentáció

A párhuzamos projekteket végrehajtása során a projekt irodának szükséges dokumentálnia azok tevékenységeit és előrehaladásukat a dokumentációs rendnek megfelelően, és a projektek végén azokat le kell adnia, mint eredményterméket.

### A Vezetői Információs Rendszer kialakításának szükségességének indoklása

Jelenleg az elnökség részéről az alacsonyabb szintek felé a vezetői kontroll alacsony intenzitással. Ennek javítására alkalmas egy vezetői információs rendszer, amelyben az elnökség rendszeres időközönként láthatja az aktuális helyzetképet a Szakszervezet munkájával, valamint az alsóbb szintek feladataival kapcsolatban.

Az elnökség részére olyan mutatókat prezentál a rendszer, amelyek emeli a rendelkezésre álló információk mennyiségét és minőségét, javítják a szervezettel kapcsolatos döntések hatékonyságát, segítik felderíteni a szervezeten belüli gyenge pontokat és kijavítani azokat.

Jelenleg nem áll rendelkezésre olyan mutató, mérőszám, amely alkalmas a szervezeti egységeknek, a földrajzi és szakmai területeknek, valamint azok vezetőinek az objektív, összehasonlítható értékelésére. A vezetői információs rendszer kialakításakor ezek a mérőszámok is definiálásra kerülnek, így megfelelő menedzsment módszerek alkalmazása mellett versenyhelyzet teremthető és javítható a motivációt.

Ezen kívül a tisztviselők részéről is mutatkozik igény a munkájukkal kapcsolatos visszacsatolásra.

### A projekt célja

A projekt célja, hogy egy hatékony, az informatika által támogatott menedzsment eszközt adjon az elnökség kezébe, amelyen igény szerint magas szinten, igény szerint részletesen kibontva láthatja az egyes szervezeti egységek és területek munkáját és összehasonlítható, számszerűsített értékelésüket. A projekt célja, hogy részletesen kidolgozza a rendelkezésre álló input adatok és a vezetői igények alapján a számszerű kulcs teljesítménymutatókat, azok előállításának a módját és az elnökség számára jól áttekinthető felületen prezentálja azt.

### A projekt várható eredményei

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

A projekt eredménye elsősorban az, hogy olyan kereteket terem, amelyek között összevethető a szervezeti egységek munkái. Egy egyrészt lehetőséget ad a vezetői kontroll hiányosságainak kiküszöbölésére, másrészt az egyértelmű értékelési rendszer alapját képezheti egy premizálási rendszernek, amely pedig a motiváció javítását szolgálja.

A kidolgozott teljesítménymutatók alapján lehetőség nyílik a szakszervezet által végzett munka értékességének szemléltetésére és kommunikációjára a tagság felé. Ezen kívül a teljesítménymutatók szintén alkalmasság lehetnének arra, hogy a kongresszus felé történő beszámoló és a szervezet munkájának a kongresszus által történő értékelésének aktív részévé váljanak.

A vezetői információs rendszer használatával a vezetők számára, a szervezet értékeléséhez használt információk olyan struktúrában állnak rendelkezésre, ami által könnyebben értelmezhetővé és áttekinthetővé válnak, ezáltal javul a döntéshozás hatékonysága.

A vezetői információs rendszer alkalmas arra, hogy a vezetők a folyamatban lévő tevékenységek – mint amilyenek a jelen szervezettefejlesztési terv által javasolt projektek is – előrehaladtát, illetve a tervek szerinti keretekhez való igazodását folyamatosan követni tudják.

Mivel a vezetői információs rendszerben az adatok nagy rendszerességgel frissülnek, ezért általa a trendek is megfigyelhetővé válnak, és egy esetleges romló tendencia időben észlelhető és korrigálható.

#### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

Ahhoz, hogy a vezető számára szükséges információt legyen képes a VIR prezentálni, szükséges a működési folyamatok felmérése, azokon belül a kritikus pontok meghatározása, a folyamatok szereplőinek megnevezése, a folyamatok során keletkező és a folyamatokat leíró adatok definiálása, valamint az adatok forrásának a megjelölése, amik a kiindulási pontját jelentik a rendszer által megjelentet információknak.

Ezek mellett fel kell mérni a vezetői igényeket, és azokat a jelenleg alkalmazott döntéshozatali mechanizmusokat, amelyeknek a vezetői információs rendszernek a célja. Mindezek alapján meghatározhatók a vezetők számára megjelentendő információk.

Definiálni kell olyan kulcs teljesítménymutatókat, amelyek jól leírják a szervezet működését és a működés által létrehozott eredménytermékek minőségét, valamint meg kell határozni a rendelkezésre álló adatok konverziójának a módját, amellyel a fenti kulcsmutatók előállíthatók. A kulcs teljesítménymutatók több típusai a jelen állapot és az általunk javasolt fejlesztések alapján az alábbiak lesznek majd:

- Pénzügyi mutatók
- Tagságra vonatkozó mutatók
- Projektek előrehaladásának mutatói
- Terv szerinti működés mutatói

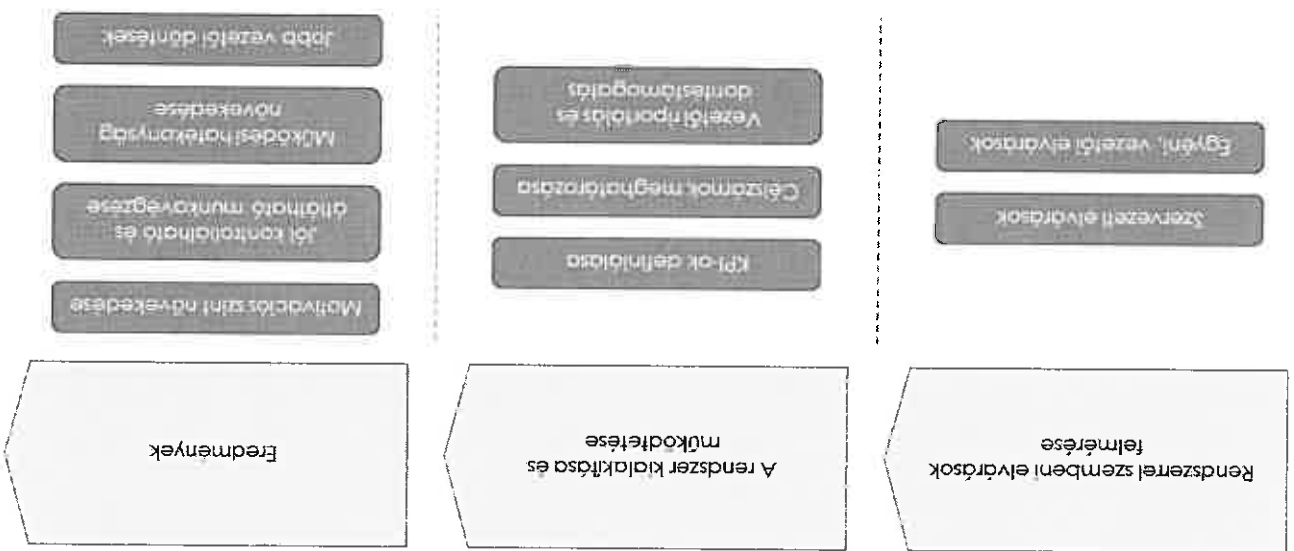
„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

A projekt során természetesen el kell készíteni a rendszer felhasználói felületét. A javaslatunk szerint, a projekt eredményeként egy könnyen áttekinthető automatikusan frissülő Excel táblázat készüljön. Egyrészt ennek az elkészítése könnyebben kivitelezhető a Vasutasok Szakszervezete rendelkezésére álló pénzügyi keretekből, mint egy egyedi szoftver készítése, másrészt pedig az Excel használata megszokott a szervezetnél, így a vezetői információs rendszerrel is könnyen meg tudnának barátkozni annak a kezelői.

Ki kell dolgozni azt a feltöltési rendszert, amely során a szervezetben rendelkezésre álló adatok bekerülnek a rendszerbe és az elnökség ellenőrizni tudja azokat. Ki kell jelölni a feltöltésért felelős személyt, vagy személyeket, a feltöltés rendszerességét és határidejét, valamint a technikai feltételeket.

Ei kell készíteni a rendszer dokumentációját, amely pontosan leírja annak működését, a működetésének a szabályait, és bemutatja a rendszer által megjelentített információkat, valamint segít értelmezni azokat.

Végül a projekt során el kell végezni minden olyan szervezeti tag számára a rendszer oktatását, akit a későbbi használata érinteni fog.



9. ábra – „Vezetői Információs Rendszer kialakítása” projekt főbb állomásai és eredményei

## A projekt során leszállítandó termékek

A projekt során az alábbi eredménytermékeket szükséges elkészíteni:

- Vezetői Információs Rendszer  
Excel alapú rendszer, amely megjeleníti a vezetők számára lényeges, a Szakszervezet és a szervezeti egységeinek a munkáját értékelő mutatókat, valamint a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információkat.
- Input adatlap sablonok

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- Azok a munkalapok, amelyekből a vezetői információk rendszer nyeri a szükséges adatokat, és amelyeknek a rendszeres feltöltése szükséges a rendszer működéséhez.
  - Felhasznált dokumentáció
  - Azok a dokumentumok, amelyek leírják a rendszer működését, a működletésének a szabályait, a rendszer által megjelentített információkat és az értelmezésüknek a módját.
  - Oktatási anyag
- A rendszer használatának elsajátításához szükséges dokumentumok, prezentációk.

### Az Erdekvedelmi Oktatási Terv szükségességeinek indoklása

A szakszervezet legfontosabb feladata az érdekvédelem, aminek a hatékonyságát nagyban javítja, ha a tagság tisztában van a jogaiival, lehetőségeivel. Ezáltal egyrészt ki tud állni a saját érdekében, a saját jogaiért, másrészt tiszta kerül azzal, hogy mi az, amivel a Szakszervezethez fordulhat. Ez utóbbi területen jelenleg vannak hiányosságok, mivel a tagok nem minden esetben szólnak időben a Szakszervezeti képviselőknek.

Az interjúk és a személyes beszélgetések alapján vannak olyan tisztségviselők, akik szívesen tartanának ilyen oktatásokat, és lenne is rájuk kereslet.

Az oktatásokat – a tagtöbörzshoz és megtartáshoz hasonlóan – tervezett módon javasolt megtartani, hogy azok hatékonyságát lehessen növelni. Az oktatásokat előre definiált témakörökben, országos lefedettséggel, meghatározott felelősök révén kell végrehajtani, amiknek szerepelnük kell az oktatások végrehajtását megelőzően elkészülő leíró tervben.

Az oktatások során a célcsoporthoz igazított, előzetesen kidolgozott tananyagra van szükség, eltszerű, könnyen megérthető példakkal.

### A projekt célja

A projekt célja, hogy növelje a tagság tudatosságát a munkájukat érintő érdekvédelmi kérdések terén. A projektek ehhez biztosítania kell egy olyan oktatási tervet a Vasutasok Szakszervezete számára, amely részletesen leírja, hogy milyen témakörökben, milyen helyszíneken, milyen célcsoportnak szánt oktatások kerülnek megtartásra, illetve, hogy ezeknek kik a felelősök a szervezést és a prezentációt illetően.

A projekt célja, hogy olyan tananyagot biztosítson az oktatások számára, amely a célcsoport számára könnyen emészthető, érthető, eltszerű példákat tartalmaz annak érdekében, hogy egyszerűen elsajátítható legyen és az oktatásokon tanultakat ténylegesen alkalmazni tudják a mindennapok során.

### A projekt várható eredményei

A projekt lehetővé teszi, hogy a Szakszervezet az érdekvédelmi feladatait hatékonyabban tudja ellátni, mivel a tájékozott, tudatos munkavállaló segíti a Szakszervezetet ebben.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



Az érdekvédelmi ismereteknek és a Szakszervezetek lehetőségeinek ismeretében a tag képes lesz aktívabban részt venni a szervezet munkájában. Ennek az aktivitásnak köszönhetően a tagok könnyebben mozgósíthatóvá válnak, ami növeli a Szakszervezet érdekérvényesítő képességét.

A tagság személyes oktatása révén nő az érzet a tagokban, hogy a Szakszervezet közel áll hozzájuk, az ő érdekeiket képviseli.

A fentiek mellett a közvetlen oktatások abból a szempontból is hasznosak lehetnek, hogy ezek során a felszínre kerülhetnek operatív problémák, amikkel a tagok a munkájuk során szembesülnek, és amikre a Szakszervezet részéről megoldást várnak, de valamilyen okból nem jelzik azokat a Szakszervezet felé.

### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

A projekt során részletesen meg kell tervezni az oktatásokat és azok körülményeit az alábbiak szerint:

- Menetrend tervezése
- Oktatási tematika megtervezése
- Az egyes oktatások célcsoportjának a meghatározása
- Az oktatások felelőseinek meghatározása, külön vizsgálva az oktatások a szervezésért felelős személyeket és az oktatókat

Az oktatási terven kívül szükséges az oktatási anyagok elkészítése is, amelyeknek az oktatók által bemutatható prezentáció formájában, másrészt tájékoztató fizet formájában is el kell készülniük.

A projekt feladata az oktatások megszervezése is, beleértve az oktatások helyszínének biztosítását, az oktató, illetve a helyettes oktató felkérését, valamint a résztvevők meghívását, toborzását is, és természetesen a projekt keretében kerülnek megtartásra maguk az oktatások is.



10. ábra – „Érdekvédelmi oktatási terv” projekt főbb állomásai és eredményei

### A projekt során leszállítandó termékek

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezete fejlesztési terv elkészítése”

A projekt során – az oktatások megtartása mellett – az alábbi dokumentumok előállítására valószínűleg meg kell tervezni a következőket:

- Éves oktatási terv
- Az előkészítést követő egy év tervezett oktatási menetrendjét leíró dokumentum, amely tartalmazza az oktatások tematikáját, az oktatások célcsoportjait és a felelőseit is.
- Oktatási anyagok
- Az oktatások során bemutatásra kerülő prezentációk és az oktatások témájában készült szöveges anyagok.
- Adminisztratív dokumentumok

Az oktatásokról készülő adminisztrációs anyagok, amelyeknek a köre és tartalma a tervezés során kerülhet meghatározásra.

### A Közösségépítési Program szükségességeinek indoklása

Az interjúk alapján az elnökség célkitűzésésként jelölte meg a maga számára, hogy a jelenlegi tagosság inkább tekintsen a Szakszervezetre egy erős közösségként, mint szervezetként, ezen a téren azonban az út elején jár az Szakszervezet, a megállapításunk szerint. Ezt a vizitot akkor tudja a Vasutasok Szakszervezete elérni, ha végig visz egy közösségépítő programot, ami a tagosság számára lehetőséget biztosít arra, hogy jobban megismerjék egymást, és összekovácsolódjanak.

A Szakszervezet jelenleg is tart közösségi programokat, azonban egyrészt azok száma kevesebb, mint azt a tagok szükségességnek érznek, másrészt a közösségi programok szervezése több szintű, a központok is szerveznek programokat és az alapszervezetek is.

Javasolt tehát ezeknek a közösségépítő rendezvényeknek a szervezése a jelenleginél nagyobb számban, illetve javasolt az oktatás és a tagtoborzáshoz hasonlóan ezeknek a tervszerű összehangolása. Ez utóbbi azért is fontos, mert a közösségi programok kitűnő lehetőséget biztosítanak a tagosság személyes elérésére, illetve alkalmassak arra is, hogy a rendezvényel párhuzamosan, illetve annak részeként oktatásokat is tartson a Szakszervezet.

Szükségét érezzük továbbá a közösségépítő rendezvényeknek azért is, mert a tagok az érdekvédelem területén passzívak, ami viszont korlátozza a szakszervezetek lehetőségeit az érdekvédekezés területén. A közösségépítő események révén jobban magáénak érezheti a tag a szervezetet és annak céljait, így aktívabbá válhat.

Nem utolsó sorban pedig a közösségi programok révén szorosabbra fűzhető a társ szakszervezetekkel való együttműködés is, és a közösen szervezett programok ráadásul alacsonyabb költségigénnyel járnak együtt.

### A projekt célja

A projekt célja, hogy olyan programokat készítsen elő és szervezzon meg, amelyekkel a viszony szorosabbra fűzhető, a tagok közelebb kerüljenek egymáshoz, és amelyek lehetővé teszik, hogy

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

a tagok a ne úgy tekintsenek a Szakszervezetre, mint szervezetre, hanem úgy, mint egy nagy, szolidaritás, családias közösségre.

### A projekt várható eredményei

A közösségépítő rendezvények erősítik a közösségi szellemet, ezáltal pozitív érzést váltanak ki a Szakszervezethez tartozással kapcsolatban. A tagok sokkal könnyebben megtarthatják abban az esetben, ha lelkiileg is kötődnek a Vasutasok Szakszervezetéhez, és nem csak racionalis okokból.

Egy vele szoros kapcsolatban álló közösséget sokkal több mindent hajlandó megtenni a tag, így nő a tagság aktivitása az érdekvédelmi célok elérésében, könnyebben mozgósíthatóvá válnak.

A közösségi programok alatti szórakozás a tagokban pozitív érzéseket kelt, így a szakszervezettel szembeni általános elégedettség is növekedni fog.

Amennyiben pedig közös eseményeket is szervez a Vasutasok Szakszervezete a VASZ többi tagszervezetével, úgy a tagok közösségépítésén túl a szervezetek közötti együttműködés is szorosabbra fűzhető, ami a későbbi közös tárgyalásokat nagyban megkönnyíti, az érdekvédelmet pedig eredményesebbé teheti.

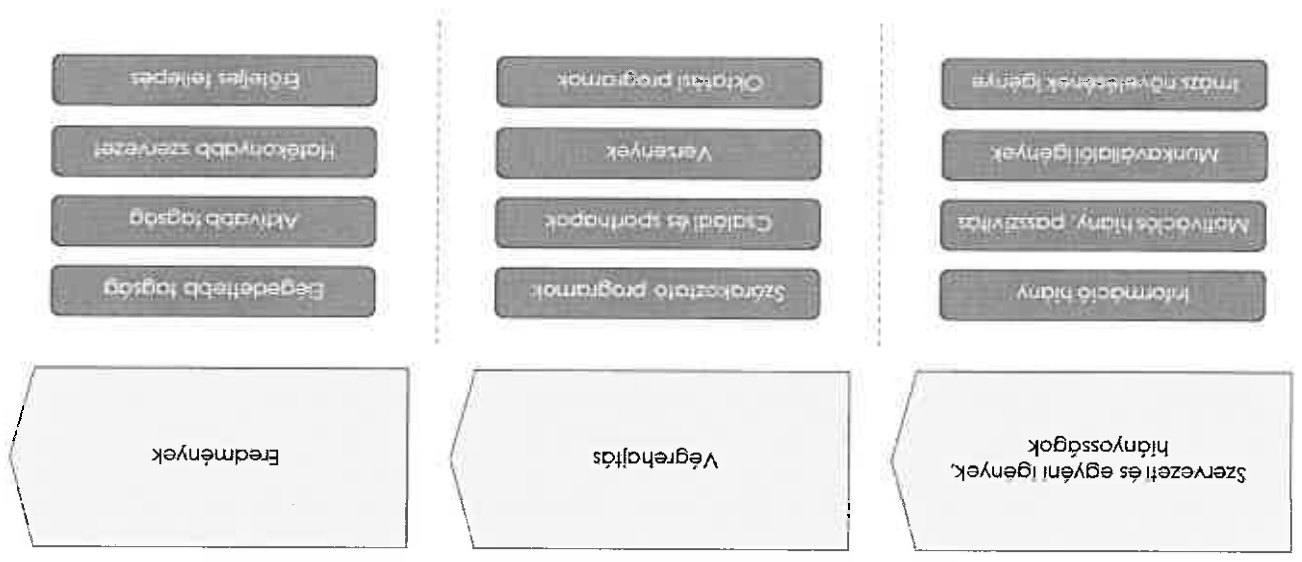
### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

A projekt során meg kell tervezni az események menetrendjét. Fel kell mérni, hogy a Szakszervezet milyen gyakran tud eseményeket rendezni, meg kell tervezni azoknak a helyszínét, ki kell jelölni a szervezőket és a közöttük lévő munkamegosztást, valamint az események fontosabb programjait. Meg kell határozni minden eseménynél, azoknak a szintjét, tehát azt, hogy országos, területi vagy alapszervezeti rendezvényről van-e szó. Erdemes ezeket kombinálni, tehát a programba be lehet szünni olyan eseményeket is, amelyek egy adott területi képviselői tagságának szólnak, de akár olyan eseményt is, amikor egy adott területi képviselői vendégül lát egy másikat.

A rendezvények tervezése során érdemes lehet rendezvényorozatokban is gondolkodni, illetve érdemes úgy tervezni a programokat, hogy azok jól kiszámíthatók legyenek a tagok számára (vagyis például minden hónap első szombatján ugyanolyan típusú eseményen vehetnek részt a tagok).

A projekt feladata természetesen az események szervezése és lebonyolítása is, illetve a projekt során kell gondoskodni azoknak a feltételeknek a megteremtéséről, amik révén minél nagyobb számú résztvevőt lehet a közösségi programokra elcsábítani, így például a meghívók, szórólapok, hirdetések megtervezése, de kifejezetten ajánlott olyan előimény-vidék és beszámoló készítése is, amiről kedvet kaphatnak a tagok a programokon való részvételre.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



11. ábra – „Közösségépítési program” projekt főbb állomásai és eredményei

### A projekt során leszállítandó termékek

A közösségépítési program tervezése és végrehajtása során az alábbi dokumentumok állnak elő:

- Éves esemény menetrend
  - A programok listája, a tervezett időpontokkal, helyszínekkel, felelősökkel.
  - Az események alapvető programterve
  - Az események témájának és a tervezett programoknak a leírása.
  - Események kreatív anyagai
- Videók, beszámolók, fényképek, meghívók, hirdetések, stb.

### A Konstruktív Politikai Nyitás projekt szükségességének indoklása

A tárgyalópartnerek távolsgátartása nehezíti a Szakszervezet munkáját az eredményes érdekvédelem elérésében. Ha sikerül a tárgyalópartnerekkel kevésbé ellenséges, a kölcsönös tiszteltet alapjait magán viselő viszonyt kialakítani, az egyszerűbbé teszi a tagság érdekében magasabb szinten folytatott tárgyalásokat.

A „követő” magatartással szemben szélesebb körű lehetőségek nyílnak meg a szakszervezet előtt, ha a kezdeményezés saját magához ragadja. Ez ráadásul kiűnően lehet kommunikálni a tagság felé, mint az Szakszervezeti képviselő erősségének a jelt.

Abban az esetben, ha konstruktív, kezdeményező a Szakszervezet hozzáállása a másik tárgyaló félhez, úgy jóval kevesebb ellenállást vált ki, tehát jobb eredményeket érhet el.

### A projekt célja

A projekt célja, hogy javítson a politikuskokban elő, a szakszervezetektől alkotott negatív képen. Jelenleg a politika inkább tekint a szakszervezetekre leküzdendő akadályként, amit le kell küzdenie.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

A projekt célja, hogy megértesse a politikusokkal, hogy mind a két csoport ugyanúgy az általa képviselték elégedettségét kívánja elérni, csak a szakszervezeteknél ez a csoport szűkebb körű, mint a politikusoknál.

#### A projekt várható eredményei

A projekt sikeres végrehajtásával a Vasutask Szakszervezete nagy lépést tehet a felé, hogy a politika ne szükséges rosszszéként, ellenségként, tekintsen rá, hanem egy erős, ugyanakkor konstruktív partnerként, amely akár még segítséget is nyújthat a számára (például tanulmányok, elemzések, konstruktív fejlesztési ötletek elkészítésével).

A projekt eredményeként a Vasutask Szakszervezete kezdeményező szerepbe kerülhet, amellyel az események irányítása a Szakszervezet kezébe kerülhet át, ezáltal is javítva a tárgyalási pozícióján, és az érdekérvényesítési potenciálján.

#### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

Olyan szakmai javaslatokat kell megfogalmazni, amelyek lefordíthatók a tárgyalópartnerek számára a „politikai haszon” nyelvére, ezáltal elérni, hogy a javaslatot ők maguk akarják megvalósítani.

A projekt során a politikusok számára olyan döntéstámogató anyagok javasolt készíteni, amelyek a számukra is pozitív alternatívaként képesek bemutatni a Szakszervezet álláspontját. Szükség esetén javasolt nem csak a javaslatok leírását elkészíteni, hanem akár a javaslatok életbe lépéséhez szükséges jogszabálytervezetek is.

A projekt feladat olyan anyagoknak a készítése is, amelyek áttekintése révén könnyebben a magukénak tudják érezni a Szakszervezet által felvetett problémákat. Ilyen lehet például a vasutask munkáját bemutató dokumentumok, videók elkészítése.

A projekt keretén belül érdemes lehet a vasúttal és a politikusokkal együttműködve közös PR események megszervezése, amelyekből a Szakszervezet, a vasút és a politika egyaránt profitálhat.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítési hatékonyságépítő projektben szervezetejlesztési terv elkészítése”



12. ábra – „Konstruktív politikai nyitás” projekt főbb állomásai és eredményei

## A projekt során leszállítandó termékek

A projekt során az alábbi dokumentum, projekttermékek előállítására javasolt:

- Szakmai javaslatok (Vitaanyagok)
- Politikai javaslatok számára tett javaslatok, amelyekkel a Szakszervezet javítja a tagsága munkakörülményeit és a politika is kommunikációs előnyt kovácsolhat belőlük.
- Jogszabálytervezetek
- A javaslatokat életbeléptetéséhez szükséges jogszabályok, illetve módosított jogszabályok tervezetei.
- PR anyagok

## Az utólagos eredményfelmérés projekt szükségességének indoklása

A szervezetefejlesztési terv által javasolt projektek megvalósítását követően fel kell mérni, hogy azok milyen eredménnyel zárultak. Meg kell vizsgálni, hogy mit gondolnak a tagok és a vezetők – beleértve az alsó- és a középszintet, valamint az elnökséget is – a végbe ment változásokról. Meg kell vizsgálni ezen kívül a projektek tapasztalatait, hogy azok bevalóttak-e a hozzájuk fűződő reményeket, úgy valósultak-e meg, ahogy az eredetileg tervezve volt, illetve mivel lehetett volna javítani azoknak a megvalósításán.

## A projekt célja

A projekt célja, hogy felmérje, hogy a nagyjából egy éves fejlesztési időszak milyen eredménnyel zárult, illetve hogyan értékelik azt az egyes szervezeti szinteken, elsősorban pedig a tagságban.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

## A projekt várható eredményei

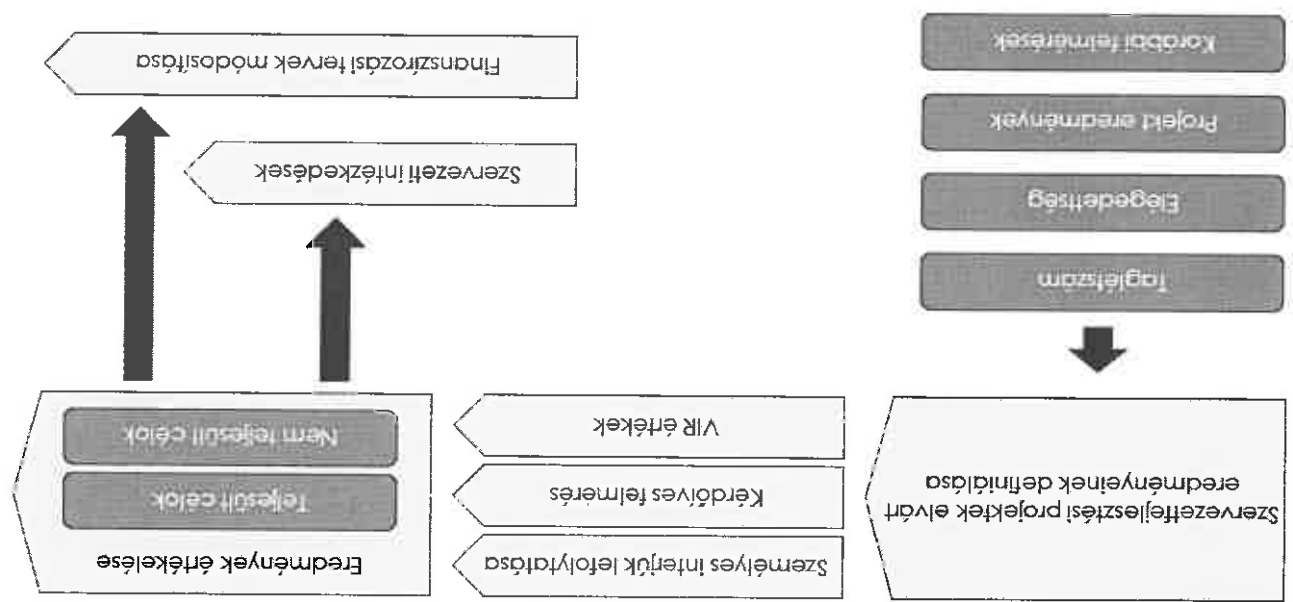
Az eredményfelmérést követően a pozitív visszajelzéseket lehet kommunikálni a tagság felé, ezáltal tovább javítva a Szakszervezet és a vezetés imázsát.

A projektek végrehajtása során szerzett tapasztalatok és az esetleges hibák, hiányosságok korrekciója révén még hatékonyabbá tehető a Szakszervezet munkája az eredményfelmérést követő években.

## A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

A projekt során a mostani szervezettefejlesztési terv elkészítését célzó projekthez hasonlóan interjúkat kell folytatni, amelyek során fel kell mérni a különböző szervezeti szinteken és a tagság körében a fejlesztési időszak eredményeit. Az elsődleges szempont az interjúk során annak felderítése, hogy mi változott a fejlesztési időszakban az interjú alanyok meglátása szerint, mi működik azóta jobban és milyen területeken van szükség további fejlesztésekre.

A mostanhoz hasonlóan szükséges egy kérdőíves felmérés elkészítése is, amiben javasolt a mostani kérdéssor újból kitöltése és a mostani kérdőíves felmérés eredményeivel való összehasonlítása, és ez alapján a különbségek elemzése.



13. ábra – „Eredményfelmérés” projekt főbb állomásai és eredményei

## A projekt során leszállítandó termékek

A projekt során az alábbi dokumentumok kell, hogy elkészüljenek:

- Interjú emlékeztetők

Az interjúk során elhangzott fontosabb információk a Szakszervezet működésének megítélés és a fejlődési irányok értékelése kapcsán.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- Tagzági elégedettség kérdőívek
  - Főként a mostani kérdéssor elemeiből álló kérdőívek. (Lehetnek bennük kiegészítő kérdések, amelyek a változások értékelését célozzák.)
  - Eredményelemzés és korrekciós terv
- Az interjúk és a kérdőívek elemzését, valamint a felmérés tanulságai alapján elvégzendő változtatásokat, korrekciókat leíró dokumentum.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”



### III. JELENLEGI SZERVEZETI MŰKÖDÉS

#### III.1.BELSŐ ADOTTSÁGOK

##### III.1.1. INTERJÚK ELEMZÉSE

###### A vizsgálat célja

A vizsgálat célja, hogy feltárja a Szakszervezet tagjainak tapasztalatait a szervezet működésével kapcsolatban, az általuk érzékelt hiányosságokat és erősségeket, illetve az ő esetleges elképzeléseiket a szervezet működésének javításával kapcsolatban. A személyné interjúk során kiesszámú érintett meghallgatására van lehetőség, nagy előnye azonban, hogy sokkal mélyebb vizsgálatra van lehetőség, mint a kérdőíves felmérés esetén.

###### Módszer

Az interjúkérdések összeállítására az előzetes igényfelmérő beszélgetéseken elhangzott információk és előzetes vélemények alapján történt. Az interjúkérdések egyeztetése a megrendelővel előzetesen megtörtént.

Az interjúk során megkérdezett alanyokat szintén a megrendelő képviselője jelölte ki, a tanácsadóink iránymutatásai alapján. Az előzetes kritérium – a szerződésben vállaltak – szerint 3-3 fő interjúztatásai volt szükségesek előzetes szervezeti szintenként (első vezetés, középvezetés, tagok). A felső vezetés egy elnökből és 3 alelnökből áll, az ő megkérdezésük természetesen követelmény volt. A középvezetésben interjúkat olyan személyeket kijelölni, akik, valamilyen jól megragadható szempont szerint (tér, szakterület, stb.) más nézőpontot képesek megvilágítani számunkra. Úgyanezt az elvet követtük a tagságnál is, ahol vidéki és fővárosi, nő és férfi, fiatal, középkorú és idősebb alanyokat is megkérdeztünk.

Az interjúkérdések gondolatébresztőként előzetesen kiküldésre kerültek az interjúalanyok számára, így fel tudtak készülni a beszélgetésre, össze tudták szedni a gondolataikat, elképzeléseiket. A megfelelő bizalmi légkör biztosítása érdekében az interjúk során csak az interjúalany és 1 vagy 2 tanácsadó volt jelen, akik az interjú készítőit. Kivételt ez alól egy eset képezett, amikor a megkérdezett hölgy kérésére még egy férfi szakszervezeti tag is csatlakozott a beszélgetéshez. Ebből eredő negatív hatást az interjúalany nyitottságában nem érzékeltük, így viszont több érintett véleményét sikerült megismerni. Az interjú időtartama kb. 1,5 volt interjúalanyonként. Az interjúk emlékeztetőit a beszélgetéseket követően az interjúalanyok készen kapták, azok a jelen dokumentum mellékletei között megtalálhatók.

###### Az interjúk során megvizsgált témakörök

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezeteifejlesztési terv elkészítése”

Habár az személyes interjúk nem voltak kötöttek, általánosságban mindenkinél ugyanazokra a kérdésekre kerestük a választ.

A vezetők részére továbbított témafelvető kérdéslista:

- Mit vár a jelen projekttől, mikor lenne vele elégedett? Miért érzí szükségét a projektnak?
- Mit gondol, melyek a Vasutasok Szakszervezetének előnyei más szakszervezetekkel szemben?
- Milyen problémákat lát a szakszervezet működésében? Milyen területeken lenne szükség fejlődésre?
- Önnek milyen változtatási javaslatok jönnének a szakszervezet számára?
- Lát-e olyan jó külföldi példákat, amelyeket érdemes lenne követnie a Vasutasok Szakszervezetének is?
- Hogyan látja, milyen a tagság összetétele? Milyen a tipikus szakszervezeti tag Önöknél?
- Mit gondol, mi a fontos az Önök szakszervezetének tagjai számára?
- A szakszervezet mely szolgáltatásokat tartja Ön a leghasznosabbnak és miért?
- Hogy látja, az újonnan belépő tagok jellemzően miért lépnek be a Vasutasok Szakszervezetébe?
- Mit gondol, a távozó tagok milyen okból lépnek ki a szakszervezetből? Ön szerint hogyan lehetne ezek a lépéseket megakadályozni?
- Mit gondol, hogyan lehet megelőzni a tagok kilépését a szakszervezetből?
- Hogyan toboroznak új tagokat? Milyen toborzási kampányaik voltak korábban? Terveznek-e új kampányt?

A tagok részére továbbított kérdéslista:

- Mit gondol, melyek a Vasutasok Szakszervezetének előnyei más szakszervezetekkel szemben?
- Milyen problémákat lát a Szakszervezet működésében? Milyen területeken lenne szükség fejlődésre?
- Mit csinálna másképp, ha Ön lenne a Szakszervezet elnöke?
- Hogy látja, megfelelően képviseli a Szakszervezet a Tagok érdekeit?
- Milyen fórumon van lehetősége elmondania a véleményét? Hogy érzí, ha elmondaná a véleményét, azt meghallgatják és képviselik?
- Ön nyomon követi a Szakszervezet munkáját? Hogyan tájékozódik róla?
- Megfelelőnek érzí a Szakszervezet kommunikációját a tagjai felé? Elégendő, kellőképpen érthető és értékes információt kap a Szakszervezettől?
- Ön számára mi a legfontosabb a Szakszervezet szolgáltatásai közül? Mely szolgáltatásokat veszzi igénybe?
- Mit gondol, mi a fontos az Önök szakszervezetének tagjai számára a Szakszervezet munkájában, értékeiben?

"TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

- Hogy látja, az újonnan belépő tagok jellemzően miért lépnek be a Vasutasok Szakszervezetébe?
  - Ismer olyan korábbi tagot, aki kilépett a Vasutasok Szakszervezetéből? Ön szerint miért távozott? Mit gondol, a Vasutasok Szakszervezete mivel tudna meggyőzni, hogy maradjon?
- Mivel a személyes beszélgetések kötetlenül folytak, természetesen a fenti kérdések nem fedik le teljesen a ténylegesen elhangzott kérdéseket. Az interjúalanyok többsége más-más szempontból látja a Szakszervezet munkáját, az interjúkat készítő munkatársaink pedig igyekeztek ezeket a nézőpontokat részletesebben megvizsgálni.

### Az interjúk eredményei

A jelen projekttel kapcsolatosan az interjúk során az alábbi elvárásokat, célokat fogalmazták meg az interjúalanyok:

- Az elsődleges vezetői elvárás olyan fejlesztési ötletek javaslatok megfogalmazása, amivel a Vasutasok Szakszervezete vonzóbbá válik a vasúti dolgozók számára, ennek eredményeként a taglétszámának növelhető, illetve a távozó tagok számának további csökkenése megakadályozható.
- Szintén vezetői elvárásként megfogalmazódott a Szakszervezet hatékonyságának javítása, a gördülékennyebb működés elősegítése, a jelenlegi szakmai értékek és az érdekképviseleti munka színvonalának szinten tartása, vagy javítása mellett. Fontos kiemelni, hogy jelen esetben a hatékonyság javításának középpontjában elsősorban nem a pénzügyi szempontok állnak, hanem a tagok megszólításának, az érdekvédelem színvonalának, valamint a belső működési mechanizmusok javítása.
- Több vezető megjegyezte, hogy nagyon fontos számára a visszacsatolás a munkáját illetően, ezért szeretné tudni, hogy milyen szükségessé fejlődnie, melyek azok a területek, amelyek miatt esetlegesen nem tudja kihozni magából a maximumot. Így tehát elvárás a projekt kapcsán olyan javaslatok megfogalmazása is, amelyek a szervezet humán erőforrásának, elsősorban a vezetőknél a fejlesztését szolgálják.

A fenti célok kiinduló pontja természetesen az kell, hogy legyen, hogy általánosságban a szakszervezeti tagság pozitív, vágyott állapotot jelentsen a vasutas számára. A szakszervezeti tagságnak az alábbi pozitív hozadékaik vannak a tagok számára:

- A szakszervezetek feladata, hogy védje a tagjait, létbiztonságot nyújtson a számukra, megakadályozza a munkahelyek megszüntését, legyen szó akár egyedi esetekről, akár csoportos leépítésekéről. Ez a fajta védelem magasabb biztonsági szintet nyújt a vasutas számára, mint amit akár az állami-, akár a versenyszférában egyénileg elérhet a munkavállaló.

"TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

- A szakszervezet stabilitást nyújt a tagjai számára. A szakszervezet fel tud lépni azok ellen a változások ellen, amelyek drasztikusak, illetve negatívan érintik a vasutasok egy jól meghatározható csoportját, vagy akár a többségüket.
- Stratégiai szintű érdekvédelmet lát el a szakszervezet, így nem az egyéneknek kell a saját érdekeikért tárgyalni, esetenként harcolni az erőfölényben lévő munkáltatóval, illetve olyan személyekkel, akikhez képest alárendelték szervezeti szinten.
- Az előző állítás szintén igaz az operatív szintű érdekvédelemre is. A szakszervezet védi a tagjait a megfelelő munkakörülményekhez való joguk biztosításában. Így a mindennapi, alacsony szintű, az egyének számára azonban rendkívül fontos, a munkavégzésüket megnehezítő, vagy ellehetlenítő problémák megoldásáért is fel tud lépni, például a megfelelő munkakörülmények, munkavégzéshez szükséges eszközök, a munkavégzés helyével kapcsolatos jogos elvárások biztosítása érdekében.
- A szakszervezet, a mögötte álló tagok kritikus tömege révén olyan erős képes biztosítani, amely egyenrangú partnerre teszi a munkáltatóval a tárgyalások során. Ezt az erőt a munkáltató nem tudja figyelmen kívül hagyni, miközben az egyén hangját nem feltétlenül hallja meg.
- A szakszervezet egy közösség, amely a szolidaritásra épül. Mindenki ugyanahhoz a csoporthoz tartozik, amelynek a tagjai segítséget nyújtának egymásnak, cserébe tudják, hogy szükség esetén számíthatnak a közösség védelmére.

A fenti tényezők tehát vonzóvá teszik a szakszervezeti tagságot, fontos azonban látni, és főleg láttatni, hogy a Vasutasok Szakszervezetét mik különböztetik meg más szakszervezetektől, mitől lesz előnyösebb választás. Az interjúk során megkérdézett érintettek az alábbiak szempontokat emelték ki a VSZ előnyeiként:

- A Vasutasok Szakszervezete Magyarország első vasúti szakszervezete, közel 120 éves múlttal rendelkezik. Ennek megfelelően mind a munkáltatók, mind a vasúti munkavállalók körében neve, reputációja van.
- A VSZ a legnagyobb tagsággal rendelkező szakszervezet, amivel a legnagyobb tömeget, így a legnagyobb erőt tudja képviselni a tárgyalásokon.
- A VSZ egyike a három reprezentatív vasúti szakszervezetnek. A reprezentatív szakszervezetet külön jogok illetik meg a Munka Törvénykönyvében meghatározottak szerint, nevezetesen a kollektív szerződés megkötésének a joga és a kifogásolási jog kollektív szerződéses szabály megteremtése miatt.
- A fent leírt okok miatt komoly erőt képvisel, így nagy az érdekérvényesítő képessége a többi szakszervezethez képest.
- A jó szervezettséget az is erősíti, hogy több mint 120 alapszervezetre épül országsszerte, valamint a területi képviselőkkel párhuzamosan szakmai alapon szerveződő képviseléseket és rétégszervezeteket is fenntart.
- A Vasutasok Szakszervezetének szakmai felkészültség tekintetében rendkívül jó híre van a tagságban és a vasúton.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítő hatékonyságépítő projektkben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

- A VSZ igyekszik a racionálitást, mint pozitív értéket képviselni. Többek között ennek tudható be, hogy aktívan hozzájárult a Vasutas Szakszervezetek Szövetségének (VASZ) létrejöttéhez – a korábban a szakszervezetek között húzódó ellentétek ellenére. A VASZ tagjai belátták, hogy a jelenlegi, széttagolt, szétműködő szakszervezeti rendszerben sokkal kevesebb a lehetőség a fellépésre a tagság érdekében, így a külföldön jellemző homogén, összetartó rendszer építésére tesznek kísérletet, amit a megkérdézett pozitívan értékelnek.
- Az interjúkon hallottak alapján a tagság körében a VSZ-ről kialakult képre jellemző a megbízhatóság és az öszinteség, azaz a Szakszervezet semmi olyanra nem tesz ígéretet, amit maga sem tart megvalósíthatónak, ugyanakkor azt, amit megígért, azt következetesen végig is viszi.
- A VSZ igyekszik közel maradni az emberekhez, amit alátámaszt az is, hogy minden vezető tisztviselő elérhető a tagság által. A tájékoztató füzetekben és a honlapon is megtalálható minden vezetőnek a telefonszáma, így akár olyan is előfordulhat, hogy egy tag az operatív problémája miatt személyesen a Szakszervezet elnökét hívja fel, ami egy ekkora szervezetnél igen ritka jelenség, ezért becslendő.
- A megkérdézettek részéről pozitív értékként megnevezésre került még a konzervatív gazdálkodás. Az elhangzottak alapján a VSZ odafigyel arra, hogy a vagyont semmiképp se eljfe fel, és ne legyen szükség hiteltre a szervezet fenntartásához.

A lefolytatott interjúkon az alábbi javaslatokat, illetve észrevételeket fogalmazták meg a megkérdézettek a Vasutasok Szakszervezete számára, amelyekkel az interjúalanyok szerint javítható lenne a szakszervezeti munka, illetve annak megítélése a tagság által:

- A tagság számára fontos lenne, hogy közlelbb érezzék magukhoz a Szakszervezet munkáját. Jelenleg úgy érzik, hogy nincsenek bevonva a VSZ munkájába, nem kéri ki a véleményüket, illetve nincsenek tájékoztatva arról, hogy mit tesz értük a Szakszervezet, vagy legalábbis nem kellő mértékben.
- Több megkérdézett úgy látta, hogy vannak olyan esetek, amikor a jelenleginél szélesebb körű szakmai egyeztetésre lenne szükség bizonyos döntések meghozatalakor, a kollektív szerződéses előkészítésekor.
- A legöbbl interjú alkalmával előkerült az a probléma, hogy az elnökiség nem tud kellő kontrollt biztosítani az közép- és az alapszint vezetőinek, tisztviselőinek a munkája felett. Többl hiányolták, azt a típusú vezetői mikromenedzsmentet – elsősorban elnökiségi és középsszinten –, amikor a vezető részéről rendszeres a feladatkiosztás, ellenörzés és visszajelzés. A visszajelzést egyébként – az interjúk alapján – egyes középsszintű vezetők kifejezetten igényelnek.
- Fejlesztési javaslatként megfogalmazódott még az az igény is, hogy az elnökiség számára biztosítani kellene egy szakértői támogató stábot, amely döntéstámogató anyagok, szakmai elemzések készítésével segítené az elnökiség munkáját.
- Szinten visszatérő problémaként merült fel, hogy – elsősorban középsszinten – a vezető tisztviselők között többl is érezhetően alulmotiváltak, nincs bennük olyan szintű tenmi

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- Bar más-más megoldást éreznének hatásosnak, többek részéről elhangzott, hogy a szervezeti felépítés megújításra szorul, a jelenlegi merev szervezet helyett modernebb, innovatív megoldásokra lenne szükség.
- A nyilatkozók alapszervezeti szinten is érzékelnek problémákat. Felmerült, hogy az alapszervezetek túlságosan kisméretűek, széttagoltak. Ezen kívül alapszervezeti szinten is tapasztalhatóak motivációs problémák, ami – a középszervezeti vezetőkkel ellentétben – a tisztelődijuk emelésével kiküszöbölhető lenne. Volt olyan nyilatkozó, aki az alapszervezetek heterogén tagságát nevezte meg problémaként.
- Felmerült a bevételek elosztásának problémája is. Voltak olyan vélemények, amelyek szerint a Szakszervezet költségvetésének nagyobb hányadára lenne szükség a szervezet központi irodájában. Ez elleni érveket szől, hogy az alapszervezetek elméletben jobban tisztában vannak azzal, hogy mire van szükségük a hozzájuk tartozó tagoknak, hogy mivel tudják őket segíteni. A másik oldalról azonban felmerül az érv, hogy a teljes szervezetre kiterjedő, stratégiai döntések és tevékenységek jellemzően nagyobb pénzügyi keretet igényelnek, mint az operatív tevékenységek, illetve hogy a központi tervezéssel és koordinációval nagyobb eredményességet lehet elérni, mert így az alacsonyabb szintű tevékenységek között megteremthető az összhang.

jövőben megoldásra várnak:

- Kevés a fiatal a vasútánál, akik ráadásul passzívok. El kell érni, hogy az a kevés fiatal, aki a vasútánál dolgozik, megismerkedjen a munkajog és az érdekvédelem világával, megtanulja, hogy mi az a szakszervezet, pozitív képet kapjon róla, és ki kell alakítani velük egy olyan kapcsolatot, amely hosszú távon növelheti a Szakszervezet erejét. A Vasutasok Szakszervezete jó úton halad ezen a téren, de az elmondottak alapján még nagyobb energiát kell a fiatalok megszólításába fektetnie.
- A vasutas munka megbecsülése alacsony, ami számtalan problémát szül szakszervezeti szinten is. A tagok frusztráltak, lemondóak, ugyanakkor a Szakszervezettől megoldásokat várnának és sokszor a Szakszervezeten töltik le a dühüket. Vissza kell állítani a vasutasok megbecsülését és önbecsülését, valamint javítani kell a tagok aktivitásán is.
- Az interjúk során többször felmerült, hogy nagy szükség lenne a tagok munkavállalói tudatosságának építésére, a munkavállalói jogok és egyéb érdekvédelmi képességek oktatására. Törekedni kell arra, hogy a dolgozó saját magát ki tudjon állni, illetve tisztában legyen vele, hogy mikor érdemes és kell a Szakszervezethez fordulnia.
- Többek szerint nagy szükség lenne a közösségi rendezvények számának növelésére, olyan programok szervezésére, amelyek azon túl, hogy a Szakszervezethez pozitív élményeket kapcsolódnának, növelhetik az összetartás és a szolidaritást. Jelenleg is vannak közösségi kapcsolatok.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

programok, azonban ezeknek a számát és a vonzerjét növelni szükséges. A közösségi programok között a sportprogramokat kifejezetten ki is emelték a nyilatkozók.

Az interjúk során rákérdeztünk a Vasutasok Szakszervezetének képviselőitől, hogy szerintük miért hagyták el sokan a Szakszervezetet, miért mondták fel a tagságukat. Válaszként az interjúalanyok az alábbiakat okokat nevezték meg:

- Az elsődleges ok a megkérdészetek válasza alapján a tagdíj mértéke, amit sokallnak a kilépők. A tagdíj jelenleg a bruttó bér 1%-ka, ami a VSZ tagságának döntő hányadát adó, alacsonyabb fizetésből elő rétek számára összegezzentien sokat jelent, és sokan érzik úgy, hogy ezt nem engedhetik meg maguknak, vagy nem éri meg számukra. Sok kilépő látja úgy, hogy a szakszervezettől kapott legnagyobb érték a Kollektív szerződés, ami azonban akkor is vonatkozik a vasutásra, ha az történetesen semmilyen szakszervezetnek nem a tagja. (Ezt a tendenciát a legutóbb „potyautas” jelenségnek nevezték.)
- A második leggyakrabban megnevezett ok a kilépésekre a családodottság. Az utóbbi években a Vasutasok Szakszervezete a legnagyobb igényekzet ellenére (elsősorban a nehéz külső körülmények okán) kevesebb – a vasutasok pénztárcáján – érezhető eredményt tudott elérni, mint korábban. Ezen kívül volt olyan terület, ahol a vasutasok szerzett jogai csorbultak is (ilyen volt a teljes munkaidőben foglalkoztatottak számára a kötelező munkaidő növelése). Mindezektől a felelősséget sok tag hárította a Szakszervezetre.
- Ritkább esetben, de olyan is előfordul, hogy akár a szakszervezet képviselőjével, akár egy másik tagjával való személyes ellentét miatt távozik egy tag. Míg az előző két esetet a kommunikáció fejlesztésével lehet javítani, ez utóbbi esetben az egyetlen dolog, ami visszatarthatja a kilépni kívánó tagot, ha a közösség összetartó ereje sokkal nagyobb, mint a személyes ellentétből fakadó negatív érzések.

A szakszervezeti érdekvédelemmel kapcsolatosan az alábbiakat mondták el az interjúalanyok:

- Ahogy fentebb már írtuk közelebbi kapcsolatot tartanak a szükségesnek kiépíteni és fenntartani a szakszervezet alacsonyabb szintjével, illetve tagságával, így biztosítva közvetlenebb érdekvédelmet, illetve erősítve a kommunikációt is.
- A munkáltatóval való tárgyalások lelassultak, a jelenlegi struktúrában a tárgyalópartner inkább csak közvetít (nem tud semmit tenni az ügyben), illetve a tárgyalás alapja a munkáltatói oldalról jobb esetben az, hogy nem változik semmi. A Szakszervezetnek az utóbbi években erről a kiindulási ponttól kellett a tárgyalásokat pozitív kimenetellel zárniuk, ami érthető módon kevesebb eredményt jelent, mint korábban.
- A tárgyalópartner részéről passzívitas mutatkozik, illetve gyakran hoz hirtelen döntéseket, amikre a szakszervezetek is nehezebben tudnak reagálni, illetve a tagság ezt úgy érezkelheti, hogy a Szakszervezet nem tájékoztatja megfelelően.
- Voltak olyan vélemények, amelyek szerint a Szakszervezet részéről nagyobb proaktivitas lenne szükséges, vagyis a Szakszervezetnek kellene javaslatokkal, szakmai ajánlásokkal,

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

tanulmányokkal szolgálnia a munkáltatók és a döntéshozók felé, így talán meg lehetne fordítani a tárgyalások irányát.

A Vasutasok Szakszervezetének kommunikációja kapcsán az alábbi észrevételek érkeztek a megkérdezettek részéről:

- A tagság negatívvában látja a Szakszervezet munkáját a korábban már bemutatott okok miatt. Ennek a pozíciónak a helyreállítása érdekében szükséges a kommunikáció javítása, más alapokra helyezése. Sokkal pozitívabb, eredményyorientált üzenetekre van szükség a tagság felé.
- Szükség van a tárgyalási folyamat kommunikációjára is. A végeredmény a tagság számára kevésbé tűnhet értékesnek, ha nem látják, hogy mi volt a kiindulási pont a tárgyalás kezdetén, illetve milyen tárgyalási szituációkkal kellett megküzdnie a Szakszervezet képviselőinek.
- A tagság számára úgy tűnhet, hogy a tagtoborzást fontosabbnak ítéli a szakszervezet, mint a tagoknak a megtartását. Az ilyen helyzetek az versenykörében jellemzően az ügyfelek családodottságával járnak együtt, ehhez hasonlítható a tagság reakciója. Erősíteni kell az aktív, személyes jelenlétet a tagok között is, a potenciális tagok mellett.
- A tagok bizonyos szerzett jogokat természetesként könyvelnek el. Erősíteni kell azt a fajta kommunikációt, ami megmutatja számukra, hogy ezek a Szakszervezetnek köszönhetőek.
- Az a tapasztalat, hogy nagyon sok tag nem tudja, hogy hogyan működik a szakszervezet, hogy védi meg az ő jogait, mit tud tenni érte, mint a közösség tagjáért, és mit tud tenni érte, mint egyénért, nincs tisztában vele, hogy milyen helyzetekben, milyen igénnyel fordulhat a szakszervezet felé. Sokak számára – ahogy azt már fent is említettük – a Szakszervezet a kollektív szerződést tárgyaló és a bért kiharcoló szervezetet jelenti, holott ennél jóval több. A tagok számára erősebben kell kommunikálni, hogy milyen védőhálóit nyújt számára a közösség.

- A tagok nagyon gyakran a Szakszervezettel várják az problémáik megoldásában a kezdeményező szerepet. Igénye van a személyes megkeresésre, arra, hogy kérdezzék meg a munkakörülmenyekről, illetve arról, hogy milyen segíthet neki a szakszervezet. Ez nagyobb szervezeti apparátussal is nehezen kivitelezhető, ezért – amellét, hogy természetesen keresni kell a lehetőséget a tagok személyes megszólítására – tudatosítani kell bennük, hogy a saját érdekük védelmében kezdeményezniük kell.
- Az interjúalanyok elmondása szerint a Szakszervezet tagjainak döntő többsége jelenleg az alacsony keresetű, alacsony életszínvonalon élő dolgozók közül kerül ki, ami azonban a beérkező tagdíjban negatívumként jelenkezik. Mindamellét, hogy természetesen továbbra is az eddigi intenzitással kell dolgozni ezért az alacsonyabb keresetűek érdekeinek védelmében, érdemes nyitni a magasabb keresetűek felé is, ezzel valamelyest növelhető lenne a bevétel.

A Kommunikációs csatornák kapcsán az alábbi információkat kaptuk az interjúk során:

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



- A legtöbb megkérdőjeztetett úgy látja, hogy az újságot szeretik, rendszeresen olvassák a tagok, és úgy tűnik, hogy azok közül is átlapozzák sokan, akik nem tagjai a Vasutasok Szakszervezetének. Az elnökség részéről azonban olyan észrevétel is érkezett, amely szerint hiába szerepeltek bizonyos üzenetek, hírek az újságban, azok valahogy mégsem jutottak el a tagokhoz.
- Az e-mailben történő kapcsolatfelvételt a tagsággal, egyes eredményességgel működik. Egyrészt sok idősebb tag nem, vagy csak nagyon ritkán használ elektronikus levelezőt, másrészt a VSZ korlátozott adatbázissal rendelkezik a tagok e-mail címéről, ezért egy elég széles kört nem tud ezen a csatornán keresztül elérni a Szakszervezet.
- Szintén egyes a megítélése a honlapnak. Olyan vélemény épült, hogy kevesen használják, mint olyan, amely szerint nagyon hasznos és sokan látogatják. Volt, aki azt mondta, hogy a struktúrát nem tartja jónak, mert nem mindig találja meg rajta, amit keres, ez azonban nem volt ismétlődő vélemény.
- A VSZ-app-ot nagyon szűk körben tudják csak kihasználni, és aki ki tudná, nem feltétlenül tud róla, hogy mire jó, pedig komolyan kampányolt mellette a Szakszervezet.

A szakszervezet szolgáltatásaival kapcsolatban az alábbi véleményeket kaptuk:

- A Szakszervezet az elmúlt években rengeteg kedvezményt harcolt ki a tagjai számára a versenyszférából érkező partnereivel. Ezeket a kedvezményeket azonban kevesen veszik igénybe, vagy azért mert nincs rá lehetőségük, vagy azért mert nem tudnak róla, de előfordul az is, hogy egyszerűen lustaságból. Akad olyan kedvezmény is közöttük, amely az alacsony keresetű rétegnek nem éri meg, vagy neki még kedvezmény is túl drága.
- A tapasztalatok szerint a legtöbb tagnak a kedvezmények tetszenek, de nem azok miatt választják ezt a szakszervezetet. A vonzerőt az új tagok számára az érdekvédelem és a Vasutasok Szakszervezetének imázsa, hírneve jelenti.
- Szükséges az érdekvédelemmel és az érdekvégyesítéssel kapcsolatos szolgáltatások erősítése, amely kapcsán több ízben is előkerült a tagság oktatására vonatkozó javaslat.

Külső problémák:

- Az elmúlt 5 évben több, a szakszervezetek szempontjából fontos jogszabályon is változtattak, amelyek jellemzően szűkítették a Vasutasok Szakszervezetének lehetőségeit az érdekvégyesítésre.
- A Munka Törvénykönyvének változásai révén a vasutasok számára a teljes munkaidőben ledolgozandó munkakórak száma napi 8 órára emelkedett fel, a korábban – az elmaradt béremelések fejében – leszállított 7,4 órától, miközben bérkompenzációra nem került sor.
- A gazdasági válság utáni makro gazdasági környezet, a vasút finanszírozásának nehézségei és a szigorú fiskális politika miatt több éven keresztül nem volt bérfejlesztés a vasutas dolgozók körében, sőt politikai nyomás volt a vasúton a bértömeg csökkentésére.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekvégyesítési terv elkészítése”  
 projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- Volt olyan vélemény, amely szerint prosperáló környezetben, amíg nagyjából folyamatos volt a bérfejlesztés – ha kis mértékben is – az emberek többsége meg is feleldkezett róla, hogy tag, a nehéz gazdasági helyzetben azonban a felelősség tetemes részét a Szakszervezetre hárítják a tagok.
- A jelenlegi szabályozás, amiben a kollektív szerződés mindenkinnek jár, nem ösztönzi a vasutasokat a szakszervezeti tagságra. Ez a fent már említett „polyautas” magatartást segíti elő, aminek a fenntartásához azonban politikai érdek fűződik.
- A tárgyalási nehézségek miatt előfordul, hogy kénytelenek differenciáltan tárgyalni, azaz a rászorulókat nagyobb előnyhöz, vagy kisebb hátrányhoz juttatni, mint azokat, akik kevésbé rossz helyzetben vannak, ez azonban nyilván valóan sértődöttséghez vezethet.

### III.1.2. KÉRDŐÍVEK ELEMZÉSE

#### A vizsgálat célja

A vizsgálat célja a személyes interjúknál szélesebb körben felmérni a tagok elégedettségét a Vasutasok Szakszervezetének munkájával, működésével kapcsolatban, illetve általános képet kapni a tagoknak a szakszervezethez való viszonyáról. A leadott kérdőíveknek az interjúk eredményeivel való összevetése segít teljesebb képet kapni a szakszervezet gyenge pontjairól, fejlesztendő területeiről, elsősorban a tagok szempontjából.

#### Módszertervezés

A Vasutasok Szakszervezetének vezetőivel történő egyeztetések alapján a VSZ – mint szervezet – szempontjából jelenleg a legnagyobb nehézséget a tagok megtartása jelenti, ugyanis a távozó tagok magas számának eredményeként a tagok létszáma annak ellenére is stagnálást mutat, hogy az elmúlt egy-másfél évben az új tagok száma rendkívül dinamikus módon nőtt.

Ennek megfelelően a kérdőív kérdéseit úgy igyekeztük meghatározni, hogy az visszatükrözze a tagok viszonyát a Szakszervezettel, illetve azt, hogy a tagok általánosságban miért viszonyulnak pozitívan, vagy éppen negatívan a VSZ-hez.

Ahhoz, hogy egy VSZ tag a jövőben is ennek a szervezetnek a tagja akarjon maradni, nem elég, ha előnyösebb helyzetbe kerül, hanem egyértelműen érezkelnie is kell, hogy előnyösebb helyzetben van és ez a Szakszervezetnek köszönhető. Ez utóbbi lényeges feltétel elsősorban a megfelelő kommunikáció révén valósulhat meg, így a kérdőív a tagok elégedettségére mellett a kommunikációs csatornák használatára és azok értékelésére is kitér.

A kérdőív összeállítását követően azt áttekintette és javaslatokkal kiegészítette a Vasutasok Szakszervezete is, így állt elő a végleges kérdőív.

\*TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése

A kérdőív a Szakszervezet képviselőjével egyeztetett módon, papír alapon és online kitölthető, elektronikus formában is elkészült. Mind a két formátumú kérdőívet a vezetőség juttatta el a tagság részére.

#### A kérdőív tartalma

A kérdőív az alábbi kérdéseket és lehetséges válaszokat tartalmazta:

##### 1. A kitöltő neme

☐ Férfi ☐ Nő

##### 2. A kitöltő életkora

☐ 18-25 év ☐ 26-35 év ☐ 36-45 év ☐ 46-55 év ☐ 55 év felett

##### 3. A területi képviselet, amelyhez a kitöltő tartozik

☐ Budapest TK ☐ Debrecen TK ☐ Miskolc TK ☐ Pécs TK  
☐ Szeged TK ☐ Szombathely TK ☐ Záhony TK

##### 4. A kitöltő beosztása

☐ Fizikai dolgozó ☐ Adminisztratív dolgozó ☐ Csoportvezető  
☐ Középvezető ☐ Felsővezető

##### 5. A kitöltő vállal-e tisztviselt a Vasutasok Szakszervezetében?

☐ Igen ☐ Nem

##### 6. Összességében mennyire értékeli pozitívan a Vasutasok Szakszervezetén belüli tagságát?

Egyértelműen negatív ☐  
 Inkább negatív ☐  
 Semleges ☐  
 Inkább pozitív ☐  
 Egyértelműen pozitív ☐

##### 7. Mely területeken mennyire érzi erősnek a Vasutasok Szakszervezetét és munkáját?

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nagyon gyenge            | Gyenge                   | Közepes                  | Erős                     | Nagyon erős              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

• Erdékképviselet erőssége

• Vélemények meghallgatása, figyelembe vétele

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

8. Az alábbi csatornák közül melyiken szokott kapcsolatot tartani a Szakszervezettel, vagy tájékozódni annak munkájáról és milyen gyakran?

|                                                |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Segítségnyújtás munkügyi kérdésekben         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Segítségnyújtás jogi kérdésekben             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Szakszervezeti vezetők tapasztalata          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Közösségi programok                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Információnyújtás                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Tagoknak nyújtott szolgáltatási kedvezmények | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. A kitöltő értékelése arról, hogy az alábbi területeken elegendő információt nyújt-e számára a Vasutasok Szakszervezete:

|                         |                          |                          |                                |                          |                          |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Magyar Vasutas        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Faliújság             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • MÁV Hírnök            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • E-mail                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Személyes találkozó   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Rendezvények          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Telefon               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Honlap                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nem kapok tájékoztatást | <input type="checkbox"/> | Kéves információt kapok  | Teljes mértékben tájékozottnak |                          |                          |

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

• Kedvezményekről

☐ ☐ ☐ ☐

10. A kitöltő értékelése arról, hogy a Vasutasok Szakszervezete által nyújtott információk mennyire érthetőek:

Egyszerűen nem érthető ☐ Bizonyos esetekben lehetne érthetőbb ☐ Teljes mértékben érthető ☐

11. A kitöltő értékelése arról, hogy a Vasutasok Szakszervezete által nyújtott információk mennyire érdekességek:

Egyszerűen nem érdekességek ☐ Inkább nem érdekességek ☐ Inkább érdekességek ☐ Nagyon érdekességek ☐

A felmérés eredményei

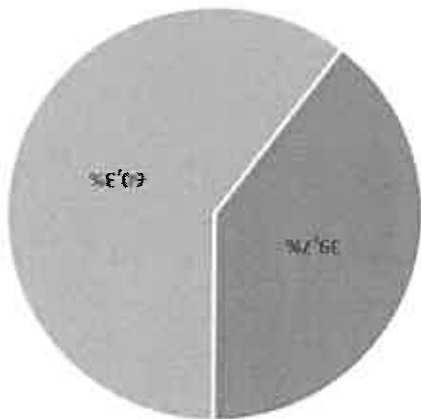
A kérdőíveket összesen 245-en töltötték ki, ebből 167-en az online, 78-an pedig a papír alapú változatot. A lentebb bemutatott összesítő adatok minden esetben a 245 kitöltésből, az érvényes válaszokat vesszük figyelembe, azaz a válasz nélkül üresen hagyott eseteket nem. (Kérdésenként átlagosan 11-en nem adtak semmilyen választ.)

A papír alapú és az elektronikus válaszok is táblázatkezelőben kerültek rögzítésre, és az így előállt adathalmazból összesítő- és összehasonlító kimutatásokat készítettünk, amelyeket lentebb mutatunk be részletesen.

A kérdőíveket összesen 146 férfi és 96 nő töltötte ki (illetve 2 esetben nem jelölte be a kitöltő a nemét). Elnézetben a válaszadók közül 3-an 18-25 év közötti, 23-an 26-35 év közötti, 54-en 36-45 év közötti 119-en 46-55 év közötti és 44-en 55 év feletti szakszervezeti tagok.

1. Válaszadók megoszlása nemek szerint

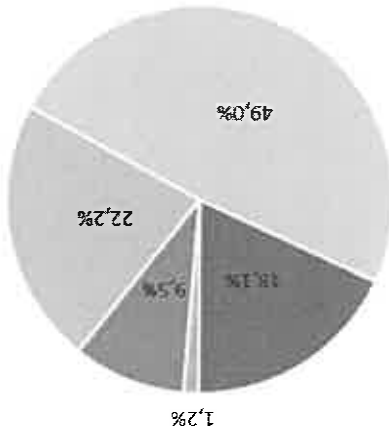
■ Férfi  
■ Nő



14. ábra - Válaszadók megoszlása nemek szerint

2. Válaszadók megoszlása életkor szerint

■ 18-25 év  
■ 26-35 év  
■ 36-45 év  
■ 46-55 év  
■ 55 év felett



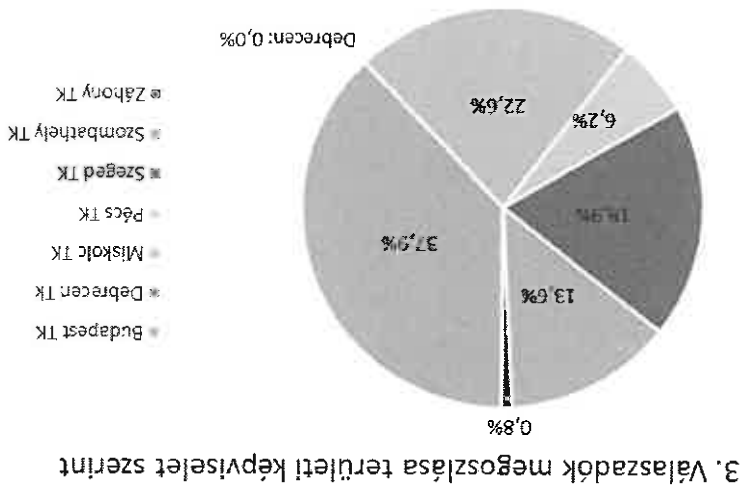
15. ábra - Válaszadók megoszlása életkor szerint

A kérdőívek közül 92 db a Budapest területi képviselőitől, 55 Miskolc-, 15 Pécs-, 46 Szeged-, 33 Szombathely-, 2 pedig Záhony területi képviselőitől került kitöltésre. Debrecen területi képviselőitől nem érkezett be kitöltött kérdőív.

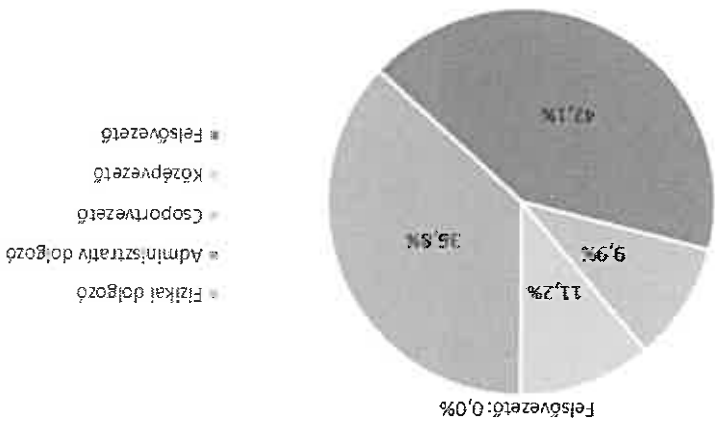
„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviselési hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

A válaszadók közül 89-en fizikai dolgozók, 102-en adminisztratív dolgozók, 24-en csoportvezetők és 27-en középvezetők a vasútnál. Felsővezető részéről nem érkezett kitöltött kérdőív. A válaszadók közül 169-en betöltenek valamilyen tisztviselői a Vasutasok Szakszervezeténél, míg 71 kitöltőnek semmilyen tisztviselői nincs a szervezetnél (tag).

16. ábra - Válaszadók megoszlása területi képviselői szerint

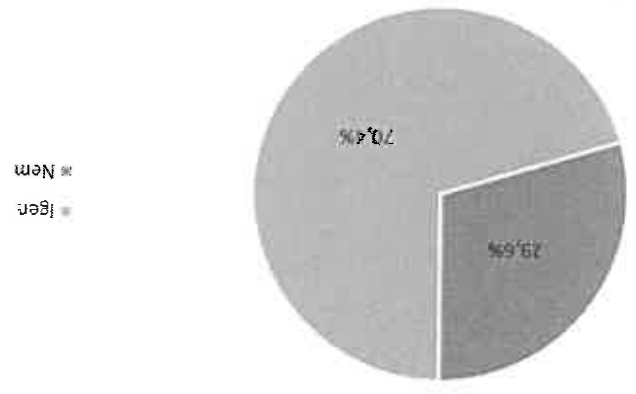


4. Válaszadók megoszlása beosztás szerint



17. ábra - Válaszadók megoszlása vasúti beosztás szerint

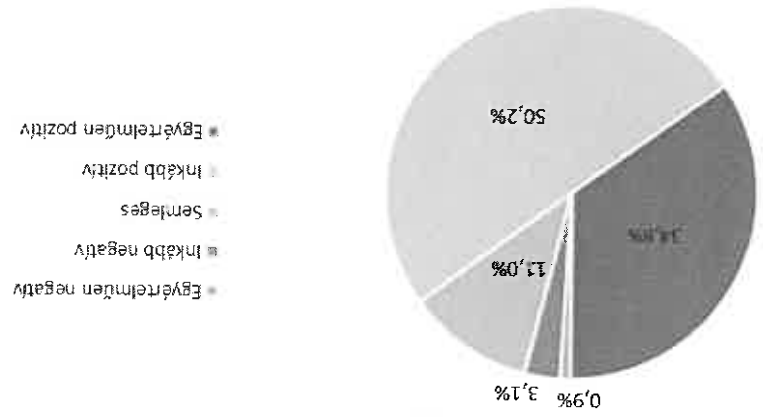
5. Válaszadók megoszlása a szerint, hogy vállalnak-e VSZ tisztséget



18. ábra - Válaszadók megoszlása a szerint, hogy vállalnak-e VSZ tisztséget

A válaszadók általános értékelést adták a Vasutasok Szakszervezetén belüli tagságukról, amelyben 2-en egyértelműen negatívan, 7-en inkább negatívan, 25-en semlegesen értékelték a tagságot. Összesen 114 válaszadó volt, aki inkább pozitívan, vagy egyértelműen pozitívan értékelt a Szakszervezethez való tartozását.

6. Válaszadók megoszlása a tagság általános értékelése szerint



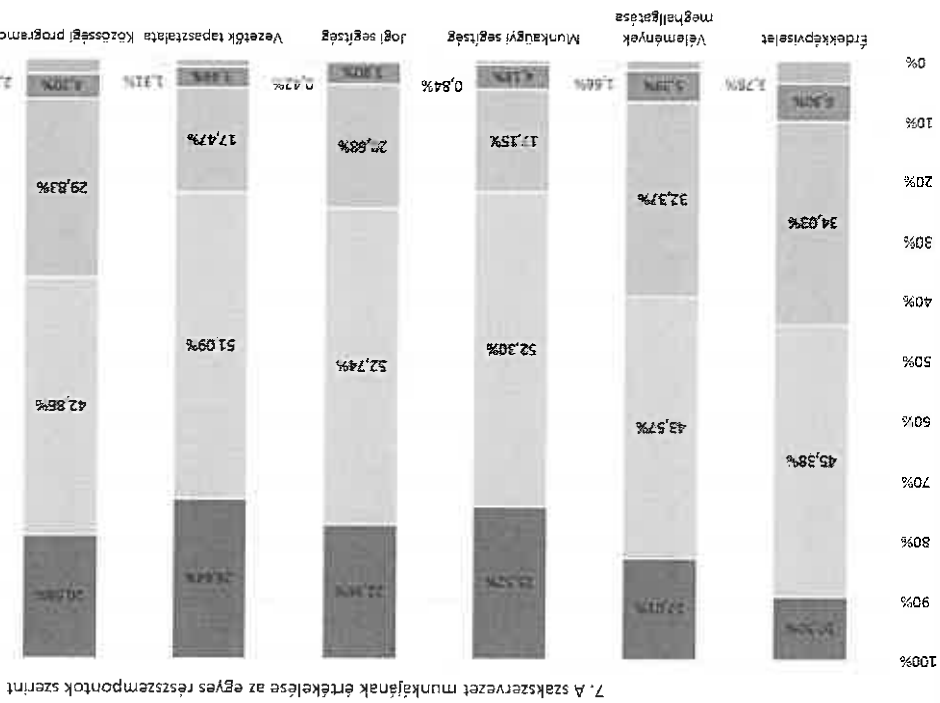
19. ábra - A válaszadók megoszlása a tagság általános értékelése szerint

A kérdőívet kitöltő tagoknak a szakszervezeti tevékenységet részszeempontok szerint is értékelniük kellett. Az értékeléseknél minden esetben 10% alatti az egyes részszeempontok „gyenge” vagy „nagyon gyenge” értékelése, és a válaszadók döntő többsége – 48% – „erős” értékelést adott az egyes részszeempontokra.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



Kiemelendő azonban az alábbi grafikonról az érdekképviselő értékelése, ami annak ellenére a kapott legnagyobb arányban az „gyenge – közepes” értékeléseket, hogy a szakszervezeti munka legnagyobb részét hagyományosan ez teszi ki.

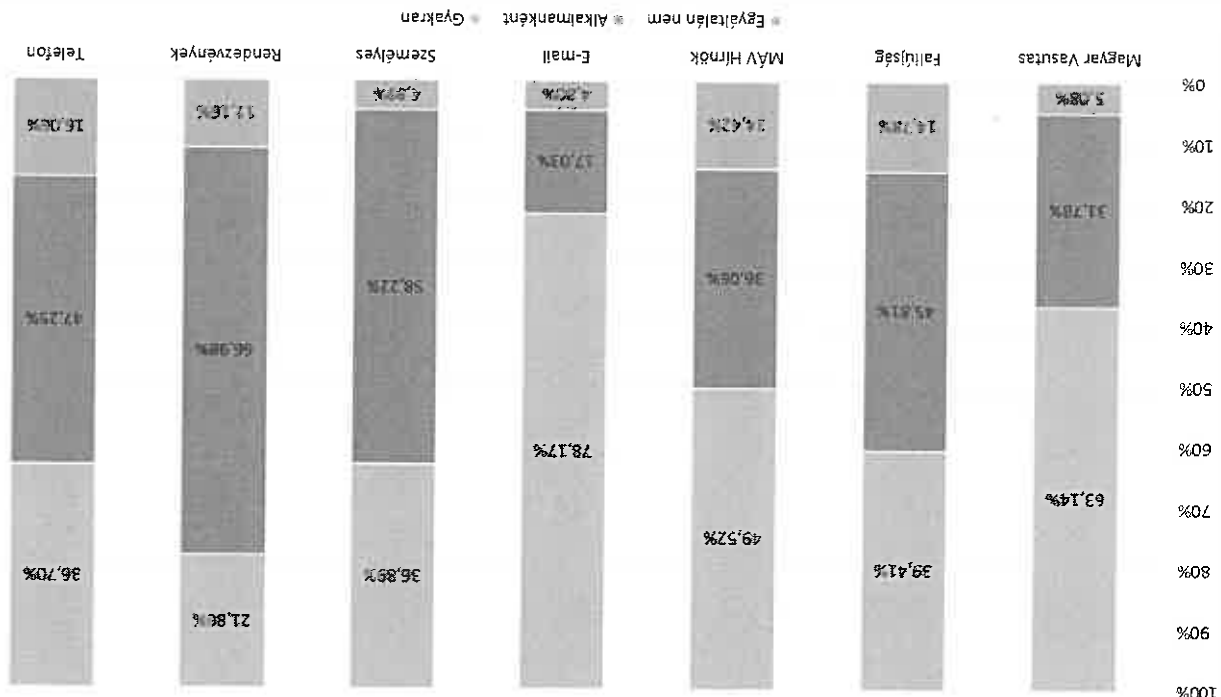


20. ábra - A szervezet munkájának értékelése az egyes részcsoportok szerint

Az egyes kommunikációs csatornákat összehasonlítva az tapasztalható, hogy a legtöbb elektronikus leveleken keresztül tartják a kapcsolatot a Szakszervezettel, ami mellett a Magyar Vasutásból tájékozódóknak a legtöbbben a Szakszervezet munkájától. Szembetűnő, hogy a rendezvények során lépnek a legkevésbé kapcsolatba a szervezettel.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviselői hatékonyságépítő projektben szervezeteifejlesztési terv elkészítése”

8. Az egyes kommunikációs csatornák alkalmazásának megoszlása gyakoriság szerint



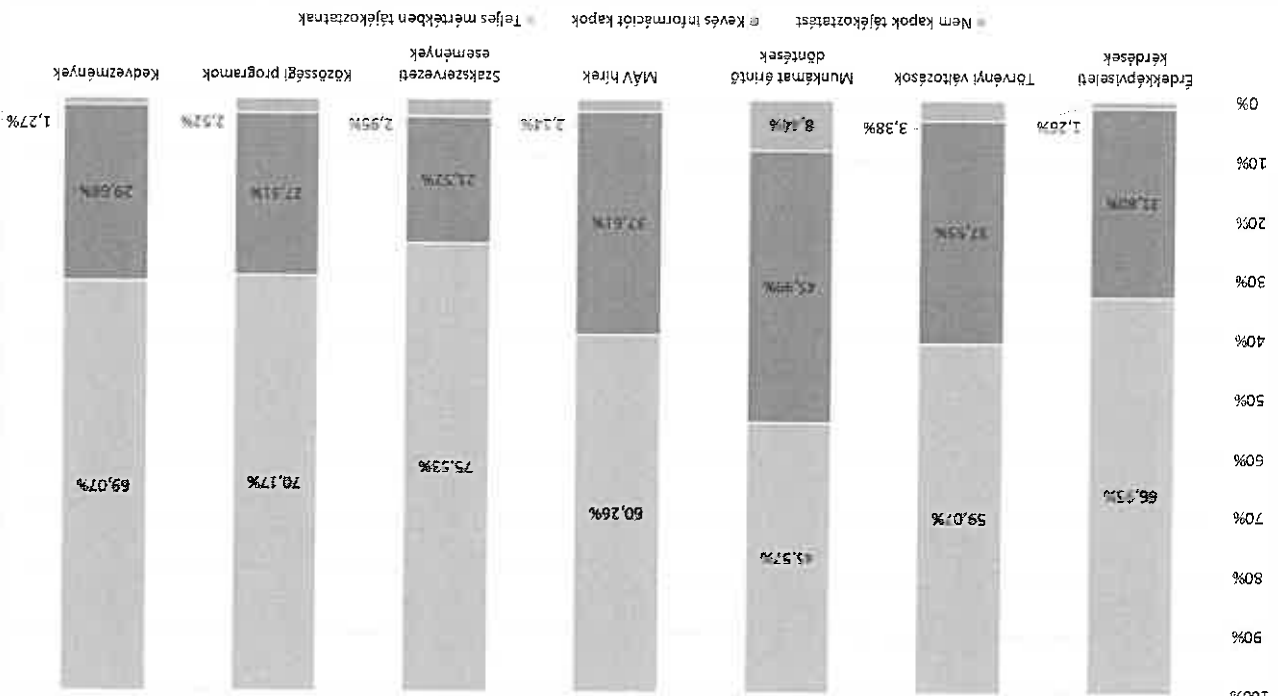
21. ábra - Az egyes kommunikációs csatornák alkalmazásának megoszlása gyakoriság szerint

A Szakszervezet részéről nyújtott információk tekintetében mindössze 3% volt azoknak az aránya, akik úgy érzik, hogy egyáltalán nem kapnak tájékoztatást. Kiemelkedően magas – több mint 8% – volt azoknak az aránya, akik teljesen hiányolják a munkájukat érintő döntésekről szóló tájékoztatást. Ez a hiányosság nem csak a VSZ, hanem a munkáltatók oldaláról is fakadhat, azonban a dolgozók aktív érdekvédelem mellett ezt is elvárják a Szakszervezettől.

Szintén komoly figyelmet érdemel – és a tagok tájékoztatásának erősítésére ösztönöz – az a tény, hogy a válaszadók 33% úgy érzik, hogy kap ugyan információt a Szakszervezettől, azt azonban nem érzik elegendőnek.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

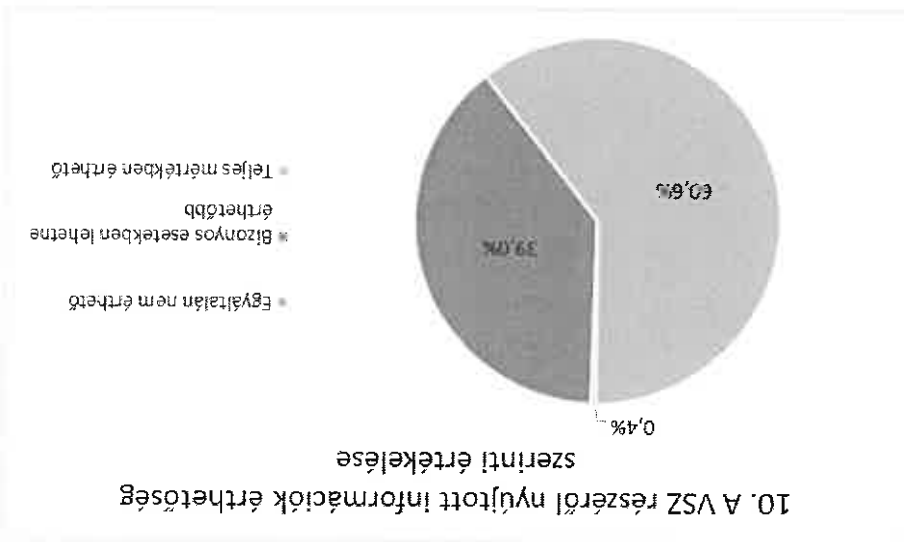
9. A VSZ részéről nyújtott információk teljesesség szerinti értékelése



22. ábra - A Vasutasok Szakszervezete részéről nyújtott információk teljesség szerinti értékelése

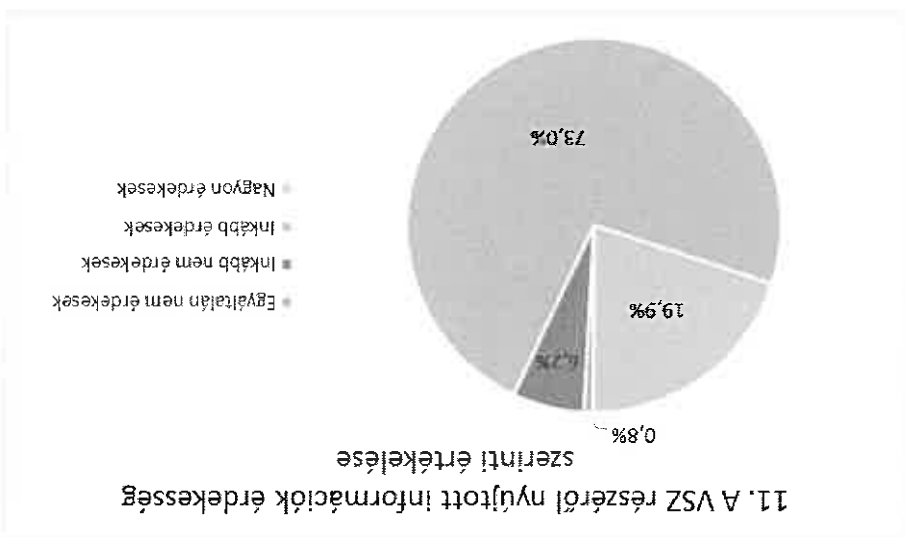
A Vasutasok Szakszervezete részéről érkező információkat a döntő többség – kb. 93% – érdekesnek tartja, azonban nagyon magas – 39% – az aránya azoknak, akik nem tartják elég érthetőnek azokat. Azoknak az aránya, aki egyáltalán nem tartják érdekesnek, vagy érthetőnek a kapott tájékoztatást, elhanyagolható.

10. A VSZ részéről nyújtott információk érthetőség szerinti értékelése



23. ábra - A VSZ részéről nyújtott információk érthetőség szerinti értékelése

"TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése"



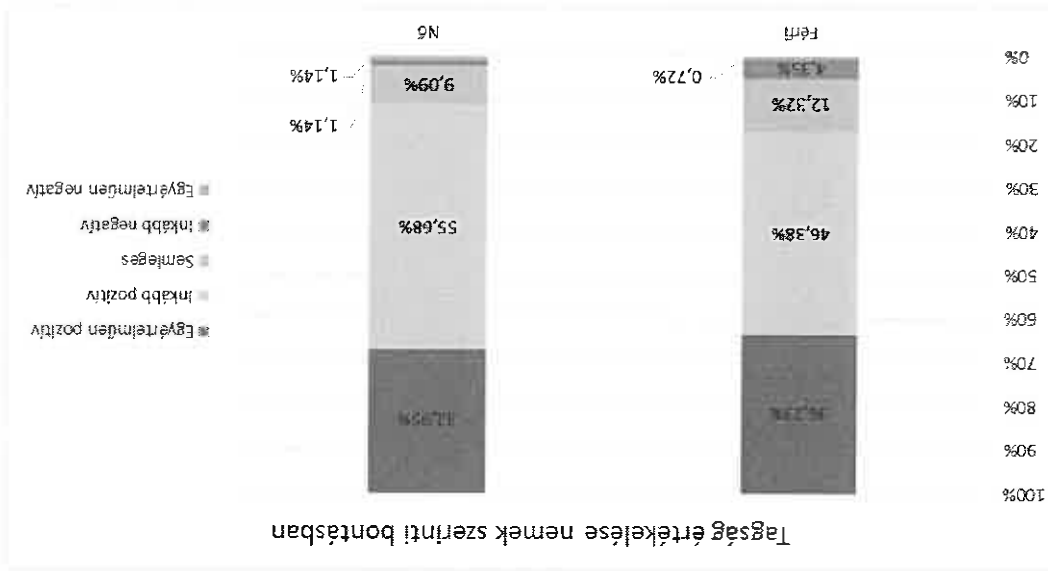
24. ábra - A VSZ részéről nyújtott információk érdekesség szerinti értékelése

A fenti arányokon kívül érdemes tovább vizsgálatokat folytatni az adatok összehasonlító elemzésével. Ezeknek az összevetéseknek a segítségével kiegészítő következtetések vonhatók le, további összefüggések sejtethetők. Fontos tudni azonban, hogy a következő kimutatásoknál bizonyos esetekben figyelembe kell venni az alacsony számú választól fakadó torzításokat is. A lehetséges torzító körülményekre minden esetben felhívjuk a figyelmet.

A tagság általános értékelését a tagok csoportképző személyes adatai alapján, több szempont szerint is megbonthatjuk, így látható, hogy a különböző csoportok általában másként vélekednek-e a szakszervezeti tagságukról.

Elsőként a nők és a férfiak általános értékeléseit hasonlítottuk össze. Ebből kiderül, hogy a férfiaknál – kis mértékben ugyan, de – jellemzőbb a végletes értékelés. A férfiaknál összesen 5% értékelte „egyértelműen negatívnak”, vagy „inkább negatívnak” a tagságot, miközben nőknél ez csupán 2% volt.

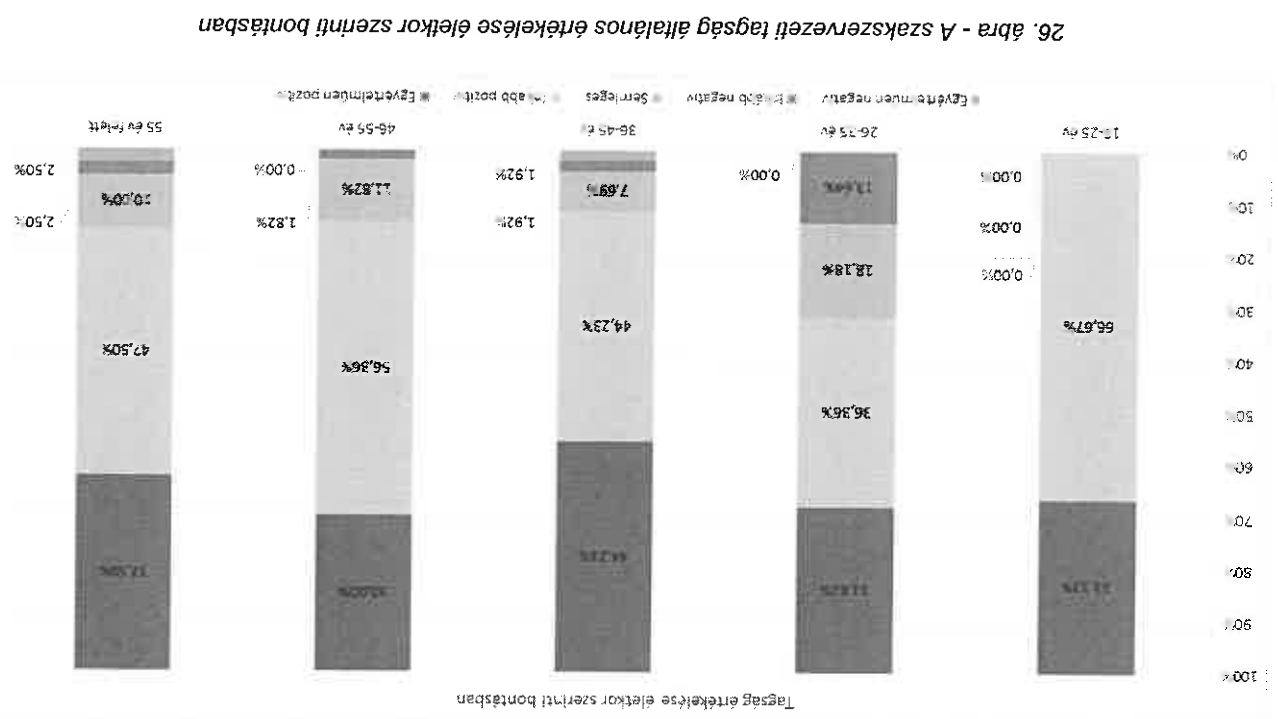
„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



Még nagyobb a különbség, ha a nem pozitív értékeket tekintjük, erre a férfiaknál több mint 17% voksolt, miközben a nőknél 11%. Ezeket az értékeket némiképp ellensúlyozza, hogy a férfiaknál az „egyértelműen pozitív” értékelés 36% volt, míg a nőknél valamivel kevesebb, mint 33%.

Nagy különbségeket tapasztalhatunk, ha életkor szerint vizsgáljuk a szakszervezeti tagság értékelését. A 18-25 éves korosztály nem adott semleges, vagy negatív értékelést, ám ezt az eredményt érdemes fenntartásokkal kezelni, hiszen itt mindössze 3 válaszadó véleményéről van szó. A 26-35 év közötti korosztályban még mindig torzító tényező lehet az alacsony számú vizsgált személy, de már jóval kisebb mértékben, mint az előző korcsoportnál, hiszen itt már jóval magasabb, 23 fős minta áll rendelkezésre. Mivel ez utóbbi korcsoportban szembeütnően magas azoknak az aránya, akik nem pozitív értékelést adtak, ezért ezzel a korosztállyal érdemes lehet részletesebben foglalkozni – akár az ifjúsági tagozat segítségével – és egyedileg vizsgálni az elégedettségüket. Ez azért is különösen fontos, mert a személyes beszélgetések tanulmányai szerint a jövő generációja eleve alacsony motivációjú, passzívabb, illetve kevés a fiatal új dolgozó a vasútnál (utánpótlás hiány jelentkezik, ami a Vasutasok Szakszervezetét is érintheti a későbbiekben).

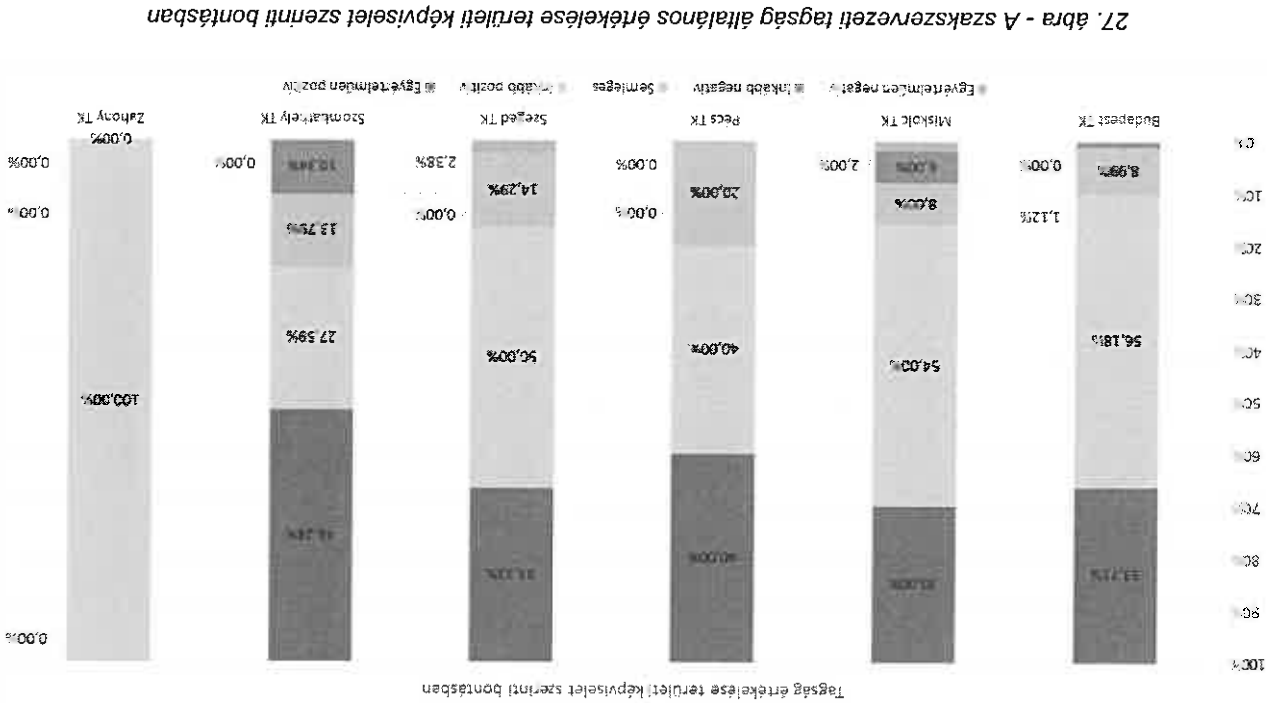
A 36-45 éves és a feletti korosztályoknál látható, hogy a nem pozitív vélemény kb. 12-15% között mozog. Az elégedetlenség aránya az 55 év felettieknél a legnagyobb, 5%, illetve a semleges válaszokkal együtt 15%. Ebben a korcsoportban ugyanakkor a második legmagasabb aránya az „egyértelműen pozitív” válaszoknak. A kapott értékek alapján – nem számolva a vélhetően torzított értékekkel – a leginkább pozitívan a 36-45 éves korosztály látja a szakszervezeti tagságát.



A területi képviselőket vizsgálatánál Záhony TK két szavazata pozitív eredményt hozott, de ebből természetesen nem lehet egyértelműen megítélni a tagok elégedettségének a szintjét. Mivel a rendelkezésre álló idő alatt Debrecen területi képviselétől nem érkezett kitöltött kérdőív, így ezen két területet érdemes lenne a későbbiekben külön vizsgálni. Az eredmények értékelhetőségét tekintve szót érdemel még Pécs TK, ahonnan összesen 15 kérdőív került kitöltésre. Ezeknek az értékei nem tűnnek ki a többi területi képviselő értékei közül, azonban a kis számú minta miatt kis mértékben torzítottak lehetnek.

Az egyes területeket nézve komoly különbségeket mutatnak a nem pozitív eredmények. A legkevesebb negatív vagy semleges választ Budapest TK területén adták, míg a legtöbbet Szombathely TK területén. A negatív válaszokat vizsgálva (inkább negatív vagy egyértelműen negatív) az látható, hogy Miskolc TK-ról 8% elégedetlen, míg Szombathely TK-ról 10%. Szombathely esetében azért is különösen fontos ez az érték, mert itt a legmagasabb az „egyértelműen pozitív” válaszok aránya is (48%), ami azt jelenti, hogy ezen a területen nagyon erősen szélsőséges kép alakult ki a szakszervezeti tagság kapcsán, aminek okait a későbbiekben mindenképp javasolt megvizsgálni.

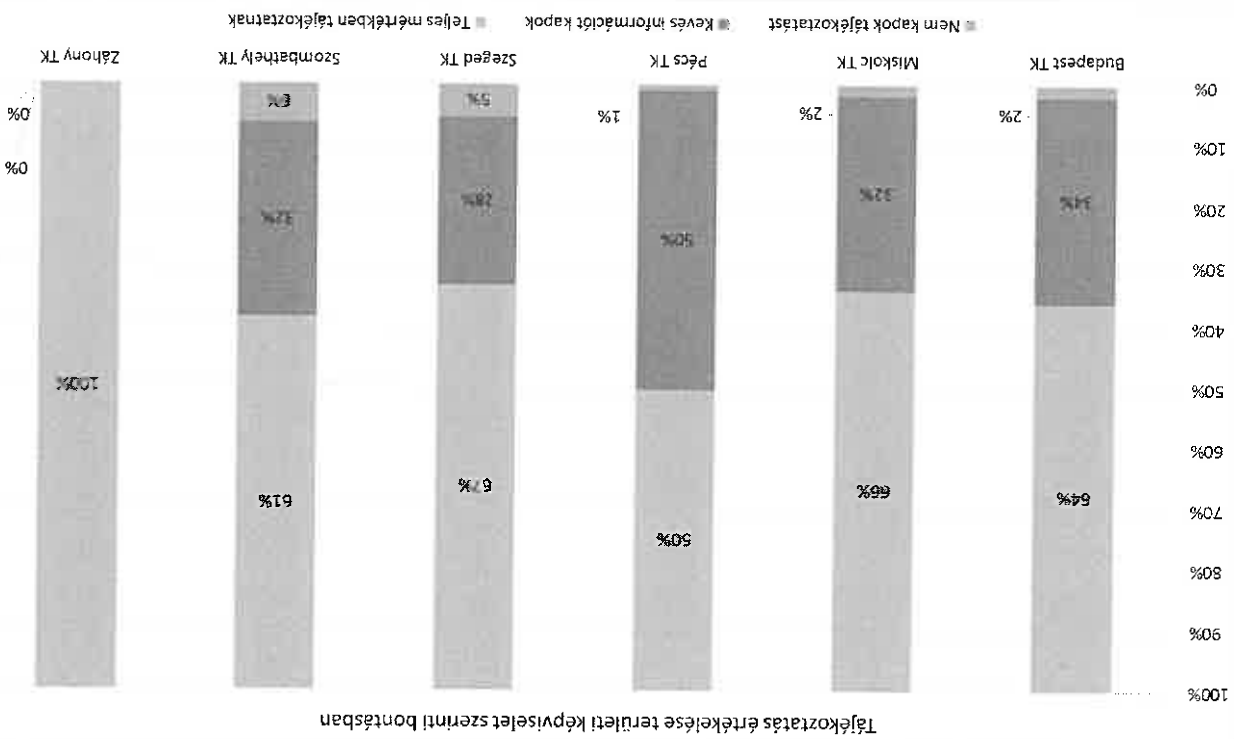
„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”



A fenti képet némileg árnyalja, ha a területi képviseletek adatait tovább vizsgáljuk a tagoknak nyújtott tájékoztatás szempontjából is. Ebben az esetben az látható, hogy leginkább Szeged TK és Szombathely TK területén a legmagasabb az aránya, akik úgy érzik, egyáltalán nem tájékoztatják őket a szakszervezet részéről.

Itt is megjegyzendő, hogy továbbá, hogy – a kisszámú beérkezett válasz miatt Pécs TK-t nem vizsgálva – 28-34% azoknak az aránya, akik a részükre nyújtott tájékoztatást kevésnek értékelik.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezefejlesztési terv elkészítése”



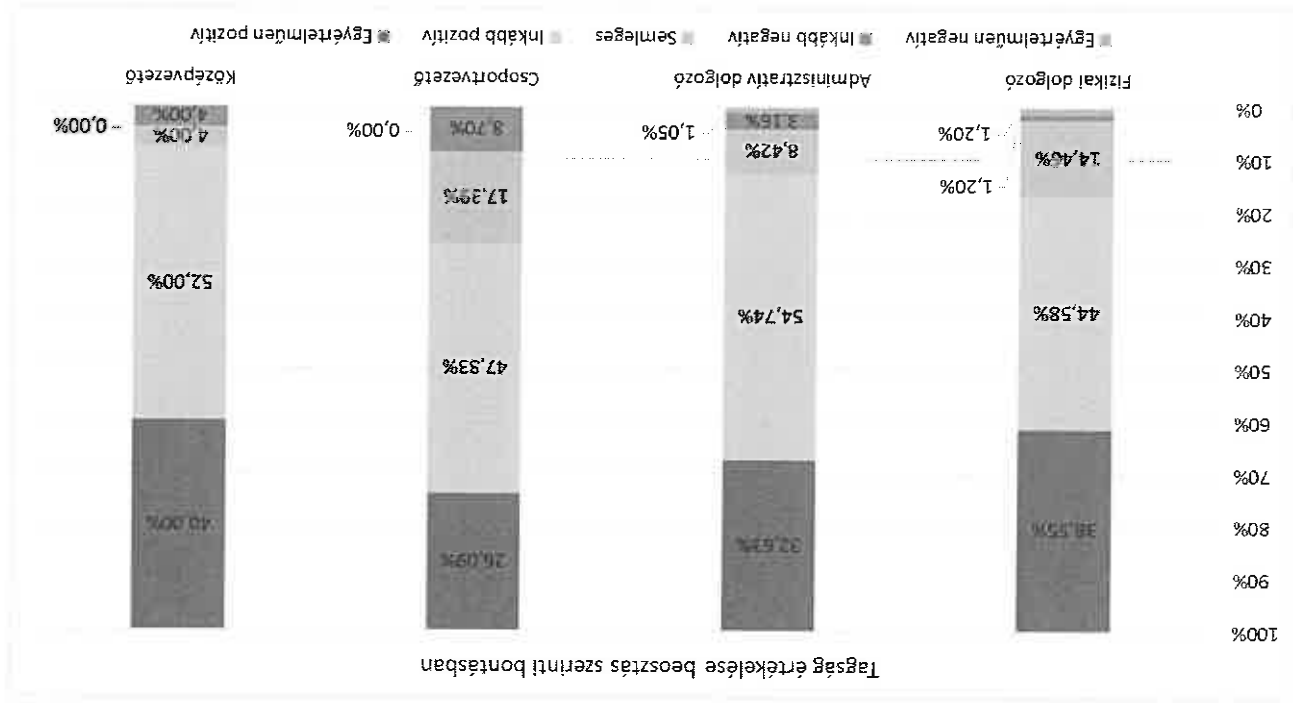
28. ábra - A szakszervezeti tájékoztatás értékelése területi képviselői szintű bontásban

Ha a tagság értékelését a beosztás szerint vizsgáljuk, az alábbi grafikonon olvasható értékeket kapjuk. Érdekes, hogy a leginkább negatív értékelést a csoportvezetői szinten dolgozó tagok adták, a semleges értékeket is számítva pedig még inkább szembetűnő az eredmény.

Erdekeség még, hogy a fizikai dolgozók annak ellenére adtak relatíve pozitív válaszokat, hogy az ő munkakörülményeik számítanak a legrosszabbnak és a bétézésük is alacsony. Ez abban az értelemben pozitív, hogy a személyes beszélgetéseken elhangzottak alapján a fizikai dolgozók aránya meghatározó a Vasutasok Szakszervezeténél, tehát a többséget adó dolgozó csoport a számok alapján elégedett. Ezeket a dolgozókat azonban csoportvezetői irányítják, akik részéről fennáll a veszély, hogy a negatív véleményüket idővel továbbadják a fizikai dolgozóknak is.

Szót érdemel még, hogy középvezetői beosztásban a dolgozók 92%-a pozitívan nyilatkozott a szakszervezeti tagságról, mindössze 4% válaszolta, hogy számukra „inkább negatív” a szakszervezeti tagság, míg „egyértelműen negatív” válasz egyáltalán nem érkezett.

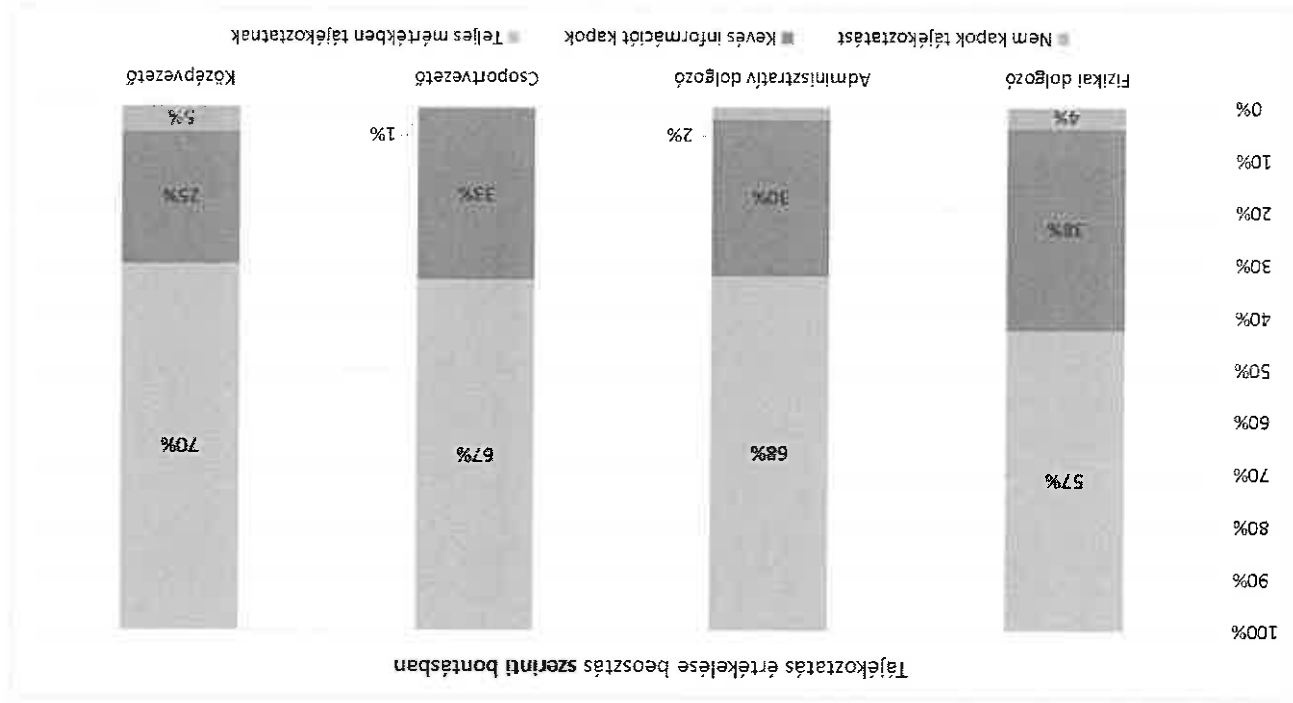




A tájékoztatás tekintetében már némileg más képet mutatnak a kapott válaszok. A fentiekől eltérően itt egyértelműen látszik, hogy a fizikai dolgozók sokkal kevésbé elégedettek a kapott tájékoztatással, mintegy 42% kevesli a kapott információt.

Erdemes, hogy a középvezetők szintjére is szélsőségesen reagált: 5% úgy érzi, hogy egyáltalán nem tájékozottak, ami a fizikai dolgozók 4%-ánál is rosszabb érték, miközben 70% teljesen elégedett a részére nyújtott tájékoztatással.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

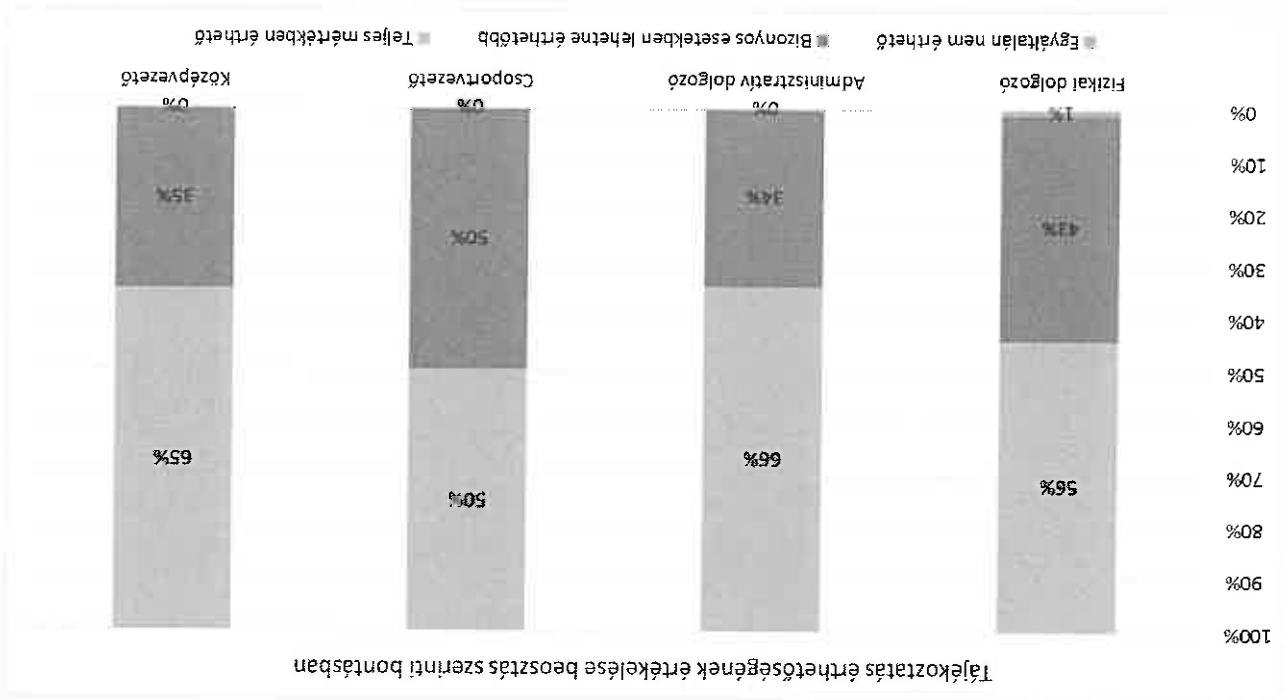


30. ábra - A szakszervezeti tájékoztatás értékelése beosztás szerinti bontásban

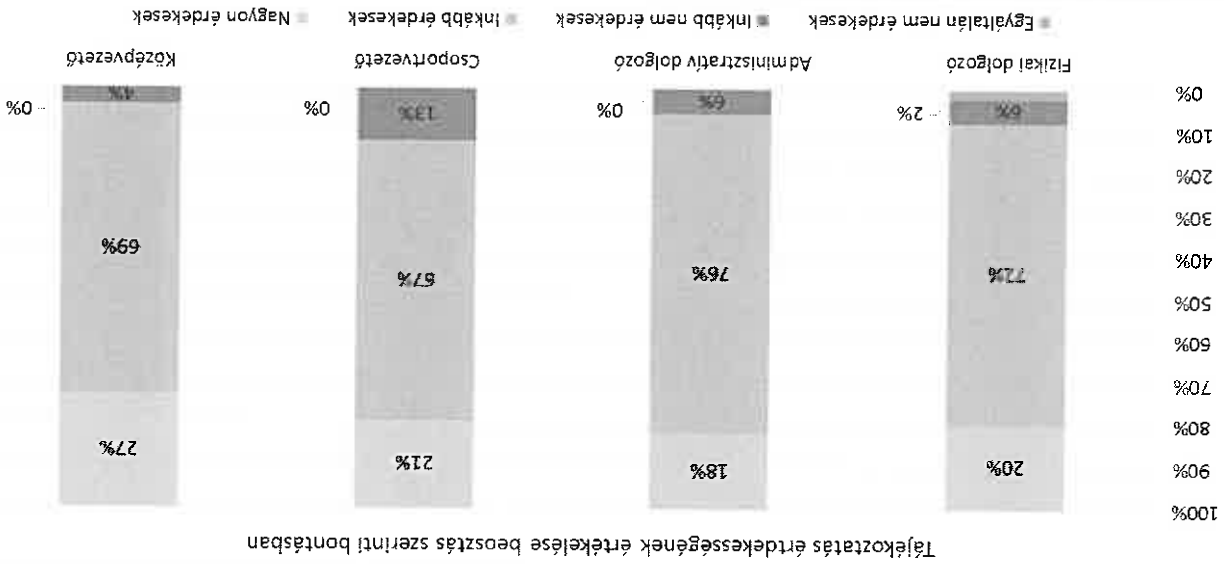
Tovább vizsgálva a tájékoztatás kérdését, azt látjuk, hogy a fizikai dolgozók egy kis része egyáltalán nem érzi érthetőnek a kapott információkat, és szintén akadnak közöttük, akik számukra nem is tartják érdekesnek azokat.

Kiemelendő még a csoportvezetők elégedetlensége ezen a téren, akiknél mind az érthetőség, mind az érdekesség tekintetében a legalacsonyabb arányú a pozitív értékelés a többi beosztási szinthez képest.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezeteifejlesztési terv elkészítése”



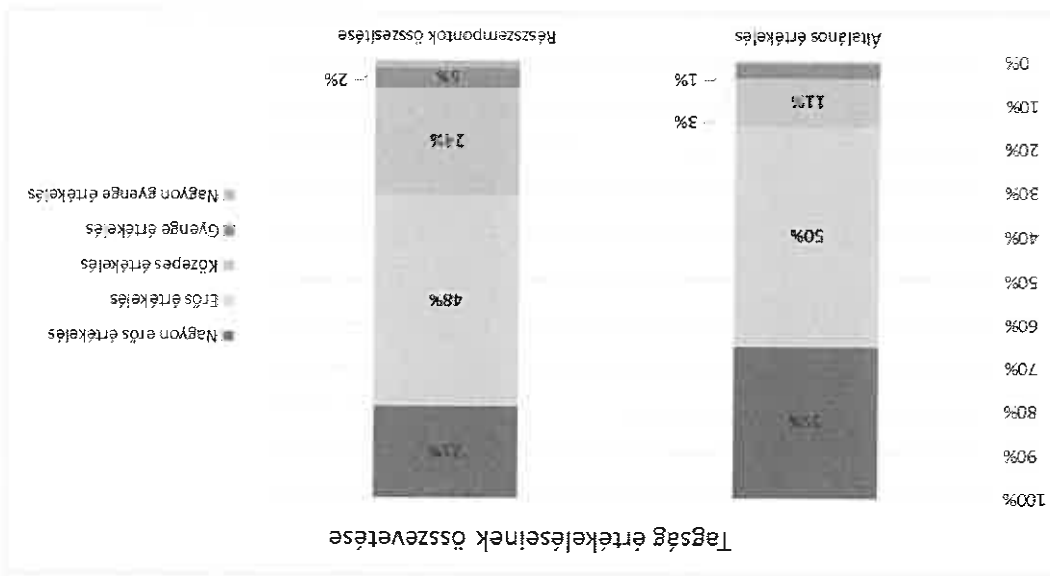
31. ábra - A szakszervezeti tájékoztatók érthetőségének értékelése beosztás szerinti bontásban



32. ábra - A szakszervezeti tájékoztatók értékeségének értékelése beosztás szerinti bontásban

Összesítettük a Szakszervezet tevékenységének részszempontok szerinti értékelését, amelyet összevettünk a szakszervezeti tagság általános értékelésével. Az összehasonlítás jól mutatja, hogy akkor, amikor a kérdőív kitöltőjének a tagsággal kapcsolatos érzéseit kell egy 5 szintű skálán értékelnie, jobb értékelést ad, mint amikor a részszempontokat külön-külön kell értékelni.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



A fenti jelenség oka valószínűleg az, hogy az utóbbi időben munka- és érdekvédelmi szempontból romlott a vasutasok helyzete – amit az interjúkon elhangzottak is alátámasztanak –, ami azonban a tagságban kialakult pozitív képet a szakszervezeti mozgalomról, illetve a Vasutasok Szakszervezetének imázsát nem rombolta olyan komoly mértékben, vagyis a vasutasok még mindig bíznak a szakszervezetekben, azon belül is a VSZ-ben.

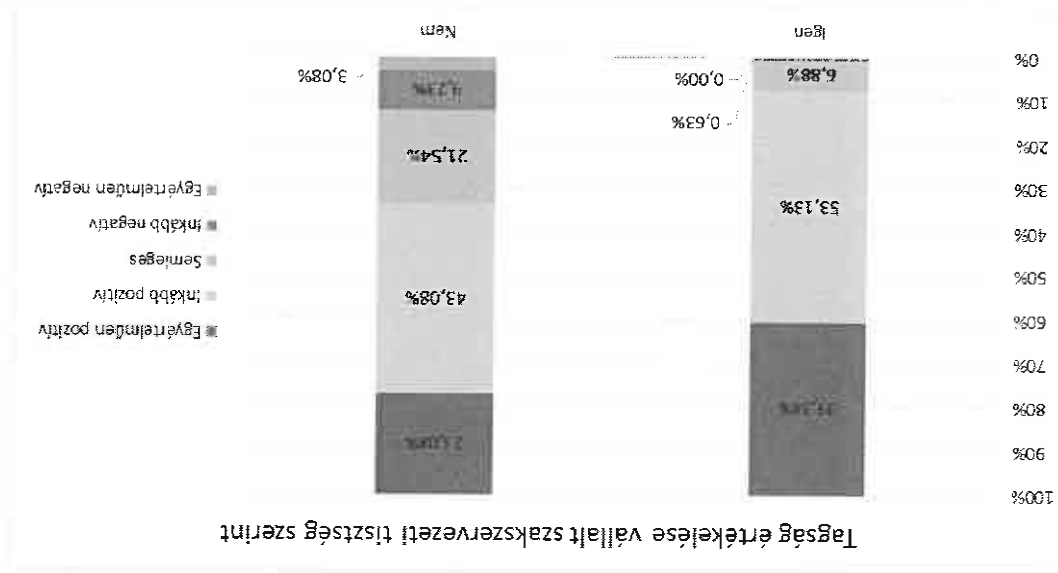
Fontos azonban látni, hogy ez pozitív imázs csak akkor tartható meg, ha a rövid távú folyamat megfordul, és a pozitív eredmények előtérbe kerülnek a problémákkal, nehézségekkel szemben – legalább kommunikációs szinten. Ha a VSZ-nek nem sikerül eredményes pozitív kommunikációs kampányt folytatnia, vagy a vasutasok közvelen haszna a szakszervezeti tagságból nem megy át érzékelhető javulásra, úgy hosszú távon nagy a veszélye annak, hogy a kialakult összkép is romlani fog a tagságon belül, amit viszont már sokkal nehezebb lenne kijavítani.

Rendkívül fontos szempont volt még a Vasutasok Szakszervezete munkájának értékelése a szerint, hogy a válaszadó vállal-e valamilyen tisztséget a szakszervezetnél, vagy sem. Az eredmény tanulságos, ugyanis egyértelműen látható, hogy a Szakszervezet munkájába közvelenül belátó tisztségviselők sokkal pozitívabban értékelik a szakszervezeti tagságukat, mint azok, akik a szervezet működésében nem vesznek részt aktívan.

A szakszervezeti tisztségviselők mintegy 92%-a pozitív, 7%-a semlegesen ítéli meg a szakszervezet munkáját, kevesebb, mint 1%-a látja „inkább negatívnak”, miközben „egyértelműen negatív” értékelést senki nem adott.

Ezzel szemben azok, akik semmilyen tisztséget nem töltenek be a szakszervezetnél, 66%-ban látják pozitívnak, illetve 21,5%-ban semlegesnek a szakszervezet munkáját, és 11,5% elégedetlen a szakszervezeti tagságával.

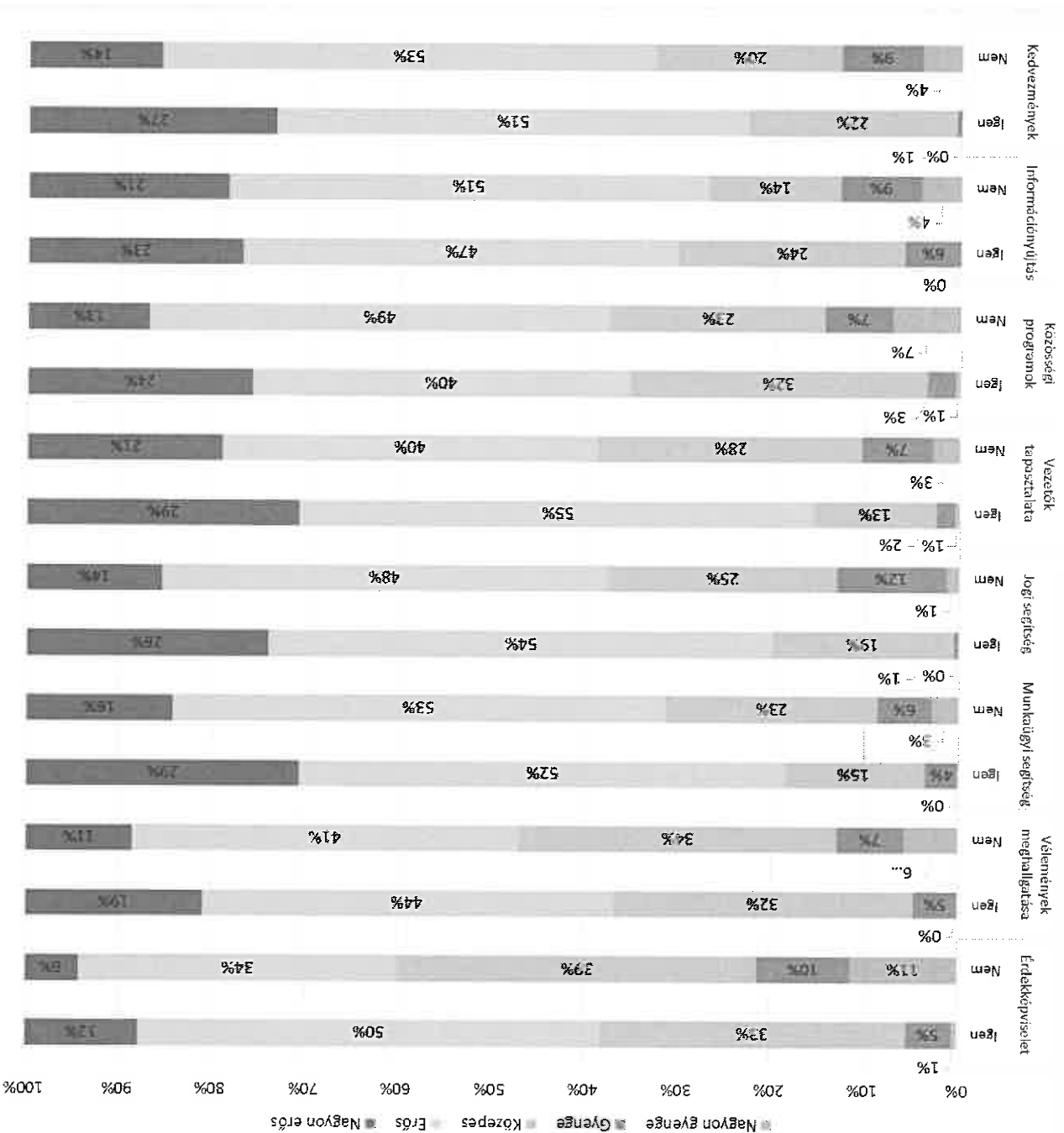
„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezeteifejlesztési terv elkészítése”



A fentéhez hasonló képet kapunk abban az esetben is, ha az egyes értékelési részszempontokat külön vizsgáljuk meg. Minden egyes részszempont esetén látható, hogy annak értékelésében pozitívabb képet festettek azok, akik szakszervezeti tisztviselők, mint azok, akik nem.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezeteifejlesztési terv elkészítése”

Szakszervezet munkájának értékelése részszenzpontok alapján és vállalat szakszervezeti tiszttség szerint (vállalat-tisztstégét)



35. ábra - A VSZ munkájának megítélése részszenzpontok alapján, a tisztstéget viselő és nem viselő szerint

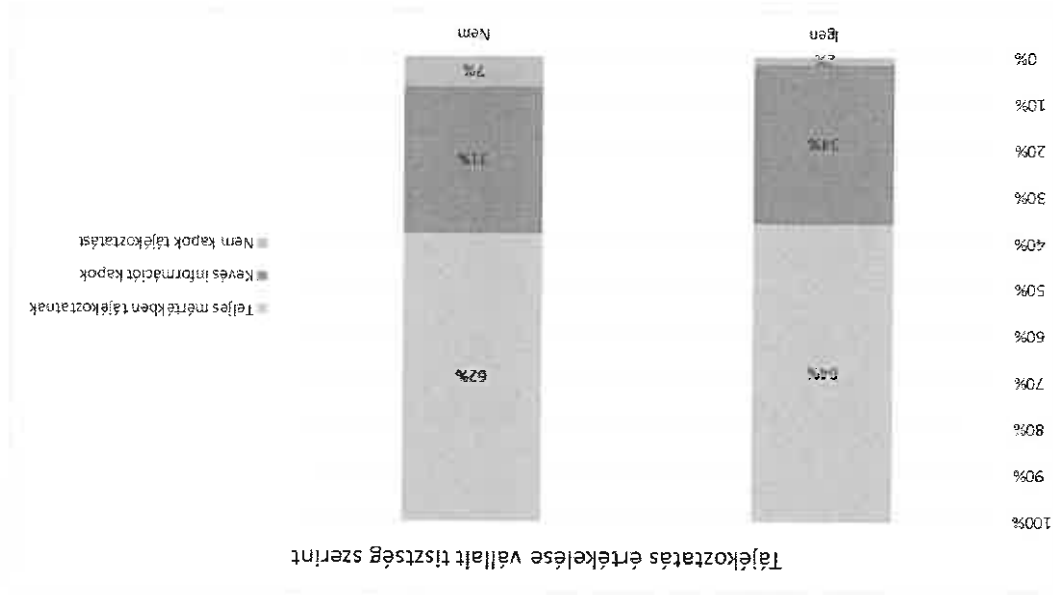
Az, hogy ekkora különbség fedezhető fel a tisztstéget viselő és a képviselt tagok értékelése között, természetesen nem jelenti azt, hogy a Szakszervezet rosszul végzi a munkáját. A kulcskérdés megítélésünk szerint ez esetben az, hogy megfelelően tudja-e láttatni az általa elvégzett munkát a

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

tagsággal, illetve be tudja-e mutatni az eredményeit, és hogy azok mögött kemény munka és tárgyalás áll.

Erre engednek következtetni az alábbi ábrák is. A szakszervezet részéről nyújtott tájékoztatást összességében a tisztviselők inkább megfelelőnek ítélik meg, mint a tisztiseg nem vállaló tagok. Azok, akik kevesebbnek tartják a kapott információt, mint szükséges lenne, többen vannak ugyan az előbbi csoportban (34% a 31%-al szemben), azonban azoknak az aránya, akik úgy érzik, hogy egyáltalán nem tájékoztatják sokkal nagyobb azok között, akik nem vállalnak szakszervezeti tisztiseg.

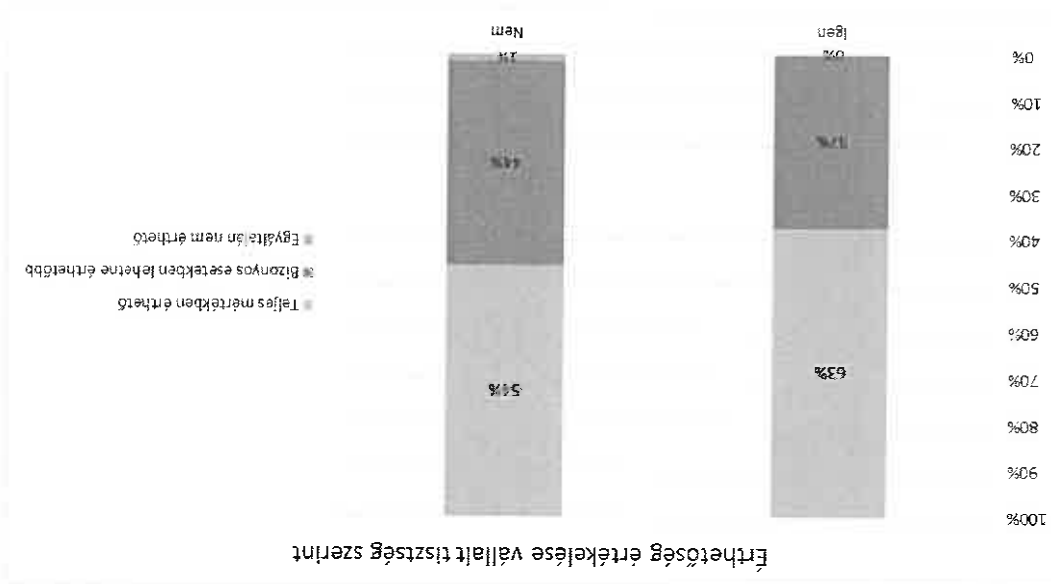
Itt meg kell jegyeznünk, hogy a 7%-os aránya azoknak, akik úgy érzik, hogy egyáltalán nem tájékoztatják őket, rendkívül magas, ennek leszorítására komoly hangsúlyt kell fektetni a közeljövőben.



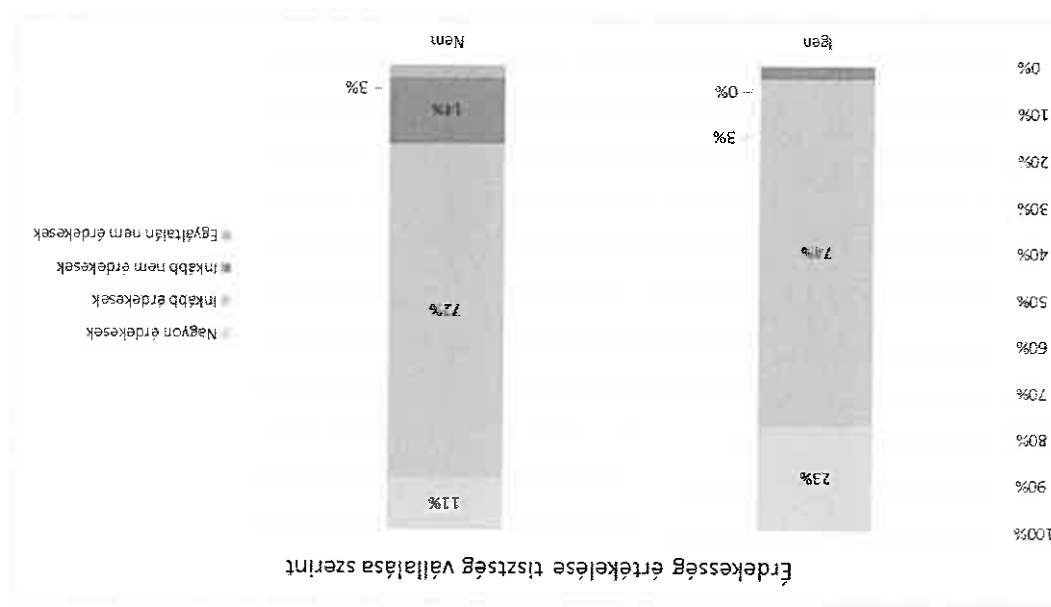
36. ábra - A szakszervezeti tájékoztatás értékelese tisztiseg vállalása szerinti bontásban

Szintén a fenti irányban mutat elérést a tájékoztatás érthetősége. Látható, hogy azok, akik a szakszervezet munkájában aktívan részt vesznek tisztviselöként, sokkal érthetőbbnek ítélik meg a kapott információkat. Ez a jövőben tudatos korrekcióra szorul.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetejlesztési terv elkészítése”



Még jobban látható a különbség az érdekeség tekintetében. A tisztstget nem vállalo tagok 17%-a látja úgy, hogy a kapott információ nem érdekes a számára, miközben a tisztstget is vállalo tagok között ez az arány mindössze 3%. Ráadásul miközben az utóbbi csoportban egyáltalán nem érkezett olyan válasz, ami szerint a kapott információk „egyáltalán nem érdekesek”, addig az előbbi csoportban a válaszadók 3%-a választotta ezt a lehetőséget.



„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetejlesztési terv elkészítése”



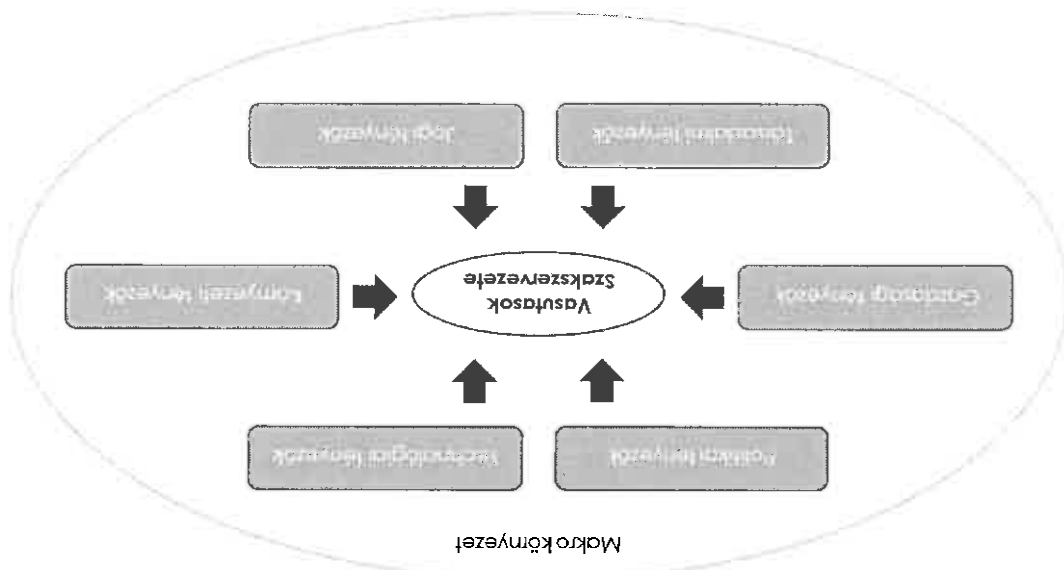
### III.2.KÜLSŐ KÖRNYEZET

#### A vizsgálat célja

A külső környezet vizsgálatának célja, hogy felmérje azokat a tényezőket, amelyekről a Vasutasok Szakszervezete működése során nem független, azonban azok változására nem rendelkezik befolyással, vagy a ráhatása minimális mértékű. Ezekhez a környezeti tényezőkhöz a hatékony és eredményes működés érdekében alkalmazkodnia kell, reagálnia kell rájuk, illetve fel kell készülnie azok várható alakulására.

#### Módszerterv

A környezet vizsgálatára az ún. PESTEL elemzést alkalmazzuk, amely a versenyszférában alkalmazott módszertan, a vállalat környezetének és a környezetben elfoglalt helyének elemzésére, amelyeket számba véve és az eredményből kiindulva felépítheti a stratégiáját.



39. ábra - A külső környezet elemzésének tényezői

A PESTEL mozaikszo a vizsgált tényezők angol megnevezéseinek kezdőbetűiből (Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal). Az elemzés során tehát az interjúkból, a dokumentációkból és a kutatásainkból megismert külső környezet politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezetvédelmi és jogi-szabályozási tényezőit vesszük sorra és vizsgáljuk a hatásait a Vasutasok Szakszervezetére nézve.

#### Politikai tényezők

A jelenlegi kormánypárt 5 évet kormányzott kétharmaddal, ez alatt számtalan nagy állami rendszert alakított át, többek között a vasútnál is struktúráváltás ment végbe 2013-ban.

"TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése"

Mindig képes volt olyan politikai termékekkel és kommunikációval előállni, amivel az esetleges negatív politikai hatásokat és bizalomvesztést ellensúlyozni tudta, így 4 év kormányzás után magabiztosan nyert meg 3 választást 2014-ben.

Az ellenzék felaprózódott és éveken keresztül nem tudott olyan témákat hosszú időn keresztül a közudatban tartani, amelyek a kormányzó párt erejét megingatták volna.

A kormánypárt parlamenti felhatalmazása és a társadalmi támogatottsága nem tette szükségessé, hogy bárkivel komoly szakmai és társadalmi egyeztetéseket kelljen végrehajtania.

A döntéshozatal során jellemző, hogy egy-egy csoport számára komoly érdekselelemmel járó javaslattal indít, majd ezen finomít, így igyekezve a tárgyalópartnerekkel szemben elmenni a végükig.

Jellemző a kormány retorikájára az ellenségekkel folytatott folyamatos fenntartása, a megszorított csoportokkal jellemzően harcban áll kommunikációs szinten.

Az utóbbi fél év során valamelyest gyengülni látszik a kormánypárt támogatottsága, 2015. februárjában elvesztette a parlamenti kétharmados erejét, azonban a stabil kormányzóképeség továbbra is megmaradt, így általában, egy-egy többséggel meghozható döntések esetén továbbra sem kényszerül politikai alkukra.

### Gazdasági tényezők

A gazdaság helyzetének elemzése többféle olvasatban hallható, látható nap, mint nap, jellemzően attól függően, hogy ki, illetve milyen intézmény vizsgálja Magyarország egyes gazdasági mutatóit.

Tény, hogy több olyan adatot is találhatunk a statisztikai mutatók között, amelyek – főként az elmúlt egy évben – jóval pozitívabb képet festenek Magyarországi makrogazdasági helyzetéről, mint amilyen kép jellemző volt a megelőző években.

Elsőként azt láthatjuk, hogy pozitív képet fest a gazdasági teljesítmény mérésére leggyakrabban használt statisztikai mutatószám, a GDP növekedése. A gazdasági világválságot követően két évben is kénytelen volt Magyarország visszaesést elkönyvelni (2009-ben -6,5%, majd 2012-ben -1,7%), miközben a GDP csökkenéssel nem sújtott években is 1,5% körüli növekedést sikerült produkálni.

Ilyen előzmények után 2014-ben éves szinten 3,6%-al nőtt országunk bruttó hazai összterméke, amivel határozottan túlszárnyaltuk a fejlett gazdaságokat tömörítő OECD átlagos 1,8% növekedését.

Ezt követően a 2015-ös évre a piaci elemzők jellemzően 2-2,5% körüli gazdasági növekedés valószínűsíténeket, miközben a költségvetés 2,5%-os növekedéssel számol.

4. táblázat - A GDP éves változása 2009-től 2015-ig

|      |       |      |       |      |       |      |       |      |       |      |       |       |       |
|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|
| 2009 | -6,5% | 2010 | +1,3% | 2011 | +1,6% | 2012 | -1,7% | 2013 | +1,6% | 2014 | +3,6% | 2015* | +2,5% |
|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|

\*becsült adat

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

A kormányzat komoly erőfeszítéseket tett annak érdekében, hogy az EU túlzott deficit eljárása alól hosszú évek után kikerüljön, ami 2012-re meghozta gyümölcsét és sikerült elérni a 3%-os maastricht-kritérium alatti államháztartási hiányt.

A hiány értékét sikerült az elvárt határ alatt tartani a 2013-as -2,4%-os, valamint a 2014-es -2,7%-os értékkel is, és amennyiben teljesülnek az ideai költségvetésben betervezett sárokszámok, úgy 2015-ben sem fogjuk azt túllépni és Magyarország ismét -2,4%-os deficitel zárhatja az évet.

| 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015* |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| -4,6% | -4,5% | -5,5% | -2,3% | -2,4% | -2,7% | -2,4% |

5. táblázat - A GDP arányos államháztartási hiány alakulása 2009-től 2015-ig

\*becsült adat

A jelenlegi kormányzó párt kormányra kerülésekor célul tűzte ki a GDP arányos államadósság drasztikus csökkentését. Ez ugyan a nyugdíjrendszer átalakítását követően megtörtént, azonban 2011 óta még így is minden évben sikerült a GDP-hez viszonyítottan adósságcsökkentést elérni, és a 2014-es év végi 76,9%-os értéket követően idén további 1,5%-al, 75,4%-ra csökkenthet.

| 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015* |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 79,8% | 82,2% | 82,1% | 79,8% | 77,3% | 76,9% | 75,4% |

6. táblázat - A GDP arányos államadósság alakulása 2009-től 2015-ig

\*becsült adat

A hitelminősítők szerint Magyarország adósságának besorolása jelenleg „bőví” kategóriában van ugyan, azonban az év második felében már várható annak javítása, ami szintén Magyarország gazdaságának javulását mutatja.

Némileg árnyalja azonban a fent látott képet, hogy tavaly világszerte jellemző pénzbőség volt, főleg az amerikai jegybank szerepét betöltő FED programjának köszönhetően, aminek következtében a gazdaság olcsón jutott hitelhez. Idén a Magyar Nemzeti Bank, illetve az Európai Központi Bank is igyekszik tovább vinni ezt a gazdaságélénkítő tényezőt, de ezeknek az akcióknak a várható sikere egyelőre vitatott.

A 2014-es évben minden eddiginél nagyobb összegű Európai Unió forrást használtunk fel, amely még az előző EU-s költségvetési ciklusból maradt meg. Az idei évben ez a fajta hajrá elmarad és a kormányzati számítások alapján is kicsi a valószínűsége annak, hogy pótolható lenne.

Ezen kívül számtalan olyan kockázat látható még jelenleg, amelyek a világgazdaságban szűkíthetők a befektetők kockázattalálási hajlandóságát, ezáltal Magyarországon is növelve a pénzüpi és növekedési kockázatokat.

Szintén komolyan tart az Európai Unió a fenyegető deflációtól, vagyis a negatív pénzümlástől. Ez azt jelentené, hogy a fogyasztói árak több negyedéven keresztül csökkennek, ami az átlagember

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

szempontjából előre igen kedvező helyzetet terem, valójában hosszú távon komoly gazdaságromboló hatása van. Hiszen ha azzal számol a fogyasztó, hogy később olcsóbbak lesznek az áruk, akkor elhalasztja a vásárlást, ami a gazdaság csökkenéséhez vezet, ráadásul könnyen spirális hozhat létre a jelenség (ha nem vásárol a fogyasztó, a kereskedők még inkább csökkennek az árak, hogy eladják a készletet, amittől a fogyasztó még kevésbé akar majd vásárolni).

Ezeken a kockázatokon azonban Magyarország és Európa is igyekszik úrrá lenni, és ezektől függetlenül a kormányzati optimizmus továbbra is kitart, így ha a gazdasági környezet az eddigiekhez hasonlóan kedvező marad, akkor a szigorú fiskális politika ellenére javulhat a Vasutasok Szakszervezetének tárgyalási pozíciója.

### Társadalmi tényezők

A társadalmi tényezők közül elsőként érdemes szót ejteni arról, hogy a munkanélküliségi ráta – a szezonális tényezőket leszámítva – évek óta folyamatosan csökken. A legfrissebb statisztikai adatok szerint 7,4%-ra mérséklődött a mutató. A kritikusok szerint ez az érték, illetve a mutató folyamatos csökkenése kizárólag a közmunika programnak köszönhető, de természetesen az igazság valahol fél úton keresendő, hiszen a számok azt mutatják, hogy – ha kis mértékben is, de – növekszik a versenyzférában foglalkoztatottak száma is.

Szintén fontos adat, hogy a bruttó átlagbér 2014-ben 237 000 Ft volt, ami azt jelenti, hogy a 2013-as adathoz képest 3%-al nőttek az átlagkeresetek. Nagy a különbség továbbra is a vállalkozásnál és a költségvetési intézményeknél dolgozók között, míg az előbbiek bruttó 252 700 Ft-ot keresnek havonta 2014-ben, addig az utóbbiak átlagos bruttó fizetése 209 700 Ft volt.

A Vasutasok Szakszervezeténél készített interjúk és a Szervezete fejlesztési terv elkészítésének ideje alatt vasutas dolgozókkal folytatott rögzítettlen beszélgetések alapján azonban a vasútnál elég rossz állapotok uralkodnak a kereseteket illetően. A fent említett átlagbérnek a többség kifejezetten örülne. Igen sok a vasútnál az alacsonyán képzett, fizikai munkát végző dolgozó, akik alacsony életszínvonalon élnek.

A társadalom részéről a vasútnak továbbra sem magas a megbecsülése, inkább negatív tapasztalatok és vélemények élnek a közutadban a magyar vasúttal kapcsolatban. Ennek és az anyagi megbecsülés alacsony voltának köszönhetően nem is vágyanak erre a pályára a fiatalok, a vasút utánpótlás problémákkal küzd, amelynek megoldásában egyelőre semmilyen előrelépés nem látható.

### Techológiai tényezők

A magyar vasút elé két oldalról is nyomás nehezedik. Egyrészt a modern, pontos és gyors vasúti szolgáltatásokkal kapcsolatos lakossági és vállalati igény jelentkezése készítette arra a politikai döntéshozókat és a vasút vezetőseit, hogy a szolgáltatási színvonalon emeljenek. Ezt a trendet és várakozást ráadásul felerősíti az Európai Unióban jelenleg is zajló folyamat, ahol a vasúti

"TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezete fejlesztési terv elkészítése"

liberalizáció, és a vasúti infrastruktúra, technológia fejlesztése van soron, köszönhetően az Unió tagországok által elfogadott, közösségi közlekedési hálózat-és szolgáltatásfejlesztési terveknek.

Másrészt a magyar vasút több évtizedes infrastrukturális elmaradottsággal, és adósságállománnyal küzd. Egyik oldalon tehát a kereslet a vasúti szolgáltatások iránt nyugati szinten, ugyanakkor a lehetőségek és a realitások még keletiek. A technológiai és infrastrukturális elmaradottság tetten érhető a vasúti kocsi életkorán és felszerelésén, a mozdonyokon (amik legnagyobb része kifejezetten rossz munkavégzési körülményeket biztosít a mozdonyvezetők részére), a pálya szinten (jelentős sebességkorlátozások vannak életben, így a szolgáltatás lassú), és az állomások és épületek állapotán és felszereltségén.

Az infrastrukturális elmaradottságok felszámolására az utóbbi években és évtizedekben tervekben nem volt hiány. Folyamatosan születtek kormányzati elképzelések, és vezetői koncepciók, hogy ezt az állapotot javítani lehessen. Az Európai Unió csatlakozás előtt pár évvel a politika azt a célt tűzte ki, hogy a csatlakozás időpontjára versenyképes állapotba hozza a vasúti szolgáltatásokat, a nyugati országokéval összehasonlítva. Azóta sajnos a technológiai és infrastrukturális elmaradottság csak növekedett, a kiszervezések hatásait nem számítva is csökkent a vasúti társaságok vagyona, és pénzügyi lehetőségei. Az ország jelenlegi makro gazdasági helyzete sem ad okot túl nagy bizakodásra, egyedül az Európai Unió fejlesztési források lehetnek az alapjai a vasúti infrastruktúra javításának. Azonban ezt a hatást csökkenté az az évek óta folyamatosan képviselt kormányzati szándék, hogy a közúti közlekedés fejlesztését kell előtérbe helyezni, a jóval környezetbarátabb és utaskilométerre vetítve olcsóbb vasúti közlekedéssel szemben.

### Környezeti tényezők

A vasút környezeti tényezőinek számbavételekor a versenytárs-iparágak és közlekedési módok tulajdonságait is számba kell venni. A közúti közlekedéssel szemben egyértelmű a vasút előnye, mert káros anyag kibocsátása és az ökológiai lábnyoma jóval kevesebb, mint a buszokkal és kamionokkal történő személy-és áruszállításnak (nem beszélve az egyéni autózásról). A repülő nem közvetlen versenytárs, mert más célokat szolgál, bár jócskán környezetszennyező és drága utazási és szállítási mód, gyorsasága miatt egészen más kategóriába tartozik. A vasút személy és teherforgalmi tevékenységet a hajózással érdemes leginkább összehasonlítani. Személyszállítás tekintetében nem közvetlen versenytárs, mert a földrajzi adottságok miatt egyszerűen annyival jobb elérést biztosít a vasút a lakosság számára, hogy egyértelműen győztesen jön ki a szakma ebből az összehasonlításból. A vízi úton történő teherszállítás valójában csak abban az esetben tud versenyt támasztani a vasútnak, ha a földrajzi adottságok lehetővé teszik a választást.

Megállapítható tehát, hogy a vasút az egyik legköltséghatékonyabb személyszállítási és teherszállítási eszköz, a káros anyag kibocsátása és az ökológiai lábnyoma a teljesítményre vetítve fajlagosan igen kedvező.

A fent említett szempontokat, tényezőket sok Unió országban már felismerték, és tudatosan fejlesztik a vasúti közlekedést, megvalósítva ezzel a fenntartható közlekedési koncepciókat. Sajnos "TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

Magyarországon az utóbbi években nem volt tapasztalható erre vonatkozó politikai akarat, aminek a hiánya, még a rendelkezésre álló források birtokában sem biztosítaná a fenntartható magyar kombinált és egymást kiegészítő közlekedési koncepció kidolgozását és megvalósítását.

### Szabályozási tényezők

A legfontosabb szabályozásbeli változása a szakszervezet mindennapjait illetően a 2012-es évi Új Munka Törvénykönyvében eszközölt változások a korábbi Munka Törvénykönyvéhez képest. Ez a szabályozás jellemzően nehezítette a szakszervezetek helyzetét és munkáját, szűkítette az érdekvédelemben a rendelkezésre álló mozgásteret.

Csökken a munkaidő-kedvezmény, ami a szakszervezet számára jár a képviselt tagok után, ezáltal csökkent a kikerhető szakszervezeti dolgozóknek a száma. Ráadásul korábban a ki nem két munkaidőt a munkáltató köteles volt kifizetni, ez a pénzbeli kiváltás azonban kikérült az új törvényből, ezáltal a nagyobb szakszervezetek – így a Vasutasok Szakszervezete is – komoly anyagi forrástól esett el.

A munkaidő kedvezmény kapcsán kis pozitívum – ami a hátrányokat azonban nem tudja ellensúlyozni – hogy a kedvezmény keretét éves szinten kell kivenni, nincs havi elszámolás, így a szakszervezetnek módja van a hónapok közötti differenciálni a kikért munkaidőt.

Kikerültek a szakszervezetek jogköréből olyan eszközök is, amelyekkel a korábbi törvénykönyv alapján védeni tudták a munkavállaló jogait. Az Új Munka Törvénykönyve már nem ad ellenőrzési, kifogási jogot a szakszervezetek számára, illetve a konzultációs jogot az Üzemi Tanácsokhoz rendelte.

A szakszervezetek részére a kollektív szerződés kötéseire szülő jogosultság az egyik legerősebb eszköz az érdekvédelemben. Az új szabályok azonban megjelölnek olyan – a korábbiakhoz képest új – területeket, amelyektől az állami tulajdonú vállalatoknál kötött kollektív szerződések esetében nem lehet elterni az Új Munka Törvénykönyvében foglalt szabályoktól. Ilyen terület például a felmondás, a végkielégítés, a munkaidő, a munkabér és a munkajogi kapcsolatok egyes kérdései. Jó példa erre az interjúk során többször felvetődött teljes munkaidő kérdése (a korábbi kollektív szerződés napi 7,4 óra munkaidőt állapított meg a vasutasok részére, teljes munkaidőként, amit az ÜMT alapján fel kellett emelni 8 órára). Az új, hosszabb munkaidőre való átállás ráadásul nem járt együtt semmilyen béremeléssel. Ez természetesen a dolgozók elégedetlenségével és a szakszervezetek megbecsülésének további csorbulásával járt együtt.

A másik legerősebb eszköz az érdekvédelemben a sztrájk, amellyel kellő nyomást lehetett gyakorolni a munkáltatóra. A Sztrájk törvény 2010. évi módosítása azonban több – újonnan rögzített – feltételhez köti a sztrájkjog gyakorlását. Többek között kimondja, hogy a közösségi szolgáltatásoknál – amilyen a közösségi közlekedés is – csak akkor gyakorolható a sztrájkjog, amennyiben biztosított marad a még elégséges szolgáltatás. A még elégséges szolgáltatási szintvonal a jelenlegi szabályozás alapján a helyi és elővárosi személyszállítás esetén a megrendelt szolgáltatás 66%-ka, országos és regionális

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

személyszállítás esetén pedig az 50%-ka, ami csökkenti ugyan az utasok kényelmetlenségeit, azonban a munkáltatóra nehezedő nyomást is.

## IV. SZERVEZET VIZSGÁLATA 2004-IG VISSZAMENŐLEG

Jelen fejezetben a környezeti és szervezeti változásokat vizsgáljuk meg a Vasutasok Szakszervezetével kapcsolatban, és megjelentsük azok hatását a szervezet életére, működésére vonatkozóan. Vizsgálatunk az utóbbi több mint 10 évet öleli fel, 2004-ig visszamenőleg vizsgálódunk. Indokoltnak tartjuk azonban a 2003-as esztendő is bevonni a vizsgálat időtartamába, mert abban az időben csak 5 évente került összehívásra a Kongresszus, és a következő csak 2007-ben volt.

A környezeti változások és hatások elemzésénél elsősorban a gazdasági, jogi, de esetenként a szociális helyzet változásait is felértékelpezzük.

A szervezeti változások vizsgálatánál elsősorban a Szakszervezet működési modelljében bekövetkezett döntéseket és annak hatásait vizsgáljuk.

### IV.1. KÖRNYEZETI VÁLTOZÁSOK ÉS HATÁSAI

A környezeti változásokat a Kongresszusok összehívásának időpontja szerint vizsgáljuk, célunk annak ismertetése, hogy a Kongresszusok milyen környezeti feltételekkel szembesültek, milyen jogi-társadalmi és munkaerő-piaci környezetben kellett a döntéseket meghozniuk. A Kongresszusok összehívására a 2003-as, 2007-es, 2011-es, és innentől évente, 2012-es, 2013-as és a 2014-es években került sor.

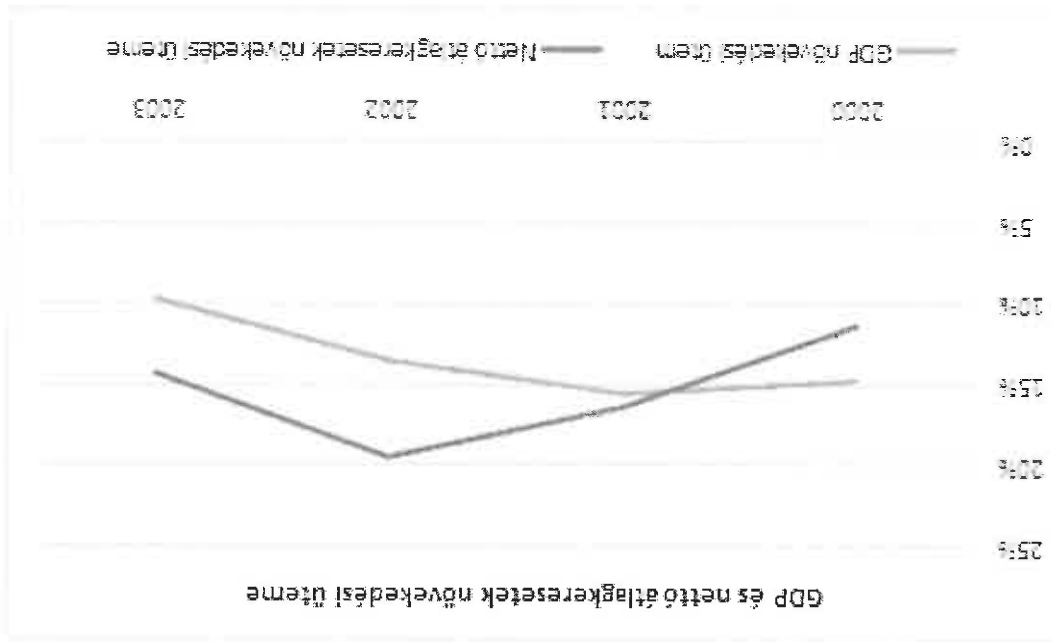
#### A 2003-as márciusi Kongresszus

A Kongresszus előtti időszakot elsősorban a magyar gazdasági növekedés hatásai és az Európai Unió jogharmonizációs törekvések jellemezték. A GDP növekedési üteme 2000 és 2003 között impozáns értékeket mutatott (10% feletti növekedés évente), ezt összehasonlítva a nettó átlagkeresetek növekedési ütemével, megállapítható, hogy 2000 kivételével, 2001-ben, 2002-ben és 2003-ban is meghaladta a bérnövekedés a GDP növekedési ütemét. Az alábbi grafikonon látható tendenciát azzal a fenntartással kell értelmezni, hogy a magyar vasutas bérk nem azonosak a nemzetgazdasági szinten mért átlagos nettó keresetekkel, és az alacsony bázis, bár a GDP növekedést meghaladó mértékben nőtt, de még mindig nagyon alacsony szintet jelent. 2003-ban a nettó átlagkereset Magyarországon nem érte el a 90 000 forintot sem. Hiába a növekedés, ha a bázis még mindig nagyon alacsony.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



40. ábra - A GDP és a nettó átlagkeresetek növekedési üteme 2000 és 2003 között



Az időszak egyik legfontosabb jogszabályi változása a Munka Törvénykönyvének módosítása volt, megszünt a szakszervezeti munkaidő kedvezmény kötelező megváltása. Ez a módosítás tovább gyengítette a munkavállalók pozícióját.

A MÁV reformjára született kormányhatározatok a vizsgált időszakban, de a reformok nem valósultak meg. Továbbra is fennmaradt a MÁV infrastrukturális elmaradottsága, hátrányosan befolyásolva a munkavállalók munkakörülményeit, a munkavégzés biztonságát és hatékonyságát.

2002 kora tavaszán a Magyar Szocialista Párttal 32 ágazati szakszervezet együttműködést kötött, a „szociális fordulat” megvalósításáról. A parlamenti választásokat a Magyar Szocialista Párt nyerte, így ez a megállapodás bizakodásra adott okot a munkakörülmények és az infrastrukturális helyzet javítása tekintetében.

A kormányváltás eredménye a munkavállalók számára a 100 napos programban öltött testet, mely során eltörölték a cseledőtörvényt, háromszorosára emelkedett az alkalmazotti kedvezmény, emeltek a nyugdíjakat és a közalkalmazotti béreket (50%-kal). A szakszervezeti munkaidő megváltása visszakerült a Munka Törvénykönyvébe, és a szakszervezeti díjak automatikusan levonásra kerültek. Az Országos Erdekegyeztető Tanács működési feltételei biztosítva voltak.

A költségvetésben nem volt elkülönített rész a MÁV reformjának végrehajtására, és már ebben az időben is érezhető volt a vasutas szaktudás folyamatos csökkenése, hiánya, az utánpótlás nevelés hiányosságai.

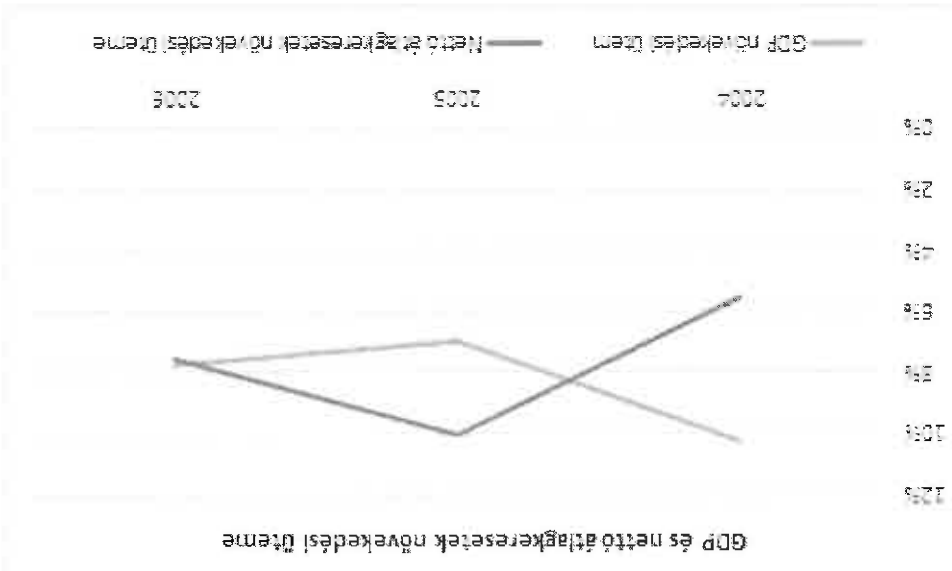
## A 2007-es áprilisi Kongresszus

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezeteifejlesztési terv elkészítése”

Hasonlóan az előbbi fejezetekhez, ismét érdemesnek tartjuk megvizsgálni a Kongresszus előtti évek makro környezetét, a tagabb értelemben vett társadalmi és gazdasági környezetet. Ahogy a lentí táblázat mutatja, 2004 és 2006 között a GDP növekedési üteme csökkent, bár a GDP növekedésének szintje (10%, majd 7% és 8%) impozáns maradt. Az igazi kérdés azonban a vasutasok számára, hogy a GDP növekedésének üteméből mennyiben részesültek, és ha igen, milyen arányban részesültek a munkavállalók. Ha az egy főre jutó nettó átlagbér növekedési ütemét vizsgáljuk a teljes lakosságra vetítve, akkor vegyes képet kapunk. 2004-ben 6% alatt maradt a növekedési ütem, ami jócskán elmarad a GDP 10%-os növekedésétől. 2005-ben azonban épp fordított arányt láthatunk, a 10%-os átlagbér növekedés a 7%-os GDP növekedéssel áll szemben, míg 2006-ban kiegyenlített a két mutató, közel azonos értéket képviselnek.

A három vizsgált évben tehát nem is lehetne gyengébb a korreláció a gazdasági növekedés és a nettó átlagkeresetek növekedési szintje között. Ebből az alábbi kettő következtetés vonható le.

- Az átlagbérek növekedési ütemére más tényezők is hatnak, mint a gazdasági növekedés. Jelen dokumentumnak nem célja ezeket a tényezőket, és azok hatásának erősségét feltárni, de ennek ismeretében kijelenthető, hogy a gazdasági növekedéssel nem párosul automatikusan a nettó átlagbérek növekedése.
- A politikai döntéshozók és a versenyszféra szereplői nem kizárólag a gazdasági növekedés alapján ítélik meg, a megajánlott és a kifizetett nettó átlagbért. A kifizetendő bérek nagyságára szintén, jelen dokumentum témakörében nem tartozó makro és mikro szintű gazdasági jelenség és mutatószám hat.



41. ábra - A GDP és a nettó átlagkeresetek növekedési üteme 2004 és 2006 között

Amennyiben az előző, a XV. Kongresszus óta eltelt idő további makroszintű folyamatait kívánjuk vizsgálni, megállapítható, hogy a XV. Kongresszuson meghatározott középtávú fejlesztési program végrehajtása határozta meg a szakszervezet várakozásait és tárgyalási pozícióit.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projekten szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Továbbá, a 2002 decemberében a MÁV vezetőivel megkötött 4 éves megállapodás célja az volt, hogy az Unió csatlakozása után Magyarország rendelkezésre az európai vasutakkal versenyképes vasút álljon. Sajnos, a megállapodás megkötése után a MÁV vezetése nem tett felismerhető érdemi lépést ebbe az irányba.

2003 nyarán a MÁV egyeztetések nélkül, újabb vasúti reformról döntött, mely 20%-os létszámleépítést irányzott elő. A szakszervezet természetesen tiltakozott ezek ellen a lépések ellen. 2005-ben új vasúti törvényalkotási előkészítő munkálatok kezdődtek, mely folyamatba bevonták a Vasutasok Szakszervezetét is, véleményezési és javaslattevői jogokkal élve, a szakszervezet képviselői hasznos elképzeléseket tudtak beépíteni a kormányzati tervekbe. Ennek eredményeképp sikerült megőrizni a korábban rendelkezésre álló kedvezményeket.

Megvalósult az áru fuvarozás kiszervezése, de az érintett munkavállalókat sikerült megvédeni a káros hatásoktól, sőt, a jövődelmi helyzetükön sikerült némiképp javítani.

A MÁV azonban egyre nehezebb gazdasági helyzetbe jutott, a törzstőke 1 év alatt 210 milliárd forintról 20 milliárd forintra csökkent, a végleges vagyontelítés elkerülhetetlennek látszott. A vagyon csökkenése közben az adósság csaknem 500 milliárd forintra nőtt.

A kormány 2006-ban ismét vasúti reformot hirdetett, melynek célja az adósság rendezése volt. Ezen a ponton kívánjuk felhívni arra a hatalmas kormányzati szándék változásra a figyelmet, hogy 2002-ben a kormány célja a vasúti európai versenyképességének elérése volt 2006-ra. Míg az eltelt 4 év alatt nem történtek érdemi cselekvések ebben az irányban (bár az áru fuvarozás kiszervezése önmagában növelte az áru fuvarozás nemzetközi versenyképességét), a 2006-os cél már az adósság rendezés. Tekintettel arra, hogy 4 év alatt alapvetően nem változtak meg a makrogazdasági körülmények (inkább javultak), vagy az eredeti, 2002-es kormányzati szándék komolyossága kérdőjelezhető meg, vagy a piaci ismeretek hiánya feltételezhető.

Az Európai Unió 2001-ben elkészítette a 2010-ig szóló közlekedéspolitikai koncepcióját. Ehhez a dokumentumhoz a magyar politikai döntéshozók is alkalmazkodni kívántak, így 2004 márciusában elfogadásra került a 2004 és 2015 közötti magyar közlekedési fejlesztési koncepció. Ez a dokumentum megelőzza a modern, környezetbarát és fenntartható vasúti közlekedés megteremtését, de forrásokat nem biztosít az előrendő célokhoz. Ennek értelmében a koncepció megvalósítása már a dokumentum megszűlésének pillanatában kérdésessé vált, és a robosztus célok kitűzése a MÁV számára, a forrásbiztosítás hiányában, a társaság folyamatos adósság növekedését és bizonyos esetekben a vagyontelítést is eredményezték.

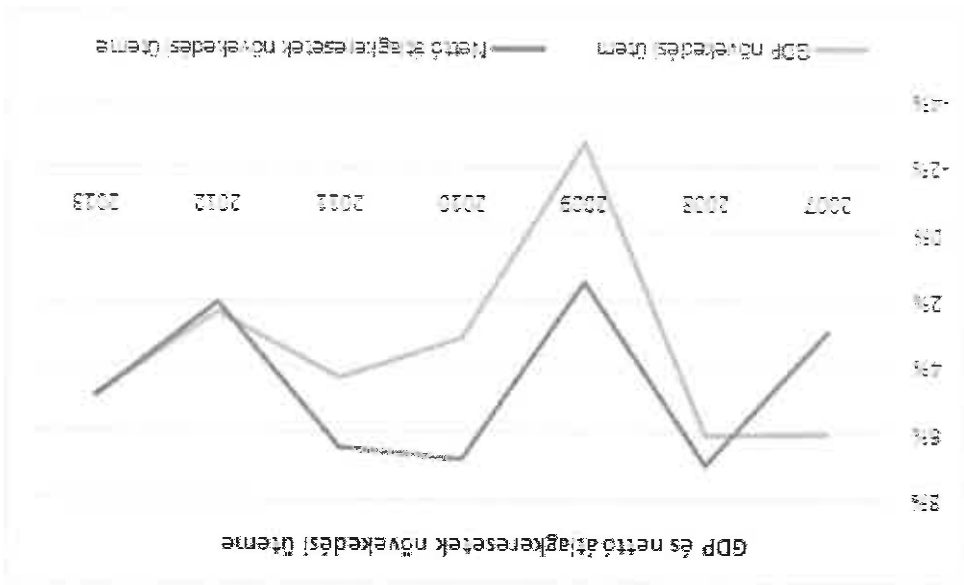
A 2007-es év elhozta az egyik legkedvezőbb kollektív megállapodást a vasutasok részére. A foglalkoztatási és bértárgyalásokon az eddigi egyik legjobb bérmegállapodást sikerült megkötni a vasúti dolgozók részére, és egy újabb közéleti fejlesztési koncepció is elfogadásra került.

A 2011-es, 2012-es, 2013-as és a 2014-es Kongresszus

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

2011-től kezdődően évente tartott a szakszervezet Kongresszusát. Tekintettel a környezeti elemzések hosszabb időtartamára, a továbbiakban egyült mutatjuk be a 2011-es, 2012-es, 2013-as és a 2014-es Kongresszus társadalmi és gazdasági környezetét.

A következő táblázatban szemléletesen látható, hogy a vizsgált időszakban (2004-től) még nem volt ennyire szoros korreláció a GDP növekedési üteme és a nettó átlagkeresetek növekedési ütemének alakulása között.



42. ábra - A GDP és a nettó átlagkeresetek növekedési üteme 2007 és 2013 között

A vizsgált időszakban a legfontosabb makroszintű gazdasági esemény az egész világon végigsöpő világgazdasági válság volt. A 2008-ban Amerikából induló válság az ingatlanpiaci buborék kipukkadásának volt köszönhető. Az olcsó hitelekkel túlfűtött gazdaság olyan pénzügyi instrumentumokat ajánlott a pénzügyi befektetőknek megvásárlásra, amik mögött a valós fedezet és a fundamentális alapok nem álltak olyan mértékben rendelkezésre, ami az ingatlan árak drasztikus csökkenését kezelni tudták volna. A válság azonos problémákat okozott, de Európában, Amerikában, és Magyarországon eltérő válaszokat adtak rá a kormányok.

A válság következményeit az alábbiakban ismertetjük, ezek a következmények földrajzi régióktól függetlenek voltak.

- A kereskedelmi bankok rossz hitelekkel, az adósok által visszafizetésre képtelen hitelekkel rendelkezték, a mérlegük jelentősen romlott, így a hitelezési tevékenységüket sem tudták folytatni.
- Sok kereskedelmi bank és pénzügyi befektetési alap csődbe ment.
- A lakosság jelentős károkat szenvedett el a hitelezési aktivitás és feltételek romlásán keresztül,

és jelentős vagyonokat veszített az ingatlanpiaci árak csökkenésén keresztül.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- A bankok hitelezés tevékenységének csökkenésével a gazdaság fundamentális alapjai, a termelő szektor is kezdett megrendelni, a beruházási aktivitás piac és hitel felvételi lehetőségek hiánya miatt beagyott.

A válság eredményes kezelését a leghamarabb Amerikában kezdték meg. Az állami szektor feltökésítette a bankokat, a tőkeinjekciótért cserébe tulajdonrészt szerzett a pénzügyi intézményekben. A tőkésítés eredménye a hitelezési tevékenység, és így a gazdasági aktivitás és beruházások megindulása volt, ennek eredményeképpen az amerikai gazdaság került ki a leghamarabb a válságból. Az amerikai kormány eladta a magánszektornak a tulajdonrészt, miután sikerült a bankokat megmentenie. Azokat a bankokat azonban, melyek menthetetlenek voltak, hagyta csödbe menni.

Európában a kormányok szintén megvolt a pénzügyi lehetősége arra, hogy feltökésítse a bankokat. Ebben a térségben azonban a lassú döntéshozatal, az Unión belül a fiskális és monetáris politikák összehangolatlanságából fakadó hatékonyság veszteség tapasztalható, az amerikai térséggel összehasonlítva. Tekintettel az Unió kormányok hosszú reakcióidejére, inkább az volt a jellemző, hogy az anyabankok tőkésítettek fel, az épp aktuálisan legnagyobb bajban lévő leánycégeiket. Tulajdonképpen, amit Amerikában az állam végzett el, azt Európában az anyabankok megtették, erre meg is volt a lehetőségük, mert a válság itt nem öltött akkora méreteket, mint Amerikában.

Magyarországon azonban az államnak nem volt meg a pénzügyi lehetősége a bankok megsegítésére, így az ország egyedül az anyabankok tőkéjére számíthatott. Az anyabankok jelentős összegeket pótoltak ki a magyar leánybankjaik számára, a bankok csődje a dominóhatás miatt, vagy az országból való kivonulás, a piacvesztés miatt nem volt elfogadható számukra. Így Magyarországon csak igen lassú alkalmazkodás és válságkezelés indult meg, gyakorlatilag a kormánynak nem voltak pénzügyi lehetőségei az intervencióra. Így Magyarország, tekintettel a magas államadóssági hiányra (és annak kiemelkedően magas finanszírozási igényére) kénytelen volt az EU-IMF-Világbank trojkához fordulni pénzügyi segítségért, melynek célja, a piaci feltételeknel kedvezőbb finanszírozási lehetőségek előérése volt.

A fenti grafikonon jól látható, hogy a 2007-es évet leszámítva a nettó átlagkereset növekedési üteme folyamatosan meghaladta a GDP növekedési ütemét, a két mutató között gyakran 1-2 százalékos eltérés is volt a jövedelmek javára. A válság kibombanásának évében természetesen a GDP csökkent, de még ebben az évben is sikerült 2%-os átlagkereset növekedést elérni, ami kimagasló eredmény, ugyanakkor felveti a gazdasági racionalitásoktól elszakadt kormányzati cselekvés valószínűségét is. A magyar kormány ebben a nehéz gazdasági helyzetben kénytelen volt megszorító intézkedéseket bevezetni, melyek természetesen elsősorban a bérből és fizetésből előleket sújta, így a vasutasokat is hátrányosan érintette.

Változott a nyugdíjtörvény is, ennek értelmében a nyugdíjkorhatár 2009-től fokozatosan 65 évre emelkedik.

Sokan elvesztették az állásukat, a munkanélküliségi ráta 2009-ben 11%-os volt.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Bár az Európai Unió 2007 és 2013 közötti ciklusa kiemelten foglalkozott a vasúti fejlesztésekkel, a magyar kormány nem tekintette prioritásnak ezt a területet, továbbá kapacitáscsökkenések valósultak meg a mellékvonalak bezárásával, és a közlekedéspolitikai hangulata a közúti fejlesztése volt. Folytatódott a vasúti tevékenységek további kiszervezése, és a menetkezdvezmények is csökkentek. Jelentős fejlesztések nem történtek a vasúttal kapcsolatban, a válság hatására a személyszállítás utas száma és utaskilométerben mért teljesítménye 2008 és 2009 között 2-3%-kal csökkent. Ennél jóval nagyobb mértékű visszaesést szenvedett el a teherszállítás, ott 25-30%-os teljesítmény visszaesés volt mérhető.

2010 júniusában az új kormány 29 pontos akciótérvet hirdetett meg, melynek vezértonala egy új gazdasági rendszer megteremtése volt. Ennek kapcsán megkezdődött az adórendszer átalakítása, és a kormány 2010-ben újraindította a korábban bezárt személyszállítási viszonylatok egy részét.

Az új kormány előzetes egyeztetéseket kezdett a Munka Törvénykönyvének átalakításával kapcsolatban, melyek nem adtak okot a szakszervezetek túlzott bizakodására. Ezek a várakozások indokoltak voltak, mert a törvény 2012-es módosításával jelentősen szűkítették a szakszervezetek érdekvérvényesítő és érdekképviseleti lehetőségeit. A törvény abból a szellemiségből indul ki, hogy a munkavállaló és a munkaadó viszonya egyenrangú. Ezt a törvény előtti egyenlőséget figyelembe véve, kétségkívül igaz, de ez a kiindulópont nem veszi figyelembe a valós hatalmi viszonyrendszert, és érdekvérvényesítő képességeket.

Az Országos Érdekegyeztető Tanács működése megszűnt.

A Sztrajk törvény módosítása tovább szűkítette a magyar munkavállalók érdekében kifejtett szakszervezeti lehetőségeket.

A Munka Törvénykönyvének 2012-es módosítása többek között a munkaidő fizetett megváltását nem tette kötelezővé a MÁV számára.

## IV.2. SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK ÉS HATÁSAI

A Kongresszus a Szakszervezet legfőbb döntéshozó és képviseleti szerve. A szervezeti változások vizsgálatához szükséges megvizsgálni az alábbi Kongresszusi döntéseket, melyek időpontjai és eseményei az alábbiak voltak.

### A 2003-as márciusi Kongresszus

Bár szigorúan véve a 2003-as év eseményei nem tartozik vizsgáldásunk körébe, de tekintettel arra, hogy a következő Kongresszust csak 2007-ben hívták össze, ezért ezeket az eseményeket is felelevenítjük, mert meghatározó hatással voltak a 2003-tól következő esztendőkre.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetfejlesztési terv elkészítése”

A szervezeti változások kapcsán a makro szintű értékvédelmet is meg kell említeni, ennek vizsgálatát jelen helyen látjuk indokoltnak, nem a környezeti tényezők figyelembe vétele között.

A makro szintű munkavállalói értékvédelemnek ebben az időben az Országos Munkaügyi Tanács, majd az Országos Erdekegyeztető Tanács a fóruma. A munkában a Vasutasok Szakszervezete a Magyar Szakszervezetek Országos Szövetségén keresztül vesz részt.

A 2003-as Kongresszus előtti években hatékony és érdemi ágazati szintű érdekegyeztetés nem működött, konzultációs lehetőségei voltak a szakszervezeteknek, illetve bizonyos szakmai anyagokkal kapcsolatos véleményezési, javaslattevési jogkörei. A hatékony érdekegyeztetéshez azonban az is szükséges, hogy a szakszervezet javaslatok észrevehetően beépüljenek a törvényekbe, kormányrendeletekbe, ennek nem mindig volt tapasztalható a megvalósulása.

A társasági szintű érdekegyeztetés legfontosabb fóruma a Vasúti Erdekegyeztető Tanács. A szakszervezetnek, ennek keretein belül sikerült hároméves megállapodást kötni (2000-2002) a legfontosabb munkáltatói és munkavállalói kérdésekről, de a gyakorlatban az egyeztetések, együttműködések rossz légkörben, lassan és munkáltatói nyomásgyakorlástól terheltten folytak. Ennek a három éves megállapodásnak az egyik legfontosabb eleme a vasúti reform megvalósítása volt. A vasúti reform ugyanakkor nem valósult meg, a tulajdonos és a kormány is eltekintett ennek végrehajtásától.

Sikerült újabb négy éves megállapodást kötni a kormányval a 2003-as és 2006-os időszakra vonatkozóan, mely szintén a vasúti reform szükségességét állította középpontba, mint az EU csatlakozás egyik folyamányát. Ennek a négyéves megállapodásnak a teljesülésének értékelése a következő években megrendezett Kongresszusok feladata volt.

1998 és 2002 között a MÁV-nál nem volt csoportos létszámleépítés, ez nagy eredménnyel tekinthető. Azonban 2003-ban 7%-kal kevesebb munkavállalója volt a vasútnak, mint 1998-ban. Az időszakban folytatódott a munkakörülmények romlása, a folyamatos költségcsökkentéseknek köszönhetően.

2000 február 1 és 14 között a vasúttörténet leghosszabb sztrájkja valósult meg, mely során három reprezentatív szakszervezet együttlüködött, de közös sztrájkbizottság létrehozására nem került sor. A sztrájk számos szolidaritási akciót váltott ki, és sikerült a lehető legkevesebb munkabeosztással a lehető legtöbb eredményt elérni (a csomópontok szerepe ebben nélkülözhetetlen volt). A sztrájk végén a munkavállalók számára kedvező eredmények születtek.

A 2001-es taglétszámról ad tájékoztatást a Kongresszus, ez csaknem 20 ezer fős tagságot jelentett, 30%-os, állománnyhoz viszonyított szervezettséggel. A szervezettség szintje jelentősen eléri a MÁV és a Gazdasági Társaságok esetében, a Gazdasági Társaságoknál a szervezettség jóval alacsonyabb. Ezért megállapítható, hogy a kiszervezések a szakszervezet érdekvédelemre képesességet hatarozottan rontottak.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

A 2003-as, XV. Kongresszus elfogadta a Vasutasok Szakszervezetének Középtávú programját, mely az alábbi tartalommal készült.

- A 4 éves program a vasúti reform szükségességét és az Európai Unióhoz való csatlakozást tekintette kiindulópontjának.
- Az általános célkitűzések között szerepelt, hogy cél a tagság eredményes érdekképviselete, ennek érdekében alcélok a foglalkoztatás biztosítása, a jövődelém és a jóléti juttatások növelése és a munkakörülmények javítása.
- Cél a környezetbarát vasúti közlekedés elismertetése a hazai közudatban, a vasút fontosságának és szükségességének a megismertetése a lakossággal és a politikai döntéshozókkal. Ennek érdekében a szakszervezet az országos és az ágazati érdekegyeztető fórumokat kívánja használni.
- Természetesen minimum cél a kollektív szerződészekben elért eredmények megőrzése.
- A szakszervezet része a Közlekedés Dolgozók Európai Szövetségének, így szerepet kap a Transz Európai Közlekedési Hálózattal kapcsolatos munkákban, és ezekben aktívan is részt vállal.
- A Középtávú program célul tűzi ki a munkakügyi és munkabiztonsági ellenőrzési rendszer megújítását, hangsúlyozza az ezzel kapcsolatos döntéshozókat és döntés-előkészítő tevékenységet.
- Kiemeli a szakszervezet, hogy bármilyen vasúti reformot, vagy szervezet átalakítást csak abban az esetben támogat, ha az nem jár a munkavállalók megszerzett jogainak csorbításával, vagy a vasút vagyonának feléléssel.
- Sikra száll a program a vasútegészségügy önállóságának megtartása mellett.

#### A 2007-es áprilisi Kongresszus

2004-ben sor került az Európai Unióhoz való csatlakozásra.

Tekintettel az Unió csatlakozásra, a MÁV célul tűzte ki a reorganizációt, mely tevékenység minden egyes szervezeti egységet érintett. Elbocsátások és tevékenység kiszervezések valósultak meg, a vezetőkkel való érdekvédelmi tárgyalások, megállapodások nehézkessé váltak, gyakran szüneteltek. A szervezeti átalakulásokkal járó természetes szervezeti ellenállás is a tetőpontjára hágott, a légkört bizalmatlansággal terhelt volt minden érintett fél részéről.

A makroszintű érdekvédelém tekintetében a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium vezetésével nem sikerült folyamatos munkakapcsolatot és az egyeztetésekhez szükséges bizalmi légkört kialakítani. Az érdekvédelém fő fóruma továbbra is az Országos Érdekegyeztető Tanács.

Megalakultak az Ágazati Párbeszéd Bizottságok, melyek a középszintű érdekegyeztetés fórumainak voltak tekinthetők. Azonban a társzakszervezetek és a MÁV menedzsment ellenállása miatt a valódi működése ezeknek a fórumoknak nem indult el.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



A vállalati szintű érdekegyeztetés egyik legfontosabb fóruma ebben az időben (köszönhetően a számos gazdasági vasúti társaság megalakulásának) a Gazdasági Társaságok Érdekegyeztető Bizottsága. Természetesen emellett, a MÁV Érdekegyeztető Bizottságának a működése keretében került sor a legfontosabb, legtöbb munkavállalót érintő megbeszélésekre.

2005 nyarán életbe lépett a MÁV Esély és a MÁV Évek program, melyek a csoportos létszámléptetéssel érintettek helyzetét próbálta meg kezelni úgy, hogy lehetővé tegyék a korábbi nyugdíjazásra, illetve elhelyezkedésre. Ezek a programok tehát nem a munkavállalói érdekek megvédésnek tekintendők, hanem a puhább létszámléptítés eszközei. A létszámléptítés emberi, gondoskodó megvalósítása egyezik a közgazdaságtan úgynevezett outplacementtel, a lelki és anyagi károk mérséklése a munkáját veszített munkavállalónál mindenképpen követendő cél. Azonban látni kell, hogy ezek az eszközök valójában a létszámléptítés eszközei, puha voltak ellenére is.

A MÁV létszáma a 2002-es 53 ezer főről 2006-ra 38 ezerre csökkent.

A MÁV Központi Munkavédelmi Bizottsága 2002 és 2004 között nem működött, ez tovább súlyosította az egyébként is nehéz munkakörülményeket. A 2002 és 2006 között évekre szóló középítvány megállapodás munkakörülményeket és biztonsági fejlesztéseket tartalmazó fejezetéből alig valósult meg valami. Az épületek felújításához szükséges beruházások 2003-ban teljesen leálltak. A munkavédelmi bejárások során feltárt hiányosságok 25%-a nem került korrigálásra, forráshiány miatt.

A Kongresszus elfogadta a Vasutasok Szakszervezetének 2007 és 2011 közötti időszakra szóló Középítvány Programját. A legfontosabb megállapítások, célkitűzések az alábbiak voltak.

- A tagok érdekvédelme, a foglalkoztatás megőrzése és biztosítása.
- Az Unió csatlakozás követelményeit figyelembe véve, és az Unió pénzügyi források racionális felhasználását lehetővé tevő magyar vasútpolitika támogatása és kialakítása.
- Keret Kollektív Szerződés és Ágazati Kollektív Szerződés megkötésének célkitűzése, tekintettel a vasúti reorganizációból fakadó szervezeti változásokra.
- A Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége középtávú programjának támogatása a végrehajtás során.
- A vasúti egészségügyi és a vasutas biztosításokkal kapcsolatos vívmányok megőrzése.
- Vagyoni felelősséggel járó vállalati átszervezési programokat nem támogat a szakszervezet. Abban az esetben tudja támogatni a szervezeti átalakulásokat, amennyiben azok racionális gazdasági számításokon alapulnak.
- Versenyképesebb és biztonságosabb munkahelyek megteremtésének a célja.
- Kezdeményezi az Unió béréhez való felzárkózás programjának a kidolgozását.
- Erdemi szociális támogatást nyújtó vállalati segélyezési rendszerek kialakítása és működtetése.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekvédelmi hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- Az egészséges és biztonságos munkavégzés feltételeinek megteremtése ott, ahol ez jelenleg nem biztosított.

#### A 2011-es Kongresszus

Továbbra is az Országos Erdekegyeztető Tanácsa legfontosabb makro szintű érdekvédelmi fórum. A Vasutasok Szakszervezete az MSZOSZ-en keresztül (melynek 20 éve tagja) vesz részt ebben a munkában. A szakszervezet képviselői az MSZOSZ elnökségében, szövetségi tanácsában, rétégszervezeteiben és a bizottsági munkában vesznek részt. A bizottságos működése azonban akadozik, nem kiszámítható. Egyedül a munkavédelmi bizottság tevékenysége kiemelhető, mely a Nemzeti Munkavédelmi Politika (2010-2013) és a munkahelyi stressz problematikája területén fejlett ki különösen aktív tevékenységet.

Attérintve az ágazati érdekegyeztetés intézményi rendszerét, az egyik legfontosabb cél az Ágazati Párbeszéd Bizottság felállítása és aktivitásának növelése volt, erre az előző Kongresszus óta nem került sor sajnálatos módon. 2007-ben azonban létrejött a Vasúti Egyeztető Bizottság, mely azóta is rendszeresen ülészik.

A Középtávú Programban megfogalmazott célkitűzések számos elemét nem sikerült megvalósítani. A magyar vasút versenyképessége is romlott, mert az EU közlekedési direktívái szerint a nyugati országokban zajlik a vasút átalakítása, és a vasút liberalizáció is kihívások elé állítja az ágazatot. Ezzel szemben Magyarországon az utóbbi 15 évben megszületett tervek, koncepciók ellenére nem sikerült érdemben közliteni a szolgáltatási színvonalat az európai sz tenderek felé, és a 2008-ban kirobbant válság ezt a helyzetet még súlyosbította.

2008 május 20-án a szakszervezet megállapodást kötött a MÁV vezetéssel, 21 gazdasági társaságra vonatkozóan, melynek legfontosabb elemei az alábbiakban foglalhatók össze.

- A szervezetekben mutakozó létszámhianyát belső erőforrás hiányában, a többi társaságnál munkavállalói státuszban lévő dolgozókkal fedezik a gazdasági társaságok.
- A fejlesztéssé való munkavállaló esetében belső átképzési lehetőséget biztosítanak.
- A kedvezményes vállalati kölcsönök feltételeinek és törlesztésének változtatlansága.
- A leépítendő munkavállalók létszámától függetlenül, a társaságok kötelezik magukat a csoportos létszámleépítés szabályainak alkalmazására.
- A MÁV Évek program és a kordedvezményes nyugdíjazás lehetőségeinek folytatása.

#### A 2012-es Kongresszus

Az új kormány a Széll Kálmán terv alapján, 2011-ben számos törvénymódosítást hajtott végre, mely mind a makro szintű, mind az ágazati érdekegyeztetési lehetőségeket szűkítette és nehezítette.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

A legfontosabb változások a Munka Törvénykönyvének módosítása, és a Sztrájk törvény átírása volt. Létrejött a Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanács, az Országos Érdekegyeztető Tanács megszűnésének következtében.

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet felhívta a magyar kormány figyelmét arra, hogy a Munka Törvénykönyvének módosítása során, a kollektív jogokról szóló rész számos nemzetközi egyezményt sért, és ellentétben van a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, a magyar országgyűlés által ratifikált pontjaival, ajánásaival is.

A kollektív jogok csorbítása különösen a köztulajdonban álló munkaadók esetében figyelhető meg. 2011-ben megalakult a Vasúti Alagazati Parbeszéd Bizottság, mely az ágazati érdekegyeztetés egyik legfontosabb fóruma lett.

A romló kormányzati hozzáállásnak egyenes következménye, hogy a szakszervezetek összehangolt tevékenységet kellene, hogy folytassanak, szervezettleg is közeledniük szükséges egymáshoz. Mindezt annak érdekében kell, hogy megtegyék, hogy a munkavállalók érdekeit hatékonyabban tudják képviselni a romló jogszabályi környezet ellenére.

A kollektív szerződések kapcsán megszűnt (illetve módosult) a reprezentativitás intézménye, ami azt jelenti, hogy minden olyan szakszervezet köthet kollektív szerződést, amely minimum a létszám 10%-át képviseli, tehát a tagságnak elegendő csak 10%-ot reprezentálni a teljes létszámból, a kollektív szerződés megkötési jogosultság megszerzéséhez. Ez a gyakorlatban a szakszervezetek megszűnését, erőforrásaiknak az elaprozódását jelenti.

#### A 2013-as Kongresszus

2013-ban a MÁV vezetéssel és számos gazdasági társasággal Kollektív Szerződés módosításokra került sor, melyek legfontosabb elemeit az alábbiakban emeljük ki.

- Rendelkezők születtek a munkaközi szünettel kapcsolatban.
- Részletesen szabályozásra került a szabadság és a betegszabadság kiadási rendje.
- A Munka Törvénykönyvének szellemében szabályozásra kerültek a rendkívüli munkaidővel kapcsolatos eljárások, és a rendkívüli munkavégzés szabályai.
- Definíciókra került a többműszakos munkarend.
- A MÁV Évek, és a MÁV Esély program folytatódik, és a Munkaerőpiaci Szolgálat szolgáltatásai is fennmaradnak.
- Megmaradt az átképzési támogatás.

#### A 2014-es Kongresszus

Ebben az időszakban a MÁV munkajogi szervezetével hatékony és eredményes munkakapcsolatot sikerült kialakítani, mely szakmai alapokon nyugodott. A 2013-as évben ismét Kollektív Szerződés módosításokra került sor.

"TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

Szakmai egyeztetések zajlottak a nappalosok éjszakai foglalkoztatására vonatkozóan, pontosításra került a munkaidő fogalma is.

Megállapításra került a rendkívüli szabadság díjazásának mértéke.

A MÁV Évek programmal kapcsolatos lényeges változás, hogy a felmentési időre jutó szabadság ideje is beszámításra kerül, így a felmentési időt a szabadság szempontjából munkában töltött időnek lehet számítani.

Az Egészségmegőrző program folyamatos működése is biztosított.

### IV.3. PROBLÉMA FELVETÉSEK ÉS MEGOLDÁSOK

Áttekintve az utóbbi 10 év történéseit, társadalmi és gazdasági eseményeit, megállapítható, hogy a Vasutaskok Szakszervezete által nyújtott szolgáltatásokra (ide értjük az érdekvédelmet, és a szolgáltatások nyújtását) igen jelentős kereslet mutatkozik. Magyarország gazdasági és szociális helyzete, elmaradottsága az Unió országokéitól (életszínvonalban és bérben), a MÁV infrastrukturális elmaradottsága, és az ebből fakadó nehéz és veszélyes munkakörülmények, még inkább indokolták és szükségessé teszik a szakszervezet tevékenységét, mert a szakszervezet érdekvédelem és szolgáltatások tompíthatják (és szükséges is, hogy tompítsák) a munkavállalók nehézségeit. Részletesebben megvizsgálva a problémákat, a problémák okait, és a szakszervezet által adható lehetséges válaszokat, az alábbi táblázatban foglaljuk össze a megállapításainkat.

| A probléma forrása                                                                                                                                                                                                                                                                                          | A munkavállaló problémája | A szakszervezet által adható válaszok                                                                                                   | A válasz kategóriája |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <p>A reálbérek elmaradnak az EU átlagától, az árszínvonal kevésbé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A nettó keresetek nem elégségesek az elvárt életszínvonal biztosítására</li> <li>Elégtelen munka-szabadidő egyensúly</li> </ul>                                                               |                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A szakszervezet által nyújtott szolgáltatások mélyítése és bővítése</li> </ul>                   | Szolgáltatás         |
| <p>A MÁV teljesítménykényszere, mely elégtelen tökéllátottsággal párosul.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Veszélyes és szabálytalan munkavégzés</li> <li>A munkavédelmi eszközök hiánya</li> <li>Túlfeszített és rendszertelen munkatempó miatt fáradt állapotban történő munkavégzés</li> </ul> |                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatos jelenlét a területen</li> </ul>                                                       | Erdekervenysejtes    |
| <p>A MÁV infrastrukturális elmaradottsága.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rossz és egészségtelen munkakörülmények</li> </ul>                                                                                                                                                                    |                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatos jelenlét a területen</li> <li>A munkavállalók érdekvédelmi felvilágosítása</li> </ul> | Erdekervenysejtes    |

”TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

|                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Egerszégben töltött életevek számának várható csökkenése</li><li>• Hangsúly a tagmegtartáson, szoros kapcsolat a taggal</li><li>• Egerszégügyi problémák, egészségkárosodás</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Szüksül az érdekérvényesítési mozgáster</li><li>• Politikusok illúziója, nincsenek tisztában a valós vasúti állapotokkal</li><li>• A politikusok tájékoztatása a valós vasúti viszonyokról</li><li>• Partneriség felajánlása a politika felé, a közös problémamegoldás érdekében</li></ul> |  | Tájékoztatás és kommunikáció |
| A politika elégtelen (gyakran ellenséges) viszonya a szakszervezetekhez.                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | szakszervezetekhez.          |

7. táblázat - Egyéni és szervezeti problémák és a szakszervezet lehetséges választai

A fenti táblázatban látható, hogy négy alapvető probléma forrást jelöltünk meg, melyek az utóbbi 10 év makroszintű problémáiból fakadnak, ebből a szempontból tehát külső körülményeknek tekinthetők. A külső körülményekhez egyrésztől alkalmazkodnia kell a szakszervezetnek, másrésztől ezek a külső (kedvezőtlen) körülmények keresletet is támasztanak a szakszervezeti szolgáltatások és érdekvédelem irányában. Ezt a keresletet az alábbiakban javasoljuk kielégíteni, a makroszintű problémát kezelni.

**Probléma forrás:** A realiterek Magyarország elmaradnak az EU átlagától, ugyanakkor a termékek és szolgáltatások árszínvonala nem. Ez azt eredményezi, hogy az életszínvonal csökken, ugyanakkor a fogyasztói társadalom vívmányainak közelsége és elérhetősége (elvékony) a fogyasztókban és munkavállalókban frusztrációt és elégedetlenséget okoz, mert a jövődelmük nem elégséges a modern, XXI. századi munkavállaló természetes és elvárható igényeinek kielégítésére.

A probléma forrás kifejtésénél már érintettük azt az elégedetlenséget, melyet a munkavállalókban okoz ez a makrogazdasági szintű torzulás. Ha mélyebben vizsgáljuk a káros hatásokat, akkor a munkaidő és magánélet egyensúly felborulását is megállapíthatjuk, mert a munkavállalónak túlóráit és gyakran egyéb munkahelyeken is állást kell vállalnia (gyakran feketén, nem bejelentve), hogy a minimális életszínvonalát biztosítani tudja. A pihent és hatékony munkavégzéshez szükséges otthoni nyugalom is felborulhat, mert a válaszok első három okaként szociológusok az anyagi problémákat jelölik meg. Természetesen a munkavállaló motivációjára is hat a nem ár-érték arányos fizetés, mert úgy dolgozni, hogy a minimális kiadásokra sem elég a havi fizetés racionális alapon nem lehetséges. A vasutas munkavállalók jó részét a hivatástudat tartja a szakmában. A hivatástudat azonban hosszú évek alatt alakul ki, így, ha nem kap utánpótlást a vasutas szakma, a hivatástudat is csökkenni fog ebben az iparágban. A fiatalokban természetesen nem alakulhat ki olyan ragaszkodás, hűség a szakmához, mint az idősebbekben.

A fenti problémára a szakszervezet választja a piaci szolgáltatások árkedvezményrel való biztosítása lehet. Piaci szolgáltatók és partnerek bevonásával kialakítható egy kedvezményes struktúra a szakszervezeti tagoknak. Ezt a munkát a szakszervezet már elkezdte, ennek folytatását, a

"TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítési hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

szolgáltatások bővítését javasoljuk továbbra is. Természetesen a legfontosabb tevékenysége a szakszervezetnek (éppen azért, mert az érdekvédelmet kizárólag a szakszervezettől várhatja a tag, kedvezményes szolgáltatások igénybe vételére elviekben máshol is van lehetőség) továbbra is az érdekvédelem kell, hogy legyen, a szolgáltatások szervezése nem mehet az érdekvédelmi tevékenység nyújtására. A kedvezményes szolgáltatások nyújtásának az alábbi előnyei vannak, melyeket kommunikálni szükséges a tagság, a MÁV vezetés és a politikai döntéshozók felé:

- A munkavállalók jövődelmi helyzete, anyagi lehetőségei javulnak
- A tagság frusztrációja csökken, növekszik az elégedettség
- A tagság magatartása a szakszervezet irányában tudatosabb lesz, növekszik a motiváció és az aktivitás
- A nagyobb elégedettség miatt a munkavégzés hatékonysága és biztonsági foka nő, ez közvetlen előny a MÁV vezetés számára
- A gazdasági makro folyamatok javulnak, a fogyasztás nő, az adóbevételek nőnek, és az iparági hatékonyság is javul. Ez közvetlen előny a politikai döntéshozók számára.

Fenti előnyöket kommunikálni kell a tagság felé. Gyakran azért nem lépnek be jelenleg a szakszervezetbe a tagok, vagy azért lépnek ki, mert soknak találják a szakszervezeti tagdíjat, ami bár normálisan elhanyagolható, de a nettó béréhez viszonyítva már számottevő, ha nem is jelentős tétel. Ennek a problémának a feloldása egy példán keresztül megvilágítható a tagok számára. Be kell mutatni egy általános példán, hogy a munkavállaló, ha a leggyakrabban igénybevevett szolgáltatásokat veszi csak igénybe, már akkor is a megakarítás jóval nagyobb számára, mint a szakszervezeti tagdíj. Ezt az egyszerű matematikát egy szórólapon, világosan és érthetően megfogalmazva kell bemutatni, minimális nettó keresetet alapul véve. A szórólapot (amin semmi más nem szerepel, csak ez a számítás) oda kell adni a tagoknak, otthonukban megvizsgálva, családtagjaikkal megvitatta nagy eséllyel lépnek be a szakszervezetbe, vagy maradnak tagok. Emellett javasunk az újságban megszólaltatni elő személyeket, szakszervezeti tagokat, akik egyedi, konkrét példán keresztül mondják el saját személyes megtakarításaiknak módját és mértékét.

Fenti előnyöket továbbá kommunikálni kell a MÁV vezetés felé. Javasoljuk azt az egyeztető és világos üzenetet szóban, és írásban kifejtetni a MÁV vezetőknek, hogy a Vasutasok Szakszervezete ezzel a tevékenységgel közvetlenül járul hozzá a munkavállalók életszínvonalának emeléséhez, tulajdonképpen bérén kívüli juttatásnak is felfogható, mert kizárólag a szakszervezeti tagság biztosítja ezt számukra. Ezzel az üzenettel kifejezi a szakszervezet, hogy tekintette a nehéz gazdasági körülményekre, a bérémelesek hiányzó fedezetére, minden erejével azon van (és így a MÁV munkáját könnyíti), hogy a vasutasok elhelyeztetését javítsa. Ez a hozzáállás (és a szükséges kommunikáció) valóban kifejezi a partneri kapcsolatot a MÁV vezetői felé. Ezzel kapcsolatos javaslatainkat, gondolatainkat részletesen bemutatjuk a javasolt intézkedések, projektek leírásánál, ahol a konstruktív politikai nyitás lehetőségeit taglaljuk.

Szintén hasonló kommunikáció szükséges (de eltérő módszerekkel, és kicsit eltérő üzenetekkel) a politikai szereplők, tárgyalópartnerek és döntéshozók felé, a kedvezményes szolgáltatásokkal

"TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítési hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

kapcsolatban. A politikuskok számára is nyilvánvalóvá kell tenni, hogy a szakszervezet a munkavállalók anyagi lehetőségeinek bővítésével hozzájárul a fizesztökepes fogasztói kör növeléséhez, a fogasztás növekedéséhez. A fogasztás növekedését a politikai haszon nyelvére kell lefordítani, melyek az alábbiak.

- A fogasztás növekedése az adóbevételek növekedését is jelenti
- Az elégedettebb munkavállaló hatékonyabb és biztonságosabbban végzi a munkáját, az iparágaktól erőtlen negatív hírek felbukkannak a valószínűsége csökken
- Az elégedett fogasztó elégedett szavazót is jelent

A politikuskok tájékoztatása ezekről az eredményekről némiképp eltér a MÁV vezetés felé való tájékoztatástól. A politikuskok számára a politikai haszon nyelvére kell lefordítani az előnyöket, a MÁV vezetés számára pedig a vállalati menedzsment optimalizálható szempontjait kell megjelölni, mint a hatékonyabb és biztonságosabb munkavégzés, magasabb motivációs szint, nagyobb elégedettség.

Tisztában vagyunk vele, hogy a szakszervezet által szervezett és biztosított szolgáltatások kedvezményei nem fognak radikális javulást eredményezni a tagok életszínterében, és a kedvezmények ellenére, amíg a makrogazdaságban nem következik be jelentős mozgásterbővítés, addig a magyar vasutas jövedelmi viszonyai és munkakörülményei jócskán elmaradnak az EU átlagától. Azonban az fontos, és ezt ki is kell emelni a kommunikációban, hogy ez is eredmény, a szakszervezet hiányában ezek az eredmények sem állnának rendelkezésre, és azt a folyamatot szükségessé kihangsúlyozni, hogy ezen az úton a szakszervezet (az országban ilyen mértékben elsőként) indult el, és ennek a tevékenységnek a folytatása, ha kis mértékben, is, de napról-napra javítja a munkavállalók életkörülményeit és lehetőségeit.

**Probléma forrás:** A MÁV teljesítménykénszere, mely elégtelen tökélytelenséggel párosul. A MÁV olyan szolgáltatást nyújt a lakosság részére, melynek a biztonság és magas színvonalú nyújtása társadalmi elvárás. A vasúti szolgáltatások színvonalának nemzetgazdasági jelentősége van, a személyszállítás és teherszállítás gyorsasága, pontossága, kényelme a lakosság és a vállalatok mindennapi életére közvetlenül hat, azt nehezíti, vagy éppen könnyíti. A közlekedés, a szabad helyváltoztatáshoz való jog alapvető jog és elvárás a mai modern társadalmakban. Ezt a magas lakossági igényt azonban infrastrukturális elmaradottságban, az anyagi lehetőségek és források hiányában szükséges a MÁV-nak nyújtania. Ez a szoros gazdasági és társadalmi kényszer és kötöttség olyan kompromisszumok meghozatalára kötelezi a vállalat vezetését, aminek a fenntarthatósága kérdéses és egyre problematikusabb. A vasúti szolgáltatás, mint minden szolgáltatás színvonalára elsősorban a szolgáltatást nyújtó személyzet felkészültségén, professzionális magánján, és elhivatottságán mérhető. Azonban a jelenlegi fizetési körülmények nem teszik elvárhatóvá, még a magas szakmakuiltra és elhivatottság ellenére sem a munkavállalóktól azokat az magatartásokat, melyek valóban minőségi szolgáltatásokat eredményeznének. Az alulfizetett, kiábrándult, többszörös reformon és ellenreformon, vállalati átszervezésekkel átesett munkavállalóktól csak korlátozottan várható el magas szintű ügyfélközpontosság. Emellett a vasutas iparág annyiban különbözik más

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

szolgáltatásoktól, hogy kiemelten magas az infrastruktúra igénye, és igen nagyok a biztonsági elvárások vele szemben. Ezek a tényezők okozzák a MÁV vezetés frusztrált helyzetét, teljesítménykényszerét. A vezetésnek XXI. századi igényeket kell kielégítenie XX. századi technológiával és anyagi lehetőségekkel. Ez a körülmény nehézkessé és lassúvá teszi a vállalati döntéshozatalt, a szerepök feltették előfeltételeivel, nem gazdasági racionalitáson alapuló várakozásokkal és döntési szempontokkal.

A fent leírt alapvető probléma különösen fontosá teszi a szakszervezet érdekvédelmi tevékenységét. Tekintettel az elégtelen tökéllátottságra, a dolgozók gyakran szembeesülnek rossz munkakörülményekkel, a biztonságukat veszélyeztető helyzetekkel. Nem minden esetben rendelkeznek a szükséges védelmi eszközökkel, munkaruhával, és az infrastruktúra elmaradottsága is nehezíti a mindennapos munkavégzésüket. A túlfeszített munkatempó, és bizonyos szakma típusokat jellemző rendszertelen munkavégzés ahhoz vezet, hogy a vasutas fáradtan érkezik másnap a munkahelyére, így lankad a figyelem, nem megfelelő a koncentrációs szintje. A csökkent koncentráció a szolgáltatás, vagy a közvetlen munkavégzés minőségének romlását eredményezi, de kritikus esetben munkahelyi balesetet is eredményezhet.

A szakszervezetnek a fenti probléma kezelésére nincsenek meg a szükséges erőforrásai, de a probléma súlyosságát az alábbi eszközökkel csökkenteni tudja.

- Kritikus fontosságu a folyamatos jelenlét a szakszervezeti tagok között. Ha a szakszervezet képviselői valóban jelen vannak a munkavállalók mindennapjaiban, időben észrevehetik azokat a problémákat, és az érdekvédelemre okot adó szituációkat, melyeket gyakran a munkavállalók észre sem vesznek, nem ismerik fel, hogy a működési folyamatok és elvek eltérnek a kívánatosától. Ha a tag ismeri a szakszervezet képviselőjét, érdekvéddőjét, akkor időben felismerhetők a problémák, és a beavatkozások költsége és ideje is lerövidíthető. Minél hamarabb ismerünk fel egy problémát, annál könnyebb és olcsóbb azt megoldani.
- A szakszervezeti tagok nem rendelkeznek, vagy csak nagyon hiányos ismeretekkel rendelkeznek arra vonatkozóan, hogy munkavállalóként milyen jogok illetik meg őket, mik azok a juttatások és eszközök, melyeket minden esetben, a munkavégzéshez szükséges minimumfeltételként elvárhatnak a munkaadótól. Ahogy a strukturált javaslataink (projektek) között is jelezzük, a szakszervezeti tagok edukációját a szakszervezetnek belső erőforrásból, vagy javaslataink szerint, külső szakértők bevonásával el kell kezdenie, mert a tagok érdekeinek képviselése magánál a tagnál kezdődik, az az első lépés, hogy a munkavállaló felismeri és ismeri az érdekeit.
- A fenti két intézkedés átirányítja a tagtöbörzsről (amit természetesen hasonló intenzitással, csak strukturáltabb formában folytatni javaslunk) a tagmegtartás felé. A tagmegtartás mindig egyszerűbb, és kevesebb erőforrásba kerül a szakszervezetnek, mint a tagtöbörzés. Egysegnyi ráfordítás jobban hasznosul, ha a tagmegtartás érdekében kifejtett tevékenységekre fordítjuk, mint a tagtöbörzés. A szakszervezeti tagok fluktuációját

TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése



eredményesen csökkenteni a folyamatos jelenlét és érdekképviselet mellett a tagok edukációja a jogaikkal és problémáikkal eszkalációs útjaival kapcsolatban.

**Probléma forrás:** A MÁV infrastrukturális elmaradottsága. Erről a témakörrel az előző pontban már részletesen írtunk, de külön is érdemes kiemelni ezt a problémát, ami ez előző forrással (MÁV teljesítménykényszer) szoros kapcsolatban van. Az infrastrukturális elmaradottságnak ugyan nehezen mérhető, de nyilvánvaló következményei vannak a vasút biztonságára, a szolgáltatás minőségére, és így társadalmi megítélésére. Ebben a részben arra kívánunk rávilágítani, hogy az infrastrukturális nehézségek milyen jelentős egészségkárosodást, vagy egészségben eltolított évszám csökkentést okoznak a munkavállalóknak, így megkárosítva őket civil életükben, és munkavállalóként is.

A probléma forrás nagyon szoros kapcsolatban van az előző pontban tárgyalni jelenséggel, az okozott problémák és az adandó válaszok is hasonlóak. A kiemelt jelentőséget ennek a témakörnek az egészségipar magyarországi helyzete is indokolja, hiszen a munkavállaló nincsen abban az anyagi helyzetben, hogy az egészségkárosodását megelőzze, vagy az egészségkárosodását kezeltesse a magán egészségügyi ellátást nyújtó intézményekben. A MÁV infrastrukturális elmaradottsága okozta károsodásokat nem feltétlenül képes megfelelően kezelni (különösen nem megelőzni) a magyar állami egészségügyi rendszer, mely a vasúti ipárhoz hasonlóan szerkezeti és alulértékelési problémákkal szenved. Azért is különösen súlyos ez a probléma, mert itt közvetlenül érintett az egészségben eltolított évek száma, és az emberi életévek minősége. Amennyiben a vasutasok idő előtt nyugdíjba kényszerülnek az egészségben eltolított évek miatt, a szakmakultúra és a hagyományok is kárt szenvednek, mert a hivatástudat és a tacit tudás nem adhatók át pusztán elméleti képzéseken, azokat az idősebb generáció kell, hogy megtanítsa a fiatalabb vasutasoknak. Ennek értelmében közvetlen és közvetett károsító hatás is van a nem kielégítő infrastrukturális ellátottságnak a szakmára.

Erre a problémára hasonló megoldásokat adhat a szakszervezet, mint amiket az előző pontban írtunk. Folyamatos jelenlét, edukációval, és a problémák (jelen esetben egészség közvetlenül vagy közvetetten veszélyeztető) még a felmerülési idejük előtti felismerésével olyan hasznos és segítő tevékenységet tud kifejteni a szakszervezet, melynek eredményei egészséges életévekben mérhetők, monetárisan ki sem fejezhetők. Pontosabban nemzetgazdasági szinten kifejezhetők, mert a munkában töltött évek számaának növekedése a teljes gazdaságra pozitív hatással van, a termelés és a fogyasztás növekedésén keresztül valószínűleg meg az adóbevételek növekedését is. Kritikus fontosságú azonban, hogy a munkában töltött évek, egészségben töltött évek is legyenek. Ezeknek az előnyöknek a kommunikációja a politikai szféra felé szintén egy hasznos és konstruktív üzenet lenne a szakszervezet részéről, javasoljuk ezt a szempontot beemlíni a kommunikációs tartalmak közé.

**Probléma forrás:** A politika elégtelen, gyakran ellenséges viszonya a szakszervezetekhez. A politika is hasonló kényszerhelyzetben van, mint a MÁV vezetése. Egy szűkös gazdasági lehetőségekkel terhelt országban a politikai döntéshozók is érzékelik azt a társadalmi elvárást, ami magas színvonalú, XXI. századi, minőségi, gyors, pontos és emberközpontú vasúti szolgáltatás nyújtásának tekintetében „TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

mutatkozik meg. Tekintettel a szűkös anyagi lehetőségekre, a politikusok legfeljebb a prioritásokat választhatják meg, hogy a forrásokat mely iparágakra, és azokon belül mely területekre csoportosítsák. Ez az ellentmondás a politikusokban ellenállást vált ki a szakszervezetek kérdéseivel szemben, mert ahelyett, hogy a szakszervezetekben segítő szakmai partnereket látnának, a társadalmi nyomást fokozó eszköznek tekintik őket.

A szakszervezet számára javasolt megoldásunk egyik eleme a fent említett politikusokban meglévő téves előítéletek, és negatív hozzáállás, kommunikációs tevékenységgel való megváltoztatása. Ahogy részletesen is kifejtjük az egyik projekt javaslatunkban (a konstruktív politikai nyitás projekt), annak kezelésére, hogy a politikai szemléletmódot megváltoztassuk, az alábbi eszközök állnak rendelkezésre.

- Tájékoztatni kell a politikusokat a vasutas élet mindennapjairól, annak nehézségeiről, szépségeiről, meg kell ismertetni a döntéshozókat azzal a ténnyel, hogy a kiemelkedő hivatásukat nélkül a magyar vasút már nem lenne működőképes és fenntartható. A vasúti szakmaiag téves prioritások és politikai döntések részben a kellő informáltság hiányából, a szakmai ismeretek nem kellő mértékéből ered. Nem szükséges és nem is lehetséges a politikai döntéshozókat vasúti szakértőkké kinevelni, de rövid kisfilmek, videók, rövid szöveges tájékoztatók eljuttatásával, tájékoztatni lehetne őket az alapvető szakmai ismeretekről.
- Folyamatos szöbeli és írásbeli kommunikációval erősíteni kell a szakszervezet támogató, informáló és segítő szerepét annak érdekében, hogy a szakszervezetre ne úgy tekintsenek a politikusok, mint a kritikus sajtócikkék és sztrájkok szervezőire. Ilyen értelemben, a szakszervezet javaslatait szükséges „becsomagolni” ebbe a köntösbe, és minden esetben meg kell mutatni a szakszervezetek által javasolt intézkedések politikai hasznát. Ezt még az egyik legkényesebb kérdésben, a béremelési igények tekintetében is meg lehet tenni, mert a béremeléseknek pozitív politikai hasznai vannak, a fogyasztás bővülésén, az adóbevételek növekedésén, az életszínvonal emelkedésén (mely elégedett választókat eredményez) keresztül.

## V. SZERVEZETRENDSZER ELEMZÉSE

### V.1. ÜZLETI FOLYAMATOK MAGAS SZINTŰ ELEMZÉSE

A Vasutasok Szakszervezetének üzleti folyamatainak magas szintű elemzése, áttekintése annak érdekében szükséges, hogy a jelen állapotot jobban meg lehessen érteni, és a szervezettefejlesztési terv számára reális, elérhető célokat tűzzünk ki. Ahhoz, hogy azonosítani tudjunk olyan intézkedéseket, melyek az elérni kívánt jövőbeli állapot elérése felé hatnak, a jelenlegi működésből kell kiindulni.

A Vasutasok Szakszervezetének üzleti folyamatait az alábbi folyamatokra bontjuk le.

6. Erdekvedelmi tevékenység
7. Szervezetpolitikai tevékenység
8. Tagtoborzási és tagmegtartási tevékenység
9. Szolgáltatások szervezése a tagság számára
10. Háttértevékenységek

#### Erdekvedelmi tevékenység

Nehéz rangsorolni a tevékenységek fontosságát között, és nem is feltétlenül szükséges, de talán ez a tevékenység a legfontosabb, magának, a szakszervezetnek is a léte alapvetően az erdekvedelmi tevékenységgel indokolható.

Ez a tevékenység kettő szinten értelmezhető. Egyrészt a stratégiai szintű, makro szintű erdekvedelmi tevékenység, mely a MÁV vezetéssel, a vasúti tevékenységgel végző (és így vasutas munkavállalókat foglalkoztató) gazdasági társaságok vezetésével, és a kormány képviselőivel való tárgyalásokon, egyeztetéseken csúcsosodik ki. Közönghőzően a szakszervezet régi hagyományainak és magas szakmakiutájának, alapvetően eredményesen végzi ezt a tevékenységet.

Azonban meg kell jegyezni, hogy kedvezőtlen makro körülmények között végzik ezt az erdekkegyeztető és erdekvedelmi tevékenységet a szakszervezet vezetői. Sem a MÁV vezetése, sem a mindenkor kormány nem rendelkezik azokkal a pénzügyi lehetőségekkel, amikkel a több évizédes infrastruktúra is elmaradottságot fel tudnak számolni, és a munkakörülményeket és a jövedelmeket közéleti tudnak az európai átlaghoz. Ezt azt eredményezi, hogy feszült és nehéz légkörben zajlanak a tárgyalások, mely extra elvárásokat fogalmaz meg a szakszervezetek képviselőivel, vezetőivel szemben is. A vezetőknél folyamatosan képezniük kell magukat, javítani a vezetői és menedzsment képességeiken, annak érdekében, hogy minél eredményesebbek legyenek ezeken a tárgyalásokon. A szakszervezeti vezetőkkel nemcsak az várható el, hogy az általános menedzsment képességeiket folyamatosan fejleszték, hanem a szakmai ismereteket is szükséges frissíteni. Az európai szakszervezeti tevékenységgel kapcsolatban, amennyiben rendelkeznek megfelelő kitekintéssel, hasznos ötleteket, javaslatokat közvelehetnek a magyar politikai döntéshozók felé, becsatornázza így a magyar vasút politikába a nemzetközi folyamatokat.

"TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és erdekkepviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

A fenti pontban kifejtett kompetencia és képességefejlesztés átfogó és komplex megoldására a dokumentum Fejlesztési terv részében teszünk javaslatot.

Az érdekvédelmi tevékenység mikro szintje a vasúti dolgozók mindennapos problémáinak képviselése és megoldása. A munkavégzéshez megfelelő és elvárható körülmények és eszközök biztosítása, tekintettel a MÁV nehéz anyagi helyzetére, nem minden esetben valósul meg maradéktalanul. Ezért a szakszervezeti tevékenység fontossága kritikus a munkavállalók napi munkájával, érdekvédelmi tevékenységgel kapcsolatban a tagok számára növeli a tagok aktivitási szintjét, bizalmát, és csökkenti a fluktuációt.

### Szervezetpolitikai tevékenység

A szervezetpolitikai tevékenység értelmezésünkben kettő altevékenység végrehajtását jelenti. Egyrészt jelenti a hatékony érdeképviselethez és szakszervezeti munkához szükséges külső szervezeti keretek megteremtését és az azokban való részvételt. Másrészt jelenti a Vasutasok Szakszervezetének belső szervezetpolitikájának megteremtését, a hatékony belső szervezetrendszer kialakítását és üzemeltetését.

A külső szervezetrendszer tekintetében szó van a politikai és vállalati vezetői döntéshozókkal szükséges tárgyalások, fórumok szervezeti kereteinek megteremtéséről, ami mind a makro szintű egyeztetéseket, érdeképviseletet, mind az ágazati szintű egyeztetéseket jelenti. Az utóbbi években a kapcsolódó fórumok, bizottságok gyakran változtak, nemcsak elnevezésükben, hanem funkciójukban, összetételükben, és a fórumok valós súlyának tekintetében. Ezzel kapcsolatban meg kell említeni azt a tendenciát, hogy abban az esetben, ha a politikai döntéshozók, vagy a vállalatok vezetőinek figyelembe fordul a szakszervezettől, vagy ha olyan jogszabályi változások következnek be (ahogy a Munka Törvénykönyvének 2012-es módosításával ez be is következett), hogy a szakszervezeti érdeképviseleti lehetőségek és jogok csökkenek, megoldás lehet a szakma egésze számára a szakszervezetek szorosabb összefogás és a közös érdeképviselet.

Tisztaban vagyunk ennek nehézségeivel, a szakszervezetek közötti érdek és értékkülönbségek fennállásával, de hangsúlyozzuk, hogy inkább hasznos egy elkülönítetlen (és szükséges) folyamat elérése állni, mint követő magatartást tanúsítani. Ahogy azt nemzetközi példák is mutatják, hosszú távon a hatékony szakszervezeti tevékenység kulcsa az összefogás és a közös fellépés.

A belső szervezetpolitikai kapcsolatban megállapításunk, hogy a döntéshozó testületek és a szervezetrendszer viszonylag stabilnak mutatkozik. A szervezeti keretek hosszú ideje lényegében változatlanok, ezért javasoljuk annak átgondolását, hogy a szakmai munkát az új elvárások és

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

követelmények (értjük ezalatt a jogszabályi változásokat, a nehéz gazdasági körülményeket, és a munkavállalók egyre magasabb elvárásait) igényeikhez megfelelően igazítani. Erdemes lehet annak áttekintése, hogy milyen fő tevékenységeket végez a szakszervezet (ennek felosztására jelen fejzerben teszünk javaslatot), a fő tevékenységekhez milyen alflyamatok társulnak, ezek sikeres végrehajtásához milyen kompetenciák szükségesek. Ha ezeket definiálta a szakszervezet, akkor a megfelelő erőforrásokkal tudja irányítani a megfelelő helyekre, mert pontosan tisztában lesz a szükséges és a rendelkezésre álló képességekkel, vagy azok különbözőségével. Értjük ez alatt a megkülönböztetés alatt azt, hogy eltérő kompetenciák szükségesek a kormányal való tárgyalások sikeres végrehajtásához, mint a belső szervezeti flyamatok definiálásához és működítéséhez, vagy az operatív érdekvédelemhez a munkavégzés helyszínén.

### Tagtoorzási és tagmegtartási tevékenység

Ez a tevékenység szintén kritikus fontosságú a szervezet életében, mert a tagtoorzás teremti meg a szükséges reprezentációs szintet a hiteles érdekvédelemhez, és nem utolsó sorban árbevételhez is juttatja a szakszervezetet. A tagtoorzás jelenlegi tevékenysége, bár az abban részt vevő személyek embertelenti munkát végeznek, nem elég szervezett és tervszertű. Ahogy erre javaslatot is teszünk a Fejlesztési terv fejzerben, professzionális menedzsment és marketing eszközök felhasználásával eredményesebbé lehetne tenni ezt a tevékenységet. Feltétlenül szükséges a területi vezetők, képviselők motivációs szintjét növelni annak érdekében, hogy erre a tevékenységre nagyobb hangsúlyt fektessenek a jövőben.

A tagmegtartási tevékenység jelen szervezettrendszerben egyenrangú a tagtoorzással. Javaslattunk szerint a tagmegtartásra nagyobb hangsúlyt kell helyezni, mert a tagmegtartás hosszú távon inkább hozzájárul a sikerhez, mint a tagtoorzás. Ennek oka az, hogy egy olyan szervezetnek, ahonnan kevesen lépnek ki, nagyobb a szakmai és érdekvédelmi hitelessége, mint egy olyanak, ahol a tagok gyakran cserélődnek. Arról nem is szólva, hogy egy tagot megtartani jóval kevesebb erőfeszítésbe kerül, olcsóbb, mint egy újat megszerezni. Fvitzedes hagyományai vannak a piaci profitérdekeket társaságoknak arra nézve, hogy hogyan kell az ügyfeleket, vásárlókat megtartani, ezeket a technikákat át tudná venni a szakszervezet is, természetesen a saját környezetére, szerepére, és lehetőségeire illesztve. Ezzel kapcsolatban szintén élünk javaslatokkal a Fejlesztési terv fejzerben, a célcsoportok alapján történő differenciált és célzott üzenetek kapcsán.

### Szolgáltatások szervezése a tagság számára

Az országban lényegében elsőként a Vasutasok Szakszervezete ismerte fel annak lehetőségét, hogy vonzóbbá tehesse a szakszervezeti tagságot azzal, ha piaci szereplőket keres meg, és egyezik meg velük abban, hogy a szakszervezeti tagok számára a szolgáltatásait kedvezményesen értékesítsék. Ez érdeke a piaci szereplőknek is, mert bővül a fogyasztói bázisa, növekszik az árbevétele, érdeke a szakszervezeti tagnak, mert áttételesen javul a jövedelmi helyzete. Továbbá, és ezt szükségességnek tartjuk a kommunikációban is megjelteni, érdeke a politikának, mert munkavállalók ezreinek

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

javulnak az életkörülményei, és érdeke a MÁV vezetésnek, mert úgy növekszik a munkavállalók jóvedelme, hogy nincsen szükség pótlólagos vállalati erőforrásokra.

Ennek a kezdeményezésnek a folytatását, erősítését javasoljuk, mind a szolgáltatások bővítése tekintetében. Fontos szempont, hogy a kommunikáció fő üzenete ennek ellenére az érdekvédelem kell, hogy legyen, mert az érdekvédelmi tevékenység a szakszervezet alaptevékenysége és kizárólagos jogköre.

### Háttértevékenységek

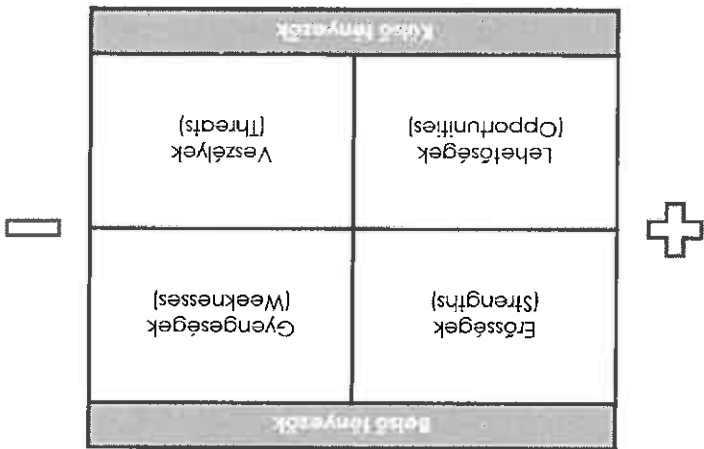
A háttértevékenységek elengedhetetlenül szükségesek ahhoz, hogy a szakszervezet el tudja látni alapfeladatát, és koncentrálni tudjon az érdekvédelmi tevékenységre. Háttértevékenységek alatt elsősorban a vasúti, jogi és közgazdasági szakmai háttértámogatást értjük. Tapasztalataink és vizsgálódásunk alapján megállapítható, hogy a vasút szakmai szempontok és tudás megfelelő a szervezetben, a jogi szakismeretek is rendelkezésre állnak. Ugyanakkor a menedzsment és közgazdasági ismeretek hiányosak. Gondolunk itt egyrészt a vezetők menedzsment és vezetői képességeinek folyamatos fejlesztési igényére, ami egy ilyen komplex és dinamikus változó piaci körülmények között működő szervezetnél természetes elvárás. Ugyanakkor arra a döntéstámogató és felkészítő munka hiányára is gondolunk, ami ahhoz szükséges, hogy a vezetők megfelelő szakmai felkészültséggel és a releváns, friss ismeretek birtokában vegyenek részt a tárgyalásokon. Elemző, döntés támogató, háttér tanulmány készítő munkákra gondolunk elsősorban, de a szakszervezeti működéssel kapcsolatos elemzések, a teljesítmények mérésével kapcsolatos vezetői kimutatások (ezek elengedhetetlenek a motivációs szint növeléséhez) is hiányoznak. A Fejlesztési tervben bemutatott projekt menedzsment szemléletmód meghonosítása, és az elemzői tevékenység végzése mellett, a Vezetői Információs Rendszer megvalósítása jelentheti ezekre a hiányosságokra a megoldást.

## V.2. SWOT ANALÍZIS

### A módszeren lényege

A SWOT angol mozaikszó, mely magyarrá fordítva az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) szavak kezdőbetűiből áll össze. Az analitikát az üzleti életben arra használják, hogy feltérképezzék a vállalat működésének jellemzőit és értékeit a vállalatot. Jelen esetben az analízis azt a célt szolgálja, hogy a Vasutasok Szakszervezetét oly módon értékelje, hogy a kapott eredményeket a szervezetfejlesztési tervben fel lehessen használni a definiált negatív és pozitív, külső és belső tényezőket, annak érdekében, hogy a Szakszervezet optimálisan tudja azokat felhasználni, illetve azokhoz alkalmazkodni.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



43. ábra - A SWOT analízis ábrázolása

A SWOT analízis az interjúk lefolytatása, a kérdőívek feldolgozása és a Vasutasok szakszervezetétől kapott dokumentumok áttekintése során előállt adatokra és információkra támaszkodik.

Az analízis során előállított kategóriák tényezői más-más típusú választépeket igényelnek, így a fejlesztési terv kidolgozásakor eltérő módon szükséges kezelni őket. Az erősségeket ki kell emelni, hangsúlyozni, imázst kell építeni rájuk, a gyengeségeket kezelni kell, megoldást kell találni a kiküszöbölésükre, a lehetőségekből minél nagyobb arányban erősségeket kell építeni, míg a veszélyek kockázatait, az esetleges bekövetkezésükkor fellépő negatív hatásokat csökkenteni kell.

### Erősségek

A Vasutasok Szakszervezetének vizsgálata és az interjúk elkészítése során az alábbi erősségeket tapasztaltuk, amelyek a Szakszervezetet vonzóvá tehetik a tagság számára, illetve amelyek előnyt jelentenek más szakszervezetekkel szemben.

A vasutas szakszervezeteket között is kiemelkedően magas taglétszám több szempontból is előnyt jelent a VSZ számára:

- Megfelelő méretgazdaságossági szempontból előnyös, a fix költségek nagyszámú tag között oszlik szét, így a szervezet működésének egy főre eső költsége alacsony.
- Képes kritikus tömeget képviselni az érdekvédelemben, így a tárgyalóképesesség szempontjából előnyös helyzetben van.
- Megfelelően szervezett keretek között képes komoly erőt demonstrálni.
- A kiegészítő szolgáltatások és kedvezmények terén is jó a tárgyalási pozíciója, mivel 10 000 fő töltött potenciális ügyfelet képes szállítani a partnerek számára.

A Szakszervezet múltja több mint 100 évre nyúlik vissza, így magas minőségű a hagyományos szakmakultúra jelenléte. A szakszervezeti képviselők munkáját hitelessé teheti a történetiség, a hosszú időtávra visszanyúló szakmai múlt megbízhatóságot sugároz. A tagság számára ezek olyan fontos ismérvek, amelyek egyértelműen eldönthetik a választást a szakszervezetek között.

"TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

A szakmai múltjának köszönhetően magas a beágyazottsága a vasúton belül, minden szervezeti szinten, minden munkáltatónál, minden típusú munkakörben képviseltetik maguk, a tagság nem csak egy szakmai, vagy társadalmi rétegre korlátozódik.

A Vasutasok Szakszervezetéről kialakult kép szerint emberközelség jellemzi a tisztviselőket. Az, hogy akár az elnök is elérhető személyesen azt sugallja a tagok számára, hogy a Szakszervezet irányítói közülük valók, értik a problémáikat, az ő érdekeiket képviselik.

A Vasutasok Szakszervezete komoly szakmai felkészültséggel bír, mind a képviselt vasúti szakmákat megfélelő háttértudással képes átlátni, mind az érdekképviselői jogi aspektusait kellően magas szinten ismeri, így a tárgyalásokon helyt tud állni.

A szakszervezet rendelkezik azzal a pozitív imázssal, hírnévvel, amit nagyon csak hosszú években kereszttul építkezve lehet elérni.

A Vasutasok Szakszervezete konzervatív, racionalis gazdálkodást folytat, a rendelkezésére álló forrásokat nem hordálja el, nem termel hiányt, a vagyont nem éli fel, ami hozzájárul a hosszú távú sikerességhez.

A fent bemutatott erősségekből fakadó magabiztos és határozott fellépés segíthet a tárgyalások során meggyőzni a tárgyalópartnert.

## Gyengeségek

A képviselői rendszerben kódolva vannak olyan gyenge pontok, amelyek a szervezet működésének hatékonyságát és a fejlődést korlátozhatják:

- A tisztviselőket egymástól függetlenül választja a kongresszus, aminek folyamánként nem biztosított, hogy az egyes tisztviselők az elvárható szinten egyútt tudjanak működni egymással, ami visszavetheti a Szakszervezet eredményességét az érdekvédelemben és a szervezet építését.
- A képviselői rendszer nem teszi lehetővé olyan hierarchia felállítását, amely egy ekkora szervezet működéséhez szükséges. Egy több mint 10 000 főt kiszolgáló szervezet munkája kizárólag akkor lehet előre mutató, ha a teljes szervezet összehangoltan tud működni. Ehhez azonban szükséges egy menedzsment réteg, amely az alsóbb szervezeti szinteket irányítja, a feladataikat meghatározza, és a munkájukat felügyeli. A szakszervezet esetén azonban minden szervezeti szint kizárólag a kongresszusnak felel a munkájával, így a felsőbb szervezeti szinten lévőnek nincs kellő ráhatásuk.
- A képviselői rendszerekről tudhatjuk, hogy szélsőséges esetben, megfélelő kommunikáció és kampány mellett elegendő lehet, ha a tisztújítást megelőzően kellő mennyiségű energiát folytat a tisztviselő a saját munkájának pozitív beállítással. Ez a képviselők motivációját csökkenti, amivel parhuzamosan romlik a szervezet hatékonysága. A tagság részéről is érkeztek olyan visszajelzések, amelyek arra utalnak, hogy a négyévenkénti tisztújítást

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviselői hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



megelőzően sokkal nagyobb aktivitást éreznek a Szakszervezet néhány képviselője részéről, ami azonban visszatetsző, és növeli a tagság passzivitását.

A kommunikációban nagyon fontos, hogy az egyszerű, könnyen érthető üzeneteket fogalmazzon meg a tagság számára. Kiemelkedően fontos ez olyan helyzetben, amikor alacsony kereseti és alacsony végzettségű munkavállalókat kell megszólítani. Igaz ez akkor is, amikor a Szakszervezet munkáját kell bemutatni a számukra, és akkor is, amikor az őket érintő törvényi változásokat kell ismertetni velük. Tapasztalatunk szerint a VSZ-nek dolgoznia kell azon, hogy a kommunikációja sokkal kevésbé legyen száraz, és egyszerű, informatív módon tájékoztassa a tagságát, vagy akár a potenciális tagokat. További fejlesztendő terület, hogy a tagság, illetve az alacsonyabb szinten dolgozó tisztviselők nem érzik, hogy kellő beleszólásuk lenne a Szakszervezet munkájába, illetve kevés a belső szakmai egyeztetés. Ez lehet tényleges és érzékelt probléma is, előbbi esetben jobban kell nyitni az alacsonyabb szintek felé, utóbbi esetben pedig javítani kell a kommunikáció módján.

A Vasutasok Szakszervezetének vizsgálatakor tapasztaltunk dokumentációs hiányosságokat. Nem volt alkalmunk korábbi terveket, akcióterveket, adatsorokat, prezentációkat megtekinteni, amik segítségünkre lettek volna a Szakszervezet munkájának, illetve működésének a felmérésében, jobb megértésében.

A szervezeti működés tekintetében a Szervezeti és Működési Szabályzat, illetve az Alapszabály állt a rendelkezésünkre, amik alkalmasak a belső mechanizmusok szabályozására, azonban a mindennapi működést, a belső dinamikát nem írják le megfelelően. A szervezet operatív munkájának a megismeréséhez a kongresszusok anyagait használtuk fel, ami ismét inkább egy adminisztratív pillanatkép a szervezet éves (korábban négyéves) munkájáról, ami a kongresszusok között eltelt időszak eseményeit, és az arra adott szakszervezeti válaszokat csak korlátozott mértékben mutatja be. Ezen kívül a dokumentációk hiánya nem segíti elő az egyszerű, összehangolt munkát és a vezetői kontroll szükséges fokának kialakulását, ami a jövőben mindenképpen javítandó.

A felmérések során azt láttuk, hogy az aktív közösségprítésre nagyobb hangsúlyt lenne szükséges fektetni a jövőben. A Szakszervezet csak akkor lehet eredményes, ha a mögötte álló erő aktív, mozgósítható. Ehhez azonban arra van szükség, hogy kialakuljon egy összetartó, szolidaris közösség, amelynek a tagjai kiállnak egymás mellett. Ehhez nagyobb számú közösségi programra van szükség a jövőben.

Szükség van a szakszervezetnél olyan tisztviselők aktív képzésére, akik a későbbiekben megfelelő utánpótlást biztosítanak a szakszervezet vezetői számára. Ez biztosítja a friss, fiatal vezetést, másrészt a produktív versenyt a tisztviselők között.

Visszatérő kérdés volt a tagdíj, amelyet a tagok túlságosan magasnak értékelnek, a lépések jellemzően ezen okra vezethetők vissza. Ez azonban olyan gyenge pont, amelyen a Szakszervezetnek

TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése

nem áll módjában változtatni, így a tagj hasznosulásának pozitív érzetét kell a továbbiakban is növelni a tagságon belül.

Tapasztaltunk a kommunikációs csatornáikban jelentkező hézagok, ami nehezíti a tagok megszólítását és elérését. Kéves olyan csatorna van, amelyen keresztül teljesen a tagság döntő többsége megszólítható, illetve az alsóbb szervezeti szinteken elakadhat az információ.

### Lehetőségek

Az alábbiakban olvasható tényezők a következő években kitörési lehetőséget jelenthetnek a Szakszervezet számára.

Elsőként fontos kitörési pont, hogy új uniós költségvetési ciklus indult, ami természetesen újabb forrásokat, új operatív program struktúrát jelent. A 2014 és 2020 között uniós költségvetési ciklusban mintegy 1032 milliárd Ft jut az Integrált Közlekedésszervezési Operatív Program keretein belül közlekedés és a személyszállítás fejlesztésére. Lehetőséget teremthet tovább a fejlesztésekre az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP), a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP), Közigazgatás- és Közfoglalkoztatás Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP). A Szakszervezetek aktív és konstruktív fellépéssel közbenjárhatnak a fenti forrásoknak, a vasutasok számára hasznos felhasználásában.

A gazdasági környezet pozitív, a következő években továbbra is növekedés várható – feltéve, hogy a jelenleg érzékelt kockázatok sikertől leküzdeni – amit a kormányzat kommunikáció is folyamatosan hangoztat. Ilyen támogató gazdasági környezetben a Vasutasok Szakszervezete képes lehet a következő időszakban a tagság számára előnyös változásokat kiharcolni.

Komoly lehetőséget teremthet tovább a 2013-ban megalkult szakszervezeti összefogás, a Vasutas Szakszervezetek Szövetsége. Ehhez azonban továbbra is fent kell tartani az aktív együttműködést. Mindegyik szakszervezet a közös pontok megtalálásában, ezáltal a közösségi erő növelésében érdekelt, ezért törekedni kell a minél eredményesebb tárgyalásokra a szövetségben belül. Ezen kívül javasolt a szövetségben belüli szakszervezetek közötti verseny csökkentséne támogatása, és a VASZ tagszervezetek közös kiállása, a közös eredmények hangsúlyozása a tagok előtt, és olyan programok szervezése, amelyek összehozhatják a tagszervezetek közösségeit.

Bár ennek a témának a politikán történő keresztülvitele nagy ellenállásba ütközik, továbbra is javasolt a Szakszervezetekkel közös, nagy erejű fellépés a „potyautas” probléma megoldására, amely jelenleg visszaveti, gyengíti a Szakszervezeteket.

Amenyiben a Szakszervezetnek sikerül hatékonyabban kommunikálnia, hogy az előző nehéz években is mindent megtek a tagság érdekében, ami erejükből telet és a törvények adta keretek között lehetséges volt, úgy az előző évek vasúti munkavállalókat ért veszteségeit a saját javára fordíthatja, aktivizálhatja a tagságot.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

A közösség magasabb fokozaton történő építése hosszú távú és költséges folyamat, de idővel, olyan eredményekkel járhat, ami a jelenleginél jóval nagyobb erőt biztosíthat a Szakszervezet számára. A közösség erősítésével, az összetartozás érzésének növelésével olyan hangulatot teremthet a tagságban, ami fokozza a tenni akarást.

Nagy lehetőség rejlik a részletesen megtervezett és ütemezett kampányokban, a jelenlegi ad hoc toborzás és tagszervezés helyett. Az időmenedzsment javításával az alsóbb szintek hangsúlyosabb bevonásával, a rendszeresség bevezetésével növelhető a személyes jelenlét, javítható a tagság elégedettsége, és tájékoztatók színergiájából többet eredmények fakadhatnak. Figyelemmel kell lenni továbbá arra, hogy differenciált kommunikációt kell folytatni, azaz más típusú üzenetekre és megfogalmazásra van szükség a tagság számára, a szervezet számára, a politika és a vasúti társaságok menedzsmentje számára.

Nagy előrelépést jelenthet a működésben a vezetői kontroll növelése, a szervezeti egységek munkájának összehangolása és az eredmények összehasonlítható értékelési rendszerének megteremtése, amellyel teljesítmény javulás érhető el a szervezeten belül.

Végül a szükséges a Szakszervezet proaktivitásának növelése és ennek az aktív kommunikációjára a tagság felé, ami növelné a Vasutasok Szakszervezetének megbecsülését.

## Veszélyek

A Vasutasok Szakszervezetének a közeli jövőben az alábbi veszélyekkel kell számolnia, olyan lépésekre van szükség, amelyek ezek bekövetkezéséi kockázatait, illetve hatásukat a szervezetre csökkenti tudják.

Fennáll a veszélye annak, hogy ha nem sikerül a már korábban is említett kommunikációs nehézségeket és egyensúlytalanságot leküzdeni, a megszerzett erős, pozitív imázs erodálódhat, amit sokkal nehezebb és csak hosszú távú folyamattal lehet helyrehozni, mint a jelenlegi hiányosságokat kijavítani.

Határozott, ugyanakkor nyitott, konstruktív fellépés hiányában a jelenlegi szintnél is tovább növekedhet a politikai nyomásgyakorlás a Szakszervezetek felett. Sikeres politikai ellenség-képzés esetén pedig teljesen ellehetetlenülhet a szakszervezetek munkája, ezért törekedni kell a kormányparti politikával való fejlesztési irányú együttműködésre – természetesen nem szem elől tévesztve a tagság érdekeinek képviselését.

A makrogazdasági és külgazdasági kockázatok a jelenleginél is tovább szűkíthetik költségvetési kereteket. Ez ellen védekezni a Vasutasok Szakszervezete, illetve a társszervezetek leginkább a vasút gazdaságfejlesztő szerepének hangsúlyozásával és a fent említett konstruktív közreműködéssel tudnak.

A toborzás elmúlt 1-1,5 évben tapasztalható intenzitása nem tartható hosszútávon, az új beszervezhető tagok száma csökken, a régi – családottság, anyagi okok miatt kilépett – tagok vissza

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

csabításra különösen nehéz feladat, míg más szakszervezetek tagjainak át csabítása korlátozottan javasolt. Ennek megfelelően nagy hangsúlyt kell, hogy kapjon a jelenlegi tagok elégedettségének növelése és megtartása.

Abban az esetben, ha a fentebb kihívásokra és a felmerülő lehetőségekre gyorsabban reagálnak a szakszervezetek és hamarabb sikerül a szervezetüket a professzionális menedzsment és kommunikáció használatát kedvezőbb ütemben tudják a magukévé tenni, úgy a VSZ elveszítheti a vezető szakszervezeti szerepét a vasúton.

Az ad hoc intézkedések egymás ellen hatnak, így az előzetes részletes tervezés (kb. egy éves időtávra) hiányában végzett, összehangolatlan tevékenységek nem az optimumot eredményezik. Negatív kockázatot jelentenek még a vasút strukturális átszervezéséből fakadó hátrányok, a peremfeltételek kedvezőtlen változása. Pontos és részletes stratégiának és akciótervnek szükségcs rendelkezésre állnia a szakszervezetnél, hogy felkészülhessen a szervezet a változásokra.

A SWOT analízis megállapításait az alábbi összefoglaló táblázat mutatja be:

| Belső tényezők |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erőségek:      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Magas taglétszám</li> <li>Tárgyalási pozíció</li> <li>Szervezeti múlt</li> <li>Beágyazottság</li> <li>Emberközelség</li> <li>Szakmai felkészültség</li> <li>Imázs</li> <li>Konzervatív gazdálkodás</li> <li>Magabiztos fellépés</li> </ul>                                                                                                                                    |
| Gyengeségek    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Képviselési rendszer gyengeségei</li> <li>Száraz, nehezen érthető kommunikáció</li> <li>Alsó szintek bevonásának a hiánya</li> <li>Dokumentációs hiányosságok</li> <li>Közösségépítés alacsony foka</li> <li>Tiszviselői, vezetői utánpótlás hiánya</li> <li>Magas tagdíj</li> <li>Kommunikációs csatornák hézagai</li> </ul>                                                 |
| Külső tényezők |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Lehetőségek:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Új uniós költségvetési ciklus</li> <li>Pozitív gazdasági környezet</li> <li>Szakszervezeti összefogás további erősítése</li> <li>„Potyautas” probléma megoldása mellett</li> <li>lobbizás</li> <li>Tagság futése a korábbi nehézségekkel</li> <li>Közösség fejlődése</li> <li>Tervezés magasabb foka</li> <li>Vezetői kontroll növelése</li> <li>Proaktív politika</li> </ul> |
| Lehetőségek:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pozitív imázs erodációja</li> <li>Politikai nyomás növekedése</li> <li>Toborzási intenzitás csökkenése a tagmegtartás erősítése nélkül</li> <li>Ad hoc intézkedések egymást gyengítő hatásai</li> <li>Strukturális átszervezések negatív hatásai</li> </ul>                                                                                                                   |

8. táblázat – A SWOT analízis összefoglaló táblázata

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

## VI. FEJLESZTÉSI TERV

### VI.1. ÜZLETI CÉLÚ LEHETŐSÉGEK

Ebben a fejezetben a Vasutasok Szakszervezetének üzleti célú lehetőségeit vizsgáljuk meg. A fejezet megírásához felhasználtuk a szakszervezet Középtávú Programját (2015-2019), mert úgy gondoljuk, hogy az általunk javasolt fejlesztéseknek összhangban kell lennie a szervezet jelenlegi céljaival és elképzeléseivel.

A szakszervezet üzleti célú lehetőségei, a szakszervezet jogállásából és alapvető feladataiból fakadóan igen korlátozottak. Lényegében a bevételek növelésére, stabilizálására kizárólag a tagtoborzás és a tagmegtartás tevékenysége szolgál. A tagmegtartás és a tagtoborzás kapcsán jelen dokumentum megfelelő fejezetekben a javaslatainkat megfogalmaztuk.

Szükséges még megemlíteni, hogy az Európai Unió pályázatok is plusz forrást jelenthetnek a szakszervezet részére, bár ez nem piaci típusú lehetőség. Tekintettel a következő költségvetési ciklus elindulására (2014-2020), mellével kapcsolatosan ezekben a hónapokban jelennek meg az operatív programokról kibontott konkrét pályázatok, a szakszervezetnek érdemes már részben előkészített projektektervekkel várni a konkrét kiírások megjelenését, annak érdekében, hogy minőség, és így nagy eséllyel nyertes pályázatokat tudjanak benyújtani. Az ezzel kapcsolatos szakmai munkát és előkészítést javaslatunk alapján a virtuális projektszervezet végzne el.

Nem a klasszikus típusú üzleti tevékenységek közé tartozik, de itt szükséges megemlíteni a kezdeményezéseket, a lobbizási tevékenységet és az akciók szervezését. Ezekkel a tevékenységekkel a szakszervezet nemcsak a magyar, hanem akár az európai szintű törvényalkotási folyamatot is befolyásolhatja. Tekintettel a Magyarországon tapasztalható hozzáállásra és előítéletekre, érdemes egyre nagyobb hangsúlyt (és erre akciótervet, ütemezést kidolgozni, felölösökkel, tevékenységekkel és határidőkkel) fektetni az európai lobbizási tevékenységre, az Unió intézmények befolyásolására.

A Középtávú program külön kiemeli, hogy az Egyesült Szolgáltatási és Szolidaritási Alapból finanszírozott szolgáltatások körét, színvonalát és mértékét növelni szükséges, építg, mint a szakszervezeti jogszolgáltatást, az alapítványok működését, az üdültetést, az interaktív kapcsolattartást a tagokkal, a Magyar Vasutast, valamint a honlap tartalmát és arculatát. A szakszervezet képzési szolgáltatásai, illetve azok szervezése is egyre népszerűbbek az utóbbi években, így ezeknek a számat növelni javasoljuk, mert a rá fordított összeg busasan megtérül.

### VI.2. JAVASOLT SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK

A javasolt szervezeti változásokat, melyeket a dokumentumban több ponton is kifejtünk, az alábbiak szerint kívánjuk összefoglalni.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Erdemesnek látjuk átgondolni és áttekinteni a szakszervezet felépítését az alábbi fő folyamatok mentén:

- Erdékvédelmi tevékenység
- Szervezetpolitikai tevékenység
- Tagtoborzási és tagmegtartási tevékenység
- Szolgáltatások szervezése a tagság számára
- Háttértevékenységek

Amennyiben ezek mentén történne az operatív munka szervezése, és az alelnökök vagy vezetők felelősségi területe pusztán egy adott fő folyamat irányítására terjedne ki, differenciáltabb és fókuszáltabb működés valósulhatna meg. Ehhez természetesen az alelnökök és a vezetőség létszámát is szükséges növelni. Ahhoz azonban, hogy egy adott területen folyamatosan eredményt tudjon elérni a szakszervezet, delegálni kell a szükséges erőforrásokat, a menedzsmentet és a munkavállalókat is.

Virtuális projektroda létrehozását javasoljuk, a projekt menedzsment szemléletmód meg honosítása érdekében, és a magas színvonalú háttérunka, előkészítő-és döntéshozó munká elvégzésének igénye miatt. A projektroda lenne felelős a Vezetői Információs Rendszer üzemeltetésért is, alapot adva ezzel a tevékenységgel a motivációs szintek növelésének irányába.

A Középtávú programmal összhangban továbbra is szükséges a képviselőket fenntartani az üzemi tanácsokban, munkavédelmi bizottságokban, felelős bizottságokban, és az európai üzemi tanácsokban. Kiemelten fontos az Európai Közlekedési Dolgozók Szövetségével való együttműködés. Szükséges ápolni a kapcsolatot a Kárpát-medencei és egyéb, együttműködést kereső szakszervezetekkel. Lényeges nemzetközi egyeztető fórum az Európai Vasutas Szakszervezetek Allandó Konferenciája és a Visegrádi országok vasutas szakszervezeteinek együttműködése.

Az Ágazati Párbeszéd Bizottság szerepét és lehetőségeit erősíteni szükséges.

A Középtávú programban helyesen szerepel, hogy a szakszervezet működési területén a Munkavédelmi törvényben meghatározott munkavédelmi képviselőket meg kell alakulniuk, és működésüket is biztosítani szükséges.

A sikeres szakszervezet jövője szempontjából kritikus fontosságú az utánpótlás-nevelés meg alapozása és az általános motivációs szint növelése. Mindkét cél eléréséhez szükséges a szervezeti feltételek rendszer megteremtése. A szükséges erőforrások és felelősök azonosításával, a folyamatok definiálásával és ütemezéssel, emellett a tevékenységek kontrolljával érhetők el ezek a célok.

A szakszervezet a három legnagyobb szakszervezet, a Mozdonyszervezet (MOSZ), a Vasutasok Szakszervezete (VSZ), és a Vasúti Dolgozók Szabad Szakszervezete Szolidaritás (VDSZSZ Szolidaritás) által alapított Vasutas Szakszervezetek Szövetsége (VASZ) meghatározó

“TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

szervezete. A VASZ az ágazati szintű érdekvédelem fontos eszköze, a VASZ-on belüli együttműködést, annak mélységét és gyakoriságát növelni javasoljuk.

A rétegszervezetek kritikus szereppel bírnak a szakszervezet jövője szempontjából, mind az utánpótlás-nevelés (Ifjúsági Tagozat), mind a tapasztalatok, tanulságok levonása (Országos Nyugdíjas Szervezet), mind az innovatív és friss szempontok figyelembe vétele (Női Tagozat) szempontjából.

## VI.3. ALKALMAZNI JAVASOLT MÓDSZERTANOK ÉS ESZKÖZÖK

### Projektmenedzsment

Az általunk javasolt projektmenedzsment és projektkoordinációs módszertan megoldást nyújt olyan komplex feladatok esetén, amelyek egyediek, ezért nem illeszthetők a vállalat operatív folyamataiba. A gyakori probléma az egyedi fejlesztési tevékenységeknél, hogy a szervezet nem rendelkezik megfelelő tapasztalattal vagy erőforrással az ilyen, nem operatív, összetett feladatok megvalósításában.

Ezeknek a problémáknak az áthidalása érdekében, a szervezetfejlesztés szerves részét kell, hogy képezze a javasolt intézkedések kivitelezésének nyomon követése. Ehhez javasolt a projektmenedzsment módszertan alkalmazása, amely megoldást nyújt olyan komplex feladatok esetén, amelyek egyediek, ezért nem illeszthetők a szervezet operatív folyamataiba.

A módszertan biztosítja a megfelelő irányítást, szervezést, eszkalációs utakat, az átgondolt ütemezést, az előre meghatározott költségkeretek melletti teljesíthetőséget, az átláthatóságot, valamint lehetőséget ad az egyéni és szervezeti tanulásra.

Módszertani szempontból a projekt során elvégzendő projektmenedzsment feladatok, és az alkalmazott projektmenedzsment eszközök a projektek életciklusai alapján három szakaszra bonthatók:

### Előkészítés

A projektek megvalósítása során kulcsfontosságú a jól átgondolt tervezés. A projektek előkészítési szakaszában kerülnek meghatározásra az érdekeltiek elvárásai, a projekttermek minőségi és mennyiségi követelményei, a projekti részfeladatai és a közöttük lévő összefüggések, a részletes ütemterv és költségvetés, a projekttagok feladatai, az alkalmazott projektmenedzsment eszközök, valamint a kockázatok és azok kezelésének a módja.

Ekkor kerül összeállításra az erőforrásterv, ami biztosítja, hogy a megvalósítás során rendelkezésre álljon a mind a humán, mind a pénzügyi erőforrás, a szükséges mértékben és időpontban. Ennek hiánya súlyosan veszélyezteti a projektek meghatározott költség- és időkereteken belüli megvalósulását, illetve a projektek eredményességét is.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítési hatékonyságépítő projektkben szervezetfejlesztési terv elkészítése”



## Megvalósítás

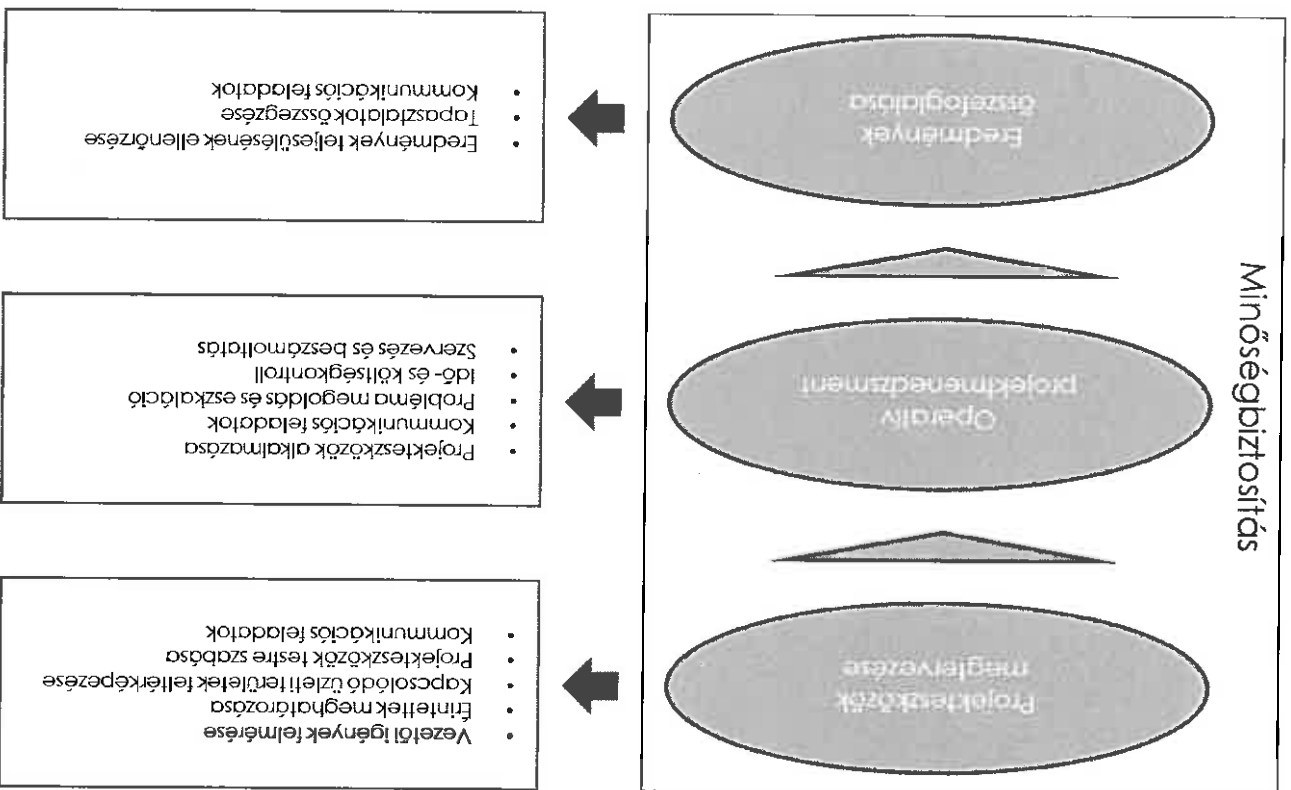
A megvalósítás során az ütemterv és költségvetés teljesülésének érdekében folyamatos kapcsolattartás szükséges mind a belső, mind a külső érintettekkel. Rendszeres beszámolók szükségesek, ahol fény derülhet az esetleges problémákra, csúszásokra, így azok időben történő korrekciója lehetővé teszi az eredeti célok elérését.

A tapasztalatok szerint a projektek érintettjei nehezen tudják operatív feladataik közé beilleszteni az projekteket során jelentkező egyedi feladatokat. A projektmenedzser feladata, hogy összefogja, irányítsa, koordinálja, és szükség esetén segítse a projekttagok munkáját.

Szintén gyakran előforduló probléma a fejlesztési projektek során, hogy a résztvevő partnerek érintettjei közötti kommunikáció akadózik, vagy egy esetleges probléma megoldására legmegfelelőbb alternatívát nehezkesen találják meg. A projektmenedzser hivatott ezeket a kommunikációs nehézségeket közvetítőként áthidalni, így akadályozva meg a projekti időbeli csúszását, vagy a költségek túllépését.

## Lezárás és utókövetés

Végül, de nem utolsósorban a professzionális vezett projektek egyik legfontosabb eredményterméke a projekti tapasztalatok összegzése annak érdekében, hogy a szervezet elvégezett feladatok pozitív, megfelelően kezelt momentumaira és a felmerült problémákra, fejlesztendő területekre egyaránt.



44. ábra - A javasolt módszertan főbb tartalmi elemei

## Projektszervezet

A projektek megvalósítása érdekében úgynevezett virtuális projektszervezetet kell létrehozni. A virtualitás azt jelenti, hogy a szervezet az adott projekt érdekében alakul ki, a projekt végzetével megszűnik, és összetétele az adott projektnak megfelelő, tehát változó. A projektszervezet alapvető feladata és rendeltetése a projektek sikeres végrehajtásához szükséges döntések és intézkedések meghozatala.

A jelen fejlesztési tervben több, egymással szorosan összefüggő projekt megvalósítására tettünk javaslatot. Ezek közül az egyik legfontosabb az említett virtuális projekt iroda, mivel ennek a létrehozása a kulcs ahhoz, hogy az egymással összefüggő projektek közötti összhang megteremtő legyen. Tekintettel a szoros kapcsolatra a fejlesztések között a javaslatunk szerint mindösszesen egy virtuális szervezet jöjjön létre, amely az összes fejlesztést koordinálna.

A projektszervezet az alábbi strukturális elemekből áll:

- **Projekt szponzor:** A projekt szponzor szerepére az erőforrás biztosítása, a projektszponzor allokálja a munkatársakat a projekt szervezeti munkára, ő biztosítja számukra, hogy a munkaidejük szükséges százalékát a projekt munkára tudják fordítani. Ezen kívül a projekt szponzor biztosítja a projektek megvalósításához szükséges anyagi erőforrásokat is. A

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

projektszponzor feladata ezen kívül, hogy a Projekt Irányító Bizottsággal a projekt

céllkitűzéseit egyeztesse.

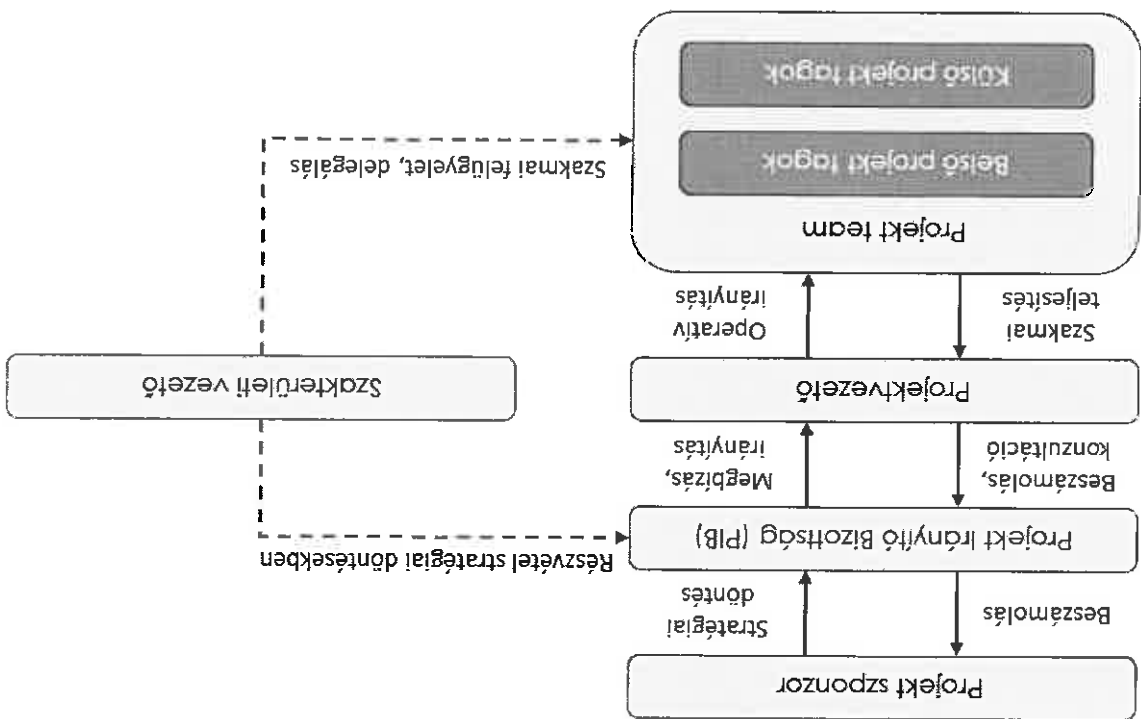
- Projekt Irányító Bizottság (PIB): A Projekt Irányító Bizottság feladata a projektekkel kapcsolatos stratégiai döntések meghozatala, illetve a projektek magas szintű felügyelete. A projekt tagjai a projekt fejlesztéseiben érintett szervezeti egységek vezetői, a felsővezetői döntéshozók, a projekt szponzor és konzultációs feladattal a projektvezető. A PIB elnöke a projekt szponzor, vagy az általa meghatalmazott személy.

- Projektvezető: a projektvezető feladata a projekt megtervezése, végrehajtásának irányítására, a projekt erőforrásainak hatékony felhasználásának biztosítása, és a projektek feladatainak ellenőrzése. A projektvezető minden esetben olyan személy, aki rendelkezik az egyedi fejlesztések koordinálásában, a fejlesztéseket végzők irányításában szerzett tapasztalattal. Amennyiben a szervezet nem rendelkezik ilyen kompetenciával, úgy projektvezetőként releváns irányítási tapasztalattal rendelkező külső személyt szükséges megbízni.

- Projekt team. A projekt csapat tagjai az érintett szervezeti egységek és szakterületek szakmai képviselői, valamint a projektek megvalósításában közreműködő külső partnerek képviselői. A projekt team tagjainak feladata, hogy a fejlesztés során elvégzendő operatív feladatokat végrehajtsa, illetve az azokhoz szükséges szakmai háttérrel biztosítsa. A projekt teamek feladata még, hogy az alsó szintű szakmai kérdésekben döntéseket hozzon.
- Külső partnerek. Bizonyos projekteknél a külső partnerek emberei önálló projektcsapatot alkothatnak, jellemző ez például összetett és komplex fejlesztési feladatoknál. Ezekben az esetekben biztosítani kell a megfelelő információ-áramlást és együttműködést a külső és belső projektcsapatokkal.

A virtuális projekt szervezet felépítését az alábbi ábra jelenti meg:

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



45. ábra - A virtuális projektszervezet általános felépítése

Természetesen, mivel minden szervezet és minden projekt egyedi, ezért a fenti felépítéstől minimálisan el lehet térni, de a főbb módszertani elvekhez celszerű minden esetben igazodni. A vezetői döntéshozatal kulcskérdése, hogy a vezető számára olyan formában álljon rendelkezésre az információ, hogy az a lehető leggyorsabb, legegyszerűbb módon értelmezhető és értékelhető legyen. Ezért szükséges egy olyan intézményirányítási erőforrás-tervező és információs rendszer bevezetése és alkalmazása, amely támogatja az új feladat ellátási rend hatékony megszervezését és a projektek végrehajtásának magas szintű kontrollját.

A bevezendő információs rendszernek támogatnia kell a hatékonyságelemzést, működés-átvilágítást, fenntartói döntések hatás- és költségelemzést, optimális intézményszerkezet kialakítását, költségvetés tervezést, a működés modellezését.

Ehhez definiálni kell azokat az információkat, amelyek a döntések meghozatalához elengedhetetlenül szükségesek a vezetők számára. Fel kell mérni a szervezetben és annak rendszereiben rendelkezésre álló adatok információtartalmát, illetve azt, hogy a vezetői elemzéshez szükséges struktúrában állnak-e elő, továbbá szükség van az adatok keletkezési, valamint tárolási helyének és módjának felmérésére. Meg kell határozni a szervezet működésének kulcs teljesítmény mutatóit (KPI) is, vagyis azokat a mutatókat, amelyek a legnagyobb mértékben befolyásolják a működés hatékonyságát, eredményességét.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

A kulcsmutatók terén természetesen fontos a pénzügyi mutatók áttekintése, azonban szintén elengedhetetlen kitérni a teljesítménymutatókra is, elsősorban a humán erőforrás és az elvégzett munka minőségének és mennyiségének fényében.

Le kell írni az adatok konverziójának a módját, amely révén létrehozhatók a döntéshozók számára szükséges és jól szemléltethető információk. Megvizsgálendő, hogy az adatokra feltétlenül szükség van-e a korábban rögzített formában is, vagy megvalósítható az új adatstruktúrára történő teljes átállítás.

Az általunk javasolt projektek jellemzően egy éves időtávra szólnak, amely letele után célszerű ellenőrizni azok eredményeit, és a tapasztalatokat felhasználni a későbbi működés során. Ugyan a szervezet a fejlesztések nagy részét ez alatt az egy éves időtáv alatt a magáévá teszi, és képes azokat saját maga fenntartani, új virtuális projekt szervezetek felállítására és a projektkimenedzsmeni módszertan alkalmazására ezt követően is javasolt, amennyiben a Szakszervezet ismét egyedi, a napi rutintól eltérő tevékenységet hajt végre a szervezetben belül.

## VI.4. A JAVASOLT FEJLESZTÉSEK BEMUTATÁSA

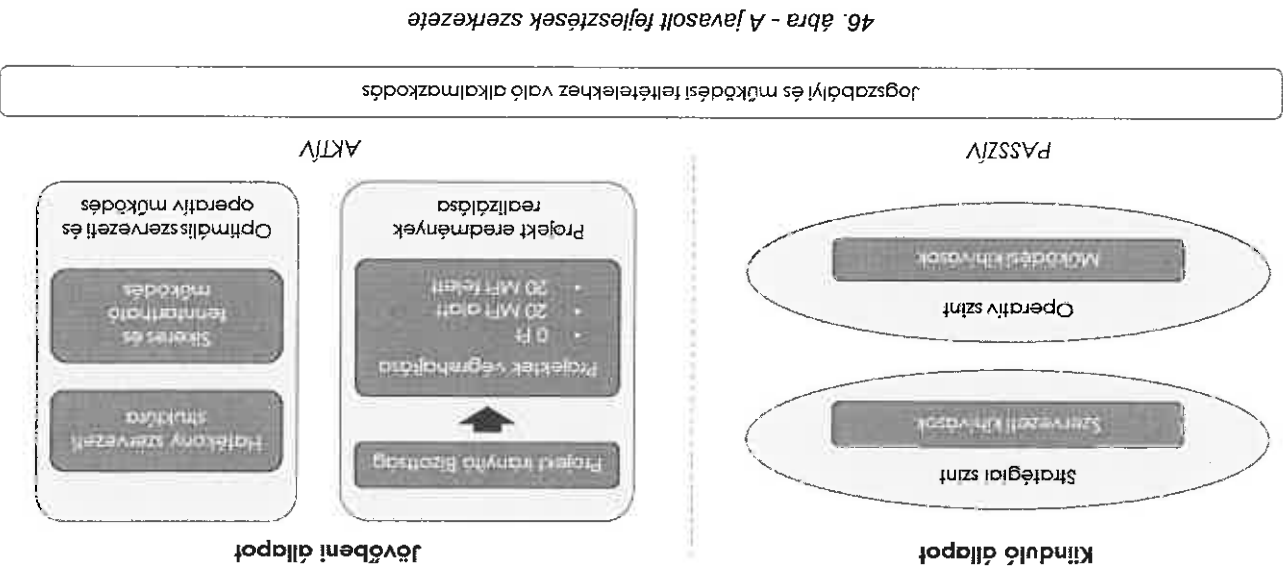
A Vasutasok Szakszervezetének fejlesztése kapcsán a kiinduló állapotot kettő szinten közelítjük meg, stratégiai szinten és operatív szinten. A stratégiai szinten jelennek meg a szervezeti kihívások, a struktúrából fakadó problémák, ezeknek a kezelésére választ kell adni a jövőbeni állapot elérése érdekében. Ugyanakkor operatív szintű problémákat jelentenek a működési kihívások, a hatékonyságbeli problémák, és a motivációs szintek elégtelensége. A jelen helyzetet ebből a két szempontból vizsgálva eljutunk a problémák teljes körű feltáráshoz, helyesen bekezeléséhez azokat.

A jövőbeni állapothoz a javasolt projektek megvalósításán keresztül jutunk el. A projekt eredmények realizálásához nélkülözhetetlen a projekt alapú működés és a projekt menedzsment szemlélet meghonosítása, melyek biztosítják a végrehajtás idő-és költségkeretinek betartását és a minőségi termékek előállítását.

Tekintettel a jelen állapot stratégiai és operatív megkülönböztetésére, a jövőbeni állapot is felosztható egyrészt a stratégiai szint (hatékony szervezeti struktúra), másrészt az operatív szint (sikeres és fenntartható működés) kategóriákra.

Lényeges eleme a fejlesztési tervünknek, hogy a kiinduló állapot jellemzően passzív és követő jogszabályi és környezeti alkalmazkodásból átvizsi a szervezetet egy aktív, a külső feltételeket befolyásolni és alakítani képes szakszervezettel.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

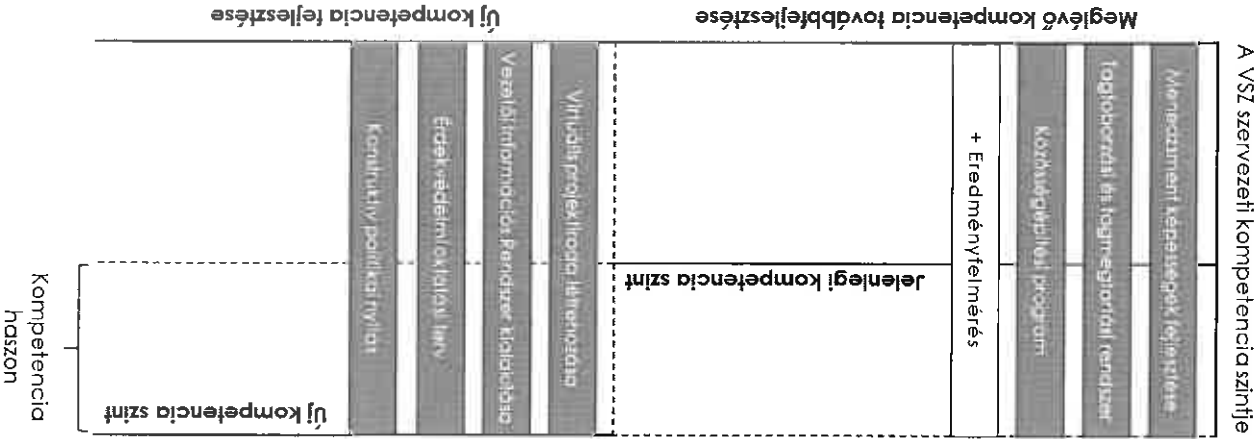


A szervezetfejlesztési tervben javasolt projektek a szervezeti kompetencia szempontjából két kategóriára oszthatók, meglévő kompetenciák fejlesztésére és új kompetenciák kialakítására.

A meglévő kompetenciákat fejlesztik az alábbi javaslatok:

- Menedzsment képességek fejlesztése
- Tagtoborzási és tagmegtartási rendszer kialakítása
- Közösségépítési programok
- Eredményfelmérés (az ábrán fehérrel jelölve, mert ez a projekt nem egyértelműen besorolható az alkalmazott kategóriák alapján)

A meglévő kompetenciák fejlesztése iránt a folyamatosan változó környezeti feltételek, és a dinamikus változó iparág támaszt igényt.



„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetefejlesztési terv elkészítése”

Az alábbi projektek új kompetenciákat jelenítenek meg és honosítanak meg a szakszervezetben:

- Virtuális projektíroda létrehozása
- Vezetői Információs Rendszer kialakítása
- Erdékvédelmi oktatási terv kidolgozása
- Konstruktív politikai nyitás

Az új kompetenciák meghonosítása feltétele a hatékony és sikeres jövőbeni szakszervezet létének. Ez a megközelítés a tanuló és innovatív szervezetet hozzáállást jelent meg, amit a versenyszférában érdekelte vállalatok több évtizede folyamatosan alkalmaznak. Ennek a módszertannak a használatát, a sajátos magyar környezetben tényezők figyelembe vételével, és a szakszervezet alapfeladataihoz való illesztésével, a fejlesztési tervünkben részletezett módon javasoljuk bevezetni a Vasutasok Szakszervezeténél.

### A projektek költségigény szerinti felosztása

A Vasutasok Szakszervezete előzetes elvárásainak megfelelően az általunk javasolt fejlesztéseket három részre osztottuk fel:

- Beruházást nem igénylő projektek
- 20 millió Ft alatti beruházással megvalósítható projektek
- 20 millió Ft feletti beruházással megvalósítható projektek

Nagyon fontos látni, hogy a projektek előkészítésének a mostani szakaszában nehezen mérhető fel azok pontos költségigénye, hiszen elsőként, a Vasutasok Szakszervezetének tisztáznia kell a megvalósítás mélységét. Ezért a felosztásnál az alábbi rendszert alkalmaztuk:

- A beruházást nem igénylő projektek közé kerültek azok a projektek, amelyeket a Szakszervezet a jelenleg is rendelkezésére álló erőforrásból meg tud oldani.
- Előfordul olyan projekt, amelynek az előkészítéséhez, tervezéséhez ugyan szükség van célzott pénzügyi ráfordításra, azonban a megvalósítás már működhet meglévő erőforrás felhasználásával is. Ilyen esetben a megvalósítási szakasz a beruházást nem igénylő fejlesztésként került feltüntetésre.
- Azok a projektek, vagy projekt szakaszok, amelyeknek a megvalósítására egyértelműen ajánlott pénzügyi erőforrást allokálni, a 20 millió Ft alatti keretösszegeből megvalósítandó projektek közé kerültek.
- Azok a projektek, vagy projekt szakaszok pedig, amelyek megvalósítása javasolt, az egyetemes tanácsadói ráfordítás bár nem jelentős, de a több éven keresztül működtetés miatt a belső munkatársak bérköltségei okán, a 20 millió Ft feletti keretösszegeből megvalósítandó projektek közé kerültek. Itt fontos megjegyeznünk, hogy ezeknek a projekteknek a megvalósítása a magas bérköltség igénye ellenére is erősen ajánlott a szervezet jelenlegi helyzetének és jövőbeli céljainak ismeretében.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

A fenti felosztás révén az alábbi projekt csoportokat kaptuk:

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beruházást nem igénylő projektek                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Konstruktív politikai nyitás</li> <li>Tagtoborzási és tagmegtartási rendszer végrehajtása</li> <li>Eredményfelmérés</li> </ul>                                                                         |
| 20 millió Ft keretből megvalósítható projektek     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Virtuális projektiroda létrehozása és működtetése</li> <li>Menedzsment képességek fejlesztése</li> <li>Tagtoborzási és tagmegtartási rendszer tervezése</li> <li>Erdekvédelmi oktatási terv</li> </ul> |
| 20 millió Ft keret felitt megvalósítható projektek | <ul style="list-style-type: none"> <li>Közösségépítési program</li> <li>Vezetői Információs Rendszer kialakítása</li> </ul>                                                                                                                   |

9. táblázat - A fejlesztések költségigény szerinti felosztása

## VI.4.1. MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK FEJLESZTÉSE

### A projekt szükségességének indoklása

A jelen dokumentum készítését megelőző interjúk és az általunk végzett megfigyelések alapján tapasztalhatók olyan vezetési és menedzsment hiányosságok, amelyek fejlesztése javítana a szervezet működésén, ezáltal annak sikerességén is. Úgy gondoljuk továbbá, hogy a változó környezet és a megoldásra váró problémák változásai különböző perspektívák keresésével is együtt kell, hogy járjon annak érdekében, hogy a vezető új típusú megoldásokkal tudjon szolgálni az általa vezetett szervezet, vagy szervezeti egység problémáira.

Ezen kívül úgy tapasztaltuk, hogy – köszönhetően a nehéz gazdasági környezetnek, a szakszervezeti pozíciók romlásának, valamint a tárgyalások során tapasztalt munkáltatói ellenállásnak – a vezetők motivációja csökken, ami a szervezet hosszú távú fejlesztésének a korlátja lehet.

Nagyon fontos tényezője egy szervezet sikerének a kommunikáció. A Vasutasok Szakszervezete esetében egyrészt a tagság esetében van ennek kritikus szerepe, hiszen nem megfelelő kommunikáció mellett az egyértelműen pozitív eredmények is könnyen elvesznek, vagy nem a Szakszervezet eredményének könyvelik el azokat, másrészt a magas szintű tárgyalások folyamán is kiemelt fontosságu ez a képesség.

### A projekt célja

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



A projekt elsődleges célja, hogy a vezetőket megismertesse olyan módszertanokkal és a kezükbe olyan eszközöket adjon, amelyekkel a jelenlegi szervezeti keretek között is képesek javítani a szakszervezet működésének és az alsóbb szinteken dolgozó tisztviselőknek a hatékonyságát.

A projekt célja továbbá, hogy motivációt nyújtson a vezető beosztásban lévő tisztviselők számára, amelyekkel egyrészt ők maguk is eredményesebbek lehetnek, másrészt pozitív példaként szolgálhatnak más tisztviselők számára.

### A projekt várható eredményei

A projekt során a vezetők olyan tréningeken vesznek részt, amelyeket kifejezetten a hozzájuk hasonló pozícióban dolgozók, menedzserek számára tartanak a képességeik magasabb szintre történő fejlesztése céljával.

A projekt eredményeként a tréningeken részt vevő vezetők motivációs szintje javul. A tréningek során a tréner az alábbiakhoz, hogy a felzárkózó vezetők belső motivációs tényezőit és olyan eszközöket adjanak a kezükbe, amelyekkel a saját erőforrásaikként ki tudják használni ezeket a tényezőket. Ezen kívül a tréning hangsúlyt kell, hogy fektessen arra is, hogy megtanítsa a vezetőket számukra, hogy hogyan képesek a saját motivációjukat átadni mások számára is, illetve segíteni másokból kihozni a maguk belső erőforrásait.

A kommunikációs képességek fejlesztésével a résztvevők sikeresebb lehetnek a tárgyalások, egyeztetések során, ezáltal nagyobb eredményességgel tudnak kiállni a Szakszervezet és az általuk képviselt vasutasok érdekeiért. Ezen kívül javulnak a képességeik az érdekvédelmet rájuk bízó tagság eredményesebb megszólításában is.

A vezetői és menedzsment eszközök szélesebb skálájának megismerése révén – mind egyéni, mind szervezeti szinten – bővülnek azok a kompetenciák, amelyek egyszerűbbé teszik a Szakszervezet irányítását, működését. Javul a szervezet által végzett munka minősége, hatékonysága időmenedzsment valósul meg.

### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

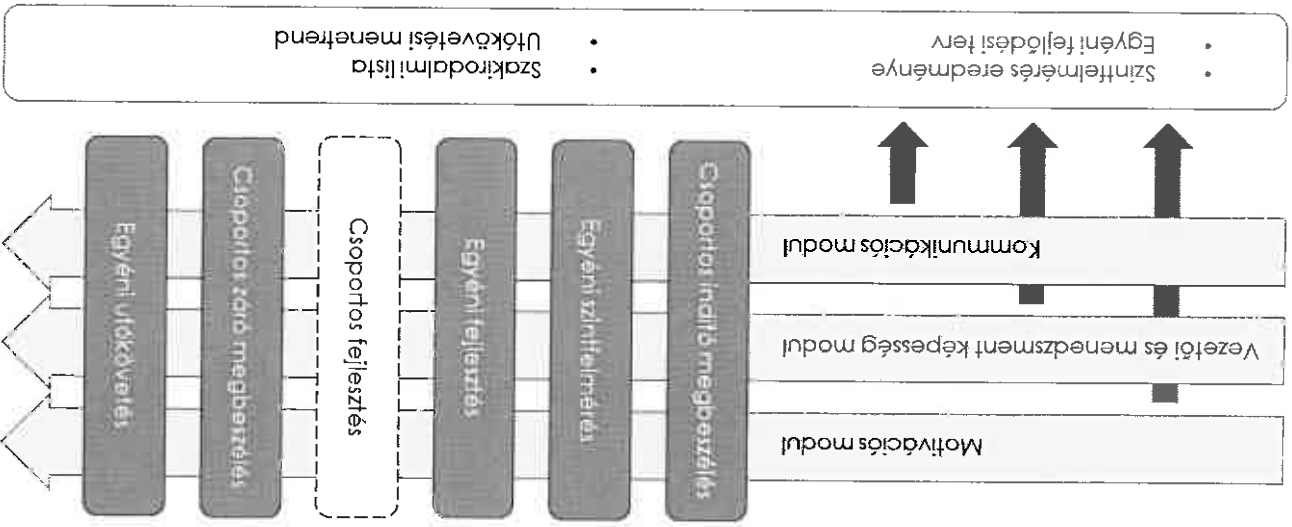
A projekt tevékenységeit két szakaszra javasolt felosztani az alábbiak szerint, úgy, hogy az első szakaszban megvalósuljon az első, a második szakaszban pedig a középszintű tisztviselők kompetenciáinak a fejlesztése.

Mindkét szakaszban három modulon keresztül kerül sor a képességek fejlesztésére:

- A „Motivációs modul” a belső ösztönzők felszínre hozását és a munkatársak motivációjának fejlesztésére való képesség elsajátítását célozza meg.
- A „Vezetői és menedzsment képességek modul” olyan menedzsment technikák és eszközök elsajátítását célozza, amelyek szükséges a vezetők mindennapi munkájához, úgy, mint a

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

- tárgyalástechnika, idő menedzsment, utánpótlás képzés, mikromenedzsment, vezetői kontroll technikák.
  - A kommunikációs modul folyamán olyan kommunikációs technikákról esik szó, amelyek a másik fél stílusához igazodva segítenek eredményessé tenni a kommunikációs üzenetek megfogalmazását, a tárgyalópartner befolyásolását, illetve a bizalom felépítését.
- Minden modul során elsőként javasolt csoportos és egyéni fejlesztő beszélgetéseket és tréningeket is tartani, ezáltal javíthatók az egyedi képességek és fejleszthető a csoportdinamika, az együttműködési képességek és a szinergia.



48. ábra – „Menedzsment képességek fejlesztése” projekt főbb állomásai és eredményei

#### A projekt során leszállítandó termékek

A projektek eredményei javarészt az egyéni, a csoportos és a szervezeti fejlődésben jelennek meg, azonban az alábbi kézzel fogható eredménytermékek leszállítása is szükséges a modulok eredményeként:

- Egyéni szintfelmérés: A vezetőre jellemző képességek és személyiségjegyek értékelése, a kitörési pontok megfogalmazása.
- Egyéni fejlődési terv: Azoknak a lépéseknek, tréningeknek és gyakorlatoknak a leírása, amelyek elvégzésével a szintfelmérés során megállapított egyéni gyengeségek kiküszöbölhetők, javíthatók.
- Szakirodalom lista Az egyéni szintfelmérés alapján meghatározandó a vezetők számára alkalmazni javasolt módszereknek a szakirodalma, amelyek részletes leírást adnak a módszertan elemeiről, illetve azok alkalmazásának a módjáról.
- Utókövetési menetrend

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Az utókövetési menetrend leírja, a tréninget követően az adott vezetővel javasolt további kapcsolattartás intenzitását és módját, amelyek alapján a tréner által nyomom követhető a vezető fejlődése.

## VI.4.2. TAGTOBORZÁSI ÉS MEGTARTÁSI RENDSZER

### A projekt szükségességének indoklása

A jelenlegi szervezettefejlesztési projekt elsődleges célja, hogy olyan javaslatokat tegyen, amelyekkel a taglétszám növelhető, egyrészt az új tagok toborzásának a hatékonysága, másrészt a tagok kilépésének a megakadályozása révén.

Az interjúk és a kérdőívek tanulsága szerint a jelenlegi rendszernek komoly hiányossága, hogy a tagok keveset érintkeznek a Szakszervezettel, illetve annak képviselőjével. A tagok nehezményezik, hogy nagyobb hangsúlyt fordítanak az új tagok toborzására, mint a tagsággal való pozitív nexus fenntartására, ápolására.

A Vasutasok Szakszervezete is alkalmazható az a szabály, miszerint nagyszágrendekkel kevesebb erőforrást emészt fel a régi ügyfelek (tagok) megtartása, mint az potenciális új ügyfelek (tagok) megnyerése. Eppen ezért komoly hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a jövőben megteremtődjön az egyensúly a két kommunikációs tevékenység között, ezáltal tudja csak úgy egészséges, fenntartható módon növelni a Szakszervezet a taglétszámot.

Egyensúlytalanságok mutatkoznak továbbá területi szinten is a toborzásban és a személyes megjelenésben. Az egyes területi képviselők által beléptetett, és a kilépő tagok között komoly eltérések vannak, ami valószínűsíthetően részben köszönhető csak a területi gazdasági, vagy társadalmi különbségeknek.

Meglátásunk szerint az egyensúlytalanságok megszüntetéséhez és személyes kapcsolatot javításához a tagok személyes megkeresését összehangolt rendszerben, tervszerű módon szükségessé végezní, a jelenlegi ad hoc toborzások túlsúlyával szemben, ezáltal növelhető az egységnyi idő alatt személyesen elért munkavállalóknak a száma (legyen szó potenciális, vagy tényleges tagról).

### A projekt célja

A projekt célja, hogy olyan kommunikációs tervet biztosítson a Vasutasok Szakszervezete számára, amely részletesen leírja, hogy mely szakszervezeti tisztviselőknek, mikor milyen témában, hol kell személyesen megjelennie annak érdekében, hogy biztosítható legyen a régi tagok személyes elégedettség és az új tagok tájékoztatása és toborzása egyaránt.

A projekt célja, hogy egy egységes tervben összefoglalja és összehangolja minden tisztviselő kommunikációs és kapcsolattartási tevékenységét, legyen szó az elnökségről, a középszintű vezetőkről, vagy akár az alapszervezeti titkárokról.

"TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

Ezen kívül a célja, hogy a kommunikációt az elmondott üzenetek és a közlés módja tekintetében is egyetemes tegye és olyan kommunikációs eszközöket adjon a tisztviselők kezébe, amelyek minden területi régióban, minden szervezeti szinten és minden társadalmi szinten megállják a helyüket.

### A projekt várható eredményei

A projekt eredményeként egy összehangolt rendszer jön létre, amely segíti minden szervezeti szinten, minden területi képviselőt a kapcsolattartást a tagokkal és a leendő tagokkal.

A tervezett módon végrehajtott kommunikációs kampány megerősíti az egészséges egyensúlyt:

- a területi képviselők munkájában;
- a felelősök tekintetében;
- a tagtoborzás és a tagok megtartása között.

A kommunikációs terv javítja az időbeosztást, ami által azonos idő alatt több tag elérése lehetséges és növeli a személyes jelenlétet, azon keresztül pedig a tagok elégedettségét.

### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

A projekt legfontosabb feladata, hogy egy évre előre olyan kommunikációs terv készítsen el, amely részletesen leírja a tagtoborzó és tagmegtartó eseményeket az alábbi jellemzők szerint:

- Hol kerül megtartásra a személyes találkozó?
- Mikor kerül sor rá?
- Ki a felelős az esemény szervezéséért és ki tartja az előadást?
- Kiknek szól az előadás? (milyen beosztásban dolgoznak)
- Mi az esemény célja? (toborzás/tájékoztató/mindkettő)

A projekt során szükséges még olyan egyetemes kommunikációs csomag összeállítás, amely bemutatható, szétosztható az eseményeken és alkalmas az adott eseménynek megfelelő kommunikációs üzenetek átadására. A kommunikációs csomagok lehetséges tartalma:

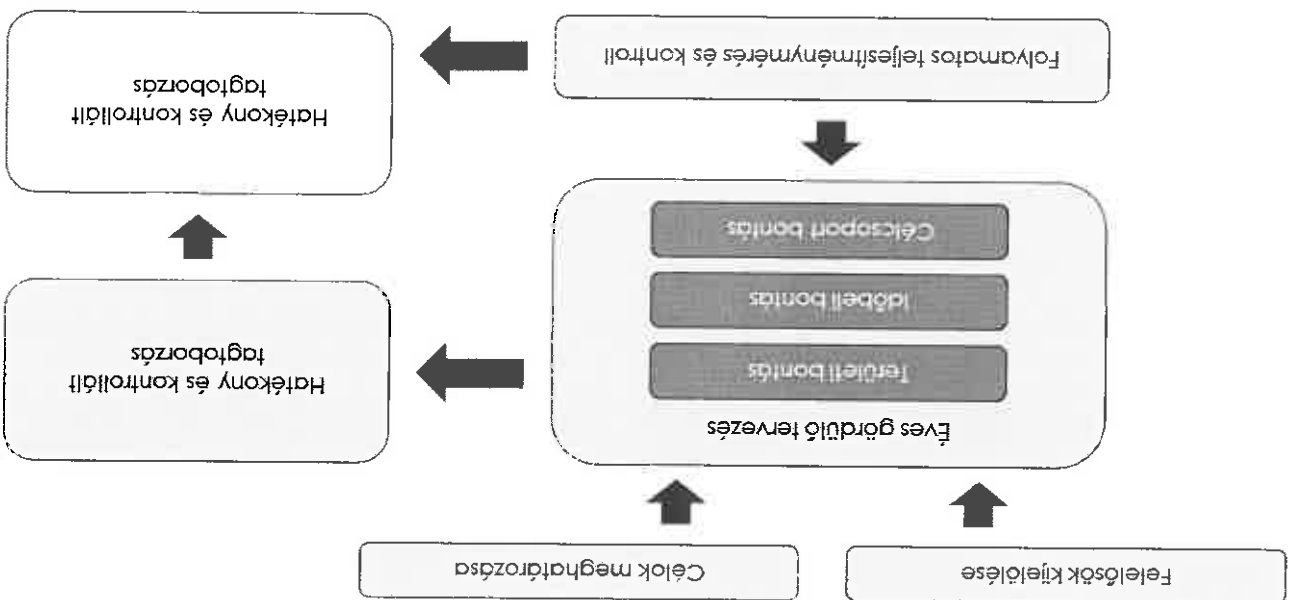
- Operatív és stratégiai üzenetek listája, amelyek pozitív képet festenek a Vasutasok Szakszervezetéről és kommunikálni kell azokat a jelenlegi, vagy a leendő tagok felé.
- Prezentációk, amik bemutatásra kerülhetnek az eseményeken, az események jellegétől, céljától és a résztvevőktől függően, és alkalmasak a tagok figyelmének a felkeltésére.
- Tájékoztató füzetek, szórólapok, amelyek illeszkednek a prezentációkhoz, szemléletesek, és tartalmaznak minden olyan lényeges információt, üzenetet, amely kapcsolódik az adott esemény témájához.

A projekt során szükséges olyan oktatásokat is tartani, amelyek során az események és az előadások felelősei megismerhetik a kommunikációs csomagokat és megtanulhatják, hogy miként lehet azokat

"TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

a leginkább célravezető módon előadni, mivel lehet felhívni a résztvevők figyelmét a leglényegesebb mondanivalókra.

Alkalmazkodva a többi javasolt projektben megfogalmazottakhoz, a kommunikációs tervnek meg kell határoznia az éves célszámokat, amelyekkel az év során, majd az év végén ellenőrizhető a terv végrehajtása és eredményessége, ezáltal magas szintű vezetői kontrollt biztosítva a projektben.



49. ábra – „Tagtoborzási és megtartási rendszer” projekt főbb állomásai és eredményei

#### A projekt során leszállítandó termékek

A projektek eredményeként tehát a fentiekben is leírtak alapján két dokumentum áll elő:

- Részletes éves kommunikációs terv
  - Összehangolt módon tartalmazza az összes kommunikációs eseményt egy évre vonatkozóan, a legfontosabb információkkal leírva azokat.
  - Kommunikációs csomag
- Amelyek tartalmaznak minden olyan fontos üzenetet és információs dokumentumot, amelyeket a kommunikációs események során be kell mutatni, át kell adni a résztvevőknek.

### VI.4.3. VIRTUÁLIS PROJEKTIRODA LÉTREHOZÁSA

#### A projekt szükségességeinek indoklása

Projektszerű fejlesztések végrehajtásához a jelenlegihez képest más típusú munkamódszer alkalmazás szükséges, amely kifejezetten azt a célt szolgálja, hogy az operatív működéstől eltérő egyedi feladatok a meghatározott idő- és költségkereten belül elvégezhetőek legyen a rendelkezésre álló emberi erőforrás bevonása mellett.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Amennyiben a fejlesztések során külső partnerek bevonása is sor kerül, azoknak a munkáját és a fejlesztések előrehaladtát rendszeresen ellenőrizni és koordinálni szükséges.

Még tovább növeli a szoros kontroll szükségességét, ha egyszerre több projekt folyik párhuzamosan. Ilyenkor a felügyeletet egy kézben vagy egy – szorosan együttműködő – csapatban szükséges összpontosítani, így fejlesztések összehangja megteremthető, ezáltal a fejlesztésekkel összességében jobb eredmény érhető el, mint külön-külön.

Ehhez azonban szükség van egy olyan szabályrendszerre, amely pontosan meghatározza, hogy kinek milyen feladatai vannak, és milyen időközönként, hogyan kell beszámoltatni a megvalósításban közreműködő külső, vagy belső munkatársakat. Ezeket a szabályokat az operatív működés szerves részévé kell tenni.

Szintén a projektroda létrehozása mellett szól, hogy a vezetőség részéről felmerült egy olyan szervezeti igénye, amely a döntések meghozatalában és a tárgyalások előkészítésében támogatást tud nyújtani számára. A megfelelő projektroda team összeállítása esetén ez a virtuális szervezet alkalmas lenne az ilyen ad hoc feladatokat ellátására is.

## A projekt célja

A projekt célja, hogy létrehozzon egy olyan szervezeti egységet, amelynek feladata, hogy a párhuzamosan folyó fejlesztési projekteket összehangolja és ellenőrizze azok előrehaladtát, illetve az eredetileg megállapított céloknak való megfelelést.

A projekt során meg kell teremteni azokat a kompetenciákat, amelyek révén a projektvezetési és koordinációs feladatok ellátása a szervezeti egységen belül megoldható.

## A projekt várható eredményei

A projekt eredményeként létrejövő virtuális szervezeti egységen belül egyértelművé válnak a fejlesztési projektek kapcsán felmerülő feladatok és felelősségi viszonyok.

A projektroda deklarált feladata, hogy biztosítsa a fejlesztések eredményességét, az elkészülő projekttermékek elvart minőségét, illetve hogy a fejlesztések a rendelkezésre álló idő- és költségkeretek között menjenek végbe.

A projektroda munkájának eredményeként a párhuzamosan futó fejlesztési projektek összehangja megteremthető, ezáltal az egyes projektek közötti szinergia kihasználható, a projektek pozitív hatásai erősíthetők.

A projektroda a fejlesztések felügyeletét átveszi az elnökségtől és csak a magas szinten kezelhető problémák és kérdések esetében eszkalál a felsőbb szintekre. Ezzel csökken az elnökség terhelése, és azokra a feladatokra tudnak koncentrálni, amelyek során a helyettesítésükre nincs lehetőség.

## A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

A projekt során ki kell jelölni fejlesztésenként a projektszervezetben belüli struktúrát, ki kell jelölni a projekt csapata tagjait, és meg kell határozni a projekt során játszott szerepeket és a feladataikat.

Ki kell dolgozni a projektszervezet működésének a szabályait. Ezen belül tisztázni kell a belső és a külső (vállalkozói oldalról biztosított) projekt tagok közötti kapcsolattartás módját és gyakoriságát, a projekttagok közötti felelősségi viszonyokat, valamint meg kell határozni azt a dokumentációs rendet, amely szükséges a bizottsági feladatok adminisztratív ellenőrizhetőségét, a projekttagok közötti megállapodások visszakereshetőségét és az elnökség felé történő jelentés egységességét.

A projekt feladata, hogy biztosítsa a párhuzamos projektek egységes akciótervét, hogy megjelölje a projektek közötti párhuzamosságokat, a projektek közötti függőségeket. Ezt követően a projekt csapata feladata, hogy az akcióterv megvalósulását ellenőrizze, a projekteket koordinálja.

Az operatív szintű döntéseket a projekt iroda feladata meghozni, a magas szintű problémák esetén azonban el kell készítenie a döntéshozatal anyagait, amelyek az elnökség számára felső vezetés számára röviden összefoglalják a felmerülő problémát, bemutatták az alternatív megoldási javaslatokat, felsorolják azok előnyeit és hátrányait, valamint kijelölik a projekt csapata által preferált megoldást annak indoklásával együtt. Ez alapján az elnökség rövid idő alatt meghozhatja megfelelő döntést.

A projekt iroda feladata továbbá, a külső vállalkozókat, illetve a munkájukat ellenőrizze és a projektek eredményeit kommunikálja a vezetőség, illetve szükség esetén a tagság felé.

Ezen kívül a projekt irodának együtt kell működnie az elnökséggel és a szakszervezet egyes kijelölt szervezeti egységeivel a Vasutasok Szakszervezetének tisztújító kongresszusán elfogadott központi program végrehajtásában, azok aktív szakmai támogatásával.



50. ábra – „Virtuális projektiroda létrehozása” projekt főbb állomásai és eredményei

## A projekt során leszállítandó termékek

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

A projekt során az alábbi termékeknek kell előállniuk a projekt iroda munkája nyomán:

- Projekt irányítási szabályzat
- Bemutatja a projektek végrehajtása során a projekt iroda részéről alkalmazandó projekt irányítási módszereket, vázolja a projekt felépítését és a projekt struktúrában belüli felelősségi viszonyokat, a projekt előkészítéséhez és végrehajtásához szükséges tevékenységeket, valamint a projekt adminisztratív és dokumentációs szabályait.
- Dokumentációs sablonok
- Azoknak a dokumentumoknak a sablonjai, amelyeket a projekt adminisztrációja során alkalmazni szükséges az átláthatóság, az ellenőrizhetőség és a visszakerekeshetőség érdekében.
- Projekt dokumentáció
- A párhuzamos projektek végrehajtása során a projekt irodának szükséges dokumentálnia azok tevékenységeit és előrehaladásukat a dokumentációs rendnek megfelelően, és a projektek végén azokat le kell adnia, mint eredményterméket.

#### VI.4.4. VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZER KIALAKÍTÁSA

##### A projekt szükségességeknek indoklása

Jelenleg az elnökség részéről az alacsonyabb szintek felé a vezetői kontroll alacsony intenzitása. Ennek javítására alkalmas egy vezetői információs rendszer, amelyben az elnökség rendszeres időközönként láthatja az aktuális helyzetképet a Szakszervezet munkájával, valamint az alsóbb szintek feladataival kapcsolatban.

Az elnökség részére olyan mutatókat prezentál a rendszer, amelyek emeli a rendelkezésre álló információk mennyiségét és minőségét, javítják a szervezettel kapcsolatos döntések hatékonyságát, segítik felderíteni a szervezeten belüli gyenge pontokat és kijavítani azokat.

Jelenleg nem áll rendelkezésre olyan mutató, mérőszám, amely alkalmas a szervezeti egységeknél, a földrajzi és szakmai területeknél, valamint azok vezetőinek az objektív, összehasonlítható értékelésére. A vezetői információs rendszer kialakításakor ezek a mérőszámok is definiálásra kerülnek, így megfelelő menedzsment módszerek alkalmazása mellett versenyhelyzet teremthető és javítható a motivációt.

Ezen kívül a tisztviselők részéről is mutatkozik igény a munkájukkal kapcsolatos visszacsatolásra.

##### A projekt célja

A projekt célja, hogy egy hatékony, az informatika által támogatott menedzsment eszközt adjon az elnökség kezébe, amelyen igény szerint magas szinten, igény szerint részletesen kibontva láthatja az egyes szervezeti egységek és területek munkáját és összehasonlítható, számszerűsített értékelésüket.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezetfejlesztési terv elkészítése”



A projekt célja, hogy részletesen kidolgozza a rendelkezésre álló input adatok és a vezetői igények alapján a számszerű kulcs teljesítménymutatókat, azok előállításaának a módját és az elnökség számára jól áttekinthető felületen prezentálja azt.

#### A projekt várható eredményei

A projekt eredménye elsősorban az, hogy olyan kereteket terem, amelyek között összevethető a szervezeti egységek munkái. Egy egyszerűt lehetőséget ad a vezetői kontroll hiányosságainak kiküszöbölésére, másrészt az egyértelmű értékelési rendszer alapját képezheti egy premizálási rendszernek, amely pedig a motiváció javítását szolgálja.

A kidolgozott teljesítménymutatók alapján lehetőség nyílik a szakszervezet által végzett munka értékességének szemléltetésére és kommunikációjára a tagság felé. Ezen kívül a teljesítménymutatók szintén alkalmasak lehetnének arra, hogy a kongresszus felé történő beszámoló és a szervezet munkájának a kongresszus által történő értékelésének aktív részévé váljanak.

A vezetői információs rendszer használatával a vezetők számára, a szervezet értékeléséhez használt információk olyan struktúrában állnak rendelkezésre, ami által könnyebben értelmezhetővé és áttekinthetővé válnak, ezáltal javul a döntéshozás hatékonysága.

A vezetői információs rendszer alkalmas arra, hogy a vezetők a folyamatban lévő tevékenységek – mint amilyenek a jelen szervezetfejlesztési terv által javasolt projektek is – előrehaladtát, illetve a tervek szerinti keretekhez való igazodását folyamatosan követni tudják.

Mivel a vezetői információs rendszerben az adatok nagy rendszerezéssel frissülnek, ezért általa a trendek is megfigyelhetővé válnak, és egy esetleges romló tendencia időben észlelhető és korrigálható.

#### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

Ahhoz, hogy a vezető számára szükséges információt legyen képes a VIR prezentálni, szükséges a működési folyamatok felmérése, azokon belül a kritikus pontok meghatározása, a folyamatok szereplőinek megnevezése, a folyamatok során keletkező és a folyamatokat leíró adatok definiálása, valamint az adatok forrásának a megjelölése, amik a kiindulási pontját jelentik a rendszer által megjelentet információknak.

Ezek mellett fel kell mérni a vezetői igényeket, és azokat a jelenleg alkalmazott döntéshozatali mechanizmusokat, amelyeknek a megkönnyítése a vezetői információs rendszernek a célja. Mindezek alapján meghatározhatók a vezetők számára megjelentendő információk.

Definiálni kell olyan kulcs teljesítménymutatókat, amelyek jól leírják a szervezet működését és a működés által létrehozott eredménytermékek minőségét, valamint meg kell határozni a rendelkezésre álló adatok konverziójának a módját, amellyel a fenti kulcsmutatók előállíthatók. A kulcs

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviselési hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

teljesítménymutatók főbb típusai a jelen állapot és az általunk javasolt fejlesztések alapján az alábbiak lesznek majd:

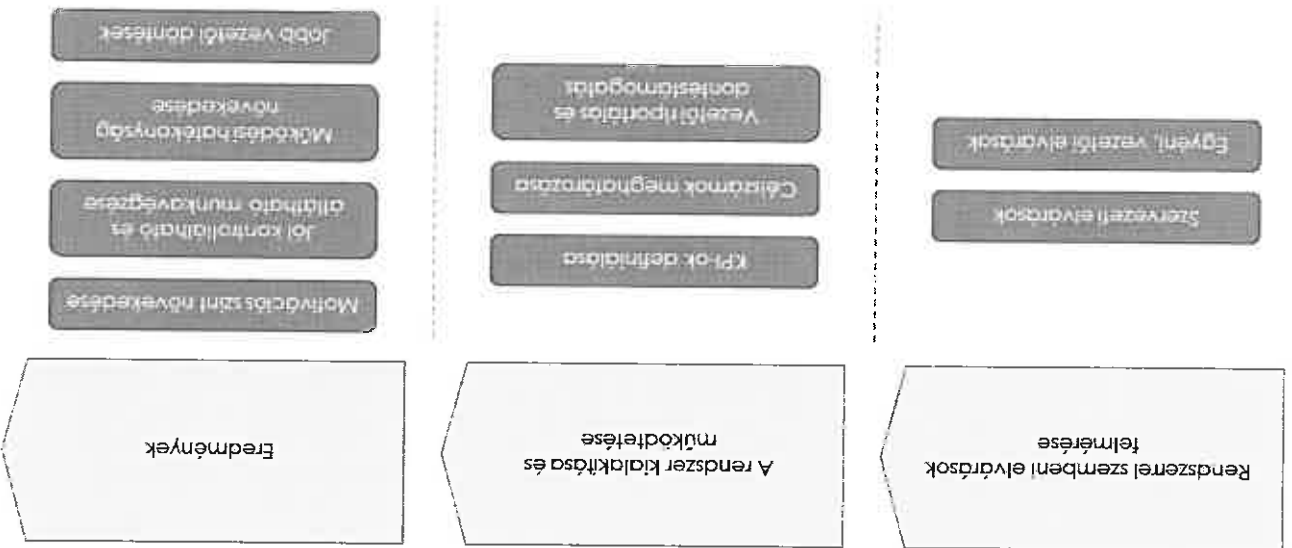
- Pénzügyi mutatók
- Tagságra vonatkozó mutatók
- Projektek előrehaladásának mutatói
- Terv szerinti működés mutatói

A projekt során természetesen el kell készíteni a rendszer felhasználói felületét. A javaslatunk szerint, a projekt eredményeként egy könnyen áttekinthető automatikusan frissülő Excel táblázat készüljön. Egyrészt ennek az elkészítése könnyebben kivitelezhető a Vasutasok Szakszervezete rendelkezésére álló pénzügyi keretektől, mint egy egyedi szoftver készítése, másrészt pedig az Excel használata megszokott a szervezetnél, így a vezetői információk rendszerrel is könnyen meg tudnának barátkozni annak a kezelői.

Ki kell dolgozni azt a feltöltési rendszert, amely során a szervezetben rendelkezésre álló adatok bekerülnek a rendszerbe és az elnökség ellenőrizni tudja azokat. Ki kell jelölni a feltöltéssel felelős személyt, vagy személyeket, a feltöltés rendszerességét és határidejét, valamint a technikai feltételeket.

El kell készíteni a rendszer dokumentációját, amely pontosan leírja annak működését, a működésének a szabályait, és bemutatja a rendszer által megjelenített információkat, valamint segít értelmezni azokat.

Végül a projekt során el kell végezni minden olyan szervezeti tag számára a rendszer oktatását, akit a későbbi használata érinteni fog.



51. ábra – "Vezetői Információs Rendszer kialakítása" projekt főbb állomásai és eredményei

## A projekt során leszállítandó termékek

"TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése"

A projekt során az alábbi eredménytermékeket szükséges elkészíteni:

- Vezetői Információs Rendszer  
Excel alapú rendszer, amely megjeleníti a vezetők számára lényeges, a Szakszervezet és a szervezeti egységeinek a munkáját értékelő mutatókat, valamint a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információkat.
- Input adatlap sablonok  
Azok a munkalapok, amelyekből a vezetői információs rendszer nyeri a szükséges adatokat, és amelyeknek a rendszeres feltöltése szükséges a rendszer működéséhez.
- Felhasznált dokumentáció  
Azok a dokumentumok, amelyek leírják a rendszer működését, a működésének a szabályait, a rendszer által megjelenített információkat és az értelmezésüknek a módját.
- Oktatási anyag  
A rendszer használatának elsajátításához szükséges dokumentumok, prezentációk.

## VI.4.5. ÉRDEKVEDELMI OKTATÁSI TERV

### A projekt szükségességek indoklása

A szakszervezet legfontosabb feladata az érdekvédelem, aminek a hatékonyságát nagyban javítja, ha a tagság tisztában van a jogaiival, lehetőségeivel. Ezáltal egyrészt ki tud állni a saját érdekében, a saját jogait, másrészt tisztába kerül azzal, hogy mi az, amivel a Szakszervezethez fordulhat. Ez utóbbi területen jelenleg vannak hiányosságok, mivel a tagok nem minden esetben szólnak időben a Szakszervezeti képviselőknek.

Az interjúk és a személyes beszélgetések alapján vannak olyan tisztviselők, akik szívesen tartanának ilyen oktatásokat, és lenne is rájuk kereslet.

Az oktatásokat – a tagtöbörzshöz és megtartáshoz hasonlóan – tervezett módon javasolt megtartani, hogy azok hatékonyságát lehessen növelni. Az oktatásokat előre definiált témakörökben, országos lefedettséggel, meghatározott felelősök révén kell végrehajtani, amiknek szerepelnük kell az oktatások végrehajtását megelőzően elkészülő leíró tervben.

Az oktatások során a célcsoporthoz igazított, előzetesen kidolgozott tananyagra van szükség, életszerű, könnyen megérthető példákkal.

### A projekt célja

A projekt célja, hogy növelje a tagság tudatosságát a munkájukat érintő érdekvédelmi kérdések terén. A projektnak ehhez biztosítania kell egy olyan oktatási tervet a Vasutasok Szakszervezete számára, amely részletesen leírja, hogy milyen témakörökben, milyen helyszíneken, milyen célcsoportnak szánt oktatások kerülnek megtartásra, illetve, hogy ezeknek kik a felelősei a szervezést és a prezentációt illetően.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

A projekt célja, hogy olyan tananyagot biztosítson az oktatások számára, amely a célcsoport számára könnyen emészthető, érthető, életszerű példákat tartalmaz annak érdekében, hogy egyszerűen elajántható legyen és az oktatásokon tanultakat ténylegesen alkalmazzni tudják a mindennapok során.

#### A projekt várható eredményei

A projekt lehetővé teszi, hogy a Szakszervezet az érdekvédelmi feladatait hatékonyabban tudja ellátni, mivel a tájékozott, tudatos munkavállaló segíti a Szakszervezetet ebben.

Az érdekvédelmi ismereteknek és a Szakszervezetek lehetőségeinek ismeretében a tag képes lesz aktívabban részt venni a szervezet munkájában. Ennek az aktivitásnak köszönhetően a tagok környezetben mozgósíthatóvá válnak, ami növeli a Szakszervezet érdekérvényesítő képességét.

A tagság személyes oktatása révén nő az érzet a tagokban, hogy a Szakszervezet közel áll hozzájuk, az ő érdekeiket képviseli.

A fentiek mellett a közvetlen oktatások abból a szempontból is hasznosak lehetnek, hogy ezek során a felszínre kerülhetnek operatív problémák, amikkel a tagok a munkájuk során szembe néznek, és amikre a Szakszervezet részéről megoldást várnának, de valamilyen okból nem jelzik azokat a Szakszervezet felé.

#### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

A projekt során részletesen meg kell tervezni az oktatásokat és azok körülményeit az alábbiak szerint:

- Menetrend tervezése
- Oktatási tematika megtervezése
- Az egyes oktatások célcsoportjainak a meghatározása
- Az oktatások felelőseinek meghatározása, külön vizsgálva az oktatások a szervezésért felelős személyeket és az oktatókat

Az oktatási terven kívül szükséges az oktatási anyagok elkészítése is, amelyeknek az oktatók által bemutatható prezentáció formájában, másrészt tájékoztató füzet formájában is el kell készülniük.

A projekt feladata az oktatások megszervezése is, beleértve az oktatások helyszínének biztosítását, az oktató, illetve a helyettes oktató felkérését, valamint a résztvevők meghívását, toborzását is, és természetesen a projekt keretében kerülnek megtartásra maguk az oktatások is.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



52. ábra – „Érdekvédelmi oktatási terv” projekt főbb állomásai és eredményei

## A projekt során leszállítandó termékek

A projekt során – az oktatások megtartása mellett – az alábbi dokumentumok előállítására valószínűleg meg:

- Éves oktatási terv
- Az előkészítést követő egy év tervezett oktatási menetrendjét leíró dokumentum, amely tartalmazza az oktatások tematikáját, az oktatások célcsoportjait és a felelőseit is.
- Oktatási anyagok
- Az oktatások során bemutatásra kerülő prezentációk és az oktatások témájában készült szöveges anyagok.
- Adminisztratív dokumentumok
- Az oktatásokról készülő adminisztrációs anyagok, amelyeknek a köre és tartalma a tervezés során kerülhet meghatározásra.

## VI.4.6. KÖZÖSSÉGÉPÍTÉSI PROGRAM

### A projekt szükségességének indoklása

Az interjúk alapján az elnökség célkitűzésként jelölte meg a maga számára, hogy a tagosság inkább tekintsen a Szakszervezetre egy erős közösségként, mint szervezetként, ezen a téren azonban az út elején jár az Szakszervezet, a megítélásunk szerint. Ezt a vizitót akkor tudja a Vasutasok Szakszervezete elérni, ha végig visz egy közösségépítő programot, ami a tagosság számára lehetőséget biztosít arra, hogy jobban megismerjék egymást, és összekovácsolódjanak.

A Szakszervezet jelenleg is tart közösségi programokat, azonban egyrészt azok száma kevesebb, mint azt a tagok szükségességnek éreznék, másrészt a közösségi programok szervezése több szintű, a központok is szerveznek programokat és az alapszervezetek is.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Javasolt tehát ezeknek a közösségepítő rendezvényeknek a szervezése a jelenleginél nagyobb számban, illetve javasolt az oktatás és a tagtoborzáshoz hasonlóan ezeknek a tervezett összehangolása. Ez utóbbi azért is fontos, mert a közösségi programok kitűnő lehetőséget biztosítanak a tagság személyes elérésére, illetve alkalmasak arra is, hogy a rendezvénytől párhuzamosan, illetve annak részeként oktatásokat is tartson a Szakszervezet.

Szükségét érezzük továbbá a közösségepítő rendezvényeknek azért is, mert a tagok az érdekvédelem terepén passzívak, ami vizuont korlátozza a szakszervezetek lehetőségét az érdekvédelem terepén. A közösségepítő események révén jobban magáénak érezheti a tag a szervezetet és annak céljait, így aktívabban vállalhat.

Nem utolsó sorban pedig a közösségi programok révén szorosabban fűzhető a társ szakszervezetekkel való együttműködés is, és a közösen szervezett programok ráadásul alacsonyabb költségigénnyel járnak együtt.

## A projekt célja

A projekt célja, hogy olyan programokat készítsen elő és szervezzon meg, amelyekkel a tagsággal a viszony szorosabban fűzhető, a tagok közelebb kerülnek egymáshoz, és amelyek lehetővé teszik, hogy a tagok a ne úgy tekintsenek a Szakszervezetre, mint szervezetre, hanem úgy, mint egy nagy, szolidáris, családias közösségre.

## A projekt várható eredményei

A közösségepítő rendezvények erősítik a közösségi szellemet, ezáltal pozitív érzést váltanak ki a Szakszervezethez tartozással kapcsolatban. A tagok sokkal könnyebben megérthetik abban az esetben, ha lelkileg kötődnek a Vasutasok Szakszervezetéhez, és nem csak racionális okokból.

Egy vele szoros kapcsolatban álló közösséget sokkal több mindent hajlandó megtenni a tag, így nő a tagság aktivitása az érdekvédelmi célok elérésében, könnyebben mozgósíthatóvá válnak.

A közösségi programok alatti szórakozás a tagokban pozitív érzéseket kelt, így a szakszervezettel szembeni általános elégedettség is növekedni fog.

Amennyiben pedig közös eseményeket is szervez a Vasutasok Szakszervezete a VASZ többi tagszervezetével, úgy a tagok közösségepítésén túl a szervezetek közötti együttműködés is szorosabban fűzhető, ami a későbbi közös tárgyalásokat nagyban megkönnyíti, az érdekvédelmet pedig eredményesebbé teheti.

## A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

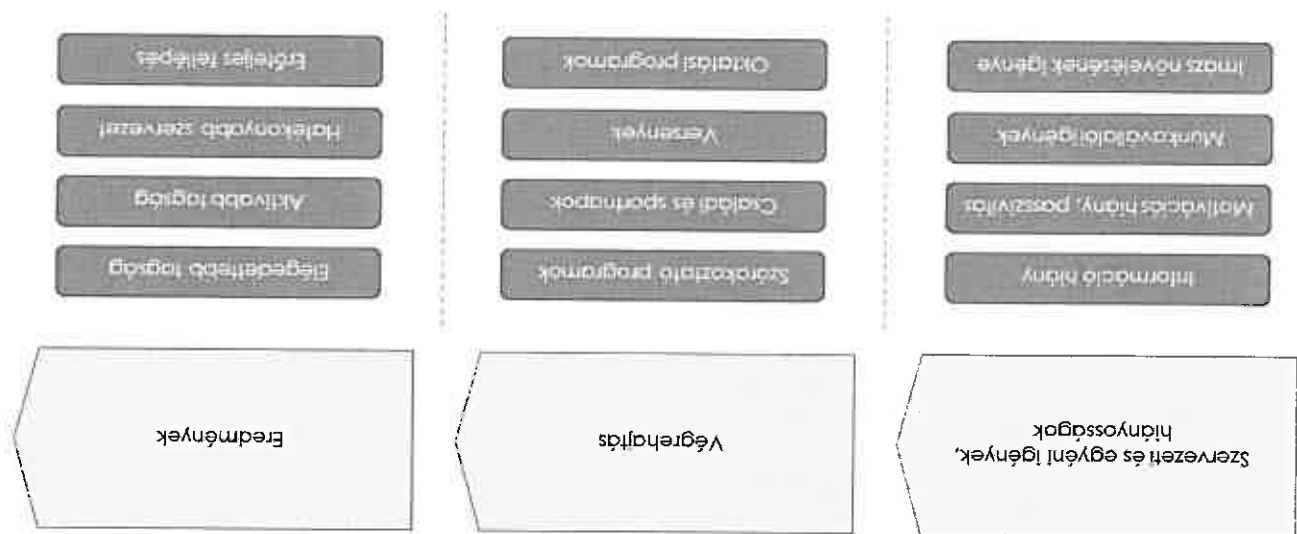
A projekt során meg kell tervezni az események menetrendjét. Fel kell mérni, hogy a Szakszervezet milyen gyakran tud eseményeket rendezni, meg kell tervezni azoknak a helyszínét, ki kell jelölni a szervezőket és a közöltük lévő munkamegosztást, valamint az események fontosabb programjait.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekvédelemfejlesztési terv elkészítése” projektben szervezettejlesztési terv elkészítése

Meg kell határozni minden eseménynél, azoknak a szintjét, tehát azt, hogy országos, területi vagy alapszervezeti rendezvényről van-e szó. Erdemes ezeket kombinálni, tehát a programba be lehet szünni olyan eseményeket is, amelyek egy adott területi képviselőt tagságának szólnak, de akár olyan eseményt is, amikor egy adott területi képviselőt vendégül lát egy másik.

A rendezvények tervezése során érdemes lehet rendezvényssorozatokban is gondolkodni, illetve érdemes úgy tervezni a programokat, hogy azok jól kiszámíthatók legyenek a tagok számára (vagyis például minden hónap első szombatján ugyanolyan típusú eseményen vehetnek részt a tagok).

A projekt feladata természetesen az események szervezése és lebonyolítása is, illetve a projekt során kell gondoskodni azoknak a feltételeknek a megteremtéséről, amik révén minél nagyobb számú résztvevőt lehet a közösségi programokra elcsábítani, így például a meghívók, szórólapok, hirdetések megtervezése, de kifejezetten ajánlott olyan elmény-videók és beszámolók készítése is, amiktől kedvet kaphatnak a tagok a programokon való részvételre.



53. ábra – „Közösségépítési program” projekt főbb állomásai és eredményei

### A projekt során leszállítandó termékek

A közösségépítési program tervezése és végrehajtása során az alábbi dokumentumok állnak elő:

- Egyes esemény menend
- A programok listája, a tervezett időpontokkal, helyszínekkel, felelősökkel.
- Az események alapvető programterve
- Az események témájának és a tervezett programoknak a leírása.
- Események kreatív anyagai

Videók, beszámolók, fényképek, meghívók, hirdetések, stb.

„TAMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviselői hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

## VI.4.7. KONSTRUKTÍV POLITIKAI NYITÁS

### A projekt szükségességének indoklása

A tárgyalópartnerek távoliságtartása nehezíti a Szakszervezet munkáját az eredményes érdekvédelem elérésében. Ha sikerül a tárgyalópartnerekkel kevésbé ellenséges, a kölcsönös tisztelt alapjait magán viselő viszonyt kialakítani, az egyszerűbbé teszi a tagság érdekében magasabb szinten folytatott tárgyalásokat.

A „követő” magatartással szemben szélesebb körű lehetőségek nyílnak meg a szakszervezet előtt, ha a kezdeményezés saját magához ragadja. Ez ráadásul kitűnően lehet kommunikálni a tagság felé, mint az Szakszervezeti képviselői erősségének a jelét.

Abban az esetben, ha konstruktív, kezdeményező a Szakszervezet hozzáállása a másik tárgyaló félhez, úgy jóval kevesebb ellenállást vált ki, tehát jobb eredményeket érhet el.

### A projekt célja

A projekt célja, hogy javítson a politikuskokban élő, a szakszervezetektől alkotott negatív képen. Jelenleg a politika inkább tekint a szakszervezetekre leküzdendő akadályként, amit le kell küzdenie. A projekt célja, hogy megértesse a politikuskokkal, hogy mind a két csoport ugyanúgy az általa képviselték elégedettségét kívánja elérni, csak a szakszervezeteknél ez a csoport szűkebb körű, mint a politikuskoknál.

### A projekt várható eredményei

A projekt sikeres végrehajtásával a Vasutasok Szakszervezete nagy lépést tehet a felé, hogy a politika ne szükséges rosszként, ellenséggént, tekintsen rá, hanem egy erős, ugyanakkor konstruktív partnerként, amely akár még segítséget is nyújthat a számára (például tanulmányok, elemzések, konstruktív fejlesztési ötletek elkészítésével).

A projekt eredményeként a Vasutasok Szakszervezete kezdeményező szerephez kerülhet, amellyel az események irányítása a Szakszervezet kezébe kerülhet át, ezáltal is javítva a tárgyalási pozícióján, és az érdekérvényesítési potenciálján.

### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

Olyan szakmai javaslatokat kell megfogalmazni, amelyek lefordíthatók a tárgyalópartnerek számára a „politikai haszon” nyelvére, ezáltal elérni, hogy a javaslatot ők maguk akarták megvalósítani.

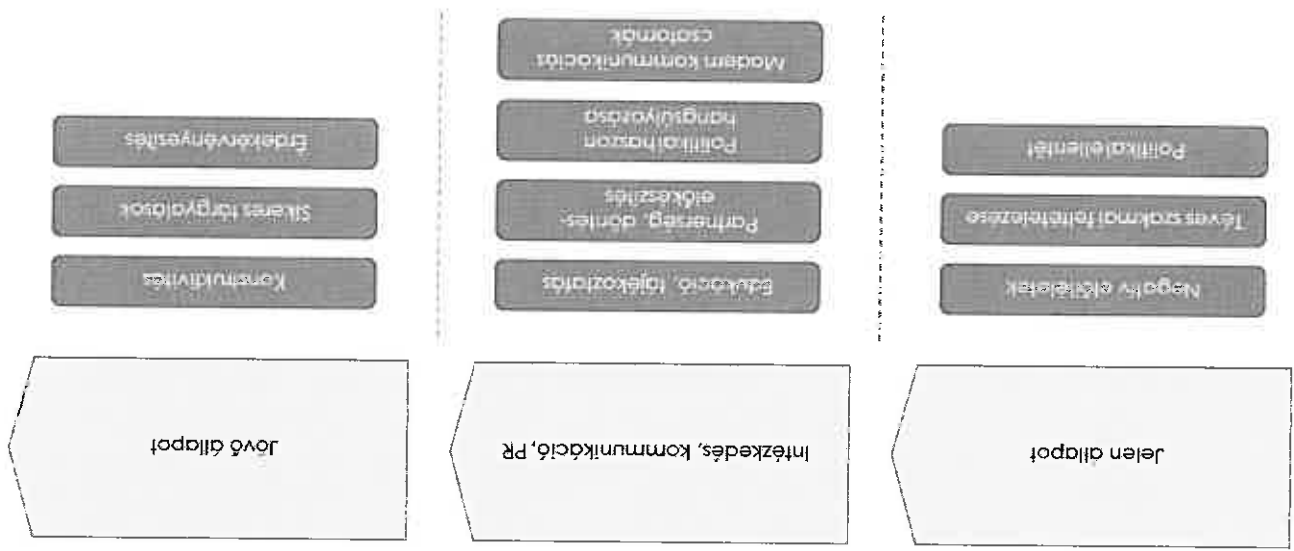
A projekt során a politikuskok számára olyan döntéstámogató anyagok javasolt készíteni, amelyek a számukra is pozitív alternatívaként képesek bemutatni a Szakszervezet álláspontját. Szükség esetén javasolt nem csak a javaslatok leírását elkészíteni, hanem akár a javaslatok életbe lépéséhez szükséges jogszabálytervezetek is.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekérvényesítési hatékonyságépítő projektkben szervezettefejlesztési terv elkészítése”



A projekt feladat olyan anyagoknak a készítése is, amelyek áttekintése révén könnyebben a magukénak tudják érezni a Szakszervezet által felvetett problémákat. Ilyen lehet például a vasutasok munkáját bemutató dokumentumok, videók elkészítése.

A projekt keretén belül érdemes lehet a vasúttal és a politikusokkal együttműködve közös PR események megszervezése, amelyekből a Szakszervezet, a vasút és a politika egyaránt profitálhat.



54. ábra – „Konstruktív politikai nyitás” projekt főbb állomásai és eredményei

## A projekt során leszállítandó termékek

A projekt során az alábbi dokumentum, projekttermékek előállítására javasolt:

- Szakmai javaslatok (vitanyagok)
- A politikusok számára tett javaslatok, amelyekkel a Szakszervezet javítja a tagsága munkakörülményeit és a politika is kommunikációs előnyt kovácsolhat belőlük.
- Jogszabálytervezetek
- A javaslatokat életbeléptetéséhez szükséges jogszabályok, illetve módosított jogszabályok tervezetel.
- PR anyagok

## VI.4.8. EREDMÉNYFELMÉRÉS

### A projekt szükségességeinek indoklása

A szervezettefejlesztési terv által javasolt projektek megvalósítását követően fel kell mérni, hogy azok milyen eredménnyel zárultak. Meg kell vizsgálni, hogy mit gondolnak a tagok és a vezetők – beleértve az alsó- és a középszintet, valamint az elnökséget is – a végbe ment változásokról.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

Meg kell vizsgálni ezen kívül a projektek tapasztalatait, hogy azok beváltották-e a hozzájuk fűződő reményeket, úgy valósultak-e meg, ahogy az eredetileg tervezve volt, illetve mivel lehetett volna javítani azoknak a megvalósításán.

### A projekt célja

A projekt célja, hogy felmérje, hogy a nagyjából egy éves fejlesztési időszak milyen eredménnyel zárult, illetve hogyan értékelik azt az egyes szervezeti szinteken, elsősorban pedig a tagságban.

### A projekt várható eredményei

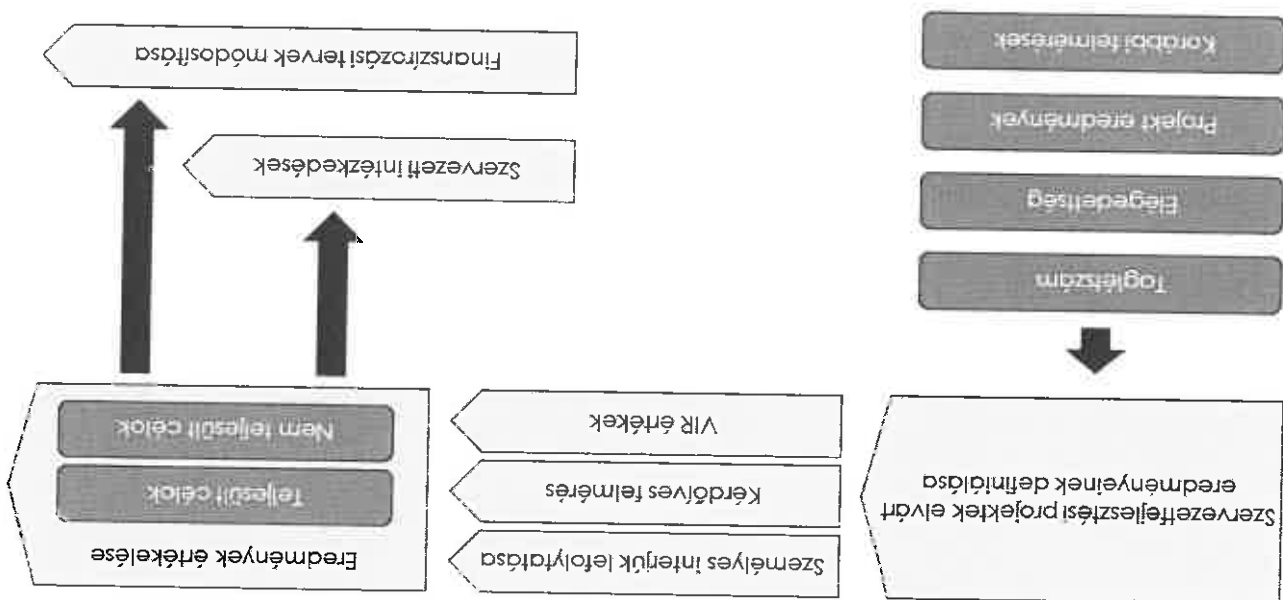
Az eredményfelmérést követően a pozitív visszajelzéseket lehet kommunikálni a tagság felé, ezáltal tovább javítva a Szakszervezet és a vezetés imázsát.

A projektek végrehajtása során szerzett tapasztalatok és az esetleges hibák, hiányosságok korrekciója révén még hatékonyabbá tehető a Szakszervezet munkája az eredményfelmérést követő években.

### A projekt során elvégzendő feladatok bemutatása

A projekt során a mostani szervezettefejlesztési terv elkészítését célzó projekthez hasonlóan interjúkat kell folytatni, amelyek során fel kell mérni a különböző szervezeti szinteken és a tagság körében a fejlesztési időszak eredményeit. Az elsődleges szempont az interjúk során annak felderítése, hogy mi változott a fejlesztési időszakban az interjú alanyok megállapítása szerint, mi működik azóta jobban és milyen területeken van szükség további fejlesztésekre.

A mostaninhoz hasonlóan szükséges egy kérdőíves felmérés elkészítése is, amiben javasolt a mostani kérdéssor újból kitöltése és a mostani kérdőíves felmérés eredményeivel való összehasonlítása, és ez alapján a különbségek elemzése.



„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdekékképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”

### A projekt során leszállítandó termékek

A projekt során az alábbi dokumentumok kell, hogy elkészüljenek:

- Interjú emlékeztetők
- Az interjúk során elhangzott fontosabb információk a Szakszervezet működésének megítélése és a fejlődési irányok értékelése kapcsán.
- Tagsági elégedettség kérdőívek
- Főként a mostani kérdéssor elemeiből álló kérdőívek. (Lehetnek bennük kiegészítő kérdések, amelyek a változások értékelését célozzák.)
- Eredményelemzés és korrekciós terv
- Az interjúk és a kérdőívek elemzését, valamint a felmérés tanulságai alapján elvégzendő változtatásokat, korrekciókat leíró dokumentum.

„TÁMOP forrásból finanszírozott tagszervező és érdeképviseleti hatékonyságépítő projektben szervezettefejlesztési terv elkészítése”