



A kiadvány célja, hogy a kollektív munkajog eszköztárához hozzájáruljon az igénybevétele és a kollektív munkaügyi viták során kialakult konfliktusok alternatív vitarendezésén keresztül megoldását segítse elő. A nagyvállalati munkáltatók gazdálkodása a piac által vezényelt, többnyire az emberi erőforrás menedzsment (HR) szempontjaira épül. Ez sok esetben ellentmondásos viszonyban van a kollektív munkajog eszköztárával. A kötet célja, hogy ezt a két – többnyire ellentétes – nézőpontot közelebb hozza egymáshoz és a munkáltatók érdekeire is figyelemmel rávilágítson arra, hogy a kollektív munkajogi intézmények is alkalmasak lehetnek a HR szempontok megvalósítására, valamint, hogy a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat tevékenysége segítheti ezen összehangoló folyamatok kialakítását és az esetlegesen felmerült viták békés rendezését.

**MUSA IMRE
RAB HENRIETT**

AZ ALTERNATÍV VITARENDEZÉS A NAGYVÁLLALATI MUNKÁLTATÓ HR SZEMPONTJAIRA FIGYELEMMEL

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

hvgorac
Lap- és Könyvkiadó Kft.



Impresszum:

ISBN 978-615-80501-6-6

Írta: Musa Imre – Rab Henriett

Lektor: Bankó Zoltán

Felelős kiadó: Magyar Iparszövetség, OKISZ,
Dr. Vadász György elnök

A kiadvány a GINOP-5.3.3-15-2015-00003
„Közép-Dunántúli JOGpontok”
projekt keretében készült

Nyomda: Kettőspont Kft., Tata
Felelős vezető: A Kft. ügyvezetője

2017

Tartalom

1. Az emberi erőforrás gazdálkodási igények megjelenése a munkajogi szabályozásban.....	3
2. A humán tőke értéke a munkahelyi konfliktusok kezelése során.....	9
3. A HR szűrő megjelenése a kollektív munkajog egyes területein.....	31
4. A HR szűrő mint érdek az alternatív vitarendezés során.....	39
5. A mediáció és a konfliktuskezelés, mint lehetséges HR funkciók előnyei, hasznosíthatósága a munkahelyeken.....	53
Mellékletek jegyzéke	62

1. Az emberi erőforrás gazdálkodási igények megjelenése a munkajogi szabályozásban

1.1. A munkajog szerepe a foglalkoztatás elősegítése körében

A munkaerőpiaci környezet alapvetően meghatározza a foglalkoztatói oldalon jelen lévő szervezetek működését. Így a munkaerőpiaci egyensúly megteremtése globálisan a gazdasági versenyképesség megteremtésének kulcsa. A munkaerőpiac helyzete azon túl, hogy a gazdasági mutatók egyik meghatározó eleme, a munkaerőpiac egyes szereplőinek jelenlétére, eredményességére is hatással van, hiszen egy telített munkaerőpiacon a hatékonyság nagyobb szerephez jut, megnő a verseny és a munkaerő jelentősége, míg egy alapvetően pangó gazdaságban az eltartottak számának, a közterheknek a magas foka jelenti a piaci szereplők működését nehezítő feltételek jelentős részét. Így az állami szintű jogi

szabályozás beavatkozása mindenképpen szükséges a piaci folyamatokba. Ezek lehetnek egyrészt gazdasági jogi (adó-jogi) jellegű szabályok, vagy éppen a szociális jogi, foglalkoztatáspolitikai szabályok, de az aktív munkaerőpiaci szereplők esetében nem megkerülhetőek a munkajogi szabályok sem.

A munkajog szerepe tehát, hogy megadja a jogi kereteket a munkaerőpiac szereplő számára, ekörben egyensúlyt teremtve a munkavállaló védelme és a munkáltató gazdasági érdekei között. A magyar munkajogi szabályozás a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény által nagyobb lehetőséget teremt a felek megegyezésének és így a foglalkoztatási feltételek egyediesítésének, a keretek megadása mellett. Ez a szabályozás tágabb lehetőséget biztosít a felek megállapodásán és a munkáltató szabályzatalkotásán keresztül a piaci szempontok és így az emberi erőforrás gazdálkodás megjelenésének. A keretek biztosításával pedig a munkavállalók biztonságérzete is megteremtésre kerül.

A munkajogi szabályozás körében ezen túlmenően a jogi szabályozás rugalmasabbá tétele érdekében megjelentek az atipikus foglalkoztatási formák, melyek a munkaerőpiaci igények kiszolgálását célozzák. Ekörben a nemzetközi és a hazai trendek a foglalkoztatás minél szélesebb körben való elter-

jesztését, illetőleg a piaci rések kitöltését célozzák. Így például a munkerő-kölcsönzés a határozott idejű munkaviszony, a bedolgozói jogviszony vagy a megbízási és vállalkozási jogviszonyban történő foglalkoztatás munkajogi szabályozású alternatíváját kínálja a munkáltatók számára, megteremtve ezzel együtt egy új foglalkoztatói kör létrejöttét is. Ezen fejlődési pályáról további újabb és újabb megoldások válhatnak le, mint az iskolaszövetkezeti tagságon alapuló foglalkoztatás vagy a jelenleg tervezett nyugdíjas szövetkezeti foglalkoztatás. Láthatóan tehát a munkajog nyitott az új megoldások megjelenésére, beépítésére.

A foglalkoztatás rugalmasabbá tétele érdekében a munkajog fókuszában megjelennek a jog területén kívüli egyéb szabályozási módszerek is, melyek már az önkéntes szabálykövetésen alapulnak. Ilyen megoldás a CSR (Corporate Social Responsibility) területe, amely a társadalmilag felelős vállalati működést propagálja. Ennek megfelelően a szervezetek saját kezdeményezésre, saját elhatározásból kívánnak többet tenni a tevékenységük során a fenntartható fejlődésért, a foglalkoztatás szektorára vetítve a felelős együttműködésért, a munkavállalók elégedettségének fokozásáért.

Az ilyen önszabályozó mechanizmusok a munkavállalók oldaláról megjelennek a munkavállaló elégedettség, hangulat mérésében, motivációs és rekreációs programok szervezésében, a fluktuáció szintjének kontroll alatt tartásában.

1.2. A HR munkaerőpiaci jelentősége (a céges érdekeken túl)

Elsőként ilyen eszközként találkozhatunk a toborzás, kiválasztás tervezésével. A toborzás célja a munkaerőhiány megszüntetése: a megüresedett munkakörökbe a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő felkutatása. A toborzás célcsoportjának megválasztásakor a minél szélesebb kör elérése a cél, ugyanis minél több a jelentkező, annál nagyobb a beválás esélye. A toborzást mindig a személyzeti igény felmerülése teszi szükségessé, melynek három fő oka terjedt el. Az első, amikor a dolgozó munkaviszonya megszűnik (a dolgozó kilép, határozott tartamú munkaszerződése lejár, vagy felmondanak neki). A másik eset előfordulhat, ha szervezeten belüli mozgás történik, az állást eddig betöltő munkatárs előléptetése vagy más munkakörbe történő áthelyezése révén betöltetlené válik a munkakör. Végül beszélhetünk

egy teljesen új szervezeti egység létrehozásáról, mely kapcsán új munkakörök betöltése válhat szükségessé. A toborzási folyamat megtervezése stratégiai jelentőségű lépés, melynek konkretizálása az egyes munkakörök betöltése kiválasztás útján. A kiválasztási folyamat célja, hogy a legalkalmasabb jelöltet találjuk meg a munkakör betöltésére. A kiválasztással foglalkozóknak – a munkakör lehető leggyorsabb betöltésének szükségessége miatt – rövid idő áll rendelkezésükre a döntés meghozatalára, ezért a kiválasztási folyamat alapvetően döntő a későbbi emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység sikeressége szempontjából.

Hasonlóan a munkavégzés hatékonyságának növelésére szolgál a munkavállalók motiválása. Az ösztönzési rendszer funkciója a hatékonyság, rugalmasság biztosítása, úgy hogy a költségek szinten tartása mellett a szervezet differenciálni tudjon a munkavállalók között a munkavégzésük színvonalá alapján. Eszközei: elsődlegesen már a bérezés rendszere, illetőleg kiegészítő jelleggel a jutalmazás. A szervezeten belüli bérstruktúra kialakítása a szervezet fontos jellemzője, hiszen a szervezetfejlesztés egyik célja, hogy a magasabb végzettségű, nagyobb tapasztalatú, nagyobb felelősséget vállaló, komplex munkát végző többet keressen.

A munkáltató hatékonyságnövelési szempontjából jelentősége annak van, hogy a rendelkezésére álló humán tőke legjobb kihasználása hogyan teremthető meg. Ennek érdekében az elsődleges pénzbeli jutalmazást a differenciált bérezési rendszer és a teljesményértékelésen alapuló jutalmazás adja, azonban lézetnek külföldön már bevált olyan motivációs lehetőségek is, melyek kisebb költséggel is képesek a dolgozók ösztönzésére. Téves ugyanis azt gondolni, hogy az egyedüli ösztönző erő a fizetés, ha ugyanis rossz a munkahelyi hangulat, a magas fizetés egy idő után kevésnek bizonyul a jó munkaerő cégen belül tartásához. A jó munkahelyi légkör, szociális kapcsolatok szerepe a pénzbeli ösztönzőhöz hasonló mértékű, ezen túl számos kényelmi, komfort elem teremthető meg a munkavállaló és munkáltatói kör (egyedi és kollektív) megegyezése, az emberi erőforrás gazdálkodás eszközszerének alkalmazása révén. Az egyeztetés és a viták békés rendezése ekörben különös jelentőséggel bír. Az ösztönzés egyik kimenete a munkavállalói elégedettség, melyre a későbbiekben még kitérünk.

A szervezet szempontjából a szervezet kialakítását alapvetően meghatározó elem a munkakör elemzés és tervezés készítése. A szervezetfejlesztés egyik eleme a munkakörök

pontos meghatározása, az egyes munkakörökhöz szükséges kompetenciák kijelölése, a munkaköri feladatok pontos rögzítése mellett. Ezen tevékenység elvégzése a munkáltatói oldalon a munkavállalói képviselő bevonása mellett a dolgozók szervezettel való azonosulását biztosítja, továbbá ezen feladaton keresztül a minőségbiztosítási szempontok alapjai is megteremthetők a foglalkoztatásban. Az emberi erőforrás gazdálkodás szépsége a szervezeti szempontokra figyelemmel az érdeke és a funkciók illetően összekapcsolhatóságában lelhető fel.

2. A humán tőke értéke a munkahelyi konfliktusok kezelése során

2.1. Miért lehet a munkáltató számára fontos a munkavállaló elégedettsége?

A munkáltató érdeke alapvetően a gazdaságilag hatékony munkavégzésre irányul, hiszen piaci profitot igyekszik termelni, ennek számos eszköze és korlátja van a technika, termék, szervezet oldaláról, viszont nem elhanyagolható ezek közül a munkavállalók tevékenysége sem. A termelés

meghatározó eleme a munkaerő hatékonysága. Ezen munkavégzési hatékonyság fokozásának, kontrollálásának eszköze az emberi erőforrás gazdálkodás. A közgazdaságtanban elhíresült elméletek – Amartya Sen nézőpontjából kiindulva – egyenesen humán tőkeként aposztrofálják a munkavállalókat. Eszerint az elmélet szerint a munkavállaló érdekei, védelme, egészségi állapotának megőrzése ugyanúgy szükséges egy szervezet hatékonyságának növeléséhez, mint ahogy a gépek karbantartása, állagának megóvása is elengedhetetlen. Az emberi erőforrás gazdálkodás ezen elemek mentén számos megoldást kínál arra, hogy a munkaerő hatékonyságát a munkáltatói szervezet növelni tudja.

A szervezetekben általában a karriert a vezetői beosztásba való kinevezés és az egyre magasabb beosztások jelentik. A karriertervezés alkalmazásának céljai azonban ezen túl mutatnak:

1. Minden szervezet elsődleges érdeke, hogy meghatározó (vezetői és szakértői) munkaköreiben olyan munkatársai dolgozzanak, akik a munkafeladatokat a lehető legmagasabb szakmai színvonalon és a legeredményesebben tudják elvégezni.
2. Határozott célja valamennyi szervezetnek, hogy a munka-

társaiba fektetett erőfeszítéseinek, beruházásainak gyümölcsét maga arassa le a hatékonyabb szervezeti működésben, a nagyobb egyéni, illetve szervezeti teljesítményben.

3. A munkavállalók számára viszont fontos, hogy világos perspektívát lássanak maguk előtt az adott szervezetben való érvényesülésükre, legyen lehetőségük az előrelépésre, és ezeket a lehetőségeket, valamint az előrelépés feltételeit megismerhessék.

A szervezetek ezeket a célokat csak akkor tudják elérni, ha a munkavállalók részére biztosítják a képességeiknek, tudásuknak, tapasztalataiknak és ambícióiknak megfelelő munkakörök betöltését, és ehhez mellérendelik az egyéni vagy csoportos képzés keretében a fejlődés lehetőségeit. Az eddigiekből következik, hogy a szervezeti karrier tervezése megköveteli, hogy a vezetői funkciók között hangsúlyos szerepet kapjon a munkatársak menedzselése.

Mind a gyakorlat, mind a szakirodalmi megközelítések különböznek abban, hogy a tervezés megközelítésében minek szánunk prioritást: az egyéni vagy szervezeti célnak az egyéni szükségleteknek, vagy a szervezeti szükségleteknek, a képességeknek vagy egyéb más szempontnak? A munkajogon alapulva a munkáltató feladata a munkavállaló munkakör betöl-

téséhez szükséges képzéseinek a biztosítása, melynek szintje eltérő a szervezeti kultúra szintjétől függően. Alapvetően a munkakör betöltéséhez szükséges képzési szint biztosítására terjed ki, azonban egy fejlett emberi erőforrás gazdálkodást folytató szervezet esetében ez az utánpótlás nevelését és a vezetői kompetenciák fejlesztését is tartalmazza, melynek átláthatósága ebben az esetben is írásos szabályozással teremthető meg.

A szervezeti karrierfejlesztési programok tartalma és kiterjedtsége szervezetenként más és más. Egyes szervezetek minden foglalkoztatottra teljes körű programokat készítenek, mások csak a teljesítményértékelés részeként foglalkoznak karrierfejlesztéssel. A legtöbb vállalat célcsoportokra készített programokat: például vezetőkre, nőkre, kisebbségi csoportokra.

A szervezeti igények felmérésének kiindulópontja a vállalat szervezeti filozófiája. Innen vezethetők le azok a konkrét célok, amelyek az alkalmazottak számára alapot nyújthatnak ahhoz, hogy saját elképzeléseiket a szervezetéhez igazíthassák. Célszerű a szervezetben összeállítani a vezető pozíciók leltárát, mint a szervezet karrierszükségletét, a feltételezett változások felmérésével párhuzamosan megvizsgálni, hogy meg-

van-e a szervezetben a változtatáshoz szükséges erő, milyen ellenállással kell számolni a változtatások végrehajtásához.

A szervezeti igények felmérése szempontjából a középtávú (2–3 éves) feladatok a meghatározók, ezen belül is kiemelten a szervezet fejlődése szempontjából kritikusnak tartott pontok és változások. Ezekre építhetők később az eljövendő munkakörök, munkafeladatok, az ezek ellátásához szükséges kritikus képzettségek, készségek és gyakorlati tapasztalatok iránti igények. A munkafeladatok és munkakörök értékelése és rangsora alapján rajzolhatók meg a karrierpályák.

Az egyes dolgozók munkájának elbírálásánál általában valamilyen teljesítményértékelési rendszert alkalmaznak. Célszerű a munka- és magatartásértékelés, mert a vezetők így választhatják ki azokat a munkatársakat, akik képesek és hajlandók egy magasabb követelményt támasztó munkakör betöltésére.

A karrier tervezése szempontjából általánosságban elmondható, hogy a karriert megelőzi egy karrier előkészítési szakasz, amelyet a munkába lépés követ, majd a korai, a közép, a kései karrier szakaszai következnek.

A karriert előkészítő fázis az építkezés szakasza, amelyben az iskolarendszer különböző fokozatait végigjárva az egyén fel-

készül a jövőendő életpályájára. A munkába lépés szakaszában a munkáltató és a munkakör megválasztása a legfontosabb feladat, ebben a szakaszban zajlanak a felvételi beszélgetések, a napi munkarutin kialakítása. A korai karrier alatt zajlik a munkahelyi szocializáció, amelynek során egymáshoz idomul (vagy sem) a szervezet és az egyén. E szakasz jellemzője a specializálódás, amelynek során az egyén egy adott munkakör szakértőjévé növi ki magát. A sikeres szocializáció eredménye a felkészülés a következő karrierszakaszra: ekkor történik a hosszabb távú karriercélok megfogalmazása az adott szervezetben, vagy kilépés a szervezetből. A középkarrier szakasza a karriercélok felülvizsgálatának az ideje, amikor vagy megerősíthetők a korábbi célok, vagy más irányú célok kitűzése válik szükségessé. Ez a szakasz kínálja a gyökeres változtatás utolsó lehetőségét. A későbbiekben már a választott karrier megerősítése, szinten tartása zajlik, az eddigiektől gyökeresen eltérő karrierút választásának esélye és sikere egyre kisebb. A középkarrier szakaszában a specialisták generalistákká válnak.

A kései karrier időszakában a felhalmozott tudás átadására, az utánpótlás kinevelésére, a mentori tevékenység erősítésére, a visszavonulás előkészítésére helyeződik a hangsúly.

Az ezzel foglalkozó szakirodalomban a gyakorlati tapasztalatok elméleti szinten is megjelennek. Lofquist és Dawis „Person-Job fit” modelljében például jól tükröződik az összefüggés egyén és szervezet kapcsolódásában, amely befolyásolja a karriertervezést is.

A modell alapján általános szinten megfogalmazva a karriertervezés kereteit: a személy rendelkezik képességekkel, valamint szükségletekkel. A szervezet miközben követelményeket támaszt, ugyanakkor lehetőségeket is biztosít. A modell szerint két szálon fut az illeszkedési folyamat. Az egyik szál a személy, mint munkavállaló képességei és a szervezet által támasztott követelmények. Ha a megfelelés eredményes, akkor az a szervezet elégedettségéhez vezet. A másik szál a szükségletek és lehetőségek közötti megfelelés mentén halad, amely eredményessége a személy elégedettségét biztosíthatja. Ha a két folyamat közül valamelyik is sikertelen, az mindkét fél részéről az elégedettség hiányát okozza, az érdemi kapcsolat megszakad köztük, azaz a személy új munkát kezd el keresni, a szervezet pedig a személyt nem alkalmazza, elbocsájtja vagy áthelyezi más munkakörbe. Ha viszont a folyamat sikeres, a kapcsolat megszilárdul, a személyt felveszik, véglegesítik.

Az elégedettség és a felvétel/véglegesítés között azoknál az embereknél magasabb a korreláció, akiknél a korábbi munkahelyükkel kapcsolatos elégedettség hiánya is magas volt, mivel ők készletben voltak, jobb, megfelelő munkahely keresésére. Éppen ezért a folyamat nem statikus, hanem dinamikus. Az alkalmazott munkája során tanul, tapasztalatokat szerez, tehát készségei folyamatos változásokon mennek keresztül. Ugyanígy a szervezet is folyamatosan alakítja követelményeit és a felkínált lehetőségeit. Fontos azonban az, hogy egy folyamatos egyensúlyi helyzetet tartsanak fenn.

Az egyéni célok felmérésével párhuzamosan felmerül a kérdés, hogy a szervezet megfelelő teret nyújt-e, ki tudja-e elégíteni az egyén fejlődési igényét. A szervezeti szükségletek vizsgálatánál a fő szempont az, hogy a szervezeti célok elérése érdekében megfelelő munkaerőre van szükség.

A szervezet által megrajzolt jövőképhez és ennek munkaerő-igénybeli vetületeihez illeszkednek, illetve illeszkedhetnek az egyéni karrierfejlesztési elképzelések. A szervezeti szükségletek és az alkalmazottak felkészültsége közötti eltérések a teljesítményértékelés során kerülnek felszínre. Ezek megszüntetését olyan fejlesztési programokkal célozhatják meg, amelyek a szervezet képzési programjának alapinformációit nyújtják.

A karriermenedzsmentben a felső vezetés tagjainak nagy szerepe van. El kell fogadniuk, hogy az emberi tőkébe való beruházás csak hosszabb távon hoz eredményeket. Megvalósulásában szükség van a vezetők közreműködésére és a célokkal való azonosulására. Jó esetben a közvetlen munkahelyi vezető és a személyügyi vezető együtt alakítja ki a szervezeti karrierfejlesztési modellt. A két aspektus összehangolása során kell összehasonlítani, hogy az egyén meg akarja-e tanulni az elvárt viselkedési formákat, illetve, hogy a szervezet által elgondolt karrierterv összekapcsolható-e az egyén saját terveivel.

A kutatások kimutatták, hogy a karriertervezés azoknál az egyéneknél a leghatékonyabb, akiknek általában nagy személyes fejlődési igényük van, képesek arra, hogy keresztülvigyék a karriertervüket, és a múltban is sikeresek voltak. Ez nem jelenti azt, hogy csak néhány kiválasztott számára lehet elérhető a karriertervezés, ám a szervezeteknek ki kell választaniuk azokat az egyéneket, akiknél feltételezhetően a legnagyobb hatékonyságot lehet elérni.

A karriertervezés alkalmazásának várható eredményei a szervezet működésében: a körülményekhez való gyorsabb alkalmazkodás, szervezeti kultúra fejlődése, nagyobb termelékenység, gazdaságosabb erőforrás-kihasználás, imázs kép-

viselete, lojalitás, célokkal való azonosulás. Az egyéni életben a karriert megelőzi, egy karrier előkészítési szakasz, melyet a munkába lépés követ, majd a korai, a közép, a kései karrier szakaszai következnek. A karriertervezés alkalmazásának várható eredményei a munkavállalók szintjén: folyamatosan fejlődő képességek, készségek, képességeknek, adottságoknak megfelelő munkafeladatok színvonalas elvégzése, ambícióknak megfelelő munkakörök ellátása, elégedettség, sikerérzése, jó közérzet.

A szervezet oldaláról tekintve a karriertervezést többféle szempontból lehet megközelíteni. A legáltalánosabb megközelítés az, hogy a szervezet működése, eredményessége vagy jövőbeli új feladatainak az ellátása érdekében minden szervezet maga határozza meg és dolgozza ki a saját karriertervezési rendszerét. Mit gondolnak, hogyan is tekintenek erre a rendszerre a vállalatok, szervezetek?

1. Lehet a vállalatok eszközgazdálkodásának tekinteni a karriertervezést. Ez azt jelenti, hogy a vállalat munkavállalóinak eljövendő tevékenységére, beosztására, képzésére vonatkozó elképzeléseket megtervezik, a feladatokat és az erőforrásokat egymáshoz rendelik.

2. Lehet a vállalatok belső utánpótlásának tekinteni. Ez azt jelenti, hogy a karriertervezés egyfajta szervezeten belüli szolgáltatás az adott vállalt vezetői és munkavállalói részére. Ennek a szolgáltatásnak az a célja, hogy, a szervezet működése, eredményessége érdekében, vagy jövőbeli új feladatok ellátásához szükséges meghatározó munkakörök betöltéséhez a szervezeten belül meg lehessen találni a tehetséges munkatársakat. A belső kiválasztás után a szervezet egy célzott fejlesztési módszerrel gyorsan alkalmassá képezi a kiválasztott személyt a magasabb követelményű munkakörök betöltésére.

3. Lehet a vállalati folyamatok egyikeként értelmezni, amelynek során a munkáltató a szervezet igényei alapján fejlődési és/vagy előrelépési lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára azok egyéni elképzeléseivel, adottságaival összhangban.

4. Lehet a vállalatok teljesítményértékelésének tekinteni. Ez azt jelenti, hogy értékelik a munkaköri feladatok követelményeinek megvalósítási szintjét, a szakmai ismeretek, a személyiségjellemzők szerinti megfelelést, a fejlesztés irányait.

5. Lehet a vállalatok kompetenciafejlesztési tevékenységének tekinteni. Ezen konkrétan a szakmai módszertani, szociá-

lis és emberi kompetenciák gazdagítását lehet érteni. Például a munkakör betöltéséhez és a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez kapcsolható kompetenciák lehetnek: szaktudás gyakorlati alkalmazása, fejlődőképesség, minőségre törekvés, helyzet- és problémafelismerő képesség, az információk megszerzésének és továbbításának képessége. Lényege: hogy a munkavégzők rendelkezzenek olyan tulajdonságokkal – kompetenciákkal, amelyek meghatározóak abból a szempontból, hogy azok a munkakör hatékony ellátásához tartozó tevékenységeket, viselkedésmintákat meg tudják valósítani. Ezek alapján előre jelezhető az egyének jövőbeli hatékony munkavégzése.

6. Lehet a szervezetben egy önálló rendszerként kialakítani, amely egymással kölcsönhatásban álló elemekből áll, tehát csak akkor lehet eredményes, ha minden elemét alkalmazzák. Kapcsolódó elem lehet például a teljesítményértékelés, toborzás, kiválasztás, munkaköri leírás, munkakörelemzés stb.

A szervezetek az emberi tevékenység tervezésén alapulnak, de csak akkor kezdhetik meg működésüket, ha a speciális szerepek betöltéséhez, a feladatok ellátásához szükséges sze-

mélyekkel rendelkeznek. Ennek a feladatnak a megoldása a személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentnek a feladata.

A kapott adatokból nyert információk alapján attól függően, hogy a vállalati-szervezeti igényeket a munkaerőpiacról kell-e beszerezni, toborozni (ami függ a mindenkori anyagi erőforrástól, a vállalat fejlettségi-növekedési szintjétől) vagy a vállalatban belüli „beszerzéssel” oldható meg más tevékenységek kerülnek előtérbe. Így például, ha a munkaerőpiacról olcsóbban és gyorsabban kielégíthető az adott feladat elvégzéséhez előre jelzett igény, akkor a toborzás a külső munkaerőpiacra koncentrál. Van azonban olyan eset is, amikor a munkaerőpiac karrierdinamizmusának folytonos változása miatt nincs lehetőség az adott szervezeti igény kielégítésére, hanem a belső képzés tudja csak megoldani azt, vagyis ekkor a belső toborzás kerül előtérbe. A karriertervezés itt nemcsak egy speciális személyzetfejlesztési feladat. Összefoglalja mindazokat az egyénre megállapított célirányos, emberi erőforrás-fejlesztési feladatokat, melyek elvégzése az egyén fejlesztésén keresztül a szervezet eredményes működtetését is támogatja.

A karriertervezési rendszer kidolgozásának állandó feladatai tehát, függetlenül attól, hogy melyik szférában működik a

szervezet: a karrier meghatározása, a karriertervezési rendszer elemeinek a meghatározása, majd utána következik a karriertámogatási rendszer folyamatának és az alkalmazáshoz szükséges feltételeknek a leírása.

Lényeges szempont, hogy a rendszerelemek szervesen kapcsolódnak a vállalat humánpolitikai és vezetési rendszeréhez, a személyzetfejlesztési feladatokhoz, a szervezet filozófiájához.

2.1.1. A karriertervezéshez kapcsolható területek

A karriertervezés egy önálló rendszer amely egymással kölcsönhatásban álló elemekből áll, tehát csak akkor lehet eredményes, ha minden elemét alkalmazzák.

A szervezetnek a következő területeken kell kapcsolódnia a karriertervezéshez:

- szervezeti kultúra kialakítása, szervezeti struktúra
- áthelyezés, előléptetés
- munkakörleírás, munkakörelemzés, munkakörtervezés.

A munkakörelemzés információt szolgáltat a munkakör lényegéről, arról, hogy az egyéneknek milyen teljesítményt kell nyújtaniuk ennek ellátásához. Végeredménye az írott formá-

ban is megjelenő munkaköri leírás. A munkakör meghatározása után lehetővé válik az, hogy a szervezet úgy alakítsa ki a munkakörök tartalmát, funkcióit és kapcsolatait, hogy azok a szervezeti célok elérését és a dolgozók igényeinek kielégítését is szolgálják.

2.1.2. A karriertervezéssel kapcsolatos problémák

Valójában azt a karriert ismerjük el, amely a szervezeti hierarchiában történő előremenetelt jelenti. A merev szervezeti struktúrában, munkamegosztásban, állandó munkakörökben való gondolkodás nem segíti elő a karriertervezést. A szervezeteken belüli előremeneteli lehetőség, a belső mobilitás leszűkül amennyiben:

- a munkaszerződések nagy része határozatlan időre szól,
- nehézkes a földrajzi mobilitás,
- a cégek inkább kívülről keresnek szakembert,
- a vezetőket horizontálisan mozgatják, és ezeket nem előzi meg a tudatos tervezés.

Ha csak a megüresedő helyekre keresünk embert, viszont nincs megüresedő hely, akkor nincs előremeneteli lehetőség sem.

Még a nagy szervezetekben sem tisztázott, hogy milyen munkamegosztás valósuljon meg a vezetők és a személyügyi szervezet között a munkatársak fejlődésének elősegítésében. Különbség mutatkozik a kis-közép és a nagy szervezetek között. Kis-közép szervezetekben szinte minden feladat a vezetőre hárul és az előmenetel támogatásában az egymás közötti személyes kapcsolat és vezetői ráhatás dominál. Nagy szervezetekben viszont jelentős a veszélye a folyamat elszemélytelenedésének, a tervek mechanikus végrehajtásának, a bürokráciának. Ugyanakkor jobban kialakulhatnak olyan munkaerőigények, amelyek karriertervezéssel megoldhatók. Szintén nagy problémát jelent, hogy nem sok szervezet rendelkezik stratégiai tervvel, és még kevesebb kidolgozott humánstratégiával.

A szervezet strukturális felépítése tehát nagyban befolyásolja a karrier lehetőségeket. Minden struktúra meghatározza a karriermozgást irányával együtt, amely a típustól függően lehet fölfelé -vagy oldalirányú mozgás. Negatív karrierút esetén a lefelé irányuló mozgás figyelhető meg.

2.2. A munkavállalói érték megjelenése a munkáltató szempontrendszerében, karrier vs. humán tőke

A gazdasági és környezeti változások következtében a piaci szervezetek is igen gyors változásra kényszerülnek, amelyekre az átalakulások sorával reagálnak. Ennek egyik fontos eleme a munkaerőgazdálkodás területén bekövetkező változások köre, amely az egyre költséghatékonyabb, egyre rugalmasabb és egyre optimálisabb erőforrás gazdálkodást testesíti meg. A karrier tervezése – a munkavállalói érdekek mellett – a szervezeti hatékonyság megteremtésének is alapvető intézménye. Az erőforrás gazdálkodása szempontjából vannak ezt akadályozó és ezt segítő tényezők is, melyek egy része a munkajogi szabályozásban is megjelenik, míg más része azon kívüli elvárási rendszerből fakad. Ezek összhangban hozása az emberi erőforrás gazdálkodás és személyzeti politika feladata.

A munkajogon kívülről megjelenő érdekeket a szakirodalomban horgonyként is aposztrofálják. A legkritikusabb horgonynak a földrajzi biztonság és a szervezeti stabilitás tűnnek, hisz ezek megvalósítására kínálóznak a legszűkebb

lehetőségek a szervezeteknél, feltétlenül valamiféle alkalmazkodási stratégia kidolgozására készíteti mindazokat, akik ez iránt elkötelezettek. A mobilitás megjelenésének ezen két szintje a szervezetek méretétől, tulajdonosi összetételétől és tevékenységétől is nagyban függ. A földrajzi és szervezeti biztonságot a munkajogban a munkavállalók oldaláról a munkakör és a munkavégzés helye jeleníti meg, mely a munkavállalókat a munkáltató rovására is védelemben részesítheti. Ekörben tehát a HR szempontok kevésbé érvényesülnek a tételes jog kötött szabályai körében, azonban a Munka Törvénykönyve általánosságban teret enged a felek megállapodásának, így az egyedi munkaszerződés szintje mellett a kollektív szerződési szabályozás is segítheti a mobilitás rugalmas megteremtését, tervezhetőségét.

Az „alkalmazási biztonság” fogalma helyett egyre gyakrabban az „alkalmazhatóság biztonsága” jelenik majd meg domináns elvárásként. A köznapi gyakorlatban mindez azt jelenti, hogy az egyén kénytelen lesz a szervezetekre, mint elsősorban tapasztalatot és tanulási lehetőséget biztosító esélyre tekinteni, amelynek „gyümölcseit” jó esetben később más szervezetben vagy földrajzi helyen is kamatoztatni tudja. A szervezettől való függés csökkenésével a munkavállaló

sokkal inkább „önmagától függő” pozícióba kerül, azaz az önmenedzselés kulcsfontosságú lehet az egyes karrierhorgonyok által leírt szükségletek kielégítésében.

Az autonómia/függetlenség karrierhorgonnyal rendelkező személyek alapvető jellemzője az önbizalom, amelynek jelenléte/birtoklása a korábban vázolt munkaerő piaci és szervezeti szükségletek nyomán alapkövetelmény lesz. Az aktuális trendek alapján e karrierhorgony elkötelezettjei lehetnek a változások egyik fő nyertesei, mivel számukra épp az önállóság és magas szabadságfok – vagy más fogalomrendszerben „proaktivitás” az, ami nem jelent problémát, sőt mintegy lételemük ennek megélése. Ennek a beépítése az erőforrás tervezésébe napjainkban elengedhetlenné válik, melyre azonban a munkajog nem tud szabályozási alternatívát adni, viszont az egyéni és a kollektív alkufolyamatok meghatározó eleme lehet.

Az utóbbi évek egyik gyakran regisztrálható változása továbbá az, hogy dinamikusan növekszik a kettős kötődésű karrierhelyzetben lévők aránya, akik saját karrierükről, mint életstílusuk egy részéről gondolkodnak. Az egyéni képességek alapján megvalósuló karrierépítés, valamint az autonómia és felelősségvállalás értékeinek, mint karri-

ertényezőknél a megjelenése a munka világában jórészt találkozik is a szervezet igényeivel. Az elkövetkező évtizedek szervezetei feltehetőleg sokkal kevésbé lesznek ugyanis paternalisztikus berendezkedésűek, s a munka és magánélet összhangjának megteremtése egy egészséges egyensúly irányába haladhat. A kettős karrierhelyzetek iránti fokozódó igény azonban természetesen új kihívás elé állítja a szervezeteket is, amelyeknek így érdemes lesz kidolgozni azon támogató rendszereiket, amelyekkel ösztönzőleg hatnak munkavállalókra, s meg tudják szerezni illetve tartani a számukra legjobbnak tartott munkaerőket.

A fenti célok megvalósítása érdekében számos ismert szervezeti alternatíva is felvázolható, most csak néhányat említünk a példa kedvéért:

- rugalmas munkaidő beosztás (kezdés és befejezés időpontja rugalmas),
- csökkentett idejű munkavégzés (4/6 óra naponta, vagy kevesebb munkanap),
- otthoni munkavégzés,
- távmunka,
- távollét személyes okokból (fizetés nélküli szabadság).

E szervezeti megoldások a munkáltató humán erőforrás gaz-

dálkodásának szempontjain alapulnak, mely így külön szabályozás nélkül is a szervezeti kultúra részévé válik. Abban az esetben, ha az átlátható és felelős vállalatirányítás szempontja is előkerül a munkáltató esetében, már szükségessé válik az írásos szabályozás intézményesítése is. Ha pedig a munkavállalók nagyobb létszáma kerül a szervezetnél foglalkoztatásra vagy a munkavállalók érdekérvényesítési képessége erős, akkor indokolt a kollektív szerződéses szabályozási szint megjelenítése is. A kollektív szerződés ebben az esetben a munkajogi és a szervezeti, személyes munkavállalói igények közötti átjárhatóság megteremtésére biztosít lehetőséget. A tételes munkajogi szabályozás csak általános szabályokat ad a fenti szervezeti alternatívákra, azonban annak lehetőségét, formáit, átjárhatóságát a munkáltató teremti meg. Ha ez kollektív szerződés szintjén jelenik meg, akkor a munkaviszony alanyai számára a garanciarendszer megteremtése mellett a tervezhetőség és kiszámíthatóság szempontjai is előkerülnek a rugalmas foglalkoztatás megteremtése mellett. A munkáltatók a kollektív munkajogi intézményeitől és így a kollektív szerződés kötésétől is alapvetően elzárkóznak, mert azt a munkavállalói érdekképviselő erő kifejtésének és a többletjogok kivívására alkalmas színtérnek tekintik. Eb-

ből a nézőpontból vizsgálva a kérdést azonban a rugalmas foglalkoztatás megteremtése a munkáltató piaci érdekeit is rögzíti, illetőleg alkalmas az érdekek egyensúlyának megteremtésére a munkáltató nézőpontjából is.

Másik oldalról a munkavállalói elégedetlenség eredménye a munkahelyi elvándorlás, melyet az emberi erőforrás gazdálkodás egyrészt a hatékonyságot gátló tényezőként, másrészt a szervezeti hatékonyságot fokozó eszközként jellemez. A fluktuáció optimális szintjének megállapításához fontos látnunk, hogy a szervezet öntisztuló képességének illetve a rugalmas átalakulásának, alkalmazkodásának egyik lehetséges módszere, hogy távozzanak a szervezetből, akik nem megfelelő teljesítményt nyújtanak. Gyakran látjuk azonban, hogy a fluktuáció a jól/kiválóan teljesítők csoportjában a legerősebb. Ennek okai lehetnek a nagyobb munkaerőpiaci érték, az erősebb motiváció, karrierigény és a jobb önérvényesítő képesség. Ebben az esetben a viszonylag alacsony szintű fluktuáció is komolyabb veszteséget okoz a cégnek, mintha a gyengén teljesítők közül távoznának többen.

A magas fluktuációt a jól teljesítők esetében a nem megfelelő elismerés, a teljesítménnyel semmilyen kapcsolatban nem álló ösztönzési rendszer, a rosszul működő utánpótlás rend-

szer okozhatja. Ez különösen abban az esetben erősödhet fel, ha az adott szakértelem szempontjából a munkaerőpiac erősen keresleti.

Az alacsony fluktuáció a gyengén teljesítők körében a vezetői bátorság, következetesség hiányára, a rosszul működő teljesítménymenedzsment rendszerre, szövevényes belső politikai/lekötelezettségi viszonyokra, a gyorsuló fluktuációs örvényre vezethető vissza. Ezt fokozhatja az is, ha a szervezet ismertsége és vonzereje gyenge, ezért a munkaerőpiacról nehéz jól teljesítőket a szervezetbe integrálni.

3. A HR szűrő megjelenése a kollektív munkajog egyes területein

A kollektív munkajog szerepe szempontjából kiindulási alap kell legyen, hogy a vállalati vezetés támogassa és elismerje, hogy a munkahelyi problémákat meg lehetne állítani, mielőtt jogvitává alakulnak, ha a vezetők jobban kezelnék a konfliktusokat, amikor azok megjelennek. Ezen premissza szempontjából fontos még, hogy a munkahelyi problémák a munkavállalók összessége szempontjából jobban kezelhetőek, mint egyéni szituációk megoldásával. Természetesen ettől

függetlenül a személyes kapcsolatok és kommunikáció sem elhanyagolható.

Az alternatív vitarendezési formák bevezetése jelentős hatással bír a munkahelyi kapcsolatok intézésére. E nélkül a vezetés és a szakszervezetek közötti bizalmatlanság azt eredményezheti, hogy a viták formális rendszerén haladnak végig, vagyis a vitatott kérdésekben jogvita (pereskedés) alakul ki. Ezen túlmenően a kommunikációs hiányosságok további konfliktusokat generálhatnak. A mediáció technikáinak rendszere és a bevezetés módja egy olyan mechanizmus elindítására hivatott, amin keresztül a folyamat szereplői elkezdhetnek bízni egymásban. Ez megváltoztathatja az egyének hozzáállását a vitához; elmozdíthatja a küzdelmen való hangsúlyt egy megoldandó probléma felé.

A munkáltatók mellett a szakszervezetek is idegenkednek a mediáció támogatásától, talán azért, mert a saját tárgyalási szerepük aláásását látják benne.

Az alternatív vitarendezési módok nagyon hasznosak lehetnek bizonyos vitatípusokban, mint a személyek közti konfliktus vagy egy kapcsolat megromlása, de kevésbé valószínű, hogy alkalmas szerződéses viták megoldásában. A bíróságnak is megvan a szerepe: amikor a per teljesen el-

kerülhetetlen, döntsön ésszerű időn belül a jogvitában, és végrehajtható ítéletben mondja ki döntését.

A szakszervezetek fontos szerepet játszanak a munkaerőpiaci berendezkedés kialakításában, a tagságukat és befolyásukat tekintve egyaránt. Természetesen szerepük az egyes országokban és korszakokonként is különböző. A szakszervezeteknek olyan piaci befolyása is lehet, amely esetenként még monopolizálni is képes a munkaerőpiaci kínálat egy részét.

Az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából a szakszervezet szerepe, hogy a tárgyalási, egyeztetési folyamatok meghatározó szereplője. Továbbá a szakszervezetekkel folytatott alkufolyamatok eredményeként születnek a kollektív szerződések, amelyek a hatékony emberi erőforrás gazdálkodás eszközei is lehetnek. A tárgyalási folyamat eredményeképpen olyan megállapodás rögzítésére is sor kerülhet, mely nem csak a munkavállalók többletjogainak biztosítását teszi lehetővé, hanem a munkáltatók tételes munkajogi szabálytól eltérő érdekeinek rögzítését is biztosítják. Vagyis a kollektív szerződés a munkáltatók és munkavállalók képviselői közötti olyan alkufolyamat eredménye, amelynek a célja, hogy megállapodjanak a foglalkoztatás kölcsönösen elfogadható feltételeiben.

A szakszervezetek előnye az egyéb munkavállalói képviselői szervezetekkel, törekvésekkel szemben, hogy hatékony tárgyaló-partnei pozícióból indulnak, hiszen sztrájkot hirdethetnek – nyomásgyakorló eszközt vehetnek be –, teljesen elvonhatják a munkakínálatot, amely a munkáltató számára hatékonyságvesztéshez, többletköltségekhez vagy legdurvább esetben csődhez is vezethet. Emiatt a munkáltatók nem szívesen tárgyalnak a szakszervezetekkel, nem támogatják a kollektív munkajogi folyamatokat. Annak ellenére sem, hogy a kollektív szerződés eredményeképpen a munkáltató számára a törvényi szabályoktól kedvezőbb feltételek megteremtésére is lehetőség nyílik.

Az alternatív vitarendezés és a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat igénybevétele esetén a tárgyalási folyamatokban ezen egyensúlyi helyzet, tárgyalási biztonság is megteremthető. A külső közvetítő igénybe vételével a felek érdekei jobban kiemelhetők, a konfliktusok elmélyülése elkerülhető és a megállapodás tárgykörei is kiteljesedhetnek. Vagyis az érdekegyeztetés, kollektív szerződéskötés könnyebben be tudja tölteni munkajogi funkcióját.

A megállapodások központi szabályozási területe a különböző munkakörök alapbérei, bérpótlékai, a szabadságolás

szabályai, rendszere a munkáltatónál, a munkaközi szünetek időtartama, a béren kívüli juttatások. Ezt gazdasági csomagként nevesítik, melyre van ugyan munkajogi szabályozás a Munka Törvénykönyvében, de a jogszabálytól kollektív szerződés eltérhet. A másik fontos témakör a foglalkoztatási szabályok megállapítása. Idetartoznak a munkaidő-beosztás, a feladatkijelölés, a munkahelyi biztonság és a munkaterhelés szabályozása. A munkaidő beosztása és az irányadó munkarend megállapítása a munkáltató egyoldalú joga, melyet a munkatechnológia folyamatok is befolyásolnak. Ez a terület sok esetben a diszkrimináció és a munkaügyi perek egyik forrása, így a felek számára megnyugtató szabályozás megalkotása elsődleges lehet. A feladatkijelölés szintén a munkáltató jogkörébe tartozó munkaköri leírásban és munkaköri specifikációban szabályozott feladat, a viták elkerülhetők, ha a munkáltató folyamatosan végez munkakör tervezést, elemzést, értékelést és ez összhangban áll a meghirdetett pozícióval és elvárásokkal. A munkahelyi biztonságra vonatkozóan a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvényés a végrehajtására vonatkozó 5/1993. (XII. 26.) MüM rendelet az irányadó, amely a munkáltatóra és a munkavállalóra nézve is megállapít jogokat és kötelezettségeket.

A kollektív alku egy hosszú tárgyalás végeredménye. Kölcsönös engedmények sorozata, amelynek a célja, hogy ennek eredményeképpen a munkavállalók elégedettek és termelékenyek legyenek a munkahelyükön, a munkáltató számára megteremtve a hatékony piaci működés emberi erőforrás oldalú feltételeit.

A munkáltatói nézőpont szerint a szakszervezetek helyzetükből adódóan arra kényszerítik a vállalatokat, hogy a munkavégzés színvonalát meghaladó béreket, juttatásokat és munkafeltételeket biztosítsanak. A munkaerőpiac szempontjából azonban ez inkább jelenti a versenyképes, piaci elvárások szerinti munkaerő gazdálkodás megteremtését, hosszútávon a munkaerő megtartása a magasabb díjazás biztosításával kiegyensúlyozódik a hatékony és folyamatosan azonos színvonalon végzett munka révén.

A szakszervezetek ráhatása a bérekre az utóbbi években jelentősen lecsökkent, mely a szakszervezetek mozgásterének beszűkülésével, tévesztésével magyarázható. Ennek egyik oka, hogy meggyengült a sztrájk hatóereje, és ezáltal gyengült a szakszervezetek érdekérvényesítő ereje. Amennyiben azonban megfelelő tárgyalópartnereivé válnak a munkálta-

tóknak, úgy a kollektív tárgyalási rendszer az emberi erőforrás gazdálkodás eszközeként is erősödhet.

A munkakapcsolatok lényege, hogy valamennyi résztvevőnek együtt kell működnie egymással az eredményesség érdekében. A szervezeti kapcsolatrendszer összetett, formális kapcsolatain mellett informális kapcsolatok is kialakulnak a munkavállalók között, és befolyással bírnak a munkavégzésre is. Azonban a munkakapcsolatok különböznek a baráti kapcsolatoktól. A szimpátia mellett fontos, hogy ki mennyire kompetens a munkájában, ki mennyit tud segíteni, és a kapcsolatokat befolyásolják a hierarchiából fakadó státus különbségek is.

Az együttműködés annyira természetes formája az embereknek, mint a versengés. Az együttműködés nyíltságot, rugalmasságot, megbízhatóságot, és a kapcsolatok ápolását igényli. A szervezetekben egyre több a csapatmunka. Sok esetben fordul elő, hogy a különböző munkafeladatokat egyesíteni kell, egyre többször van igény az együttműködési készségre. Ilyenkor felmerül, hogy hajlandóak vagyunk-e a munkatársainkkal megosztani a munkahelyünket, az ötleteinket, a munkaeszközeinket. Megmondjuk-e, hogy mit nem osztunk meg a munkánk során? Tisztázzuk-e magunkban, hogy mik a félelmeink és felismerjük-e, hogy mit tanulhatunk az

együttműködés során? Felkészülünk-e az együttműködésre? Segítjük-e a munkatársaink felkészülését a közös munkára? A munkavállalók (érdekcsoportok) között elkerülhetetlen az ellentét megjelenése. A feladat az, hogy hogyan lehet ezeket az ellentéteket kezelni, hogyan lehet azokat úgy megoldani, hogy mindenki számára megnyugtató legyen. A szervezetek az ellentétek három fő formáját különböztetik meg. Ezek a vita, a versengés, és a konfliktus. A vitát és a versengést az ellentétek pozitívabb formájának tartják. A vezető feladata, hogy a vita és versengés nem váljon konfliktussá. Mit tehet a vita során a vezető? Igyekszik jól vezetni a csoportot, vagyis megosztja a felelősséget, bizalmat épít ki és kihívást jelentő feladatokkal látja el munkatársait. Figyeli a vita logikáját. A vitázók sok esetben elbeszélnek egymás mellett. A vezető segítse elő, hogy elegendő információ álljon a vitázók rendelkezésére és a vitatott kérdés közös problémamegoldássá átformálása valósuljon meg. Biztosítsa az érzelmek megélésének lehetőségét. A versengés hasznos is, összehasonlítási alapot hoz létre. Előtérbe kerülnek a tervek, az elért eredmények, a költségek, az erőfeszítések és a hatékonyság.

A versengés növeli a teljesítményt, mert a munkára összpontosít, a csoportot egységesebbé, feladatorientáltabbá, szerve-

zettebbé, céltudatosabbá teszi. Egyben elkülönít is. A jól és gyengén teljesítők között kirajzolódik egy határ. A vezető a belső motiváció fenntartására és az alulteljesítők felzárkóztatására akciótervet dolgoz ki. Kiderül, hogy a jól teljesítők megpihennek, és a babérjaikon ülnek, vagy még nagyobb erőfeszítésre törekszenek. A kimenetel jellege erősen függ attól, hogy a munkavállalók zárt vagy nyílt helyzetűnek tekintik-e a versengést. Akkor lesz a versengés produktív, ha nyílt, vagyis mindenki nyerhet, a szabályok megfelelőek, igazságosak és mindenki által elismertek, a győzelem a résztvevőkön múlik. Ha a fenti feltételek nem teljesülnek, akkor a munkavállalók taktikázni kezdenek, vagy visszavonulnak. A vállalaton belüli hatalomért folyó versengés, harc a mindennapi élet realitásai közé tartoznak.

4. A HR szűrő mint érdek az alternatív vitarendezés során

4.1. Konfliktusok megjelenése

Az emberi erőforrás gazdálkodás alkalmazásának egyik alapvető előfeltétele a konfliktusok szűrése és megfelelő kezelé-

se. A konfliktus békés rendezésének igénye a munkáltatóban akkor merül fel, ha ez szükséges számára a foglalkoztatás hatékonyságának növelése és ezáltal a piaci eredmények, versenyhelyzet javítása érdekében. Ezért szükséges rávilágítani arra, hogy a munkáltatónak is érdeke a vita békés rendezése, a munkavállalói érdekek figyelembe vétele, ha az képes javítani a munkaerőpiaci hatékonyságot. A felek a munkaviszony létesítésekor a munkaszerződés mellett pszichológia szerződést is kötnek, melynek elvárási rendszere kivételül a munkaviszony tartalmára, vagyis megjelenik benne a felek valódi elvárási rendszere. A munkajognak nem szerepe a pszichológiai szerződés kontrollálása, azonban a jog és a gazdasági érdekek mentén annak tartalma az emberi erőforrás gazdálkodás által is megtölthető tartalommal. Az alternatív vitarendezés szerepe lehet ekörben az érdekellentétekből érdekazonosság elérése, mindez a munkavégzés hatékonysága jegyében.

A munkáltatók és a munkavállalók kapcsolata konfliktusokkal terhes. Az érdekek összehangolása, egyeztetése fontos folyamat. Egymás érdekeinek szem előtt tartásával, a „win-win” típusú attitűd gyakorlásával még nem lehet konfliktusmentes munkakörnyezetet teremteni. A konfliktusok rendezése is a problémamegoldás egyik lehetséges formája, ha megfelelő

eszközök állnak rendelkezésre. A konfliktusok mentén me-reven fejeződnek ki a különböző vélemények, érdekek. A munkavállalók megfogalmazzák egymásra utaltságukat, és megoldások után kutatnak.

A konfliktushelyzet akkor alakul ki, ha a munkavállalók olyan célokért versengenek, amelyek nem érhetőek el mindannyiuk számára. A konfliktusok egy részében a résztvevők helyesen ítélik meg, hogy az elosztandó javakból, munkabér, munkahely, elismerés, nem, vagy nem egyformán jut mindenkinek. A konfliktusok kialakulásában nagy szerepe van az észlelésnek, az információknak és az információk értelmezésének.

A szervezeten belüli észrevehető káros konfliktusoknak a jelei mutatkoznak, ha:

- Rossz a kommunikáció.
- A kommunikációs csatorna kialakítása és működtetése hiányos, nem szakszerű.
- A részlegek közötti együttműködés hiányzik, vagy egésztelen versenyhelyzet teremtése sem segíti a hatékony működést.
- A munkatársak közötti személyes összeütközések megsza-porodnak és a kezelésük egyre magasabb vezetői szintre ke-

rül. A szervezetben a szabályok megmerevednek, rugalmatlanná válnak a változások kezelésére kevésbé alkalmasak.

– A szervezetben kitapintható az ideges, feszült, frusztráló hangulat. A frusztrált vezetők kommunikációja még jobban rányomja a bélyegét a szervezet hangulatára, és motivációjára. Ezen a helyzeten nem segít a még több kommunikáció, a problémás munkavállalók más munkakörökben történő továbbfoglalkoztatása sem.

A konfliktus megoldásában a felek alapvetően kétféle magatartást tanúsíthatnak. Amennyiben a felek egyoldalúan a saját megoldásukat akarják rákényszeríteni a partnerre, figyelmen kívül hagyva annak törekvéseit, nyilvánvalóan élesedik, elmérgesedik a konfliktus, esetleg újabb területekre terjed ki, eszkalálódik. Ez az út könnyen vezethet oda, hogy a játszma végén mindkét fél rosszul jár, kárvallottként kerül ki a konfliktusból. A másik út, hogy a felek kölcsönösen figyelembe veszik egymás érdekeit, törekvéseit és együtt keresik a megoldást a konfliktus feloldására. Az első esetben a keletkezett konfliktus destruktív, a második esetben konstruktív irányba fog elmozdulni.

A konfliktusokban lévő energia hasznosítása akkor lehet sikeres, ha az egyének és csoportok céljai világosak. A célhoz

vezető útról minden munkavállalót előzetesen informálni kell és a hibázást nem megtorlással, hanem fejlesztéssel kell helyretenni. A konfliktusokat alapvetően nem szabályozni kell, hanem a vállalati kultúra és a menedzsment eszközök célravezető alkalmazását kell igénybe venni.

A szabályrendszerek legtöbbje tárgyalás útján alakul ki. A tárgyalásos helyzetek és a konfliktusok közel állnak egymáshoz. Amennyiben a vitában résztvevők felismerik a konfliktust és törekszenek annak megoldására, az álláspontok közelednek egymáshoz. Ha a felek kapcsolata jó, akkor a tények az elsődlegesek, nem a pozíciók, a problémamegoldó tárgyalásmód a jellemző, a partnerek elfogadják és megértik a célok és érdekek különbözőségét. A rossz kapcsolat hatására a nem kritikus téma kisebb érdekkülönbségei is problémát okozhatnak, a könnyen megoldható kérdések is kiterjedhetnek az álláspontok megmerevedése végett.

4.2. A munkahelyi konfliktusok és kezelésük sajátosságai

A munkahelyeken is döntő szerepe lehet a konfliktusok megoldásban annak, hogy a létrejött konfliktust milyen irány-

ba mozdítjuk el. A kezelésben azonban mindenekelőtt a konfliktus lényegének, okainak világos tisztázására, megértésére van szükség. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy időnként a munkavállalók és képviselőik – első indulatukban a valódi vagy vélt érdeksérelem miatt – úgy lépnek fel, hogy elmulasztják a helyzet elemzését és rossz módszereket, eszközöket alkalmaznak, ezzel eleve hátrányos helyzetbe hozva magukat.

A munkavállalók képviselői nem engedhetik meg maguknak, hogy a helyzet pontos ismerete, a konfliktus okainak elemzése nélkül elhamarkodott lépéseket tegyenek, mivel a munkahelyi konfliktusok így kollektív érdekellentétekben, elégedetlenségben csúcsosodhatnak ki.

Az egyes felmerülő konfliktusok kezelésénél figyelembe kell venni azt a tényt, hogy a munkáltató és a munkavállalók képviselői között tartós viszonyrendszer létezik, hosszú távon kötelesek együttműködni. Amennyiben az aktuális konfliktust nem képesek megfelelően kezelni és az elmérgesedik, ez várhatóan kedvezőtlenül hat vissza a kialakult kapcsolatrendszerre, a viszony is megromlik. Szélsőséges esetekben visszamenőleg is veszélyeztetheti az elért eredményeket,

eszkálálódhat a konfliktus. Erre is találhattunk példákat az elmúlt időszakban a kollektív szerződések felmondásával, vagy a szakszervezeti tisztségviselők, üzemi tanácsstagok eltávolításával.

Amennyiben azonban egy aktuális konfliktust képesek vagyunk együttműködve, mindkét fél számára megfelelő, elfogadható módon megoldani, ez kedvezően hathat ki a működő munkaügyi kapcsolatokra. A munkahelyi konfliktusok kezelésénél nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy a felek között nincs kiegyensúlyozott erőviszony, hatalmi egyensúly. A munkáltatónak rendelkezésére állnak olyan döntési lehetőségek, amelyekkel egy konfliktust hatalmi szóval is megoldhat. Természetesen ennek lehetnek számára kedvezőtlen következményei is. A munkáltató kedvezőbb pozícióban van az információk, a rendelkezésére álló szakapparátus tekintetében is. Ezek a munkavállalói oldalnál nem, vagy csak korlátozottabb mértékben állnak a rendelkezésére. A viszonyrendszerhez az is hozzátartozik, hogy a munkavállalók képviselői gyakran egzisztenciálisan is függenek a partnertől. Ez a helyzet abban teszi érdekeltté a munkavállalók képviselőit, hogy a kapcsolatok rendezetten, jól

működjenek, a konfliktusok megoldásában együttműködők legyenek. Természetesen ez nem jelentheti a megalkuvást, konfliktusok elkerülését, sőt esetenként erőt is tudni kell felmutatni, nyomást kell tudni gyakorolni a törvények adta kereteken belül, de az eltérő erőviszonyokkal kalkulálni kell. A munkaügyi konfliktusok megoldása szempontjából kedvezőnek ítéhető az a körülmény, hogy a munkáltató és a munkavállalók között az érdeellentétek mellett számos kérdésben érdekazonosság is létezik. Ezeket az érdekazonos helyzeteket figyelembe véve fordítható a konfliktus előnyé. Ezt a fajta nézőpontot az emberi erőforrás gazdálkodás alapvetően figyelembe veszi a hatékonyság elérése érdekében. Azonban a konfliktusok békés rendezése az alternatív vitarendezés aspektusával kiegészülve még hatékonyabb kommunikációt eredményezhet. A cég stabil működése, fejlődése, a jó munkahelyi közérzet, és még számos tényező olyan közös érdekek, amelyekre alapozva az érdeellentétekből fakadó konfliktusoknál az együttműködésre ösztönözhetik a feleket. Senki nem érdekelt a munkahelyen a bizonytalanságban, a feszült légkörben, a másik fél kiszámíthatatlan magatartásában. A munkáltatókat a jövőben – a felelős vállalatirányítás ideológiája mentén – az is ösztönözheti a konfliktusok

konstruktív megoldására, hogy az állami támogatások és közbeszerzések pályázat útján történő elnyerésénél feltétel a rendezett munkaügyi kapcsolatok megléte. Így egy elmérgeződő konfliktust követően, az esetleg jogerős elmarasztalásuk következtében jelentős pénztől eshetnek el. Az emberi erőforrás gazdálkodás, az alternatív vitarendezés és a felelős társaságirányítás együttes érvényesülése a konfliktushelyzetek hatékony rendezését eredményezheti.

A munkaügyi konfliktusok munkahelyi sajátosságai közé tartozik, hogy a belső viszonyok számos kérdésben szabályozottak. Törvényben szabályozottak a munkaügyi kapcsolatok, és lehetőség van kollektív szerződésben, üzemi megállapodásokban további szabályozásokra is, beleértve a konfliktusok során követendő eljárásokat, magatartásokat. Ezek hatékonyak lehetnek az összeütközések megelőzése szempontjából is. Lehet, hogy a megállapodások, szerződések megkötése éles vitákkal, feszültségekkel jár, de ha megkötésre kerültek, jelentősen csökkenthetik a jövőre nézve a napi viták gyakoriságát.

4.3. A munkaügyi konfliktusok típusai

4.3.1. Valódi okokon és tévedésen alapuló konfliktusok

A konfliktusokat megkülönböztethetjük annak alapján, hogy valóságos alapjuk van, vagy tévedésen, vélekedésen, esetleg megtévesztésen alapulnak.

A korábban már említett helyzetelemzés egyik fontos funkciója, hogy kizárja a téves konfliktusok felvállalását, amikor annak nincs valóságos alapja, csak mi úgy gondoljuk, azt feltételezzük. A tájékoztatás hiánya, a szájról szájra terjedő mendemondák, a máshol hallott rossz tapasztalatok miatt a munkavállalók és képviselőik olyan várható érdeksérlemeket vélelmeztek, amelyeket a tervezett intézkedések nem tartalmaztak. Ezek a téves konfliktusok könnyen kivédhetők a megfelelő tájékoztatás időbeni kikényszerítésével, a szükséges információk beszerzésével.

Téves konfliktusokhoz vezethet a bizalmatlanság, a partnerrel szembeni előítélet, amikor rosszindulatot és olyan várható magatartást feltételezünk róla, aminek nincs valóságos alapja. A téves konfliktusok közé sorolhatjuk azt is, amikor

a feleket tudatosan ferdített információkkal egymásnak ugrasztja egy harmadik szereplő, kihasználva a közöttük meglévő feszültséget.

4.3.2. A valódi munkaiügyi konfliktusok okai

A valódi konfliktusok tovább osztályozhatóak annak alapján, hogy milyen okok hozták létre. Ezek leggyakrabban az eltérő érdekeken alapulnak. Tipikus az, amikor a feleknek egy meghatározott erőforráson kell osztozkodnia úgy, hogy a felek csak a másik fél rovására juthatnak előnyhöz. A munkahelyeken ennek legjellemzőbb példája a bérfejlesztés mértéke. Első lépésként az, hogy a létrejött nyereség hogyan kerül felosztásra a fejlesztés, a profit és munkavállalói bérek fejlesztése között. Itt eltérő érdekek vannak a tulajdonosok, a menedzsment és a munkavállalók között, ezek a tárgyalásokon ütközni fognak egymással. A bértárgyalások második lépésében az érdekek különbözősége feszültség forrása lehet az egyes dolgozói csoportok között. A meghatározott keretből milyen arányban részesüljenek az egyes egységek vagy dolgozói csoportok. Százalékos legyen a béremelés,

vagy olyan korrekció szükséges, amely a kialakult arányokat szűkíti. Nyilvánvaló, hogy a különböző megoldások más-ként-másként érinthetik az egyes csoportok érdekeit.

A munkaügyi kapcsolatok területén számos más kérdésben is kialakulhatnak érdekalapú konfliktusok, gondoljunk az átszervezésekre, létszámcsökkentésekre, teljesítménykövetelményekre. Okozhat feszültségeket az is, hogy eltérő értékrendek léteznek, és meghatározott kérdésekben mást-mást tartunk igazságosnak, követendőnek. Gyakran ütközik a szociális szempont a teljesítményelvvel. Gondoljunk arra, hogy milyen eltérő véleményük van az embereknek arról, hogy milyen arányú jövedelemkülönbségeket tartanak igazságosnak vagy elfogadhatónak.

A munkahelyi kapcsolatokban időnként a konfliktus forrása a kialakult hatalmi viszonyok megváltoztatásának szándéka. Például amikor a munkavállalói képviselők nem tudják megfelelően gyakorolni a jogosítványaikat és annak kikényszerítésére törekcszenek. Arra is voltak példák, hogy a munkáltatók ítélték a szakszervezet befolyását, erejét túl soknak, és különböző módon annak visszaszorítását kívánták elérni. A konfliktusok megoldása szempontjából meghatározó szerepe lehet annak, hogy megértsük milyen érdekek, értékek

ütköznek, milyen hatalmi szempontok játszanak közre. Az esetek egy részében ezek nem teljesen világosak, keverednek, egymásra épülve jelennek meg. Jól példázhatja ezt az, amikor egy tipikusan érdekalapú konfliktust, például bérvitát racionálisan, tényekre, számokra alapozva kívánunk megoldani sikertelenül, mivel a partnernek más a motivációja. Például a munkáltató már elkötelezte magát a tulajdonosnak, vagy a szakszervezet azért áll elő teljesíthetetlen követeléssel, mert rá akar licitálni a másik szakszervezet követelésére.

A munkaügyi konfliktusok megfelelő kezeléséhez annak a tisztázása is szükséges, hogy munkajogi vitáról vagy érdekvitáról, kollektív munkaügyi vitáról van-e szó. Jogvitáról akkor beszélünk, ha a konfliktust az okozta, hogy valamelyik fél törvényt, más jogszabályt, vagy kollektív szerződéses rendelkezést sértett. Kollektív munkaügyi vita esetén nem történt jogszabálysértés, a felek az eltérő érdekeiket, törekvéseiket a törvényes kereteken belül ütköztetik. E körben van lehetőség a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat igénybevételeire, mely a felek közötti partnerség megőrzését célozza.

4.4. A konfliktusok rendezése

A konfliktuskezelés egyik leghatékonyabb rendezési eszköze a tárgyalási szituáció, mely a vitát az önérvényesítés és az együttműködés dimenzióiban helyezi el. Az önérvényesítés és együttműködés többféle viszonyrendszerben fordulhat elő:

– Az alacsony együttműködés alacsony önérvényesítés mellett elkerülő típusú tárgyalási stratégiát eredményez. Az ilyen tárgyaló nem ad önálló javaslatot, passzívan viselkedik és igyekszik a másik fél javaslatait elhárítani. Itt a pozitív konfliktus hatásai nem érvényesülnek.

– Az alacsony önérvényesítés és magas együttműködés az alkalmazkodó tárgyaláshoz vezet. A saját célok alárendelődnek az együttműködésnek, amely hosszú távú kapcsolat esetén megengedhető. Veszélye, hogy a kölcsönösen előnyös megállapodás nem érhető el.

– Az alacsony együttműködés és magas önérvényesítés esetén versengő tárgyalásról beszélhetünk. Rövid távú kapcsolatban megtérül, de kemény alkut feltételez. A nyitó ajánlatnál jobb eredmény nem érhető el, vagy a megállapodás nem jön létre.

– A magas önérvényesítés és magas együttműködés prob-

lénamegoldó tárgyalást jelent. A felek olyan szituációt teremtvé próbálnak megállapodni, a melyben a legkisebb az ellenállás. A saját és a partner céljai ugyanolyan fontosak.

– A közepes együttműködés és közepes önérvényesítés eredménye a kompromisszumos tárgyalás. A felek a javaslatokat és ajánlatokat összevetik. Mindkét fél engedményekre kényszerül. A megállapodás a legoptimálisabb eredmények elérését nem teszi lehetővé.

5. A mediáció és a konfliktuskezelés, mint lehetséges HR funkciók előnyei, hasznosíthatósága a munkahelyeken

Az Egyesült Királyságban, az USA-ban és más nyugati államokban egyre nagyobb teret nyer a munkaügyi vitákban a mediáció. A mediáció egy kommunikációs folyamat, amelyben a vitában részt vevő felek egy közvetítő segítségével egyezsége, megértésre juthatnak. Speciális technikákkal és módszerekkel vezetik a feleket, akik a saját döntéseiket hozzák meg végül a saját konfliktusuk megoldására. A mediátorok semlegesek és pártatlanok a felek, illetve a kimenetel irányában. A bírói mentalitástól alapvetően megkülönböz-

teti a független mediátorok szellemiségét, hogy számukra etikailag tiltott egy döntést bármilyen formában a felekre erőltetni. A bíró és a választott bíró döntéshozó, a mediátor nem. Az arbitráció során vagy a peres eljárásban egy feleken kívül álló, idegen személy dönt meghallgatásuk után. Adott esetben saját mérlegelése, vagy akár absztrakt szabályok alapján olyan ügyekben, amik a felek sorsát, mindennapi életét, gyakran erkölcsi létét alapjaiban érinti. A döntést végül egy rajtuk kívül álló, idegen személy hozza meg a saját életükben. Hagyományos peres eljárás esetén ez az idegen személy által hozott döntés egy olyan eljárással párosul, ami potenciálisan a laikus felek számára érthetetlen absztrakt szaknyelven zajlik, és a tárgyalóterem feszültségével párosulva gyakran pszichikailag is igen megterhelő számukra. A mediáció sokkal alacsonyabb anyagi és érzelmi terhek árán oldhat meg munkaügyi vitákat. A legérdekesebb és legsokoldalúbb eszköz, amit a bírósági út előtt a vita rendezésére igénybe lehet venni.

A mediáció ma ismert megoldása az Egyesült Királyságban a XX. században intézményesült. Angliában, Skóciában és Észak-Írországban nincsenek jogszabályok a közvetítésről, a viták alternatív megoldását szolgáló eljárások kibontako-

zása spontán fejlődésnek, kormány nyilatkozatoknak, illetve néhány bíróságok munkáját segítő rendszer és ítéletek első sorban perköltség-kedvezményekben megnyilvánuló ösztönzésének köszönhető. Így elméletileg elégségesnek kellene lennie a magyar jogi szabályozás szintjének is, mert nem attól működik az alternatív vitarendezés, hanem attól, hogy az érintettek azt elfogadják és megfelelő megoldásnak tartják vitájuk rendezésére. Az Alternative Dispute Resolution (ADR) egy alternatív vitarendezési eljárásokat összefoglaló gyűjtőfogalom, amelyben a mediáció csak az egyik, az alternatív vitarendezési módszerek közül. Az ADR eljárások gyakorlatát az angolszász országok közül leginkább az Egyesült Államok alkalmazza.

Európában szintén az angolszász területen jelenik meg legelőbbben az alternatív vitarendezés intézménye.

Esetleírás:

A 2008-as uniós mediációs irányelv alkalmazásának pozitív hatásai mellett a brit kormány úgy döntött, hogy a Polgári Eljárási Szabályok (CPR) szabályainak megújításával is ösztönzi a feleket és az igazságszolgáltatás intézményeit az ADR eljárások használatára. A CPR szerint alternatív vitarendezési mód minden, a rendes bírósági eljáráson kívüli jogvita megoldására szolgáló módszer. A feleknek meg

kell fontolniuk, hogy valamely alternatív vitarendezési mód nem lenne-e megfelelőbb, mint a pereskedés. Meg kell próbálniuk megegyezni, hogy az ADR melyik formáját választják. A felperes vagy az alperes is kötelezhető lehet, hogy bizonyítékot szolgáltatson arról, hogy az ADR eljárások valamelyikét megfontolták.

A bíróságok azon az állásponton vannak, hogy a pereskedés végső megoldás, és a keresetet nem kívánatos idő előtt benyújtani, amikor a megegyezés lehetőségeit a felek még aktívan keresik. A CPR rendelkezései szerint, amennyiben ezt a bekezdést a felek nem követik, erre a magatartásra a bíróságnak figyelemmel kell lennie, amikor a perköltséget megállapítja.

Ennek ellenére az eljárási szabályok megújításával nem sikerült az előirányzott célnak megfelelő arányban drasztikusan csökkenteni a munkaügyi választott bíróságok előtti ügyek számát. A munkahelyi vitarendezés még mindig túl gyakran bürokratikus Nagy-Britanniában.

Alternatív vitarendezési megoldások lehetnek még:

- Egy egyszerű igénylési eljárás: Például a bér- vagy szabadnapi jogosultsággal kapcsolatos, világos viták esetében.
- Az informális beszélgetésekre alkalmas tér biztosítása, mely olyan munkahelyi kultúrát teremthet, ahol az emberek-

nek nem kellemetlen bocsánatot kérni. Másrészt a vezetői attitűdök megváltoztatása és a munkavállaló-centrikus gondolkodás jelenthet változást.

A mediációra azért van szükség, mert az alkalmazásával rendezni kívánt munkahelyi viták a jelentős mértékben (80%) sikeresen, egyezséggel végződnek. A mediáció sikeressége abban rejlik, hogy mind a két fél részt vesz a mediáción, vagyis együttműködési hajlandóságát kimutatja. A résztvevőknek feltétlenül elkötelezettnek kell lenniük a továbblépésben és egymás nézőpontjának megértésében.

Azért javasoltak az ADR eljárások a munka világában, mert azok a személyek közti közvetlen konfliktusra vagy egy kapcsolat megromlására visszavezethető viták megoldásában tudnak a legnagyobb társadalmi hasznot hajtani. Ezzel szemben például a szerződésszegésekből vagy a személyek elleni erőszakból fakadó jogsérelmekben a klasszikus bírói út az ajánlott. Az AVR módszerek közül a mediáció és a helyreállító eljárások a legrelevánsabbak szervezeti környezetben.

A harmadik fél (mediátor vagy facilitátor) feladata az, hogy lehetőséget teremtsen arra, hogy a felek szabadon beszéljenek, levegyék álarcukat, megmutassák emberségüket, felfedjék elvárásaikat és küzdjenek értük, fel- és elismerjék hibáikat

és felelősségüket, és saját értékrendjük alapján döntsenek és cselekedjenek. Ezekben a módszerekben a konfliktus oldását az biztosítja, hogy a felek pontosabban megértik a kialakult helyzetet, felelősséget vállalnak és megtalálják a számukra legmegfelelőbb megoldásokat.

Nagyon sokféle konfliktust tapasztalunk a környezetünkben. Egy részük egyének és csoportok közötti racionális érdekkonfliktus. Ilyen például a vendégeiért küzdő éttermi terasz tulajdonosa és az étterem felett lakó konfliktusa: az egyik sok vendéget és hosszú nyitva tartást szeretne, a másikat zavarja az este felszűrődő zaj. Szintén érdekkonfliktus alakulhat ki egy humán szolgáltatásért felelős intézmény vezetője és az anyaszervezet gazdasági vezetője között: a szolgáltatásban érdekelt minél több forrást akar, a gazdasági vezető pedig a pénzügyi egyensúlyt akarja tartani. Ezek a racionális érdekellentétek szimmetrikusak abból a szempontból, hogy az álláspontok morálisan ugyanannyira védhetőek, így a felek egyenlő partnerként lépnek a vitába. A felek eldönthetik, hogy megegyeznek, mediátort hívnak vagy perre mennek. Mediátort általában akkor hívnak, ha már végképp feladták a megegyezés lehetőségét, de perre menni mégsem szeretnének. Ha mediátort (más néven közvetítőt) hívnak, akkor

a mediátor feladata az, hogy a feleket egy együttműködő tárgyalási folyamatra vezesse. Vagyis abban segítse a feleket, hogy egy higgadt és konstruktív folyamat során fel tudják tárni szükségleteiket és érdekeiket, és azok alapján el tudjanak jutni a számukra kölcsönösen elfogadható megoldáshoz. A konfliktusok másik alapvető típusába a sérelemokozás és a normaszegések tartoznak: olyan események, amelyek sérelmet okoznak egy személynek, vagy csoportnak, megszegik a szervezet vagy a közösség normáit, akár törvényt is sértenek. Tipikus példa az egy munkacsoporton belül egymást kikezdő munkatársak konfliktusa, vagy az ügyfélre támadó alkalmazott. Ezekben a konfliktusokban nincs morális szimmetria: az egyik fél kárt okoz, a másik – az áldozat – pedig elszenved. Amennyiben egy ilyen eset bíróságra kerül, akkor a büntetőjog hatálya alatt áll, és az elkövetőre általában büntetést szabnak ki.

A mediáció fő célja az érdek alapú tárgyalás és megegyezés. A mediátor nemcsak az érdekekre figyel, hanem a prioritásokban mutatkozó eltérésekre és megfogalmazott ajánlatokra is, mert ezek alapján lehet az össznyereséget maximalizálni és nyertes-nyertes játszmába fordítani a problémamegoldást.

Miután kialakult a megegyezés a felek között, a mediátor se-

gít megszövegezni a megegyezést és megtervezi az utánkövetés módját.

Szervezetek és közösségek életében a korábban definiált egyszerű esetek mellett nagyon sok komplex és visszatérő konfliktus is kialakul. A csoportok története, a szereplők értékeinek és identitásuk eltérései, előítéletek, helyi hatalmi viszonyok, a közigazgatási rendszer anomáliái, és sok más – aránylag állandó – feszültséggerjesztő tényező keveréke húzódhat meg konfliktusok mögött és járulhat hozzá kiéleződésükhöz. Az érintettek általában egy konfliktusos eseményről beszélnek, ami azonban csak a jéghegy csúcsa. A kontextus, vagyis az, ami a víz alatt van, határozza meg alapvetően, hogy kezelhető-e egyáltalán az adott konfliktus rövid, az adott eseményre koncentrááló folyamattal.

Konfliktus átalakításról, transzformációról akkor beszélünk, amikor a tartós eredmény érdekében a konfliktuskezelésnek a környezet konfliktust gerjesztő hatásaival is foglalkoznia kell. Ilyenkor a folyamat nem eset-fókuszú, hanem a szakember az esetet lehetőségnek tekinti: olyan ablaknak, amin keresztül el lehet indítani a konfliktust generáló környezet átalakítását. Az eset a szakember felfogásában úgy jelenik meg, mint az átalakítás szükségességének felismerését segí-

tó elem. A folyamat során az eset katalizátorként működik. A szakember abban segít a résztvevőknek, hogy az eset és a környezet elemzését össze tudják kapcsolni annak érdekében, hogy feltárják a kapcsolati mintákat, és olyan megoldásokat találhassanak, amelyek mind a kialakult epizódot, mind a generáló környezetet kezelik. A munkaügyi kapcsolatok esetében az egyedi helyzetből adódó érdekellentét kollektív konfliktussá alakulása is megelőzhető az ilyenkor történő közbeavatkozás révén.

Mellékletek jegyzéke

- I. sz. melléklet:* Munkahelyi/munkaügyi konfliktus – táblázat
- II. sz. melléklet:* Fluktuáció – konfliktusmegoldás és átalakítás
- III. sz. melléklet:* Munkaügyi vita/jogvita – táblázat
- IV. sz. melléklet:* Az interjú levezetése
- V. számú melléklet:* Munkarend – táblázat
- VI. számú melléklet:* kérdőív
- VII. számú melléklet:* Értékelés
- VIII. számú melléklet:* Érvelés és vita
- IX. számú melléklet:* Jól választott hivatást? – kérdőív
- X. számú melléklet:* Kommunikációs stílus – kérdőív
- XI. számú melléklet:* Konfliktus – kérdőív
- XII. számú melléklet:* Mennyire elszigetelt? – kérdőív
- XIII. számú melléklet:* Munkaerő-felvétel – feladatsor
- XIV. számú melléklet:* A munkahelyi magatartás 7 kötelező szabálya
- XV. számú melléklet:* Munkaköri probléma – esetmegoldás

A mellékletek a www.jogpontok.hu oldalon lesznek olvashatóak.

A GINOP 5.3.3-15 pályázati konstrukció keretében létrehozott Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat elsődleges célja, hogy hozzájáruljon a kollektív munkaügyi kapcsolatok működéséhez hazánkban. Egyik feladata, hogy segítse a kollektív érdekviták szereplőit abban, hogy kölcsönösen előnyös megállapodásokat tudjanak kötni egymással, figyelembe véve és tiszteletben tartva a másik fél érdekeit. Másik célja, hogy még a viták kialakítása előtt támogassa a felek kommunikációját, tanácsokat adjon, és segítse a közös álláspont kialakítását.

A Szolgálat a kollektív munkaügyi vitás helyzetek feloldására, és azok kialakulásának megelőzésére jött létre. Ebből következően a kollektív munkaügyi kapcsolatok szereplői, különösen a szakszervezetek, üzemi tanácsok és munkáltatók tudják igénybe venni a közreműködését. A nagyvállalatok mellett a KKV szektor, a versenyszféra mellett a tág értelemben vett közszféra munkáltatói és munkavállalói számára is elérhető a Szolgálat. Az egyéni vitás kérdések rendezése viszont nem tartozik a hatáskörébe. A Szolgálat tagjaiból álló régiós névjegyzék személyi összetétele a szakmai - munkajogi - hozzáértésre és függetlenségre is garancia kíván lenni. A Szolgálat a Felek közös kérelmére az alábbi eljárásokat folytatja le:

- tanácsadás
- békéltetés
- közvetítés
- egyeztetés
- döntőbíráskodás.

A Szolgálat eljárása a felek részére díjmentes.

Az eljárás a félnek az elektronikus felületen beküldött kérelmével indul, amely a jogpontok.hu honlapon érhető el (az alternatív vitarendezés lapon).

A Szolgálat jogi háttérét a 320/2014. (XII.13.) Korm. rendelet biztosítja. (MK 2016.11.11.).

A megvalósításban a kis- és közepes vállalkozások munkáltatói érdekképviselői: a Magyar Iparszövetség (OKISZ), az Ipartestületek Országos Szövetsége (IPOSZ), az Általános Fogyasztási Szövetkezetek és Kereskedelmi Társaságok Országos Szövetsége (ÁFEOSZ-COOP), valamint a Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége (KISOSZ), míg szakszervezeti oldalról a Munkástanácsok Országos Szövetsége és az Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés működnek együtt. A Közép-Magyarország régió tekintetében a projektben közreműködő, nem konzorciumi partnerként a Nemzetgazdasági Minisztérium Munkaerőpiacért és Képzésért Felelős Államtitkársága jár el.