



Minden munkahely életében természetes, hogy időről időre különböző viták merülnek fel. A kérdés az, a felek hogyan képesek ezeket a vitákat kezelni. Míg a ki nem mondott, fel nem oldott konfliktusok rombolják a szervezet hatékonyságát és a felek kapcsolatát, addig a felek kölcsönös együttműködésén alapuló vitakezelés építően hat. A Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat célja, hogy segítséget nyújtson a munkáltatóknak és a munkavállalói érdekképviseleti szervezeteknek kollektív munkaügyi érdekvitáik hatékony feloldásához. A jelen kiadvány bemutatja a bíróságon kívüli, alternatív vitarendezés lényegét, és részletesen, gyakorlati példákkal ismerteti a Szolgálat egyes eljárásait, támpontokat adva ahhoz, hogy a vitában érintett felek ki tudják választani az igényeiknek leginkább megfelelő eljárást, a békéltéstől a döntőbíráskodásig.

**KÁRTYÁS GÁBOR
KRÉMER ANDRÁS**

**ÚT A SIKERES KOLLEKTÍV
MUNKAÜGYI VITAMEGOLDÁSHOZ.**

**AZ EGYEZTETÉS, KÖZVETÍTÉS,
BÉKÉLTETÉS ÉS DÖNTŐBÍRÁSKODÁS
LEHETŐSÉGE A MUNKAÜGYI
TANÁCSADÓ ÉS VITARENDEZŐ
SZOLGÁLAT KERETÉBEN**

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

hvgorac
Lap- és Könyvkiadó Kft.

JOGPONTOK

Impresszum:

ISBN 978-615-80501-6-6

Írta: Kártyás Gábor – Krémer András

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. A konfliktusok természete és azok kialakulása.....	3
2. A konfliktusok feloldásának lehetősége, az egyes eljárástípusok bemutatása	23
3. Személyi feltételek a kollektív munkaügyi vita sikeres megoldására	41
4. A konfliktushelyzetek feloldásának lehetséges munkajogi eszközei és kommunikációs technikái.....	47
Mellékletek jegyzéke	52

1. A konfliktusok természete és azok kialakulása

1.1. Konfliktusok

A konfliktusokat különféle tudományágak, szakmák, igen eltérően értelmezik. Másként tekint a jog, a szociológia, a közgazdaságtan, a menedzsment- és kommunikációtudományok, vagy a matematika és játékelmélet a konfliktusokra, sokszor gyökeresen eltérő értelmezésekkel, máskor csak eltérő prioritásokkal, hangsúlyokkal, módszertanokkal, fogalmi meghatározásokkal. Ez a sokszínűség gyakran megnehezíti a precíz szakmai nyelvhasználatot, s olykor részben ebből fakadóan a konzekvens, következetes szabályozások, eljárásrendek és gyakorlatok kialakítását és alkalmazását is. A pszichológia inkább a személyre, személyiségre fókuszál, a jog a tényállásra és szabályokkal való összehangra, a szociológia a csoportokra, szervezetekre, közösségekre gyakorolt hatásokra, a közgazdaságtan a társadalmi költségekre, a menedzs-

ment az elérhető nyereségre, költség-haszon egyenlegre, a kommunikációtudomány az interakciókra, a nyelvre, narratívára, a matematika és játékelmélet a legjobb (optimális) döntésekre, és a játszma megértésére, leírására. Ezen eltérő megközelítések gyakran vezetnek ahhoz, hogy a vitákról, konfliktusokról, alternatív vitarendezési eljárásokról szóló írások, módszertanok, részben kimondatlanul is egymással vitatkozva már a definíciók ismertetésével is azoktól az alapoktól indulnak el, melyekhez igyekeznek horgonyt vetni és más megközelítésekhez képest rögzíteni a sajátjukat, elindítva egy elemi (újra) kiindulást. Ettől az ilyen megszólalások, írások részben evidenciákat fogalmaznak meg, részben visszatérve valamilyen elemi kiindulópontokhoz, előlről kezdik a téma tárgyalását. Másfelől, minthogy az alternatív vitarendezéssel kapcsolatos ismeretek széles körben még ma sem kellően ismertek, valamilyen alapvetések megfogalmazása mégis indokolt. Ebben sokat segítene, ha a különböző szintű oktatási tartalmakba beépülhetett volna az e körben kialakult alapismeretek megfelelő köre, melyet azzal a példával szokás szemléltetni, hogy még ma is sokak számára keveredik a mediáció a meditációval.

Szokás még egyéb jól hangzó mondásokat is idézni, ilyen az

is, hogy a mediációval úgy vannak a jogászok (mára már, és nem a hazai jogász szakmával kapcsolatban mondták!), mint a kamaszok a szexuális étellel. Sokan, sokat beszélnek róla, de kevesen próbálták. Meg kell mondjuk, ez kritikusan hangzik, de ennél kritikusabb, hogy mások nem is beszélnek róla, mert semmilyen, még közvetett ismereteik sincsenek róla. Később visszatérünk erre, ugyanis gyakran valóban az a helyzet, hogy azért nem használják az alternatív vitarendezés eszköztárát, mert a vitás felek számára, valamint azon személyek, intézmények, hatóságok képviselőinek számára is teljesen ismeretlen, akik a vitákban különféle szerepet töltenek be. Ezen ismeretek hiánya olyan esetben is fennállhat, amikor az adott kérdésekre vonatkozó jogi szabályozás tartalmaz valamilyen klauzulát az alkalmazható alternatív vitarendezési eljárásokkal kapcsolatban, de azok alkalmazására nem alakult ki gyakorlat. Így az ismeretlenség óhatatlanul bizalomhiányt teremt, hiányoznak azok az elemi ismeretek, hogyan lehet igénybe venni a vitarendező intézményeket, szakértő személyeket, s hiányoznak azok az ismeretek is, hogy a vitás felekkel kapcsolatba kerülő személyek megfelelő tájékoztatást, bátorítást tudjanak adni, érdemes megpróbálni. Persze hozzá kell tennünk, hogy hiányoznak a vitás felek,

képviselőik részéről is azok az ismeretek, készségek, hogyan érdemes vitás félként használni, az alternatív vitarendezés lehetőségeit, milyen eltérő tárgyalási stratégiák a legeredményesebbek az ilyen eljárásokban, hogyan változnak meg a szerepük a képviselőknek, tanácsadóknak, akik az egyik, vagy másik fél oldalán kívánják segíteni megbízóikat a legjobb megállapodás elérésében.

Szeretnénk ezeket a csapdákat elkerülni, és elfogadva a fent vázolt helyzetet, miszerint számos szakmának és tudománynak megvan a maga konfliktus felfogása, éppen arra építenénk, hogy ezek számára közös alapokra épülve olyan felvetéseket tegyünk, melyek érdeemesek a megfontolásra, továbbgondolásra, s alkalmasak lehetnek az adott szakterületek szakemberei számára a hasznosításra.

Kiadványsorozatunk a munkaügyi viták témájához kapcsolódik, ezzel együtt az említett tudományok hozzájárulása megkérdőjelezhetetlen e viták komplex elemzésében. Ha mégis valamilyen közös kiindulópontot keresünk a továbbiakhoz, akkor egy erősen szűkítő tartalmú konfliktus meghatározásból indulhatunk ki.

A konfliktusokat úgy értelmezhetjük, hogy abban kölcsönös érdekfüggésben álló személyek, vagy csoportok céljai,

elvárásai, értékei, vagy magatartásai összeegyeztethetetlenek, vagy egymás számára összeegyeztethetetlennek tűnnek. Ugyanakkor a konfliktusok, viták nem értelmezhetőek a kooperáció és az együttműködés nélkül, hiszen éppen ezek megváltozása, megszakadása révén alakulnak ki. További fontos értelmezési szempont, hogy a konfliktusok kimenetelére is két döntően eltérő lehetőség van. Léteznek olyan konfliktusok, melyekben csak olyan végeredmény születhet, melyben az egyik fél egyértelműen nyertes, a másik teljes egészében vesztesnek tekinthető. Az egyszerűség kedvéért ilyen a szkander, mely addig tart, amíg az egyik játékos lenyomja a másik kezét, ekkor ő nyer, a másik veszít, vagyis mindkét játékos számára két értékkel végződik a verseny, nyer, vagy veszít. Más viták kimenete többértékű lehet ugyan, de annyiban hasonlít az előbbihez, hogy az egyik fél csak pontosan annyit nyerhet, amennyit a másik fél veszít. Szélső értékeiben ez azonos az előbbivel, de vannak közbenső értékek is, ha a nyereséget 100%-nak tekintjük, a veszteséget 0-nak, akkor itt lehet 90–10, 80–20, 50–50 stb. kimenetű végeredmény. A közös az bennük, hogy összértékük nem lehet magasabb, mint 100. A lehetőségek persze tovább bonyolódnak, amikor a játékosok számára lehet a szumma érték 100-nál kisebb és

nagyobb is. Ha az összérték a vita kimeneteként kevesebb lesz, mint 100, akkor vesztes-vesztes kimenetről, ha több, mint 100, akkor győztes-győztes kimenetről beszélhetünk. Anélkül, hogy itt részletes példákkal szemléltetnénk ezeket az elméleti lehetőségeket, a viták elemzése egyértelműen igazolja, hogy a tényleges jogviták, munkaügyi és szervezeti viták nagyon sok esetben lehetnek olyanok, ahol a végső kimenet 100 alatti és feletti is lehet. Ezen túl az ilyen viták kimenetele egyszerre függ attól, hogy az egyik fél mit tesz, s attól, hogy a másik fél mit tesz, e döntések létrejöhetnek közvetlen interakció hiányában, vagy a felek interakciója során. Ráadásul a viták, konfliktusok szerkezete gyakran olyan, hogy amennyiben a felek külön-külön a számukra legeredményesebb (versengő) stratégia szerint döntenek, akkor a közös kimenet értéke 100 alatti marad, ha sikerül együttműködő, bizalmon alapuló döntéseket hozniuk, akkor pedig 100-nál magasabb értékű összesített eredményre juthatnak. Ha például egy kollektív munkaügyi vitát veszünk példának, akkor a megállapodás hiányában a fellépő elégedetlenség, teljesítmény visszatartás, fluktuáció ilyen veszteséget eredményezhet, a megállapodás járulékos eredményeként bekövetkező bizalom, lojalitás, elköteleződés nyereséget eredm-

nyezhet, amely az összértéket csökkentheti, vagy növelheti. Peres eljárásokban az idővesztés, a perköltségek mindkét fél számára veszteséget jelentenek, hiszen nem a győztes fél nyeri meg, tehát nem érvényesül, hogy amit az egyik fél nyer, azt veszíti el a másik fél, vagy fordítva. Az ilyen játszmát szokták szemléltetni a fogoly dilemma helyzettel, vagy más hasonló példákkal. lényegük, hogy a csak saját győzelmet célzó magatartás e helyzetekben nem eredményezi egyik fél győzelmét sem, hanem a kölcsönös legjobb eredmény valamilyen bizalmon alapuló kooperáció eredménye lehet.

A konfliktusra adott válasz az egyes oldalakon lehet elkerülő, alkalmazkodó, versengő, kompromisszumkereső, vagy problémamegoldó (kooperatív).

1.2. Alternatív vitarendezés

Az alternatív vitarendezési eljárások körébe számos eljárás tartozik, ezek között többféle okból a közvetítői eljárás, más néven mediáció a leginkább kiemelt, ismertsége és a jogrendben kialakult kitüntetett szerepe okán. C. Moore megfogalmazása szerint: A mediációt általában úgy határozzák meg, mint a tárgyalásba, vagy a konfliktusba korlátozott jogkörrel,

de mindenképpen hatósági döntési jogkör nélküli, a felek által elfogadott, harmadik fél beavatkozását, aki segíti az önkéntesen részt vevő érintett feleket, hogy a vitás kérdésekben kölcsönösen elfogadható megállapodásra jussanak. Az érintett tartalmi kérdéseken túl a mediáció megteremti, illetve megerősíti a felek közötti kapcsolatokat, tiszteletet és bizalmat, illetve a kapcsolat megszűnése esetén minimalizálja a költségeket és a pszichológiai sérülés veszélyét.

Van olyan konfliktus, ami magától megoldódik. Van olyan, amelybe belefáradnak a felek. Beletörődnek a pozíció, vagy életminőség romlásba, és lassanként talán meg is szokják: lassan a korábban zavaró válik a normális élet keretévé. Van azonban nagyon sok olyan szervezeti konfliktus is, amelyek nem oldódnak meg maguktól. Számtalan egymásra utalt helyzetben magasra csapnak az indulatok. Mi a következő lépés? Fenyegetés, károkozás, zsarolás, bosszú? Elmérgesedő emberi viszonyok, derékba tört karrierok, csődbejutott vállalatok, a következő munkahely keresése, a vezetés támadása, leváltása?

És itt egy nagyon fontos ponthoz értünk. Az alternatív vitarendezési eljárások önkéntesek, szigorú titoktartás jellemzi őket, s legtöbbjük nem kötelezően zárja le a vitát.

Amennyiben a kísérlet nem vezet eredményre, a feleknek minden egyéb érdek és jogérvényesítési lehetőség nyitva áll. Kivétel ez alól az arbitráció, vagy más néven döntőbíráskodás (nem azonos a választott bíráskodással, annak ellenére, hogy számos hazai jogi meghatározás megfeleltethetőnek tekintik őket), ahol a felek előre alávetik magukat a döntőbíró azon döntésének, mellyel a közöttük hiányzó megállapodás tartalmát mondja ki az arbitrátor. Világos, hogy itt nem a tényállás megállapítása, annak a szabályoktól való eltérése, s az ehhez rendelhető szankció áll a középpontban, hanem a hiányzó megegyezés.

Meghatározó továbbá az a szempont is, hogy a jog rendszere a vitában álló felek között soha nem közvetlenül azzal a céllal működik, hogy igazságot tegyen. A jog minden jogrendben a jogsértést állapítja meg, szankcionálja, s olykor e szankció egybeesik igazságérzetünkkel, morális beállítottságunkkal, olykor ellentmond neki, vagy semmilyen összefüggésben nem áll azzal. Működésének alapvető jellegét tekintve ide sorolhatjuk a választott bíróság működését is, ezért nem feleltethető meg a döntőbíráskodással, arbitrációval. Ennek következtében a vitában álló felek azon döntése, hogy vitájukat a jogi intézményrendszer elé bocsátják, nem

feltétlenül eredményezi akárcsak az egyik fél elégedettségét a felmentő vagy szankcionáló ítélet eredményeképp. Tehát a vitában álló feleket több tényező is arra szorítja, hogy vitájukat egymással – még ha egy harmadik személy bevonásával is – oly módon rendezzék, amely mindkét fél számára elfogadható folyamatban, elfogadható, vagy kölcsönösen előnyös eredményre vezethet. E cél megvalósításának eszközei a közvetítés, az egyeztetés, a békéltetés, a tárgyalás, s végső soron ezen célkitűzés megvalósítási formájába sorolhatjuk a döntőbíráskodást (arbitrálist) is.

Az alternatív vitarendezési eljárások egyik alapját az alábbi fogalmak viszonyában tudjuk meghatározni: Hatalom (erő), jog (igazságosság), méltányosság (szükséglet).

Az erő (hatalom) alapú döntésben az erősebb győz, a gyengébb veszít. A „kinek van igaza?” típusú viták végső megoldása a bíróság, amely bár gyakran lassan, de mégis végül kijelöli a „nyertest” és a „vesztést”, bár ekkorra már mindkét fél nagyon sok időt, pénzt, fáradságot veszített és viszonyuk általában helyrehozhatatlanul megromlott. Munkaszervezeteink egyik fő problémája, hogy túl sokszor nyúlunk az erő alkalmazásához, mely a vita gyors eszkalálódásához ve-

zethet. Ha állóháború alakul ki, akkor is inkább a „kinek van igaza?” típusú játékba bonyolódunk bele. Ezeknek a módszereknek ún. „győztes-vesztes” vagy „vesztes-vesztes” helyzetek a gyakori végkifejletei. Sokkal ritkábban kerül sor olyan megoldásokra, melyek azt a kérdést teszik fel, kinek mire van szüksége, ki mivel tud hozzájárulni a kölcsönösen elfogadható megoldáshoz.

A vita szakértelme mindenekelőtt arra vonatkozik, hogy felismerjük azokat a vitákat, melyek alkalmasak lehetnek ilyen, méltányosság alapon történő feloldására, a felek oldalán, e szakértelem alapján veszünk részt alternatív vitarendezési eljárásban. Ahogy egy jól felkészült jogász nem csak az anyagi jog ismeretében tudja mi az elérhető, hanem az eljárásokra vonatkozó tudása, gyakorlata alapján azt is pontosan tudja, hogyan kell a peres eljárásban részt venni, stratégiát építeni, időzíteni, a bíróság előtt érvényesíteni ügyfele álláspontját. A jó közvetítésben részt vevő fél, tárgyaló, ugyanígy tudja, mire kell törekedni, milyen módon lehet a közvetítői eljárásban a közvetítő szolgáltatását a legnagyobb hatékonysággal a kedvező megállapodás javára fordítani. A közvetítő, vagy „harmadik fél” szakértelme is a vitára irányul, tudja, hogyan kell a feleket legjobban segíteni, hogy kölcsönösen elfogad-

ható, lehetőleg a felek számára legeredményesebb megállapodást segíteni. E megállapodás azonban csak úgy lehet a feleké, akkor azonosulnak vele, érdekeltek a végrehajtásában, megvalósításában, ha az tartalmában a sajátjuk, ezért a közvetítő nem tartalmi javaslatokat tesz a megoldásra, hanem a felekkel együtt elemzi a helyzetet, az okokat, a szükségleteket, melyek alapján közösen alakítják ki a lehetséges, közös, saját megoldást, megoldásokat. Az ilyen megoldások éppen a fentiek folytán gyakran jövőorientáltak, a további együttműködést rendezik, ebben is különbözve számos peres vitától. A konfliktusok elemzésével foglalkozó társadalomtudományok (közgazdaságtan, szociológia) főbb megközelítéseiben a konfliktuskezelés szempontjából releváns konfliktust akként szokás értelmezni, mint valamilyen korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrásokért történő rivalizálást. Léteznek természetesen más megközelítések is, amelyek a konfliktus forrásának a vállalatok uralmi struktúráját, vagy a munkavállalók és munkáltatók egyenlőtlen pozícióit stb. tekintik, de ezeket itt nem tárgyaljuk. Mégis létezik – ha úgy tetszik – a konfliktusok értelmezésének egy olyan „filozófiája”, amely döntően az Amerikai Egyesült Államokban alakult

ki, majd az angolszász országokban terjedt el leggyorsabban, s amely meghatározó hatást gyakorolt e területre.

Az alternatív vitarendezési módszer önkéntes és személyes részvételen alapul. Vagy a konfliktus szereplői, vagy azok csoportjainak felhatalmazott képviselői vesznek részt a közvetlen tárgyalásokban. Az együttműködő, érdekalapú tárgyalás célja a mindenki számára elfogadható, és előnyös megoldásról szóló konszenzus kialakítása. A folyamatot gyakran semleges, harmadik személy a mediátor, vagy facilitátor vezeti, aki fentebb körülírt, megfelelő szakértelemmel, képességekkel és tapasztalattal rendelkezik.

Minden alapvetően versengő típusú, üzleti alkukon nevelkedett ember (vezető, vagy munkavállaló) első logikus kérdése az, hogy, nem naiv feltételezés-e az, hogy mindenki számára elfogadható és kölcsönösen előnyös megoldás születhet. Hiszen ha egy barackunk, vagy tortánk van, bármeddig beszélgethetünk, ha valaki nagyobb szeletet kap, akkor valamelyik másiknak biztosan kevesebb jut.

Ez a tétel mindaddig igaz, amíg ki nem derül, hogy az egyiknek a barack magja kell, mert fát akar ültetni, a másiknak meg a húsa, mert éhes. Vagy az egyik a dobos torta tetejét szereti, a másik pedig az alját, piskótát és krémet. Ezekben az

esetekben a felezésnél sokkal jobb megoldások kínálóznak: a felezéshez képest „nyer-nyer” típusú alku a mag-hús és karamell-krém és piskóta felosztás.

A szervezeti, munkaügyi konfliktusok általában komplex problémák. Szinte biztosan vannak olyan elemek, ahol a résztvevők preferenciái, érdekei és értékelései eltérnek. Így azután, ha elég mélyre ásunk, és megértjük a felek érdekeit és szükségleteit, gyakran találhatunk olyan megoldásokat, amivel mindenki jobban jár. Vagyis nem kötött a „torta” mérete, hanem bővíthető. A nagyobb tortából pedig mindenki egy kicsit többet kaphat.

1.3. Szervezeti konfliktusok

A szervezetekben, vállalatoknál, intézményeknél keletkező munkaügyi konfliktusok értelmezését érdemes egy kicsit távolabbról közelíteni. A modern társadalmakban, s ezek szervezeteiben, ma már közhelyszerű, hogy a konfliktusok felmerülése természetes. Ma nincs olyan jól felkészült vezető, középvezető, munkatárs, aki ne úgy tekintene a munkával, együttműködésben végzett tevékenységekkel kapcsolatban a konfliktusokra, mint ezek szükségszerű velejárója, s az ered-

ményesség nagy – és egyre növekvő – mértékben attól függ, hogyan tudunk túllendülni ezeken a konfliktusokon. Érdekek, álláspontok óhatatlanul különbözhetnek, akár olyan esetekben is, amikor az érintettek hosszabb távú célja, alapvető normája közös, így például egyformán érdekeltnek tartják magukat a szervezet eredményes működésében, legyen az eredményesség akár pénzben (profit, jövedelem), akár más hatékonysági mutatókkal mérhető. A vitákban résztvevő felek lehetnek személyek, így munkavállaló és munkáltató, munkatársak, vezetők, vagy csoportok, szervezeti egységek, s ezek közé soroljuk az érdekképviselőket, szakszervezeteket, menedzsmentet is.

Amikor szervezeti egységek részesei a vitáknak, a megoldásra tett kísérletek vagy konfliktuskerülők, ilyenkor igyekeznek elsimítani a konfliktust, azt eleve károsnak, destruktívnak tekintve. Megpróbálhatnak erőből rendet tenni, ennek formája lehet tárgyalás, de lehet szabályozáson, utasításon keresztüli kényszerítés is, de lehet megállapodásra, probléma megoldásra törekvő egyeztetés is. Néha felmerül az eszközök között a tréning, vagy más képzési forma, felelősök, bizottságok kinevezése, létrehozása, s ha a konfliktus esz-

kalálódott, akkor merül fel általában a közvetítő, vagy ilyen feladattal szervezetfejlesztő, tanácsadó bevonása.

A mai modern munkaszervezetek számára egyszerre jelent hatékonyságot eredményező vezetői kihívást és társadalmi elvárást a fair kapcsolatokra épülő szervezet és munkaszervezés kialakítása. Ennek egyik eszköze a részvételen alapuló irányítás, vezetés.

Participatív (részvételen alapuló) vezetés olyan intézményrendszert feltételez, amelyben kialakult a folyamatos információáramlás, és létrejöttek azok a terek és fórumok, ahol az álláspontok és érdekek egyeztetése megtörténhet annak érdekében, hogy a szervezet tagjai számára előnyös döntések és megoldások szülessenek. A participatív vezetés nem a klasszikus menedzsment, vagy a bürokratikus és jogalkalmazási folyamatok helyére lép, hanem azokat kiegészíti. Olyan folyamatokat indít, amelyben a különféle szervezeti eljárásokban érintett szereplők kimunkálhatják azokat a megegyezéseket és megoldásokat, amelyek nehezen születhetnének meg a hagyományos technokrata döntéshozási terekben.

További szervezeti elem, mely a modern és hatékony szervezeteket jellemzi, a szervezeti tanulás. Ebből most arra az

elemre szeretnénk utalni, hogy a participatív vezetés és a konfliktusok megfelelő kezelésének gyakorlata olyan szervezeti tudássá válhat, mely tovább javítja a vitarendezés konstruktív képességeit, növeli a felek felelősségvállalását, bátorítja a szervezet tagjait a vitás álláspontjaik megfogalmazására, konstruktív képviselőre, ezzel jelentős erőforrásokat mozgósítva a szervezet céljainak elérésére, teljesítményének növelésére.

A konfliktuskezelés során kialakul egy olyan párbeszéd, amelyben sok olyan szereplő ül közös asztalhoz, akik korábban talán igazán, személyesen nem is ismerték egymást és biztosan nem folytattak konstruktív párbeszédet. A folyamat során kisebb érdekközösségek szerveződnek, megtanulják, ki és hogyan képviselheti őket, megtapasztalják, hogyan lehet szerteágazó érdekek között is megegyezéseket teremteni és kialakulnak azok a kommunikációs csatornák és technikák, amelyekkel el lehet juttatni az információkat az érintettekhez és a konstruktív párbeszéd során azok megvitatása is lehetővé válik. A konfliktuskezelés során így intézmények épülnek, a párbeszéd, a partnerség intézményei. Ezek lehetnek formális, vagy informális intézmények. Abban közősek, hogy alkalmasak lehetnek arra, hogy a konfliktuskezelés után to-

vább működjenek, fejlődjenek, hogy később a szervezet élete során természetesen felmerülő konfliktusok és problémák kezelésének, feloldásának szokásos formájává váljanak.

E szervezeti innovációk más formái is hozzájárulhatnak a szervezeten belüli fair viszonyok létrejöttéhez, intézményesüléséhez, ilyenek azok a társadalmi felelősségvállalás körébe sorolható megoldások, melyek adott csoportok, vagy a szervezet tagjainak egymáshoz való viszonyára vonatkozóan állítanak fel követendő normákat, vállalásokat. Ilyennek tekinthetők a női munkavállalók munkafeltételeinek pozitív megkülönböztetése, a családbarát munkahely feltételeinek vállalása, vagy, a munkavállalók számára az egyenlő bánásmódot garantáló szabályok, etikai kódex bevezetése. Ezek közé tartozik egy újabb kezdeményezés, amely kifejezetten a viták kezelésével függ össze, a szervezeti, vagy vállalati ombudsman intézménye, ez az intézmény a hazai szervezetek körében ma még kevésbé ismert.

A vállalati ombudsman szerepének kialakulásában meghatározó mintaként tekinthető az Egyesült Államokban lezajlott fejlődés. Ennek során, a vállalaton belüli fair kapcsolatok kialakításában jelentős szerepet kapott a közvetítés (medi-

ation), a döntőbíráskodás (arbitration), melyeket elsősorban külső szakemberek, intézmények (mint az FMCS, mely mutat bizonyos hasonlóságot az MTVSZ-hez) felkérésével biztosítottak a partnerek számára. Ezek az eljárások kiemelkedően hatékonyaknak bizonyultak a legkülönbözőbb érdekviták, sérelmek, egyenlő bánásmódhoz és más munkavállalói sérelmek gyors, és a vállalat számára (is) előnyös, diszkrét feloldásában úgy, hogy a kapcsolat fennmaradt, megerősödött a partnerek között. Később a kérdések köre kibővült az etikai és integritás menedzsment kérdéseivel (néha még a panaszeljárások vitarendezői kezelésével is), s gyakran a társadalmi felelősség nagyobb kérdéskörébe integrálódott. Így olyan jelentős feladatkörre nőtt a fenti problémakör, amely állandó, a vállalat szervezetébe beépülő intézmény létrejöttét igényelte. Ezt az intézményt nevezik leggyakrabban vállalati ombudsmannak, ahol az intézmény egy személyt és adminisztrációját is jelentheti, vagy önálló szervezeti egységet is. További feltétele volt ezen intézmény kialakulásának, hogy a szervezeteken belül kialakultak a működésnek azok a szervezeti garanciái (pártatlanság, autonóm működés, titoktartás), melyek elfogadhatóvá tették az ombudsman tevékenységét személyét a munkatársak, vezetők, tulajdonosok számára is.

Mára a szervezeti ombudsmanok tevékenységének alapja a nemzetközi szakmai szervezetük által kidolgozott működési rend, ennek alapján tekinthető a bevezetett pozíció szervezeti ombudsmannak, s ez garantálja megfelelő működési kereteit.

A fenti eszközökkel csupán arra kívántuk ráirányítani a figyelmet, hogy a modern szervezetek számos eszközzel, módszerrel segítik elő a tisztességes, méltányos kapcsolatok kialakítását, fenntartását, s mindezt jól felfogott szervezeti-, menedzsment célok érdekében teszik. Ezen eszköztár bővítésében lehet fontos elemként tekinteni a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálatra, mely eszközeivel, tudásával, szolgáltatásaival egyszerre kíván hozzájárulni a konkrét felmerülő viták minél sikeresebb rendezéséhez, s ezzel együtt a vállalati-, szervezeti konfliktusok kezelésének, feloldásának kultúráját, gyakorlatát rendszerré fejleszteni, gyakorlatát elősegíteni.

2. A konfliktusok feloldásának lehetősége, az egyes eljárástípusok bemutatása

2.1. Az eljárások közös vonásai

Az egyes vitarendezési eljárások között alapvetően egy lényeges különbség van: a Szolgálat részéről eljáró tag mennyire tud beavatkozni a vita folyamatába. Ez a beavatkozás a békéltetés esetén a legkisebb mértékű, a kötelező döntéssel záródó egyeztetés, illetve döntőbíráskodás esetén pedig a legnagyobb. A megfelelő eljárás kiválasztásánál tehát a feleknek elsősorban azt kell mérlegelni, hogy képesek lesznek-e megegyezés útján rendezni a vitát, vagy a kérdés eldöntéséhez külső szakértő segítségét veszik igénybe. Miközben tehát az egyes vitarendezési módszerek jellege eltér, az alábbi jellemzők minden egyes eljárásra igazak.

2.1.1. Az eljárásban a részvétel önkéntes

A Szolgálat eljárásaiban való részvétel nem kötelező, az eljárás a felek közös, önkéntes felkérésére történik. Előfordulhat, hogy csak az egyik fél kéri a Szolgálat közbenjárását.

Ilyenkor a Szolgálat részletes tájékoztatással, az eljárások és a felkérhető tagok bemutatásával segítséget nyújt ahhoz, hogy a másik fél is vállalja a részvételt, ám erre nem kötelezhető. Ahogy a részvétel nem kötelező, úgy a folyamatban lévő eljárásból is bármikor ki lehet lépni. A Szolgálat eljáró tagja a kétségek megválaszolásával, aggályok megbeszélésével természetesen mindent elkövet annak érdekében, hogy a fél ne szakítsa meg a már megindult eljárást. Ám végső soron a fél az ügy ura, és ha bármilyen okból nem kívánja az eljárás folytatását, akkor az eljárás véget ér. (Ez alól egyedül a döntőbíráskodás esetén van kivétel, amely bizonyos esetekben kötelező.)

2.1.2. Az eljárások célja a viták konszenzusos rendezése

A Szolgálat a viták feloldására elsősorban a felek közös meg egyezésének elősegítésével törekszik. Kötelező döntésre csak akkor kerül sor, ha a felek ennek előzetesen önként alávetették magukat, és konszenzusos úton nem sikerült lezárni a vitát.

Az eljárások messzemenőig a felek együttműködésére épülnek. A részvétel azt feltételezi, hogy a felek elfogadják a

Szolgálat eljárási szabályait, és készek a megállapodás elérése érdekében közösen dolgozni a másik féllel és a Szolgálat eljáró tagjával.

2.1.3. Az eljárás kiválasztása és áttérés másik eljárásra

A felek közös felkérésükben megjelölhetik, hogy a Szolgálatot milyen eljárásban kívánják igénybe venni, de a legmegfelelőbb eljárás kiválasztásához kérhetik a Szolgálat segítségét is (pl. a Szolgálat tanácsadás szolgáltatásának keretében). Ugyanígy, szabadon kérhetik fel a névjegyzékről a Szolgálat eljáró tagját, de kérhetnek segítséget is a vita jellege, tárgya alapján legmegfelelőbb tag kiválasztásához.

Annak sincs akadálya, hogy a felek közös akarattal a már megkezdett eljárás során egy másik típusú eljárásra térjenek át. Például, első körben közvetítésre kérik fel a Szolgálatot, azonban világossá válik, hogy a felek nem tudnak majd meg egyezésre jutni. Az idő sürgetése miatt mégsem tehetik meg, hogy vitájukat ne zárják le pár napon belül, ezért döntőbíráskodásra térnek át. Így pár napon belül számíthatnak az eddig közvetítőként eljáró személy végleges döntésére, ami lezárja az ügyet. Ezt hibrid eljárásnak nevezik. Elképzelhető

az is, hogy a közvetítés eredménytelensége esetén más személy, a döntőbíró felkérésére kerül sor, esetünkben mindkét személy lehet a szolgálat tagja.

Az eljárás a Szolgálat Kódexe alapján történik. Ha a felek között van hatályban olyan megállapodás (pl. kollektív szerződés, üzemi megállapodás), amely rendezi valamely vitarendezési eljárás szabályait, úgy a Kódex szabályait azzal összhangban kell alkalmazni.

2.1.4. Az eljárás díjmentes, gyors, pártatlan és titkos

A Szolgálat eljárása a felek részére díjmentes.

A Szolgálat a viták gyors lezárására törekszik, ugyanakkor kellően tág időkorlát áll a felek rendelkezésére ahhoz, hogy sikerüljön minden kérdést rendezni. A szabályzat alapján egy felkérésre legfeljebb nyolc tárgyalási nap használható fel, egy tárgyalási nap pedig nyolc órát jelent. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a felek időnyomás nélkül folytathatják az eljárást, a Szolgálat tagja pedig mindaddig rendelkezésükre áll, amíg azt igénylik.

A Szolgálat tagjai függetlenek és pártatlanok, nem képviselői a feleknek, eljárásuk során nem utasíthatóak. Elfogultság

gyanúja esetén bármelyik fél kérheti másik tag kijelölését a Szolgálat részéről.

A Szolgálat előtti eljárások és az eljárás eredménye nem nyilvános. Ez alól csak akkor van kivétel, ha a felek közösen így rendelkeznek. A Szolgálat részéről eljáró valamennyi személyt szigorú titoktartási kötelezettség terheli, az eljárás befejezése után is. Ami tehát az eljárás során elhangzik, nem kerül nyilvánosság elé. A felek ugyanakkor megegyezésükben arra is kitérhetnek, hogy mi az, amit az eljárásról, illetve annak eredményéről megosztanak a nyilvánossággal.

2.2. Az egyes eljárástípusok bemutatása

2.2.1. Békéltetés

A békéltetés a legkevésbé beavatkozó jellegű vitarendezési eljárás. A békéltető külső, független félként támogatja a feleket a vitás kérdések rendezésében és a megegyezésre jutásban.

A vita feloldását sokszor már önmagában az elő tudja segíteni, hogy a felek egy formális eljárás keretében, felkészült békéltető vezetése mellett tudják átbeszélni az ellentétes álláspontokat. A békéltető feladata, hogy olyan tárgyalási kör-

nyezetet teremtsen, ahol a feleknek erre lehetősége van. Ennek keretében:

- segíti a tárgyhoz nem tartozó, különösen személyes és egyéb kérdéseket leválasztani a konkrét vitáról,
- segíti a probléma értelmezését, a megvitatandó kérdések pontos megfogalmazását,
- segítséget nyújt a felek érveinek, ellenérveinek megfogalmazásához, a prioritások megtalálásához,
- igyekszik eloszlatni az esetleges félreértéseket, kommunikációs zavarokat.

A békéltető a kulturált, célhoz kötött, megegyezésre irányuló, érdemi tárgyalás feltételeit biztosítja, ám ő maga nem fogalmaz meg javaslatot. Mindkét félnek egyenlő lehetőséget biztosít érvei bemutatására, esetleges bizonyítékai előterjesztésére. Ha a békéltető úgy látja jónak, a felekkel külön-külön is folytathat megbeszélést. Ebben az esetben mindkét felet külön hallgatja meg. Az egyik féllel folytatott megbeszélésen elhangzó információkat csak akkor és olyan mértékben oszthatja meg a másik féllel, amennyiben ezt a fél megengedi.

A békéltető jogi tanácsot nem ad. Az érdekvitához kapcsolódó joganyagot, szakmai tényeket ugyanakkor ismertetheti. Például, ha a vita tárgya szempontjából ez lényeges, össze-

foglalhatja az adott kérdés törvényi hátterét, a mérlegelhető alternatívákat. A békéltetés sajátossága, hogy azt a felek kollektív munkaügyi jogvita esetén is igénybe vehetik (pl. a szakszervezeti munkaidő-kedvezmény, vagy valamely információs jogosultság gyakorlása feletti vitában). A keresetindítási határidőket nem érinti, ha a felek a bírósághoz fordulás előtt békéltetésben vettek részt, azaz a békéltetés idejével nem hosszabbodik meg a bírósághoz fordulás határideje (Mt. 288. §). E körülményre a békéltető a feleket az eljárás megindításakor külön is figyelmezteti.

A békéltetés célja, hogy a felek közös megegyezéssel zárják le a vitát. A megegyezést az eljárás végén a békéltető írásba foglalja, és a felekkel együtt aláírja. Természetesen nem mindig sikerül minden vitás kérdésben megegyezésre jutni. Ilyen esetben a békéltető összegzi az eljárás eredményeit, és segít a feleknek kijelölni a következő lépéseket, hogy a nyitva maradt kérdéseket miként rendezzék (pl. a felek tovább tájékozódnak, pontosítják igényeiket, bevárnak egy konkrét eseményt, egy bizonyos „lehülési” időszak után újra tárgyalóasztalhoz ülnek, vagy a Szolgálat egy másik szolgáltatását veszik igénybe).

Példa:

A felek között a kollektív szerződés átfogó felülvizsgálata zajlik. Már számos részletkérdésben megszületett a megegyezés, de pár tárgyalási pont még nyitva van. Idő közben elmérgesedik a viszony az ügyvezető és a szakszervezet elnöke között. Az ügyvezető egy kevésbé szerencsés rádió interjúban úgy fogalmaz, véleménye szerint a szakszervezet túlértékeli az erejét. Erre válaszul a szakszervezet sajtóközleményt ad ki, amelyben az elnök a menedzsment tehetetlenségéről beszél. Ezután a felek egy hétig nem is beszélnek egymással. Mivel mindkét félnek nagyon fontos a tárgyalások eredményes lezárása, a Szolgáltatól békéltetőt kérnek fel, hogy a személyes nézeteltéréseket félretéve, segítsen közöttük lezárni a még megtárgyalandó pontokat. A békéltető az eljárás elején tisztázza a felekkel, hogy mely kérdésekben kívánnak megegyezni, és mely pontok azok (elsősorban a közelmúlt eseményei), amelyekre majd később, egy másik fórumon fognak visszatérni. A békéltető a vitát mederben tartva sorra veszi a tárgyalandó pontokat, nézetkülönbség esetén támogatja a feleket, hogy meg tudják fogalmazni, milyen érdekeket tartanak szem előtt, miért nem tudják elfogadni a másik fél ajánlatát, és ezek ismeretében segít közelíteni az

álláspontokat. Amikor egy pont tárgyalását sikerül lezárni, a békéltető megszövegezi a felek akaratának megfelelő megállapodást. Fontos eleme az eljárásnak, hogy kötelezettségvállalás csak abban az esetben keletkezik, ha az eljárás végül megállapodással zárul. A felek szabadon mérlegelhetnek részkérdéseket, konstruktív megoldási lehetőségeket kereshetnek, melyek csak akkor élesednek, ha a végén megállapodás születik.

2.2.2. Közvetítés

A közvetítés annyiban különbözik a békéltetéstől, hogy a közvetítő a felek megegyezését saját javaslat kidolgozásával is segíti. A közvetítő szerepe tehát aktívabb, mint a békéltetőé. Nem csak támogatja a feleket a vita megoldásában, hanem maga is állást foglal a célravezető megoldásról.

Ugyanakkor a közvetítésnél is a felek maradnak az ügy urai. A közvetítő nem értékeli a felek javaslatát, nem fejezheti ki preferenciáját a felmerülő megoldási javaslatok közül. Saját javaslatot az eljárás azon pontján és azon kérdésekben fogalmaz meg, amikor és amiben a felek ezt kifejezetten kérik. A közvetítő javaslata a felekre kötelező erővel nem bír. A

közvetítő a javaslatot úgy fogalmazza meg, hogy az a feleknek további tárgyalási alapul szolgálhasson, segítsen a lezárt és lezárandó kérdések azonosításában, a további alternatívák kidolgozásában. A Szolgálat tagjai a munkaügyi kapcsolatokban jártas, munkajogász szakemberek, akik saját szaktudásukra és tapasztalatukra építve tudnak javaslattal szolgálni a feleknek vitájuk lezárásához.

Példa:

A munkáltató tevékenysége átalakítása miatt létszámcsökkentést tervez, a munkavállalók körében sztrájkkészültség van. A munkáltató tárgyalni hívja a szakszervezetet, és bemutatja javaslatát az elküldendő munkavállalóknak adható plusz juttatások tekintetében. A szakszervezet elutasítóan reagál, és készen áll végső eszközként sztrájkot hirdetni. A felek a feszült helyzetben a Szolgálattól közvetítő segítségét kérik. Az első megbeszélésen a közvetítő közreműködésével a felek megfogalmazzák, hogy a munkáltató átszervezését elkerülhetetlen lépésnek tartják, és abban is egyetértenek, hogy egy sztrájk tovább rontaná a cég amúgy sem fényes gazdasági helyzetét. A munkáltató nem vitatja, hogy az elküldendő embereknek tisztos anyagi ellentételezés járjon, ennek

formájában azonban a felek között komoly nézetkülönbség van. A közvetítő a felektől kapott adatok és kiinduló ajánlatok alapján, folyamatosan egyeztetve a felekkel, javaslatot dolgoz ki arra, hogy a munkáltató a szakszervezet által kért magasabb végkielégítést több részletben, egy év alatt fizesse ki. A munkáltató így is sokallja a kifizetendő összeget, a szakszervezet viszont túl soknak tartja az egyéves határidőt. A felek a közvetítő javaslatát alapul véve tovább tárgyalnak. Végül megegyezés születik egy köztes összeg kifizetéséről, amelynek nagyobb része nyomban, kisebb része fél év múlva esedékes az elküldött munkatársaknak.

2.2.3. Egyeztetés

Az egyeztetés „hibrid eljárás”, amelyben a közvetítés és a döntőbíráskodás elemei keverednek. Elsősorban összetett, bonyolult viták esetén célszerű igénybe venni.

Ebben az esetben a vita feloldása egy egyeztető bizottságban történik. A bizottságba a felek egyenlő számban delegálnak tagokat, az elnök pedig a Szolgálat tagja, akit a felek közösen kérnek fel. Különösen bonyolult ügynél a felek a Szolgálat több tagját is felkérhetik (páratlan számban). Ilyenkor a fe-

lek közösen állapodnak meg a bizottság elnökének a személyében, a Szolgálat többi tagját pedig az egyes felek egyenlő számban kérik fel. Például, a szakszervezet és a munkáltató 13 fős egyeztető bizottságot hoz létre. A szakszervezet és a munkáltató is öt-öt főt delegál a bizottságba, a Szolgálat részéről három főt kérnek fel. Az elnök személyében megállapodnak, mellette mindkét fél egy-egy tagot választ a névjegyzékről.

Az egyeztetés alapesetben a közvetítéshez hasonlóan zajlik. A bizottság tagjai az elnökkel közösen dolgozzák ki azokat a megoldási javaslatokat (alternatívákat), amelyekről dönteni kell. Az elnök a két fél által delegált tagokkal folytatott folyamatos párbeszéddel segíti elő a megegyezést. Ő maga nem dönt a vitában, ám saját javaslatot is kidolgozhat a felek számára (illetve, több személy felkérése esetén, ezt megtehetik a felek által kiválasztott tagok). Az eljárás a felek megegyezésével zárul, ennek hiányában az elnök írásban összefoglalja az eredményeket.

Az egyeztetés azonban úgy is történhet, hogy a felek még az eljárás megindulása előtt írásban alávetik magukat a bizottság határozatának. Ilyenkor a bizottság kötelező erejű határozatot hoz. A határozatot a bizottság tagjai és az elnök hoz-

za meg, szavazategyenlőség esetén az elnök szavazata dönt. Ez az eljárás tehát a döntőbíráskodáshoz áll közelebb, hiszen ha a felek között nincs egyetértés, a döntő szót az elnök (a Szolgálat tagja) mondja ki. A elnöknek ebben az esetben is törekednie kell arra, hogy lehetőleg a felek megegyezésével döntsék el a vitás kérdéseket. Szavazásra akkor kerül sor, ha világossá válik, hogy a felek nem tudnak megegyezni az adott kérdésben. A szavazásra feltett javaslatok kidolgozása is a felek közös munkájával történik. Önkéntes alávetés esetén az egyeztető bizottság kötelező határozata munkaviszonyra vonatkozó szabály, amelynek a kollektív szerződéssel egyező jogi kötőereje van (Mt. 13. §).

Nincs akadálya, hogy a felek alávető nyilatkozatot az eljárás alatt tegyenek. Például, az eljárás első felében világossá válik, hogy a felek nem értenek egyet egyes vitás kérdésekben, ám az idő szorításában muszáj mielőbb megegyezésre jutniuk. Ilyenkor a közvetítés típusú egyeztetésből az eljárás folyamán lesz döntőbíráskodás típusú egyeztetés.

Példa:

A munkáltató javaslatot tesz a szakszervezetnek, hogy az utóbbi időben megszorodó fegyelmi vétségek miatt a kol-

lektív szerződést egészítsék ki egy fejezettel, ami részletesen szabályozza a fegyelmi felelősséget és a lehetséges szankciókat. A szakszervezet támogatja a javaslatot, mivel fontosnak tartják, hogy minden szervezeti egységben, minden igazgatóság alatt azonos szabályok vonatkozzanak a munkavállalók felelősségre vonására. A felek felméri, hogy a szabályok kidolgozásához legalább öt-hat lényeges tárgyalási pontban kell megegyezésre jutniuk (pl. hogyan zajlik a fegyelmi eljárás, milyen fegyelmi büntetések lehetségesek, milyen fegyelmi vétségek esetén lehet felfüggeszteni az eljárás alatt álló munkavállalót stb.). Ezért egyeztető bizottságot alakítanak a részletek kidolgozására, amelybe három-három tagot delegálnak, és a Szolgálat részéről független elnököt kérnek fel. A felek önkéntes alávető nyilatkozatot tesznek, így a bizottság határozata a kollektív szerződéssel azonos súlyú, jogilag kötelező erejű lesz.

Az elnök és a felek az előre meghatározott napirend szerint végig veszik a főbb kérdéseket. Egy-egy lezárt téma után az elnök szavazásra teszi fel a kérdést, többségi támogatás esetén továbblépnek a következő tárgyalási pontra. Amikor a felek között nincs egyetértés, az elnök megkísérelni addig közfelíteni az álláspontokat, amíg nem jön létre megegyezés,

vagy nem áll elő nyilvánvaló patthelyzet. Utóbbi esetben az elnök szavazatával döntenek el a vitát. Ezekkel a lépésekkel haladva a bizottságban – döntően konszenzusos úton – elkészül a fegyelmi felelősségről szóló megállapodás.

2.2.4. Döntőbíráskodás

A döntőbíráskodás a leginkább beavatkozó típusú vitarendezési eljárás. Ilyenkor az eljárás végén a Szolgálat felkért tagja a vitát lezárva, döntőbírói határozattal dönt. A feleknek akkor célszerű ezt választani, ha elszántak a vita gyors és végleges lezárására, és ezért akár arra is készek, hogy a döntő szót átengedjék egy külső félnek. A döntőbíró határozata ugyanis a felekre kötelező.

Ugyanakkor a döntőbírói eljárás során is érvényesül a felek megegyezésének elsődlegessége. Azaz, a döntőbíró elsősorban arra törekszik, hogy a felek megegyezés útján zárják le a vitát, és csak ennek eredménytelensége esetén dönt ő maga. Ez azt jelenti, hogy az első három tárgyalási napon a döntőbírónak tilos határozatot hoznia. Eddig az eljárás a közvetítésnek megfelelően zajlik. Ez alatt a döntőbíró a feleket (szakértőket, tanácsadókat) meghallgatja, az iratanyagot át-

tanulmányozza, és az álláspontokat közelítve segíti a feleket konszenzusra jutni. A feleknek ugyanakkor már ebben az első három napban is annak tudatában kell tárgyalni, hogy ha nem sikerül megegyezniük, úgy a negyedik napon a döntőbíró határozatával már lezárhatja az eljárást, amely kötelező lesz.

A felek a döntőbíráskodásnak egy másik típusát is választhatják. A felkérésben kiköthetik, hogy a döntőbíró saját döntést nem dolgozhat ki, hanem a felek által kimunkált végleges ajánlatok közül kell valamelyiket kiválasztania. Ez tehát azt jelenti, hogy az eljárás végére mindkét félnek ki kell dolgoznia egy részletes ajánlatot, amely minden felmerülő vitás kérdést rendez. A döntőbíró pedig csak annyit tesz, hogy a két végleges ajánlat közül kiválasztja az egyiket, amelyik megítélése szerint jobban szolgálja a vita közös érdekek mentén történő rendezését. Ez a kiválasztott ajánlat lesz kötelező a felekre. A döntőbíró határozata ilyenkor teljes egészében átveszi a kiválasztott ajánlatot, azon semmit nem változtathat meg.

Ez utóbbi eljárás azt kívánja meg a felektől, hogy végleges ajánlatukat kellő önmérséklettel tegyék meg. A döntőbíró ugyanis a másik fél érdekeit figyelmen kívül hagyó, egyoldalú előnyökre építő ajánlatot nem fogja elfogadni. Az ajánlat-

tételt megelőző egyeztetések szerepe éppen az, hogy a felek a döntőbíró közreműködésével fel tudják tárni a lehetséges kompromisszum kereteit, hogy a számukra még elfogadható, de a másik félnek is vállalható végleges ajánlatot tudjanak tenni. Természetesen nem kizárt – sőt, a döntőbíró kifejezetten erre fog törekedni –, hogy ebben az esetben is a felek megegyezésével záruljon az eljárás, és ne kerüljön sor a végleges ajánlatok megtételére.

A döntőbírói eljárás további sajátossága, hogy két esetben nem a felek önkéntességén alapul, hanem törvény alapján kötelező az igénybevétele. Ezek az alábbiak [Mt. 293. § (2) bek.]:

– ha a munkáltató és az üzemi tanács nem tud megállapodni az üzemi tanács választásának, illetve működésének költségeiben [Mt. 236. § (4) bek.], vagy

– ha a jóléti célú pénzeszközök felhasználása tekintetében az üzemi tanács és a munkáltató nem ért egyet (Mt. 263. §).

Kötelező döntőbírói eljárás esetén a vitában érdekelt fél kérelmére a Szolgálat eljáró tagja a másik felet írásban felhívja az eljárásban való részvételre. A felek kötelező döntőbíráskodás esetén is választhatnak, hogy azt a fent bemutatott két forma közül hogyan szeretnék lefolytatni (végleges ajánlattal vagy nem).

Példa:

Megválasztása után az üzemi tanács konzultációt kezdeményez a munkáltatóval, hogy meghatározzák az üzemi tanács éves működési költségkeretét. Az üzemi tanács által részletesen kidolgozott javaslathoz képest a munkáltató csak egy töredék összeget ajánl fel. Ezt azzal indokolja, hogy az üzemi tanács számára mindennel felszerelt irodát biztosít, amelynek teljes rezsiköltségét állja a teljes évre, ideértve az irodaszereket, fénymásolópapírt, internet elérést, telefonvonalat is. Az üzemi tanács ezt nem kívánja elfogadni, mivel elmondása szerint nincs szüksége ilyen komoly irodai infrastruktúrára, illetve szükségleteit a tagjai saját eszközeivel (pl. otthoni számítógépeikkel) is meg tudja oldani. Ehelyett nagyobb pénzüsszeget szeretnének elkölteni a tanács tagjainak képzésére, szakkönyvek vásárlására, tanácsadók igénybevételére. Mivel megegyezés nem jön létre, a felek – a törvény előírását követve – döntőbíráskodásra terelik az ügyet.

Az eljárás első szakaszában a felek pontosítják ajánlataikat, előadják érveiket, a döntőbíró pedig igyekszik az eltérő álláspontokat közelíteni. Mivel két tárgyalási nap után sincs megegyezés, a döntőbíró a harmadik tárgyalási napon felhívja a felek figyelmét, hogy konszenzus hiányában határozattal

fogja lezárni az ügyet. A költségvetés keretszámairól azonban továbbra sincs egyetértés. Mivel a döntőbíró úgy ítéli meg, hogy három nap után minden információ a rendelkezésére áll a döntéshez, a negyedik tárgyalási napon határozatot hoz, amelyben igyekszik mindkét fél méltányolható érdekeinek kellő súlyt adni. Az üzemi tanács éves költségvetését a döntőbíró határozata szerint biztosítja a munkáltató.

3. Személyi feltételek a kollektív munkaügyi vita sikeres megoldására

Ahhoz, hogy konstruktív, mindenki számára előnyös megállapodások rendezhessék a vita kimenetelét, autonóm szereplőkre van szükség. Ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy a vitás felek egyenlően erősek, azonos erőforrások felett rendelkeznek a vita kimenetelésre vonatkozóan, csupán annyi követelményt, hogy képesek álláspontjukat önállóan kialakítani, azt a vitarendezés eljárásában képviselni. A hazai munkaügyi kapcsolatok körében szerzett tapasztalatok arra irányították a kutatók figyelmét, hogy gyakran éppen ez az alapvető követelmény sérült a rendszerváltást követően a munkavállalói oldalon, s ennek tulajdonítható, hogy olyan

kevés kollektív tárgyalásra került sor az elmúlt évtizedekben. A szervezettség lecsökkent, a képviselők meggyengültek, a tárgyalások, ha létrejöttek is formálissá váltak. Mára azonban kiderült, gyakran a munkáltatók számára sem jelent ez ideális helyzetet, ma elsőrendű érdekévé válik a legtöbb munkáltatónak, hogy munkavállalóit megtartsa, fejlessze, ezzel biztosítva a működés számára az egyik legfontosabb erőforrást.

Gyakran a legnagyobb hiányt mindezzel együtt az jelenti, hogy a szervezetekben, hiányzik az a szakértelem, s e szakértelemmel esetleg rendelkező személy hatásköre, lehetősége, hogy a felmerült vitákat azok jellege, szereplői szerint a felmerülésükkor megfelelő pályára állítsák. Ezt szokás terelésnek nevezni, melynek legfontosabb elemei az alábbiak:

- Első szinten elemezve a felmerült vitát, megállapítani a szükséges résztvevőket, feleket, őket a vita rendezésébe bevonni.
- Megválasztani, hogy az adott vitában milyen eljárásoknak van létjogosultsága, ha több lehetőség is felmerül, ezek milyen sorrendben adnak lehetőséget a leghatékonyabb rendezésre.
- Az egyes eljárásokkal kapcsolatban legalább elemi tájékoztatást adni a feleknek arról, mi a lehetséges döntésük az eljárás

rásban való részvétellel kapcsolatban, milyen előkészületeket tehetnek meg, vagy érdemes megtenniük, milyen módon vehetnek részt, s milyen kimenettel zárulhatnak az eljárások. Jól látszik, hogy itt már szükség van az alternatív vitarendezéssel kapcsolatos ismeretekre is.

Tárgyalók azok, akik képesek felkészülten szakszerűen részt venni a vitarendezési eljárásokban, megelőlegezve azt a bizalmat a másik fél és az eljárás iránt, ami szükséges az eredményes megállapodás kidolgozásához, az ezt eredményező tárgyaláshoz. E tárgyalóknak rendelkezniük kell azzal a felhatalmazással is, hogy a megszülető megállapodást aláírhasák, az abban foglalt teendőkért felelősséget vállalhassanak. Gyakran ez olyan dilemmaként jelentkezik, hogy a vezetés mely tagja vegyen részt a tárgyalásban, s gyakori, hogy olyan vezetőt, képviselőt küld a munkáltató tárgyalni, akinek nincs elegendő felhatalmazása az ott felmerülő kérdésekben vállalást tenni. Természetesen e probléma a munkavállalók oldalán is gyakran fennáll, mivel egy tárgyaláson olyan opciók is felmerülhetnek, melyek elfogadására, vállalására nem rendelkezik felhatalmazással a munkavállalók képviselője. Ilyenkor érdemes szüneteltetni a tárgyalásokat, amíg a felek

tisztázzák azt a játékeret, amelyen belül természetesen a legjobb megoldásra törekszenek, de delegálóik képesek elfogadni az e játéktéren belül kialakított megoldásokat.

3.1. Közvetítők

A mediátor nem bíró, nem szakértő, vagy tanácsadó. Nem tisztte a megoldás kitalálása. A mediátor folyamat szakértő és tanácsadó. Hivatása az, hogy a résztvevőket segítse hozzá ahhoz, hogy saját maguk találják meg, hogyan lehet a köztük feszülő konfliktust feloldani és hozzák meg a döntést a működőképes és a viszonyokat sem romboló megoldásról.

A szakember abban segít, hogy hatékonyá váljon a konfliktuskezelés és problémamegoldás folyamata. A semleges harmadik fél segít kialakítani azt a légkört, amelyben a csoport tagjai biztonságban és motiváltan dolgoznak együtt, segíti a résztvevők közötti kommunikációt, strukturálja és vezeti a problémamegoldás folyamatát és segíti a tartós megegyezések megfogalmazását.

Az alternatív vitarendezés során a mediátor feladata az, hogy segítsen a résztvevőknek abban, hogy álláspontjaikat (kez-

dőpozícióikat) kifejtsék, feltárják a mögöttük rejlő érdekeket és szükségleteket, és megértsék a többi fél érdekeit és szükségleteit. Hiszen amikor a vita a bemerevedett álláspontokból kimozdul, és e mögöttes okokat feltárja, általában esély nyílik a megegyezésre.

Magyarországon a különféle mediációs területeken ugyan léteznek közvetítői névjegyzékek, közvetítői listák, ennek ellenére nincs könnyű helyzetben, aki hozzáértő mediátort keres vitája megoldásához. Nagyon sokan vannak, akik közvetítői, mediatori munkát vállalnak, de a tényleges, sikeres mediatori eseteket igencsak korlátozott számú köre végzi a mediátoroknak. Tanácsolni annyit lehet, hogy mindenekelőtt a gyakorlati tapasztalatot tekintsük referenciának, s a szakmai szervezetek kapcsolati hálózatához kapcsolódó, képzett mediátort érdemes felkérni a vitarendezéshez.

A konfliktushelyzetben szakképzett segítség ahhoz kell, hogy meg lehessen találni azt a pontot, ahol biztonsággal be lehet avatkozni a folyamatba. A szakértő segíthet az aktuális helyzet és a résztvevők elemzésében és konfliktuskezelési stratégia kialakításában. Talán a legfontosabb szerepe a külső szakértőnek az, hogy semleges és pártatlan félként keresheti fel a résztvevőket és segíthet a mobilizálásban, a képvisel-

let megszervezésében, a folyamat elindításában és levezetésében. Elmérgesedett helyzetben a külső, semleges személy lehet sok szereplő számára a biztosíték arra, hogy valami új szakasz kezdődik, ami reményt nyújt a helyzet javítására.

A közvetítőket a rájuk vonatkozó jogszabályok szigorú titoktartásra kötelezik az eljárás alatt, s azt követően is. Ez a titoktartási kötelezettség ugyanolyan szigorú, mint az ügyvédek esetében. Ez választ ad arra a gyakori kételyre, melyet a felek gyakran vetnek fel a közvetítéssel kapcsolatban, hogy „kivisszik” a vitát. Ez pontosan annyira nem áll fenn, mint amikor bármelyik fél külső jogászt, ügyvédet keres meg a probléma megoldásában, tanácsot kérve tőle. Ekkor sem szokott felmerülni, hogy „kivisszük” az ügyet, mivel az már teljesen köztudott, hogy az ügyvédet e titoktartás köti. A közvetítőtől ugyanerre a diszkrécióra számíthatunk.

A Munkaügyi Vitarendező és Tanácsadói Szolgálat éppen azt a célt tűzi maga elé, hogy az alternatív vitarendezésben megfelelő ismeretekkel rendelkező, nagy tapasztalattal és elméleti tudással bíró munkajogászok segítsék a vitás feleket a megfelelő keretek kijelölésében, s szükség esetén a Szolgálat vitarendezésben jártas, speciális felkészültséggel és készségekkel rendelkező mediátorok útján biztosítsa a hozzá for-

duló szervezetek munkaügyi vitájának gyors, szakszerű rendezéséhez felkészült szakembereket.

4. A konfliktushelyzetek feloldásának lehetséges munkajogi eszközei és kommunikációs technikái

Az érdekvitáknak nincs jogilag szabályozott alapja, nem valamilyen jogkérdés áll az előtérben, hanem általában gazdasági jellegű az ellentét. Éppen ezért ezekben a konfliktushelyzetekben a jogi szabályozásnak csak csekély szerepe lehet. Például, a törvény részletesen szabályozza, hogy a szakszervezet tisztségviselőit milyen munkaidő-kedvezmény illeti meg. Ha ezt a munkáltató nem biztosítja, akkor a szakszervezet igényét bíróság előtt érvényesítheti. Ha ezzel szemben a vita arról szól, hogy a munkáltató nem olyan ütemezésben szabadságolja a munkavállalókat, ahogy az számukra a legoptimálisabb lenne, ez már nem jogilag rendezett kérdés, amelyet bíróság nem is tud feloldani. A Munka Törvénykönyve mégis rendez bizonyos alapvető kereteket ahhoz, hogy a munkáltató és az érdekképviseletek a jogvitának nem minősülő vitáikat is rendezni tudják. Erre három jogilag szabályozott utat biztosít: konzultáció, egyeztető bizottság és döntőbíráskodás.

A törvény azonban csak tág kereteit szabályozza a munkáltató és a munkavállalói érdekképviseltek közötti egyeztetéseknek. A tárgyalások menetét, eljárásrendjét gyakorlatilag szabályozatlanul hagyja, ugyanakkor tág keretet enged a megállapodásokkal történő rendezésnek. Ez felelősséget és lehetőséget is ad a feleknek. Ha már kialakult a vita, a feszült helyzetben igen nehéz még arról is egyeztetni, ki vezesse az egyeztetést, milyen szabályok alapján, milyen lehetséges végkifejletekkel stb. A Szolgálat éppen ezt az úrt hivatott kitölteni. A Szolgálat szabályzata összhangban van a Munka Törvénykönyve előírásaival. Így az egyes vitarendezési szolgáltatásokkal a felek kidolgozott modelleket kapnak a vitakezelésre, akkor is, ha korábban nem rögzítették azokat a kereteket, amelyekhez egy konfliktus helyzetben tartani fogják magukat.

Az alábbiakban röviden összefoglaljuk a konfliktushelyzetek feloldására vonatkozó jogi kereteket.

4.1. Tárgyalás a felek között:

a konzultáció munkajogi szabályai

A törvény definíciója szerint a konzultáció a szakszervezet, illetőleg az üzemi tanács és a munkáltató közötti véle-

ménycsere és párbeszéd (Mt. 233. §). Konzultáció esetében a munkáltató és a szakszervezet közötti olyan kommunikációról van szó, amikor nem feltétlenül van vita a felek között, hanem csupán a hatékony együttműködés érdekében folytatnak tárgyalásokat. A gyakorlatban azonban tipikusan akkor ülnek tárgyalóasztalhoz a felek, amikor érdekellentét is van a konkrét témában. A felek bármikor, bármilyen ügyben kezdeményezhetnek konzultációt a másik félnél. Konzultációt az üzemi tanács és a szakszervezet is bármikor kezdeményezhet, és kérésükre a munkáltató köteles tárgyalóasztalhoz ülni. A megegyezés természetesen soha nem kötelező, de legalább meg kell hallgatni a másik fél álláspontját.

A konzultációra vonatkozó rendelkezések azt biztosítják, hogy a szakszervezet, illetve az üzemi tanács véleményezési és tájékoztatási joga ne merüljön ki egy formális levélváltásban, amely után a munkáltató az érdekképviselő álláspontjának érdemi mérlegelése nélkül dönt. Ilyen esetekben valódi véleménycsere, párbeszéd szükséges. A konzultáció szabályainak megszegése miatt akár bírósághoz is lehet fordulni. A bíróság azonban legfeljebb megállapíthatja a jogsértés tényét, de más érdemi szankciót nem alkalmazhat a tárgyalásokat szabotáló féllel szemben (Mt. 289. §).

Ahhoz, hogy a konzultáció valóban érdemi tárgyalás legyen, a törvény az alábbi követelményeket rögzíti. A konzultációt a kezdeményezésben megjelölt célhoz kötötten, a megállapodás érdekében, oly módon kell lefolytatni, hogy biztosított legyen:

- a feleknek a konzultáció tárgyához szükséges szintű képviselete,
- a közvetlen, személyes véleménycsere,
- az érdemi tárgyalás.

Komoly súlyt ad a konzultációnak az a törvényi szabály, amely szerint annak tartama alatt, de legfeljebb hét napig a munkáltató a tervezett intézkedését nem hajthatja végre. Sőt, hét napnál hosszabb időtartamban is megállapodhatnak a felek. Például, a munkáltató költségcsökkentési okokból elhatározza az üzemi étkeзде bezárását. Ha emiatt a szakszervezet konzultációt kér, akkor a tárgyalások ideje alatt, de legfeljebb hét napig az étkezdét még működtetni kell. Bezárásra csak a hét nap letelte után kerülhet sor, vagy ha a konzultáció alatt már korábban megállapodás születik. Természetesen olyan eset is lehetséges, hogy már a tárgyalások első napján (de legalábbis hét napnál hamarabb) nyilvánvalóvá válik, hogy a felek között nem lesz megegyezés. A gyakorlat

alapján a munkáltató ilyenkor joggal tekintheti eredménytelennek a konzultációt, és folytathatja az intézkedés végrehajtását. A hét napos felfüggesztő hatály célja elsősorban az, hogy a munkáltató időben, ne a tervezett intézkedés bevezetése előtt egy-két nappal üljön csak tárgyalóasztalhoz a munkavállalói oldallal. Megállapodás hiányában a munkáltató a határidő lejártakor a konzultációt befejezi.

4.2. Vitarendezés külső fél bevonásával

A felek külső, független szereplő segítségét is igénybe vehetik, ha maguk nem tudnak megnyugtató megoldást találni érdekvitájukban. A Munka Törvénykönyve erre az egyeztető bizottság és a döntőbíráskodás intézményét kínálja (Mt. 291–293. §). E vitarendezési formák szabályai megegyeznek a Szolgálat által ajánlott egyeztetéssel és döntőbíráskodással, ezért ezek megismétlésétől eltekintünk. A Szolgálat eljárási kódexe mindkét vitarendezési formát részletesebben szabályozza.

Mellékletek jegyzéke

- I. Melléklet:* A Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat Szervezeti, Eljárási és Magatartási Kódexe
- II. Melléklet:* A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény kollektív munkaügyi érdekvitákat érintő rendelkezései
- III. Melléklet:* Kártyás Gábor: A békepipa esete az új Munka Törvénykönyvével

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 névjegyű 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.