

Lovász Gabriella

**A munkaügyi mediáció eredményessége és fogadtatása a
szociális partnerek szemszögéből**

Szociológia és Társadalompolitika Intézet

Témavezető: Dr. Neumann László Ph.D.

© Lovász Gabriella, 2009

Budapesti Corvinus Egyetem

Szociológia Ph.D. Program

**A munkaügyi mediáció eredményessége és
fogadtatása a szociális partnerek
szemszögéből**

Ph.D. értekezés

Lovász Gabriella

Budapest 2009

Köszönetnyilvánítás

Hálával és köszönettel tartozom szeretteimnek, elsősorban is Édesanyámnak, aki türelemmel viselte, hogy sok évig a disszertáció készítésével voltam elfoglalva, a családi együttlétek helyett.

Külön köszönettel tartozom tutoromnak, Dr. Neumann Lászlónak, aki éveken át felbecsülhetetlen értékű szakmai támogatásával segítette munkámat. Bármikor fordulhattam hozzá kérdéseimmel, kéréseimmel, és mindig hasznos instrukciókkal látott el. Embersége nagyban hozzájárult ahhoz, hogy kitartsak ebben a nem kis volumenű kutatásban.

Köszönöm a dolgozathoz nyújtott szakmai és egyéb támogatást az alábbi személyeknek:

Dr. Berki Erzsébet, Dr. Borbás István, Dr. Czakó Ágnes, Dr. Farkas János, Dr. Gulyás Kálmán, Dr. Hegedűs Rita, Dr. Hrubos Ildikó, Dr. Janky Béla, Dr. Kántor Raimund, Dr. Kovács Géza, Dr. Kővári György †, Dr. Krémer András, Dr. Lengyel György, Dr. Rézler Gyula †, Dr. Scott Hughes, Dr. Szántó Zoltán, Dr. Takács Károly, Dr. Zane T. Reeves,

és az MKDSZ közvetítőinek, a meginterjúvált szociális partnereknek és kutatóknak, és mindazoknak, akik valamilyen módon segítették munkámat,

valamint az alábbi intézményeknek:

Rézler Gyula Alapítvány

Budapesti Corvinus Egyetem Szociológia és Társadalompolitika Intézet.

Budapest, 2009. június

.....

aláírás

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	11
1.1. KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK	11
1.2. A PROBLÉMA	14
1.3. A DOLGOZAT CÉLJA	15
1.3.1. A KONFLIKTUS FOGALMÁNAK ÉS TIPIKUS KIVÁLTÓ OKÁNAK MAGYARÁZATA....	15
2. A SZOCIÁLIS PARTNEREK DÖNTÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK GAZDASÁGSZOCIOLÓGIAI MEGKÖZELÍTÉSE	17
2.1. TRANZAKCIÓS KÖLTSÉGEK	17
2.2. MEGBÍZÓ-MEGBÍZOTT ELMÉLET	21
2.3. INFORMÁCIÓS ASZIMMETRIA	22
2.4. SZERZŐDÉSKÖTÉS	25
2.5. MIKOR ÉRI MEG KOOPERÁLNI?	27
2.6. ÖNÉRDEKKÖVETŐ MAGATARTÁS VS KOOPERATÍV MAGATARTÁS	28
2.7. KOLLEKTÍV CSELEKVÉS	32
2.8. BEÁGYAZOTTSÁG, KAPCSOLATHÁLÓK	34
2.9. MEDIÁCIÓ A DESTRUKTÍV SZAKASZBAN ...?	35
3. MEDIÁCIÓ KÜLFÖLDÖN.....	37
3.1. MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK	37
3.2. A MEDIÁCIÓ ELTERJEDÉSE	38
3.3. EGYESÜLT ÁLLAMOK	39
3.4. NAGY-BRITANNIA	43
3.5. ÍRORSZÁG	44
3.6. BELGIUM	46
3.7. CSEHORSZÁG	49
3.8. AZ ORSZÁGONKÉNTI JELLEMZŐK ÖSSZEVETÉSE A MAGYAR HELYZETTEL	50
4. VITÁK KEZELÉSE MAGYARORSZÁGON	59
4.1. HIERARCHIAORIENTÁLT MEGOLDÁSOK	59
4.2. MEDIÁCIÓ	64
4.2.1. A munkaügyi kapcsolatok néhány jellegzetessége	64
4.2.2. A kollektív munkaügyi viták mediálásának intézményesülése.....	69
4.2.3. Az MKDSZ közvetítéssel kapcsolatos eredményei	72
5. HIPOTÉZISEK ÉS MODELLALKOTÁS.....	76
5.1. HIPOTÉZISEK	76
5.2. MODELLALKOTÁS	83
6. KUTATÁSI MÓDSZEREK	85
6.1. KIINDULÁS	85
6.2. SZOCIÁLIS PARTNEREK MEGKERESÉSE	86
6.2.1. Szakszervezeti tisztségviselők	86
6.2.2. Munkaadói érdekképviselők tisztségviselői	87
6.3. MEDIÁTOROK MEGKERESÉSE	87
6.4. VÁLLALATOK MEGKERESÉSE	89
7. SZOCIÁLIS PARTNEREK ÉSZREVÉTELEI	91

7.1. A „modus vivendi”-t szolgáló módszer igénybevételéhez szükséges konstelláció	91
7.2. A szakszervezetek erőpozíciója	94
7.3. Milyen legyen a mediátor?.....	102
7.4. Szakszervezetek és munkavállalók kapcsolata	107
7.5. Hierarchiaorientáltság vagy mediáció	110
7.6. Információs aszimmetria.....	113
7.7. Konfliktusfelfogás és kezelési stratégiák.....	114
7.8. Többször is alkalmazható lett volna a mediáció?	121
7.9. Destruktív konfliktus és mediáció	122
7.10. A mediáció választását potenciálisan segítő további tényezők.....	123
8. A MEDIÁTOROK ÉSZREVÉTELEI	129
8.1. EREDMÉNYEK ÉS ELEMZÉSÜK	129
8.1.1. Népszerűség és bizalom	130
8.1.2. Szociális partnerek kapcsolata.....	135
8.1.3. Információs aszimmetria.....	138
8.1.4. Presztízs	139
8.1.5. Hierarchiaorientáltság	140
8.1.6. Potenciális esetek és destruktív konfliktusok	141
9. VÁLLALATI ESETTANULMÁNYOK.....	147
9.1. AZ ELSŐ VÁLLALAT, AHOL A MEDIÁCIÓ MEGÁLLAPODÁSSAL ZÁRULT	147
9.1.1. A vállalat bemutatása.....	147
9.1.2. Előzmények.....	149
9.1.3. A közvetítési folyamat.....	150
9.1.4. Elemzés	153
9.1.4.1. Konfliktuskonstelláció	153
9.1.4.2. A felek közötti kapcsolat.....	153
9.1.4.3. Mediáció kontra bíróság	157
9.1.4.4. Információs aszimmetria.....	158
9.1.4.5. Konfliktusfelvállalási hajlandóság.....	159
9.1.4.6. Konfliktuskezelési stratégiák, kockázatok	159
9.1.4.7. Presztízs	160
9.1.4.8. Igénybevételi hajlandóság.....	160
9.1.4.9. Mediáció és destruktív konfliktus	161
9.2. MÁSODIK VÁLLALAT. HA ELAKAD A FOLYAMAT.	162
9.2.1. A vállalat bemutatása.....	162
9.2.2. Előzmények.....	163
9.2.3. A mediáció körüli események.....	164
9.2.4. A közvetítési folyamat.....	165
9.2.5. Elemzés	167
9.2.5.1. Konfliktuskonstelláció	167
9.2.5.2. A felek közötti kapcsolat.....	167
9.2.5.3. Mediáció kontra bíróság	170
9.2.5.4. Információs aszimmetria.....	171
9.2.5.5. Konfliktushoz való hozzáállás	172
9.2.5.6. Konfliktuskezelési stratégiák, kockázatok	172
9.2.5.7. Presztízs	173
9.2.5.8. Igénybevételi hajlandóság.....	173
9.2.5.9. Destruktív konfliktus és mediáció.....	174
9.3. HARMADIK VÁLLALAT, AHOL A MEDIÁCIÓT NEM VETTÉK IGÉNYBE	175
9.3.1. A vállalat bemutatása.....	175

9.3.2. Előzmények.....	177
9.3.3. Konfliktusok	180
9.3.4. A konfliktusos helyzet és a költségek megítélése.....	182
9.3.5. A mediáció elutasítása	185
9.3.6. Elemzés.....	186
9.3.6.1. Konfliktuskonstelláció	186
9.3.6.2. A felek kapcsolata	186
9.3.6.3. Hierarchiaorientáltság kontra mediáció	189
9.3.6.4. Információs aszimmetria.....	190
9.3.6.5. Konfliktusattitűd, stratégiák és kockázatok	190
9.3.6.6. Presztízs.....	191
9.3.6.7. Destruktív konfliktusok és igénybevételi hajlandóság.....	191
10. ÖSSZEFOGLALÁS.....	192
10.1. EGYÉRTELMEŰ EREDMÉNYEK	194
10.2. BIZONYTALAN EREDMÉNYEK	197
10.3. ÚJ ELEMELK	199
10.4. JAVASLATOK	200
11. HIVATKOZÁSI JEGYZÉK.....	203
12. A TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ TÁRSZERZŐS ÉS ÖNÁLLÓ PUBLIKÁCIÓK.....	213
13. MELLÉKLETEK	214
1. SZ. MELLÉKLET: INTERJÚALANYOK	214
2. SZ. MELLÉKLET: JOGSZABÁLYOK ÉS STATISZTIKÁK	216

Táblázat- és ábrajegyzék

Táblázatok

	oldal
1. táblázat: Az FMCS által regisztrált munkabeszüntetések 1996-2007	41
2. táblázat: Költségek és megtakarítások 1999-2007	42
3. táblázat: Az FMCS esetszámai 1996-2007	42
4. táblázat: Országokénti jellemzők	51
5. táblázat: Nem peres ügyek száma országosan a helyi, ezen belül a munkaügyi bíróságokon 2004-2008	61
6. táblázat: A helyi bíróságokhoz érkezett, ezen belül munkaügyi perek 1998-2008	61
7. táblázat: A Fővárosi Munkaügyi Bíróság ügyforgalma 1996-2008	62
8. táblázat: Munkaügyi nemperes ügyek típusai 2004-2005	63
9. táblázat: Az MKDSZ közvetítői tevékenysége számokban 1996-2008	73
10. táblázat: Direkt akciók száma és jellege Magyarországon 1989-2007	74
11. táblázat: A vállalatok kiválasztási szempontjai	89
12. táblázat: Az 1. hipotézishez kapcsolódó tényezők	93
13. táblázat: Közvetítők jellemzői	129
14. táblázat: Közvetítések jellemzői	130
15. táblázat: Közvetítők és esetszámok 1996-2006	132
16. táblázat: A hipotézisek eredményei	193

Ábrák

1. ábra: A konfliktus születése	16
2. ábra: A munkaügyi mediáció igénybevételi modellje	83
3. ábra: Közvetítői tapasztalat az MKDSZ tagság hosszának tükrében	131
4. ábra: Közvetítői tapasztalathiány okai	131
5. ábra: A szociális partnerek kapcsolata	136
6. ábra: Az összes megkérdezett és a közvetítési tapasztalattal rendelkezők véleménye a konfliktusról	142
7. ábra: Konfliktusszempontok főbb jellemzői	143
8. ábra: A szociális partnerek vélelmezett hozzáállása a konfliktushoz	144

1. Bevezetés

1.1. Kutatási előzmények

A kutatás témája a munka világához kapcsolódik.

Az utóbbi években szinte naponta értesülünk újabb és újabb direkt akciókról: hol a fegyveres testületek mozdulnak meg, hol az egészségügyi dolgozók, vagy a Budapest Airport, illetve a MALÉV dolgozói. Sztrájkkal fenyeget a villamosenergia-ipar, tiltakoznak a MÁV-nál működő érdekképviselők, a BKV dolgozói és a Volán Társaságok szakszervezetei. Gyakran tudósítanak arról is, hogy bírósághoz fordulnak a felek az elégséges szolgáltatások mértékének, a meghirdetett sztrájk, illetve a munkáltatói magatartás jogellenességének megállapítása érdekében.

A vitákban testet öltő konfliktusok oka gyakran a bér, illetve a kollektív szerződés módosítása, a szociális partnerek által előszeretettel alkalmazott kezelési technikák pedig a hagyományos stratégiák (pl.: sztrájk, per). Ezek sok veszteséget okoznak a feleknek. Létezik azonban egy szelídebb módszer is, a mediáció, más néven közvetítés. Lényege, hogy a felek által közösen felkért pártatlan személy az indulatok tompítása révén kimozdítja az érintetteket az érzelmi alapú, illetve pozicionális alkuból, és egy konszenzusos megállapodás irányába tereli őket. Ezt a megállapodást a felek maguk dolgozzák ki.

A munkaügyi közvetítés állami szolgáltatásként működik Magyarországon. Kollektív munkaügyi viták¹ mediálására a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (továbbiakban: MKDSZ) jogosult. Amíg a sztrájkok, bilaterális tárgyalások és perek sok időt, energiát és pénzt követelnek a felektől, a mediáció gyakran néhány tárgyalási forduló után konszenzushoz segíti a feleket. A módszer minden szempontból költségkímélő. Évente mégiscsak 5-10 esetet kezelnek közvetítés útján. Úgy tűnik, hogy a potenciálisan szóba jöhető konfliktusok, illetve a sztrájkok, perek számához képest meglehetősen kevés a mediációs esetszám (Berki 2005; Kántor 2005; KSH 2006a, 2006b).

¹ Kollektív munkaügyi vita: intézményesült munkaügyi konfliktus. A felek felveszik egymással a kapcsolatot, kinyilvánított álláspontjaikat ütköztetik, és kísérletet tesznek a vitás helyzet rendezésére. Az Mt. szerint kollektív munkaügyi vita fogalma alatt, bár a kifejezésből nem következik logikusan, tulajdonképpen a kollektív érdekviták értendők, amelyek a munkavállalói érdekképviselő, illetve munkáltató vagy azok szövetségének érdekküldözése révén alakulnak ki. Tipikus, mediálásra kerülő vitatémák: bérvita, privatizáció, csoportos létszámleépítés, kollektív szerződéskötés- és módosítás, munkarend. (1992. évi XXII. tv. a Munka Törvénykönyvéről; Tóth F. 2003)

Az értekezésben ennek okait igyekeztem feltárni, prioritást adva a szociális partnerek reakcióinak. A vizsgálathoz szükségesnek látszott a magyar munkaügyi kapcsolatok jelenlegi helyzetének, a munkaügyi viták során alkalmazott tipikus konfliktuskezelési módszereknek, a viták és a kapcsolattartás során a szociális partnerekre és a mediátorokra jellemző magatartásoknak a vizsgálata. Mivel az aktor egy időben különböző társadalmi networkökben van jelen, tettét személyére egyidejűleg ható különböző magatartásminták, szokások, viszonyok befolyásolják, figyelembe kellett venni, hogy a szakszervezeti tisztségviselők, a munkáltatók magatartását az ágazatban, illetve a munkaügyi szabályozásban megfogalmazott elvárások és szokások is alakítják (Makó – Simonyi 1990). Ezért a kutatás érintette az érdekegyeztetés mikro-, mezo- és makroszintjét is - a hipotézisek vizsgálatához és a kutatás céljainak teljesítéséhez szükséges mértékben.

A kevés hazai mediációs szakirodalom elsősorban gyakorlati jellegű, esetekre, tényekre, tapasztalatokra épít, természetesen a közvetítés fogalmára is kitérve. A releváns művek az elméleti részben kerültek említésre. A munkaügyi közvetítéssel részletesebben foglalkozó, mélyebb elméleti megközelítést is tartalmazó hazai kutatások száma minimális, mindössze néhány munkáról van szó. Ezekre az alábbiakban térek ki. A közvetítés igénybevétele akadályozó tényezők vizsgálatában előrelépést jelentett az MKDSZ ismertségét vizsgáló kutatás (Táncsics 2002). Alátámasztotta azt a korábbi feltételezést, hogy alig ismerik a szervezetek az intézményt. További tényezőket tárt fel (pl.: eredménytelen megkeresések az MKDSZ részéről) a szokásos vitarendezések során keletkező károk összegzésére vállalkozó, az MKDSZ hasznosságát megállapító kutatás (Balogh [et al.] 2007). A mű arra is rávilágított, hogy a Szolgálat tevékenysége (a mediáció is) főleg kárenyhítő és kevésbé prevenciós szerepet tölt be a munkaügyi kapcsolatokban. Jelen dolgozat továbbmegy abban a tekintetben, hogy a közvetítést akadályozó, illetve elősegítő további tényezők (pl.: téves sztereotípiák a mediátorról), valamint egyes kérdések részletesebb vizsgálatával (pl.: miért népszerűbb egyik-másik közvetítő) foglalkozik. Kántor (2006) értekezése a honvédség kollektív vitarendezési gyakorlatára összpontosít, és részletesen ismerteti az MKDSZ tevékenységét, amelyre a jelen dolgozat is kitér, a közvetítési esetszámok különféle szempontok szerinti elemzése kapcsán. Az említett értekezés azonban nemcsak a mediációval foglalkozik. Egyik fontos megállapítása, hogy a honvédségnél nem jellemző az alternatív módszerek alkalmazása, és a jogszabályi háttér sem támogatja azokat. A következő három értekezés már a jogtudomány tárgykörébe tartozik, jelen dolgozat szempontjából mégsem érdektelenek az eredmények. Számos hiányosságra felhívják a figyelmet,

miközben a jogi szabályozást vizsgálják. Ennek elemzésére jelen dolgozatban is sor kerül, persze szerényebb mértékben, hiszen jellege miatt itt más kutatási módszereknek (interjúk, esettanulmányok stb.) kellett prioritást kapniuk. Rácz (2002) szerint Magyarország gazdaságának jelenlegi fejlettségi szintje indokoltá tenné a gyakran ellenérzéseket kiváltó, a szociális partnerek közötti vitába történő erőteljesebb állami intervenciót a külső fél kötelező igénybevétele révén. Rúzs-Molnár (2005) értekezése a mediáció létjogosultságát hangsúlyozza munkajogi vitákban. A szociális partnerek és mediátorok részéről elhangzott hasonló észrevételek megerősítettek abban, hogy az MKDSZ tevékenységi területének jogvitákra történő kiterjesztésének szükségessége ebben az értekezésben is szóba kerüljön. Nacsa (2008a) kutatása a kollektív érdek-, illetve jogviták alternatív kezelési lehetőségei közül a mediáció nemzetközi és hazai szabályozását is vizsgálja, és utóbbinál komoly anomáliákra (pl.: munkaügyi jogvitában való alkalmazhatóság, kollektív érdekviták elnyomásának irányába ható szabályozás) világít rá. A kollektív szerződések vitarendezési mechanizmusokról szóló szabályozásainak vizsgálata alapján pedig megállapítja, hogy javarészt kidolgozatlanok.

Tizenkét éve foglalkozom konfliktusok vizsgálatával. Mindig is érdekelt, létezik-e valóban hatékony módszer a megromlott emberi kapcsolatok rendbetételére. Eleinte a konfliktusokat kiváltó okok és a hagyományos kezelési stratégiák (pl.: kompromisszumos megoldások) foglalkoztattak, majd 1998-ban hallottam először a mediációról. Fokozatosan orientálódtam a munkaügyi közvetítés irányába. Tudomásomra jutott, hogy az előnyösnek mondható mediáció alkalmazására csak évente néhányszor kerül sor. Miközben kerestem a lehetséges magyarázatokat, úgy tűnt, széleskörű kutatásra van szükség. Ennek eredménye lett a jelen dolgozat. Az értekezés párhuzamot von néhány, a munkaügyi kapcsolatokhoz, illetve konfliktusokhoz köthető szociológiai elmélet (pl.: megbízó-megbízott, tranzakcionális költségelmélet) és a szociális partnerek jellemzői között, rávilágítva a kapcsolattartási módokra, lehetséges konfliktusforrásokra stb. Az értekezés kísérletet tesz arra is, hogy összevesse a munkaügyi mediáció néhány fontosabb hazai jellemzőjét és az állami intézmény működését az alternatív vitarendezésben tapasztaltabb országok paramétereivel. Az empirikus rész eredményei pedig a mediáció választását befolyásoló tényezők eddigi legszélesebb spektrumát tárják a Tisztelt Olvasó elé.

1.2. A probléma

A konfliktuselméletek képviselői (pl.: Marx, Weber, Pareto) az élet természetes velejárójának tekintik a konfliktust. Ezzel szemben a harmóniaelméletek hívei (pl.: Parsons, Luhmann, Moore) kikerülendő, természetellenes jelenséggé definiálják.

A felek aszimmetrikus erőviszonyai következtében a konfliktushoz való eltérő hozzáállás jellemzi a munkáltatókat, a munkavállalókat és az érdekképviselőket is, és ez hatással van a vitarendezési módszerekre is (Moerel 1994; Miller 1992/2002; Tóth A. 2002b). Az érdekképviselők Magyarországon főként a szakszervezetekkel azonosak (Slomp 1994; Wirth 2002; Tóth F. 2003). Viták kezelésére a kétoldalú (tárgyalás), illetve a harmadik fél bevonásával együtt járó, ezen belül is a hagyományos és az alternatív stratégiákat is alkalmazzák a szociális partnerek.

A kétoldalú tárgyalások gyakran hiábavalóak, egyes munkaügyi perek hónapokig, néha évekig elhúzódnak, és a sztrájkokhoz hasonlóan, jelentős költségeket rónak a felekre (Pál [et al.] 2000; Tóth F 2003, KSH 2006a, 2006b). Az eredmény rendszerint nyertes-vesztes szituáció, ami negatív irányban befolyásolja a felek közötti kapcsolatot. Ezáltal sérül a szociális partnerek közötti, a vállalat fennmaradása érdekében való együttműködés. Ez károsan hat a termelékenységre, nehezíti az optimális munkafeltételek biztosítását, befolyásolva a munkavállaló, mint társadalmi aktor magatartását is.

Az MKDSZ kimutatása szerint a lefolytatott közvetítések 93%-a írásos, gyakran konszenzusos megállapodással zárul és ingyenes, mivel a mediáció időtartama egy-két kivétellel nem lépte túl a térítésmentesség határáként megszabott 8 napot. (Gulyás 2003; Kántor 2004b, 2005; Kovács 2008)². A felek érdekeinek, szükségleteinek kölcsönös kielégülését szolgáló megállapodás esetén a kapcsolat nem romlik tovább, talán még javul is (Barinkai - Herczog - Lovas 2003a)³. A vállalat fennmaradását szolgáló kooperációs hajlandóság, illetve hatékonyság szintén nem sérül, sőt lehet, hogy ez is javul. Emiatt nem kell számolni az előbbi negatív hatásokkal. Mindebből az következik, hogy meddő tárgyalások, sztrájk és per helyett a mediációt lenne érdemes választani.

A hagyományos stratégiák továbbgyűrűző hatása és az alacsony mediációs esetszám miatt indokoltnak látszik az alapkérdés - miért választják, illetve utasítják el a vitában érintettek a munkaügyi mediációt - szociológiai vizsgálata.

² A nyolc napnál rövidebb, nem ismételt eljárás ingyenes (Kántor 2004b)

³ Egy Angliában és Walesben lefolytatott követéses vizsgálat (Report on Family Mediation, Council of Europe, Strasbourg, 2000. 29.o.) eredményeire hivatkoznak.

1.3. A dolgozat célja

A kutatás fő célja volt tehát a közvetítésre vonatkozó megkeresésekhez, a mediált esetek alacsony számához és a közvetítés gyenge hazai elterjedéséhez köthető esetleges akadályok, illetve a választást elősegítő tényezők feltárása és vizsgálata. Megkíséreltem kideríteni, milyen tényezők szükségesek az igénybevételhez és mi az oka annak, hogy kollektív munkaügyi vita esetén a felek nem fordulnak közvetítőhöz. A dolgozat további célja volt annak vizsgálata, ha tényleg indokolt a munkaügyi mediáció jelenleginél nagyobb arányú igénybevétele, akkor motiváló tényező-e, hogy a mediációt már az ún. gyűlöletalapú-destruktív szakaszban⁴ is sikerrel alkalmazták.

Feltételeztem, hogy a közvetítést olyan tényezők együttes meglétekor választják az érintettek, amelyek biztosítékot jelentenek arra, hogy hosszútávon is jobban járnak, mintha perhez, vagy direkt akcióhoz folyamodnának. De kérdéses volt, vajon a hosszútávú együttműködés valóban elvárható-e az alapvető érdekellentétben álló felektől. Herbert Simon (1981/1982) ugyanis azt írja, hogy a munkaügyi tárgyalásokon, ahol tipikus az érdekellentét, általában minden fél számára jobb nem kirobbantani a sztrájkot, ugyanakkor a sztrájk eszközének használatát mellőzve, vagyis a „nem-sztrájkolni állapotban” nehéz egyensúlyi helyzetet létrehozni a rendszerben. Ezért szükség volt annak vizsgálatára, vajon a hazai gyakorlatban tárgyalás során sikerül-e fenntartani az egyensúlyt és az együttműködést?

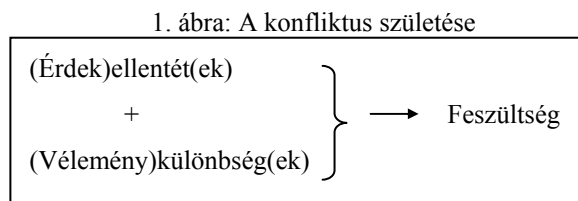
A központi kérdésben megfogalmazottak megválaszolásához további kérdések vizsgálata is indokoltnak látszott. Mikor és miért határozzák el magukat a felek a sztrájk vagy bíróság mellett? Igénylik-e egyáltalán a szociális partnerek, hogy szervezeten kívüli, illetve a már megszokott konfliktuskezelési stratégia helyett a mediációt hívják segítségül? Milyen csoportjellemzők (szakszervezeti sajátosságok) lehetnek előfeltételei a munkaügyi mediációnak? Szükséges-e, lehet-e növelni a mediáció kollektív munkaügyi vitákra vonatkozó igénybevételét, és ha igen, akkor hogyan?

1.3.1. A konfliktus fogalmának és tipikus kiváltó okának magyarázata

A konfliktus az emberi létezés nélkülözhetetlen velejárója. Először családi körben, majd tágabb környezetünkben találkozunk vele. A konfliktushelyzetekben érzékelt magatartás és stratégia mintaként szolgál értékrendünk, viselkedésünk kialakításához. Mivel szocializációs közegükben különböző hatások érik az embereket,

⁴ Amennyiben a konfliktust folyamatnak tekintjük, a feszültség emelkedésének függvényében szakaszokra bonthatjuk. A felek közötti kapcsolatot leginkább a destruktív, más néven gyűlöletalapú szakasz rombolja. Ekkor a felek akár szándékosan veszélyeztetik egymás hírnevét, pozícióját, vagy testi épségét. (Göncz-Geskó-Herbai 1998)

különböző érdekek által motivált céljaikhoz eltérő prioritásokat rendelnek, más és más módon kívánják elérni azokat, ami ellentétekhez vezet. Az ellentétek miatt feszültség generálódik a szereplők között. (1.ábra)



Forrás: Dr. Méhi József – Dr. Walz Géza (1996): A munkatudomány alapjai. Gödöllő: GATE GTK. Egyetemi jegyzet. 52-53.p.; Lovász Gabriella (1999.a): Konfliktusok és kezelésük mediáció segítségével a magyarországi gyakorlatban. 8-9.p.

Az érdekek és a konfliktusok közötti összefüggés megértéséhez szükségesnek vélem e fogalmak definiálását.

A konfliktus a latin *confligere* szóból ered, ami fegyveres összeütközést jelent. A szó mai jelentése az összeütközéssel továbbra is rokon, míg a fegyveres jelző inkább szimbolikus értelmet nyert (Albert, 2001. 20.p.; Horváth Szabó, 1997. 197-219.p.). A fegyveres összeütközés valamilyen harcra utal, amelyet nemcsak hagyományos értelemben vett fegyverekkel, hanem szavakkal is lehet „vívni”. Amikor egy szervezetben a szereplők harcra szállnak a korlátozottan rendelkezésre álló javakért, akkor különböző érvekkel próbálnak hatni az allokációért felelős személyekre. Ennél a versengésnél csak a győztes jut hozzá az áhított támogatáshoz. A csoportok természetesen szembekerülnek egymással. Esetünkben elsősorban a csoportok közötti konfliktusokról van szó, ahol nem annyira az egyéni, mint a szervezet (pl.: szakszervezet) jellemzői kapnak fontos szerepet (Perrow, 2002. 144.p.). A szociális partnerek konfliktusai jellemzően érdekviták formájában öltenek testet.

Az okok gyakran a háttérben meghúzódó eltérő érdekek. Ezekre egyfelől a különböző értékrend (pl.: mit tartunk erkölcsileg elfogadhatónak), másfelől a különböző szükségletek adhatnak magyarázatot. Kielégítésükre lehetőséget ad munkahelyi beosztásunk, feladatkörünk. Többnyire azonban éppen ez, vagy a munkaidő, juttatási rendszer az, ami a szükségletek kielégítését nem, vagy csak korlátozott mértékben teszi lehetővé. A helyzet megítélése és az eltérő szükségletek kielégítésére való törekvés a különböző érdekekben fejeződik ki.

2. A szociális partnerek döntését befolyásoló tényezők gazdaságsszociológiai megközelítése

Az itt szereplő elméletek egymásra reflektálva (pl.: tranzakciós költségek - beágyazottság), különböző aspektusok mentén fejlődtek ki. Éppen ezért nem lehet egy szálla felfűzni őket. Úgy vélem, hogy a kutatási témám széles spektruma, a hazai munkaügyi kapcsolatok bonyolult összefüggései indokolják az alábbi szerteágazó, vagy első ránézésre egymással kevésbé kapcsolatban álló elméletek egy témakörben történő felvonultatását.

2.1. *Tranzakciós költségek*

North (1992) azt írja, hogy a nyereséget az egyes szolgáltatások legkülönbözőbb attribútumaiból származtatjuk - nemcsak az alapvető minőségi és mennyiségi tényezők alapján mérlegelünk, hanem az elsőre nem szembeszökő tényezők alapján is. Vásárláskor az áron kívül azt is mérlegeljük, hogy a 100%-os narancslé tényleg 100%-os-e, hűtött-e, tartalmaz-e tartósítószer, autóvásárlásnál mennyibe kerül az éves karbantartás, milyen minőségűek a nagy terhelésnek kitett alkatrészek, vagy az általunk felvenni kívánt dolgozók milyen mértékben használják majd magáncélokra a céges telefont, cégautót stb.

A szakszervezet és a munkáltató esetében is a legkülönbözőbb szempontokat veszik figyelembe a felek, hogy a lehető legjobban járjanak az együttműködés során, és az elérhető legalacsonyabb legyen az elkerülhetetlen költség. Ki az, aki kenőpénzzel, verőlegénnyel befolyásolható, ki az, akitől a legtöbb információ nyerhető a másik félről, hány és milyen pozíciójú embert érdemes meggyőzni a szakszervezetnek a belépésről, érdekképviselétről, hogy hatékonyabb alkuerejű legyen a tárgyalások során stb. Az alábbiakban a kollektív vitarendezéssel, konfliktuskezeléssel kapcsolatos döntések során mérlegelendő fontosabb ex ante és ex post, azaz szerződéskötés előtti és utáni költségeket (Williamson 1985) veszem sorra.

A **tranzakciós költségek** köre általában igen tág egy vállalatban belül. A különböző részlegekben a **munkáltató** számára tranzakciós költségekkel járhat a nominálisan azonos pozíciót betöltő dolgozók fizetésének differenciált elosztása céljából végzett monitorozás és teljesítményértékelés. Ugyanez a munkavállalókra és általuk visszahatva a vállalatra ismét csak tranzakciós költségeket róhat, ha az összehasonlításokból, az alulfizettség miatti vélt vagy valós sérelmekből stb. eredő

csökkenő motivációra, növekvő frusztrációra, érdekellentétekre, illetve a belőlük eredő látens konfliktusokra gondolunk, amelyek hiányzásokhoz, lógáshoz, kilépéshez, etikai vétséghez vezethetnek. (Tóth F. 2003; Rouziés – Anderson – Coughlan 2004).

Sztrájkhelyzetben a kiesett munkaórák száma okoz kárt a **munkáltatónak**, mivel veszélyezteti a vállalat működését. A sztrájkoló munkavállalók helyett kívülálló vagy a vállalat más részlegeiben dolgozók munkába állítása, ideiglenes áthelyezése, bár a teljesítmény-kiesésből eredő költségeket jelentős mértékben enyhítheti, ismét tranzakciós költségeket (pl.: alku az alkalmazás feltételeiről, megállapodás, szerződéskötés az új alkalmazottakkal, illetve az áthelyezés megszervezése) ró a munkáltatóra. A sztrájkkal kapcsolatos költségek figyelembe vételén kívül azt is végig kell gondolni, milyen engedményeket tehet: mi az ára egy gyorsabb megegyezésnek. Ha például „kényszerből” (kulcspozíciójú munkavállalók teljesítmény-kiesése miatt) választja a gyorsabb megegyezést, számba kell vennie egy, a tervezettnél nagyobb béremelés negatív következményét. A vállalat további működése is veszélybe kerülhet a bevétel-kiadás egyensúlyának felborulása miatt. Ezt kompenzálja az előállított termékek magasabb áron történő értékesítése, ami csak rövidtávon jelent segítséget. (Miller 1992/2002; Barinkai - Herczog - Lovas 2003c; Tóth F. 2003)

A **munkavállalók számára** a sztrájk miatti fizeteskiesés a legegységesebb tranzakcionális költség, de ideszámolhatjuk a sztrájkoló és a nem sztrájkoló közötti kapcsolat megromlását. Ezek ex post költségek. A sztrájkalapból történő finanszírozás ex ante, de lehetnek ex post vonzatai. A sztrájkalap akció esetén jelentősen csökken. Ez azzal jár, hogy kevesebb marad a tagoknak szánt juttatásokra, később szervezendő akciókra, rendezvényekre.

A **sztrájkot megszervezők számára**, attól függően, hogy munkavállalói-e a vállalatnak vagy függetlenek⁵, a szervezéssel együtt járó idő- és energiaráfordítás mellett számolni kell a munkavállalók esetén felsorolt költségtenyezővel is. Természetesen „a függetlenségből a nagyobb objektivitás lehetősége következik” (Gáspár 2004, 61.p.). Ha a sztrájkot szervező nem áll foglalkoztatási jogviszonyban a munkáltatóval, akkor nem fenyegeti az esetleges retorzió, ami befolyásolhatná döntéseit.

Mivel a szakszervezet a maga hierarchiája miatt szervezet a szervezetben, a Coase által (1937/1993) a vállalati méretgazdaságosság kapcsán felvázolt tranzakcionális költségek az érdekképviselő méretének, a sztrájkban résztvevők

⁵ Az ágazati vagy szakmai szakszervezet képviselői általában nem a munkaszervezet közvetlen alkalmazásában állnak.

számának függvényében is hasonlóképpen alakulnak. Nagy az esély a méretnövekedésre, ha a szervezéssel, újszerű stratégiákkal (pl.: funkcióbővülés) párhuzamosan a költségemelkedés aránya csökken.

Kollektív tárgyalások (pl.: béremelés, kollektív szerződés módosítása) holtpontra jutásakor **mindkét félnek** tranzakciós költséget jelent a harmadik fél bevonása. Ilyen a munkaügyi per és vonzatai: jogi képviselők igénybevétele, szerződések előkészítése, az ügygel kapcsolatos információk anyag összeállítása, a perköltség, valamint az idő- és energiaráfordítás. A közvetítő számára szintén elő kell készíteni a szükséges információkat, dokumentumokat. Ehhez jönnek a megfelelő tárgyalóhelyiségek biztosításával kapcsolatos szervezési, bérleti díjak, a jogi tanácsadók megbízása, illetve 8 napot meghaladó, vagy ismételt tárgyalásnál a mediátor díjazása.

Coase (1937/1993) a **tranzakciós költségek nagyságának** vizsgálatát javasolja a hierarchikus vállalatok piaci miliőben való létezésének megértéséhez. Az eddig felsorolt költségek komoly veszteséget jelentenek az egyénnek és a vállalatnak is. Kérdés, hogy nagyságrendjük befolyásolja-e és ha igen, milyen mértékben a konfliktuskezelési módszer - direkt akció, per, alternatív út – kiválasztását. A sztrájkhelyzet kapcsán fellépő költségek jelentősek lehetnek a munkáltató számára. Még ha betartásra is kerül az arányossági elv⁶, a teljesítmény-kiesés volumene attól is függ, milyen pozícióban lévő munkavállalók lépnek sztrájkba. Ha ún. kulcsterületeken (tervezés, termelés sarkalatos részein), illetve kiváló teljesítményt felmutató dolgozókat is sikerült megnyernie a szakszervezetnek, akkor jóval nagyobbak lehetnek a költségek, mintha a vállalat működése szempontjából kevésbé meghatározó személyek lépnek sztrájkba.

A tranzakciós költségek gazdaságtanának lényegéeként Kalleberg (1992) a hatékonyság és racionalitás korlátozott voltának feltételezését, valamint a gazdasági szereplők tranzakcióit megkülönböztető szempontokat jelöli meg. Utóbbiak közül a **bizonytalanságot** emelném ki. A bizonytalanság alatt Perrow (2002) szerint a környezetnek a szervezetre/egyévre gyakorolt, utóbbi által nem vagy alig befolyásolható hatása, a változás értendő. Williamson (1985), Kalleberg (1992) és Perrow (2002) gondolatmenetét követve, a bizonytalanság mértéke az opportunistá magatartás esélyével egyenesen arányos, a piac hatékonyságával viszont fordítottan. A szociális partnerek bizonytalanok lehetnek abban, hogy a másik fél elismeri-e, konfliktusról van szó, hajlandó-e külső felet bevonni, és melyik konfliktus megoldási utat választja, ha a

⁶ A vállalatnak okozott károk összegének arányban kell lennie az elérni kívánt célok nagyságrendjével (Tóth F. 2003)

bíróság és a mediáció között kell dönteni. A konfliktuskezelés hagyományos módja, a bírói út a hierarchiával azonosítható, mert kötelező, jogerős és kényszerítő erejű döntést hoz, ahol a felek autonómiájukat feladva, döntési jogkörüket a bíró kezébe helyezik. A mediáció ezzel szemben a piacot testesíti meg azáltal, hogy nagyjából egyenrangú és önálló cselekvési szabadsággal jellemezhető viszonyt igyekszik teremteni a felek között. Ha a szociális partnerek bizonytalanok abban, milyen konfliktuskezelési módot választ a másik, akkor valószínűleg a hierarchia, vagyis a bírósági út mellett fognak dönteni. A tranzakciós költségek csökkentésére, vagyis a hatékonyság növelésére ugyanis a hierarchia jelent megoldást.

A konfliktushoz való viszonyulást és a konfliktuskezelési stratégia kiválasztását is befolyásolhatja, hogy milyen kockázatokkal kell számolnia a feleknek, és hogyan viszonyulnak ezekhez: vállalják vagy kerülnek a kockázatokat.

A **szakszervezet** számára lehetséges **kockázatok** egyike a konfliktusrendezési módokkal függ össze. Ha nem sikerül meggyőzni a kulcspozícióban lévő munkásokat a sztrájk szükségességéről, nem tudnak komoly nyomást gyakorolni a munkáltatóra, kisebb az esély az eredeti célok elérésére. További kockázatok: a sztrájk jogellenesnek⁷ bizonyul, a sztrájkalap nem fedezi a sztrájk költségeit, illetve sztrájkfenyegetés, sztrájkesemény miatt a munkáltató negatív szankciókat alkalmaz a szakszervezeti tagokkal, illetve a többi munkavállalóval szemben.

A **munkáltató** számára jelentős kockázat a sztrájk. Előfordulhat, hogy a munkavállalók nem tartják be az arányosság elvét. Ez tovább növelheti a költségeket. Nem beszélve a sztrájknak a piaci partnerekre, illetve az ügyfélkörre gyakorolt esetleges negatív hatásairól.

Mindkét fél számára további kockázatot jelenthet a mediáció. A tranzakciós költségek között már említettem az információ kiáramlását. A felek attól tarthatnak, a közvetítés során is megtörténik, hiába a titoktartási kötelezettség. Kockázat az is, ha más megoldási módszerhez képest kisebb jelentőségű célt érnek el a mediációval, vagy mégis többletráfordítással jár, vagy ha a közvetítés után mégis a bíróságon folytatódik a vita, és a felek ezzel sem időt, sem energiát, sem pénzt nem spóroltak meg.

Kockázatvállaló magatartás esetén a felsoroltak ellenére vélhetően vállalják a felek a sztrájkot, vagy a mediációt. Kockázatkerülő magatartásnál viszont előfordulhat, hogy még a konfliktust sem.

2.2. Megbízó-megbízott elmélet

Miller a mechanisztikus megközelítés részét képező megbízó-megbízott elméletet Jensen és Meckling, illetve Fama nevéhez köti. Lényege, hogy az ösztönzők és szankciók megfelelő rendszerének kialakításával a haszonmaximalizáló, különböző preferenciákkal rendelkező önérdékkövető individuumoknak érdekükben áll a szervezeti célok szerinti cselekvés. A megbízottak egyébként képesek meghiúsítani a szervezeti célokat. Henry Ford egyik napról a másikra 5 dollárra emelte a dolgozók napi bérét (Giddens 1993), ami megfelelő motivációnak bizonyult a hatékony, egyébként rendkívül monoton munkavégzéshez (Taylor 1911/1983). Idővel azonban sokan úgy döntöttek a munkavállalók közül, hogy bármilyen csábító is a magas kereset, a nagyfokú elfáradással, egyhangúsággal, zajterheléssel és helyenként balesetveszéllyel járó feladatokat nem végzik tovább. Otthagyták az autó-összeszerelő üzemet, és más munka után néztek. A magas kereset elvesztésének lehetőségénél valószínűleg magasabb kockázatúnak ítélték a munkavégzéssel járó tényezőket a kockázatkerülő munkások. Ha nem lett volna mindig bőséges utánpótlás a munkavállalókból, sokkal kevesebb autó gördült volna le a futószalagról, nem teljesült volna az eredeti termelési kvóta (szervezeti cél). A magas bér megfelelő ösztönző volt a munkakerő-utánpótláshoz, de önmagában alkalmatlan volt annak megtartására. Az ott dolgozók fenyegetése más, állítólag jobban teljesítő etnikai csoportok felvételével (szankció), pedig csak átmenetileg bizonyult hatékonynak.

Ha a **szakszervezeti vezetők** (megbízók) képesek a **munkavállalók** (megbízottak) reakcióinak jóslatára, az elvárások feltérképezésére, esélyük lesz arra, hogy a direkt akciókban való részvételt és a méretnövelést (szervezeti célok) elősegítő motivációkat és szankciókat dolgozzanak ki. Hatékony ösztönző-ellenőrző rendszer lehet például a tagdíjbefizetések nyilvántartása. A tagdíj ellenében különböző előnyökben részesülhet a munkavállaló: üdülés, segély, hatékony érdek- és jogi képviselő, információáramlás, kapcsolatok. Ha nem fizeti a tagdíjat, automatikusan kizáródik ezekből. Az ösztönző-ellenőrző rendszer kiépítése után a vezetőknek nem sok feladatuk marad a tagok befolyásolását illetően. A kiépített rendszer magától működik. A vezetőknek nincs meghatározó szerepük. (Miller 1992/2002)

Azonban a (volt) szakszervezeti vezetők, és a tagok között így is akadnak, akiknél a szervezeti cél helyett az önérdékkövetés erőteljesebb. Az ő esetükben nem hatékony a kiépített ösztönző-ellenőrző rendszer. Ha ez a magatartás a szakszervezeti tagok többségére és/vagy a meghatározó személyekre jellemző, a tagság kevésbé lesz

⁷ 1989. évi VII. törvény a sztrájkokról

mozgósítható, a szakszervezet belső harcok terepévé válik, a szervezeti célok megghiúsulnak.

A szakszervezet gyakran a nem tiltakozó, illetve tagsággal nem rendelkező munkavállalókra is érvényes előnyöket (előnyösebb munkarend, béremelés) harcol ki. Ez potyautas-szindrómához vezet. A munkavállaló nem akar részt venni a kockázatos tiltakozásokban, nem akar tagdíjat fizetni, ha anélkül is részesül a fontosabb előnyökből.

A szakszervezet sajátos szervezet a fenti elmélet szempontjából. A megbízó-megbízott viszony nem csupán a vezető (megbízó) részéről állhat fenn a tagok (megbízottak) irányában, hanem fordítva is. A szakszervezeti vezetőt a tagok bízzák meg a szakszervezet működtetésének felügyeletével, érdekképviselési és érdekvédelmi feladatokkal. Szavazatukkal bizalmukat megadhatják, de meg is vonhatják, ezzel befolyásolva a szakszervezeti vezető lépéseit. Erre azért van szükség, mert a megbízott vissza tud élni a helyzetével: lazálhat (pl.: nem képviseli a munkavállalók érdekeit, de felveszi a fix tiszteletdíjat). (Lipset - Trow - Coleman 1962; Tóth A. 2002b)

Az organikus megközelítésnél Miller (1992/2002) Barnardot említi, aki a vezetők erkölcsi példamutatására helyezi a hangsúlyt. Ez a példamutatás komolyabb áldozathozatalra ösztönzi a „beosztottakat”, azaz a szakszervezeti tagokat, akik képesek önérdékkövető stratégiájukon túllépni és valódi közösséggé szerveződni, azonosulni a szervezeti célokkal. Úgy vélem, a vezető magatartása, beosztottakkal való viszonya, odafigyelése, emberismerete, empátiája, közösség-összetartó ereje lehetnek azok a dimenziók, amelyek mentén erősíteni lehet a tagok önérdékkövető szándékon való felülemelkedési hajlandóságát.

2.3. Információs aszimmetria

A hierarchikus felépítésű szervezetekben, amilyenek a munkaszervezetek és a szakszervezetek, eltolódott hatalmi viszonyok esetén elkerülhetetlen az információs aszimmetria. Az ösztönző-rendszerek hatékonyságát pedig fordított arányban befolyásolja az információs aszimmetria és a csoportbeli függőségek számának növekedése. Az ösztönző-rendszerek ekkor kevésbé hatékonyak. (Moerel 1994; Miller [Hoghart és Reder 1986; Simon 1986; Tversky és Kahnemann 1986] 2002).

Mindez kulcsfontosságú az érdekképviselő hatékonysága, alkupozíciója, konfliktushoz viszonyulása, konfliktuskezelési módszerének kiválasztása, továbbá a felek kommunikációjának és a tranzakciós költségek meghatározása szempontjából.

Az első kérdés, tényleg van-e a felek között információs aszimmetria? Ha igen, akkor mekkora? Végül hogyan alakul a felek közötti függőségi helyzet? Ehhez a személyek és csoportok információhoz jutással kapcsolatos problémáit érdemes közelebbről megnézni.

Szervezetén kívüli közegben például a megrendelő és termelő közötti egyoldalú vagy kölcsönös információhiány eredményez függőséget. Ha a termelő nem szállít határidőre, hivatkozhat nyersanyag- munkaerő-, technikai problémára. Ezt a megrendelő nem tudja ellenőrizni. Nem tud hozzájutni ahhoz az információhoz, ami alapján el tudná dönteni, igazat mond-e a termelő. Emiatt nem alkalmazhatja a szerződésben foglalt ellenőrzési lehetőséget. A rendszer nem hatékony. Vagy elhiszi azt, amit a termelő állít vagy nem. Ha nem bízna meg tovább benne, és úgy döntene, hogy emiatt másik üzleti partnert választ, ezt csak jelentős többletköltséggel tehetné meg: ugyanolyan paraméterekkel rendelkező másik termelőt találni és behelyettesíteni a tartós szerződéses partner helyére nagyon időigényes és anyagilag is megterhelő vállalkozás. A megrendelő kiszolgáltatott helyzetbe kerül. Fordított esetben a termelő időre szállítja az árut a megrendelőnek, aki a szerződésben megállapított harminc napos határidőre fizet, az elvárhatónál azonban jóval kevesebbet. Ezt azzal magyarázza, hogy az átvétel után derült ki, hogy az áru egy része megromlott. A végeredmény ugyanaz. Minél erőteljesebb az információs aszimmetria, minél inkább függő helyzetbe kerül az egyik fél, annál kevésbé tudja ösztönözni, ellenőrizni a másikat. (Perrow 2002)

A szervezetben a munkáltató és a **szakszervezet** közötti információs aszimmetriát úgy lehet elképzelni, mint a tőzsdéről kiszoruló kereskedelmi szereplők helyzetét a tőzsdén résztvevőkhöz viszonyítva. Foucault és Lescourret (2001) szerint az előbbieket információs hátrányba kerülnek a tőzsde szereplőivel szemben. A jelenlét hiánya miatt ugyanis nem kerülnek közvetlen kapcsolatba a tőzsde alapon kereskedőkkel, akik viszont a személyes kapcsolattartást preferálják. Ott persze sokkal több információt osztanak meg egymással, mint a tőzsdén kívüli kereskedőkkel. A távolmaradók tehát lényeges információktól esnek el. Mivel a szakszervezet nem vesz részt a munkáltatói tanácskozásokon, döntésekben, bizonyos információkkal nem rendelkezik, szemben a munkáltatói oldal tagjaival, akik egymás között sokkal több információt osztanak meg, mint a „kívülálló” szakszervezettel. A munkaügyi törvényekben vagy a kollektív szerződésben (ha egyáltalán van ilyen) foglalt esetleges ellenőrzési mechanizmusokat viszont nem tudja alkalmazni, mert nem tud meggyőződni arról, minden szükséges információt közöl-e vele a munkáltató. A rendszer nem hatékony. A szakszervezet kiszolgáltatottá válik.

Például a béremelés elmaradásakor hivatkozhat a munkáltató a cég nehéz anyagi helyzetére. A munkavállalók nem fogják tudni ellenőrizni ezt az információt. Ha nem hiszik el, amit a munkáltató állít, és azt fontolgatják, hogy másik munkahelyet keresnek, ezt csak komoly áldozatok árán tehetik meg. Mielőbb ugyanolyan, vagy jobb paraméterekkel rendelkező munkahelyet találni nagyon költséges lépés. Ott kell hagyni a már megszokott körülményeket, fel kell adni a biztos munkahelyet, vállalni kell az álláskereséssel, az új munkahellyel járó kockázatokat. Nem mindenkinek fogja ez megérni. Lesznek, akik inkább maradnak ebben a kiszolgáltatott helyzetben.

A **munkáltatót** is érintheti az információs aszimmetria. Előfordulhat, hogy nincsenek pontos információi a szakszervezeti tagságról, egy esetleges direkt akció támogatottságáról, a sztrájkalap nagyságáról, a saját, illetve más munkavállalói csoportok szolidaritási hajlandóságáról. Követelheti ezeket az adatokat, de az egyes tisztségviselőktől kapott információk eltérőek lehetnek, a tagság összetételének változása miatt nem biztos, hogy aktuálisak stb. Ha a szakszervezet elég erős, nem tud akkora nyomást gyakorolni rá a munkáltató, hogy ezekhez az információkhoz hozzájusson, és kevés az eszköze arra, hogy ezek valódiságáról meggyőződjön. Sőt, egy erős szakszervezet a munkáltató ellen hangolhatja a tulajdonost.

Előfordulhat, hogy a tulajdonos nem árulja el a munkáltatónak (menedzsmentnek), hogy valójában nem akar engedni a munkavállalói követeléseknek, illetve nem ruházza fel döntési kompetenciával. A munkáltató tehát úgy kezdi meg a kollektív tárgyalásokat, hogy az elvárhatóhoz képest eleve információs hátrányban van. Kínos helyzetbe kerülhet a viták során. Ha kielégítő is a kapcsolata a szakszervezettel, ez még nem elegendő arra, hogy vele sakkban tartsa a tulajdonost. Nem tudja számon kérni sem. Döntési kompetencia hiányában függő helyzetbe kerül a tulajdonostól. Hasonló pozíciót biztosító munkahelyet találni pedig a menedzsment tagjainak sem éppen olcsó megoldás.

A felek közötti, egy adott területen jelen lévő információs aszimmetria nagyságrendje is befolyásolja a felek erőviszonyait, akárcsak az egyféle függőségi helyzet erőssége. Minél nagyobbak ezek a tényezők, annál kiegyensúlyozatlanabb a felek kapcsolata.

Nemcsak az információhoz való hozzájutás, illetve a rendelkezésre álló információ mennyisége szempontjából lehet aszimmetrikus a felek közötti viszony. A szerződéskötés típusa is meghatározhatja a partnerek kapcsolatát.

2.4. Szerződéskötés

Első ránézésre azt lehet mondani, attól függően, hogy Miller (1992/2002) által az Alchian és Demsetz, illetve Jensen és Meckling nevével fémjelzett irányvonalat követjük, vagy Coase (1937/1993) álláspontja mellett tesszük le a voksunkat, tekinthetjük a vállalaton belüli szerződéseket is piaci jellegűnek és vállalati politikától⁸ mentesnek, vagy éppen hierarchikusnak. A hierarchikus szerződés lényegeként Miller (1992/2002) az ellenőrizhetőséget, az alárendeltséget emeli ki. Elsősorban a munkaszerződéseket említi ebből a szemszögből. Azzal, hogy létrejön a szerződés munkavállaló és a munkáltató között, a munkavállaló átengedi a rendelkezés jogát a munkája felett, cserébe a fizetés és egyéb körülmények adta kiszámíthatóságért, biztonságért. Az alábbiakban a munkáltató és a szakszervezet között a kollektív úton, a mediátor bevonásával, illetőleg a munkavállaló és szakszervezet között a tagdíj megfizetésével létrejövő szerződéseket szeretném megvizsgálni.

Munkáltató-szakszervezet között. A hierarchikus szerződéseknél megkérdőjelezhető a felek közötti szimmetria. A felek közötti aszimmetrikus kapcsolat következtében pedig sokkal inkább a politikai hatalom alkalmazására, semmint kölcsönösen önkéntes szerződéskötésre van esély.

Például a vállalati szintű kollektív szerződésnél, amikor a szakszervezet függ a munkáltatótól, nehezen elképzelhető, hogy a felek teljesen egyenrangú partnerekként, mindkét fél számára azonos elégedettségi szintet eredményező tartalommal kötnek kollektív megállapodást. A függőségi kapcsolat ráadásul bonyolult kérdés. Az első ránézésre világos függőségi viszonyok mögött további kapcsolatok is megjelenhetnek. A munkáltatónak lehet alkalmazottja a szakszervezeti tisztségviselő, a tisztségviselő így tőle kapja a fizetését. Ekkor a munkavállalói követelések hatékony képviselése kérdéses. Ám ha a tisztségviselő szoros kapcsolatot tart fenn a külföldi anyavállalatnál is jelenlevő külföldi szakszervezeti tisztségviselőkkel, mégsem olyan egyértelmű a helyzet. A szakszervezeti képviselő lehet függetlenített is, a tevékenység ellátásához szükséges helyiség biztosítása mégis a munkáltató jóindulatától függ, annak ellenére, hogy a fentiek biztosítása törvényben rögzített⁹. A felek közötti erőviszonyokat befolyásolhatja az Mt. munkaidő kedvezményről szóló rendelkezése is.

⁸ A vállalati menedzsment gazdasági hatalmával összefüggő politikáról van szó.

⁹ 24. § (1) A munkáltató köteles biztosítani annak lehetőségét, hogy a szakszervezet az általa szükségesnek tartott információkat, felhívásokat, valamint a tevékenységével kapcsolatos adatokat a munkáltatónál szokásos, vagy más megfelelő módon közlétegye. (2) A szakszervezet joga, hogy munkaidő után, illetve munkaidőben a munkáltatóval történt megállapodás szerint a munkáltató helyiségeit érdekképviselési tevékenysége céljából használhassa.

Előfordul, hogy egy bérvitában azért nem tudnak megegyezni a felek, mert hiányzik a bizalom, egyik fél nem hisz a másiknak (pl.: a szakszervezet a munkáltató cég pénzügyi helyzetére vonatkozó állításainak), vagy nem kideríthető, hogy igaz-e, amit a másik mond.

A fenti esetekben harmadik félre lehet szükség. Ez lehet a mediátor is, ha a felek megbíznak benne és őszinték hozzá. A mediációs eljárást csak akkor lehet megindítani, ha mindkét fél önként dönt mellette. Ebből következik, hogy az eljárást lezáró megállapodás is önkéntes, és valószínűleg egyenrangú részvételen alapul. Ezért - elméletileg – lehetséges, hogy megszűnnek az egyenlőtlen erőviszonyok, hogy a felek kapcsolata nem romlik, esetleg javul. (Miller 1992/2002)

Szakszervezet-munkavállaló között. Egyazon szektorban vagy vállalatnál több szakszervezet is működhet. Vannak erős és kevésbé erős érdekképviselések, és – magyar viszonyok között – a szakszervezetek versengnek a tagokért. Magyarországon alacsonyabb tagdíjjal csábítják magukhoz a szakszervezetek a potenciális tagokat. Mindkét fél jobban járna, ha a belépés az individualista szerződéskötési módok egyikéhez, a jelenleg nem ismert, vagyis x jövőbeni meghatározott teljesítésére megkötött szerződéstípushoz hasonlóan akár adás-vételi üzletként definiálható szerződéskötésként valósulna meg. (Im.)

Általában azonban mindegyik szakszervezet azt állítja magáról, hogy ő a jobb, erősebb stb. Ekkor egy sor, nehezen megjósolható opcióval találjuk szembe magunkat. Lehet, hogy nehezen tudja eldönteni az egyén, melyik szervezethez csatlakozzon. Ebben az esetben minden félnek veszteség a(z) (átmeneti) döntésképtelenség miatti időkiesés. Előfordulhat, hogy egyik szervezethez sem csatlakozik, azaz sehol nem köt szerződést. Ekkor mindegyik szakszervezet veszteséget szenved, mert egyikük sem tudta növelni taglétszámát, ami fontos lenne az érdekérvényesítés szempontjából. Az egyén is vesztes lehet, hiszen elesik a tagság által realizálható előnyöktől.

További lehetséges kimenetel, hogy jóllehet az egyénnek nem ez a szándéka, de a valóságban egy kevésbé erős érdekérvényesítő szakszervezet tagja lesz. A gyengébb alkuerejű szakszervezet az újabb tag csatlakozásával kevesebbet érhet el a munkáltatónál, mint az erősebb. Ha történetesen alacsonyabb a tagdíja, még kevesebb bevételre is tesz szert, mint az erősebb szakszervezet. Nem beszélve arról, ha a belépő az erősebb szakszervezet táborát gyarapítja, a munkáltatónál kiharcolt többletelőnyből a gyengébb is részesülhetett volna, ami fordítva nem jellemző, hiszen a gyengébb kevésbé tud előnyöket kiharcolni a maga számára is, nemhogy másoknak. Az egyén is vesztese

ennek az ügynek is, mert elesik a két szakszervezet nyújtotta előnyök különbözetétől (pl.: az erősebb több juttatást biztosít).

Ha azonban a munkavállalói oldalon a különböző alkuerejű érdekképviselők összefognak, együttesen lépnek fel a munkáltatóval szemben, akkor a tagdíjbevételét leszámítva számukra mindegy, hogy az egyén melyik szakszervezet tagja, a fenti szituációkhoz képest mindenki nagyobb eséllyel nyer.

A fenti feltételezések alapján indokoltnak tűnik feltenni azt a kérdést, mikor és kinek éri meg, hogy az egyén melyik szakszervezethez csatlakozik, azaz melyikükkel köt szerződést? Vagy a szakszervezeteknek mégis fontosabb az összetartozás, mint a(z) egymás rovására történő) tagtoborzás?

2.5. Mikor éri meg kooperálni?

Általában az abszolút kooperatív magatartástól az egyoldalú, a másik felet kihasználó magatartásig bármit alkalmazhatnak a felek ugyanabban az ismétlődő játékban, a kimenetel egyik esetben sem lesz mindkét fél számára egyaránt a lehető legrosszabb. A feleket semmi nem kényszeríti arra, hogy bármiben is konszenzusra jussanak, megelégedhetnek azzal, hogy saját maguk számára a lehető legtöbbet igyekeznek kiharcolni. Sőt, domináns lehet a dezertőr stratégia (azaz az együttműködés hiánya és az önérdék követése), mivel ez tűnik a legkifizetődőbbnek. (Miller 1992/2002).

Mivel a munkáltató és a szakszervezet minimális közös érdeke a vállalat további működése, a felek elvileg hosszú távon kénytelenek is együttműködni (Borbély 1993). A játékelmélet néptétele alapján, hosszútávú játék esetén van is esély a kooperáció fenntartására. Racionális aktorokat feltételezve ismétlődő dilemmák¹⁰ (pl.: évenkénti bérvita, piaci mechanizmusok kedvezőtlen hatásai a vállalat működésére: költséghatékonyabb működés miatti létszámleépítés) mellett is ez lehet az egyik kimenetel. De ez nem evidens. Ahhoz, hogy létrejöjjön, sőt, hosszabb távon is fennálljon a vertikális kooperáció, több tényezőnek kell teljesülnie. Például a másik fél számára meggyőző módon kell elkötelezettnek lenni a kooperáció mellett, ahogyan a közös célok (pl.: konfliktus rendezése) mellett is, továbbá léteznie kell egy olyan kölcsönös elvárásnak, hogy a felek közötti kapcsolat elég hosszú ideig fennáll ahhoz, hogy érdemes legyen erőfeszítéseket hozni a kooperáció érdekében. (Im.)

Az alá-fölérendelt viszonyban (munkáltató-szakszervezet, illetve munkavállaló) történő együttműködést törvényi keretek (pl.: Mt.), jó esetben kollektív szerződések is

szabályozzák, szankcionálják, amelyek elvileg átláthatók, betarthatók. A fenti tényezők támogathatják a feleket a hosszútávon történő együttműködésben. (Miller 1992/2002, Peters és Waterman 1982)

Vannak azonban olyan, Magyarországon a rendszerváltást követően egyre nyilvánvalóbbá váló társadalmi, gazdasági jelenségek, amelyek a vertikális kooperáció ellen is hatnak, és így a szociális partnerek konfliktuskezelési stratégiáját is befolyásolhatják. Az alábbiakban ezek közül említenék meg néhányat.

2.6. Önérdékkövető magatartás vs kooperatív magatartás.

A termelésben bekövetkező technológiai fejlesztéseknek és a növekvő gazdagságnak köszönhetően a szolidaritástól az opportunizmussal együtt járó erőteljes **individualizmushoz** vezet az út. Mindez az egész társadalomban jelen van: az interakciós minták alkotta társadalmi szerkezetben, a csökkenő egyetemleges kötelezettségben, illetve csoportszolidaritásban, ami az érzelmek motiválta opciókként megjelenő társadalmi kontrol sajátos egyvelege. (Fukuyama 2000; Lindenberg 1998; Skvoretz 1998).

Az individualizált társadalom tagjai Szalai (1998) szerint érzékenyebbek az őket ért impulzusokra, így a konfliktusok kialakulásának veszélye is nagyobb. Félreértünk ártatlan megjegyzéseket, keressük a rosszindulatra utaló jeleket, vélt sérelmeket vetítünk ki másokra. Konfliktustűrő képességünk gyengülése a társadalmi érintkezés bármely területén (pl.: szervezeten belül) érzékelhető. Ez odavezet, hogy egyre gyakrabban kerülünk összeütközésbe másokkal, ami kapcsolataink minőségét rombolja.

A nyugat-európai országokhoz hasonlóan, Magyarországon ehhez társul még a fogyasztói társadalmakban általános jelenség: a **javak birtoklási vágyának** erőteljesebbé válása. Dahrendorf (1994) és az általa említett Bell (1976) szerint napjainkban az a fontos, hogy minél több, szép és drága jószágra, szolgáltatásra tegyünk szert, lehetőleg minél rövidebb idő alatt. Nem az a cél, hogy az egyén kemény munka révén megtakarításokat realizáljon, hanem hogy a fogyasztói társadalom nyomásának engedve adósságokba verje magát, és előre learassa az el sem végzett munka gyümölcsét. Ha ezt a társadalom tétlenül szemléli, a könnyebb, és nem éppen etikus, vagy szabályos pénzszerezési formák is előtérbe kerülnek.

A **munkanélküliség** a rendszerváltás óta folyamatosan jelen lévő probléma. A tömeges elbocsátások időszakában egyre nehezebb az elhelyezkedés és a munkahely megtartása. A munkavállalók között a túlzott versengés nyer teret, az összetartás, az

¹⁰ Itt kollektív munkaügyi viták értendők az ismétlődő dilemmák alatt.

egymás mellett kiállítás helyett. A versengés természetesen nem idegen a szervezettől, hiszen ott, ahol a szervezeti csoportok, a csoportokon belül az emberek egymástól függnék, automatikusan megjelenik. Csakhogy nem mindegy, milyen mértékben és milyen gyakorisággal. A versengés egy formája ugyanis már maga a konfliktus. (Boulding 1962). A munkavállaló egyedül képviseli érdekeit, vagy bocsátkozik alkuba, figyelmen kívül hagyva, hogy mások is lehetnek hasonló helyzetben, és együtt többre mennének. Kevésbé érzékeny mások hátrányos helyzete (pl.: csökkent munkaképesség) iránt is, akik ennél fogva nem rendelkeznek megfelelő érdekérvényesítő képességgel, szükséges képzettséggel, tapasztalattal, vagy eleve nem jutnak be a képzési rendszerbe.

A helyzetet tovább súlyosbítja, ha igazak Beck (1986/2003) vonatkozó nézetei. Szerinte egyre komolyabb ellentmondás feszül az „intézményesen elképzelt és a társadalmilag érvényes normalitás” között (Im.: 244.p.). Az egyén addig védett lelkiileg és egzisztenciálisan, amíg rendezett munkaviszonya van. A szociális ellátás rendszere csak azoknak biztosít különböző szolgáltatásokat (egészségügyi, álláskeresési, szociális stb.), akik megfelelő idejű munkaviszonnyal rendelkeznek. Intézményesen elképzelt normalitásnak minősülhet, hogy a dolgozó ember lehet csak rendes tagja a társadalomnak, és válhat jogosulttá az állami, közigazgatási és politikai intézmények szolgáltatásainak igénybe vételére. A társadalmilag érvényes normalitást ekkor a valóság testesíti meg: a növekvő, tartós munkanélküliség, a társadalom alsóbb rétegeinek leszakadása, elnyomorodása, és emiatt a fenti szolgáltatások köréből (pl.: egészségügyi ellátás) való fokozatos kiszorulása, a szolgáltatások igénybevételének egyre kisebb esélye.

A javakhoz való hozzáférés garanciáját jelentő álláshely tulajdonosaként előbb a „kívülállóról” (pl.: a hajléktalanokról) feledkezünk meg, majd egymásról is. Ahogyan az egyén közömbös a társadalom periferiájára szorultak iránt, úgy a társadalom egésze is. Az egyéni célok elérése lesz fontos: a magasabb jövedelmet biztosító pozíció elérése, amelytől egy magasabb társadalmi rétegbe kerülés esélyét remélheti a munkavállaló. Előtérbe kerül az én-központúság, és háttérbe szorul a „mi-tudat”. A fogolydilemma modelljében ábrázolt dezertőr stratégia (Szántó 1999) válik uralkodóvá. A felek - a homo sociologicus mögöttes értékekkel rendelkező normákhoz alkalmazkodásának valamilyen mértékű igyekezetét figyelembe véve, de a homo economicus-ról leírtak alapján önérdékkövető stratégiát (Tóth I. 1997, Andorka 1997) alkalmaznak. Az **önérdékkövetés** a Thomas Killmann-féle versengő magatartástípushoz (Kristály 1997.) hasonlatos. A versengő magatartástípus az aktor önérdék-érvényesítésének privilégiuma, ahol a cél a nyertes pozíció megszerzése, meggyőzés, gazdasági szankció,

pozícióból fakadó hatalom stb. által, függetlenül attól, hogy az egyén tudja-e, meg van-e győződve arról, hogy igaza van vagy sem.

Kooperatív viselkedés előtérbe kerülésekor a szakszervezet a tagok érdekeit képviselve lép fel, például csoportos létszámleépítés esetén. Ekkor az egyén számára elkönnyvelhető nyereség: kollektív hatékonyság a szakszervezeti vezetők fellépésében, ami meghaladja az önérdékkövető fellépés eredményeként elnyerhető kedvezményeket, elkerüli a benne rejlő kockázatokat. Mindezt persze nem ingyen. Weber (1976/1996, 13.p.) szerint a politikai társulások „kényszerítő apparátusa...elnyomja a magánjellegű erőszakot”. Ehhez hasonlóan a szakszervezet, mint kooperatív társulás igyekszik ellenőrzése alá vonni az egyéni cselekedeteket (pl.: nyílt szavazás adott kérdésben), legalábbis olyan mértékig, amíg veszélyt jelenthetnek a szakszervezetre. Az egyén ezzel "fizet" azért, hogy a szakszervezet védőszárnyai alá veszi. Az önös érdek érvényesítésének szándéka ugyanakkor továbbra is megmarad a közösségi célok támogatása mellett (Buchanan 1993; Kalleberg – Lincoln 1990).

Végeredményben nehezen képzelhető el, hogy a társadalom különböző szféráiban, például a szervezetekben, az individualizmus, a növekvő birtoklási vágy és a munkanélküliség által tovább erősödő egoizmusok együttesen a közösség javát, adott esetben a szakszervezet erőpozíciójának erősödését, érdekérvényesítő erejének növekedését szolgálják. Az individuum oportunizmusa a társadalmi csapda „trade off” szintjének megfelelő, nem hatékony Nash-egyensúlyt eredményezheti. A hatékony Nash egyensúly lényege, hogy egyik fél sem hozhatja magát előnyösebb helyzetbe azáltal, hogy megváltoztatja döntését. A nem hatékony Nash egyensúly tulajdonképpen Pareto-szuboptimális kimenetel. Azaz a csoport szereplőinek egyöntetű véleménye szerint kedvezőtlenebb valamely más kimenetelnél. Az egyén tehát előnyösebb helyzetbe juttathatja magát döntésének megváltoztatása révén. Dönthet úgy, hogy nem kooperál a továbbiakban, és ez nagyobb nyereséget jelenthet számára, mintha együttműködne. Munkáltató és szakszervezet, vagy szakszervezet és munkavállalók viszonylatában azt eredményezi az oportunizmus, hogy instabil marad a viszony, mindig egy konfliktus kirobbanásának veszélyét hordozva magában. Mindez a legfőbb közös érdeket, a vállalat, illetve szakszervezet további működtetését is felülírhatja, hoszútávon veszélyeztetve a fennmaradást. (Miller 2002; Habermas 1994; Olson 1987/1997; Tirole 1988; Williamson 1975;)

A vállalati érdekképviselések és a munkáltató számára is fontos a tekintéllyel, elismertség-megbecsültség párossal azonosítható presztízs. A szociális partnerek szerint megőrzésének egyik módja a viták sikeres önálló rendezése, mert az a munkavállalók

szimpátiáját válthatja ki. Ha a felek mindent elkövetnek, hogy ők maguk oldják meg a konfliktust, akkor a presztízsnak tulajdonított jelentőség akadályozhatja a munkaügyi mediáció igénybevételét. (Weber 1976/1996; Giddens 1993; Róbert 2001)

A munkavállalói és munkáltatói oldal közötti kapcsolat szabályozását segíti elő a kollektív szerződés. Rögzítheti például, milyen eljárást kell lefolytatni a vitás ügyek rendezésekor (Borbély 1993). Ám ha a munkáltató a saját érdekeit érvényesíti, és a szakszervezet gyengébb alkupozícióban van, akkor a munkaadó nem fogja elfogadni, ha a szakszervezet javasolja a közvetítést. Nem tekinti egyenrangú tárgyalópartnernek a szakszervezetet, és saját berkeken belül, erőből oldja meg a konfliktust. Ha az erősebb alkupozíciójú munkaadó javasolja a mediációt, akkor a szakszervezet nem fog megbízni a harmadik személyben, gondolván, az illető ügyis a munkaadó pártján áll. Mivel az alternatív vitarendezési eljárások többségének igénybevétele az önkéntességen alapul, ha a szakszervezet nemet mond, nem kerül sor a módszer alkalmazására.

Ez alapján úgy vélem, a szociális partnerek általában kevésbé veszik igénybe az alternatív utat, ha kevésbé kiegyensúlyozott a kapcsolatuk.

Amikor a mediáció választásával a felek egy kívülálló kezébe helyezik sorsukat (a vitás kérdést és az azzal együtt járó körülményeket), veszélyes vállalkozásnak ítélik a **bizalom** megadását. Ezért is van kiemelt jelentősége annak, hogy a vitában olyan személy közvetítsen, akiben megbíznak a felek. Ha ez teljesül, az erkölcsi, üzleti és személyes bizalom sajátos egyvelegéről beszélhetünk, ahol a felek a közvetítéssel kapcsolatos ismereteik helyességéről is meg vannak győződve. Ha erőteljes a bizalmatlanság a mediátorral, vagy a módszerrel szemben, könnyen megeshet, hogy nem kerül sor az eljárásra. (Jávor - Rozgonyi 2005; Ohnsorge-Szabó 2000)

Ezért úgy vélem, a bizalom mértéke is befolyásolja a mediáció választását.

A **munkahelyi státuszban mutatózó különbségek** is befolyásolhatják az egyének összefogását, pl.: egy direkt akció kapcsán. Dixon és Roscigno (2003) a sztrájkoló egyetemi dolgozók foglalkozását kutatta az Ohio-i Állami Egyetemen:

Az intézetben rendre elhárították a korábbi megmozdulásokat, mígnem 2000-ben a kommunikációs szakembereket tömörítő szakszervezet helyi tagságának mintegy 80%-a lépett sztrájkba, vagy fejezte ki szolidaritását a sztrájkolók iránt majd három hétig. A tiltakozók foglalkozásra, jutalmakra való tekintet nélkül vettek részt az akcióban. Nagyjából a szolgáltatói területen, kisebbrészt a magasabban kvalifikált közegekből. Ugyanaz a tényező motiválta mindannyiukat: az elfogadhatatlanul alacsony jövedelem. A menedzsment erre úgy reagált, hogy felfüggesztette a tiltakozók betegbiztosításának kifizetését. De nem ez volt az egyetlen intézkedés a vezetőség

részéről. Mielőtt még jobban kibontakozott volna a sztrájk, az épületek kulcsait magukhoz vették, alkalmi munkavállalókat (köztük gyakran diákokat) hoztak, és a hajlíthatatlan oktatókat emaileken keresztül, illetve a hallgatói újságban közzétett egész oldalas hirdetésben fenyegették.

A kutatók olyan megállapításokat tettek, amelyek privát vagy állami szektorban lezajló direkt akciók kapcsán is megállják helyüket, vagyis általánosan érvényesek. Ezek egyike, hogy a legtöbb társadalmi mozgalom, szakszervezeti mozgósítás jellemzően a már meglévő kapcsolatokra épül annak érdekében, hogy felkutassa, megossza az információkat és a társadalmi mozgalmi kultúrát, és megváltoztassa a potenciális résztvevők döntését.

A fejezetben leírtak alapján az alábbi kérdések merültek fel. Vajon hogyan érhető el a munkavállalói szolidaritás bármilyen formája egy konfliktushelyzetben csoport szinten, ha az egyének között sincs meg az összhang? Hogyan várható el a bizonytalan győzelmet ígérő szakszervezeti elképzelések melletti voksolás, illetve kitartás az egyének helyzetének javulását ígérő elképzelések megvalósításában, ha közben számolni kell a (szakszervezeti)vezetéssel való szembekerüléssel, vagy a munkáltatói fenyegetésekkel, amit a munkaerőpiaci túlkínálat még félelmetesebbé tesz a munkavállaló szemében? Magyarországon is aktuális-e az USA-ban lezajlott tiltakozás kapcsán tett megállapítás, és hasonlóan alakul-e a résztvevők foglalkozás stb. szerinti összetétele egy sztrájknál? A kutatási eredmények tanulságos válaszokkal szolgáltak.

2.7. Kollektív cselekvés

Olson (1987/1997) szerint megfelelő ösztönzők hiányában még akkor sem kerül sor nagy létszámú csoportok kollektív cselekvésére közös érdek mentén való egyetértéskor, ha racionális aktorok alkotják őket. A közös nyereségből kicsi a saját haszon, ahogyan a kollektív cselekvéshez is kismértékben járul hozzá az egyén. Nincs garancia arra, hogy mindenki egyformán részesül a kollektív jószágból, vagy az egyéni áldozathozatallal megegyező arányú hasznot fog realizálni. A kollektív jószágból viszont akkor is ugyanolyan, vagy hasonló mértékben részesülhet az aktor, ha nem vett részt az előteremtésében. Nem éri meg áldozatot hozni (pl.: direkt akcióban való részvétel). Hadd dolgozzanak a többiek, amíg az egyén lazál. Mivel azonban a többieket sem készíti semmi áldozathozatalra, nem valósul meg a közös cselekvés. Ilyen körülmények között elkerülhetetlen a potyázás. (Olson 1987/1997; Elster 1982)

Egy vállalat számos munkavállalójának is van olyan közös érdeke, amiben nagy az esély az egyetértésre (pl.: magasabb bér). Jövedelmi szint, iskolai végzettség alapján

azonos csoportokba tartozóknak még több közös érdeke lehet (nyelvvizsga-pótlék, változatos, kihívást jelentő feladatok, speciális továbbképzések stb.), ami több esélyt ad a közös álláspontra. Első ránézésre evidens lenne a kollektív cselekvés (pl.: lobbizás). A gyakorlatban mégsem az.

Egyfelől a közös érdekeknek és az együvé tartozásnak kellene elég erősnek lennie ahhoz, hogy meghaladja a ma társadalmában uralkodó, az anyagiak megszerzésével és az „Élj a mának!” jelmonddal demonstrálható életfelfogást.

Másfelől tényleg érzékelhető, hogy egy sikeres sztrájk esetén nagyobb dicsőség övezi a vezetőket, mint a tagokat, illetve a kiharcolt előnyökből (pl.: béren kívüli juttatások) a nem tagok és azok is részesednek, akik nem vettek részt az akcióban.

Az Olson-féle megközelítést követve, kisebb csoportban nagyobb az esély a kollektív jószágból való nagyobb egyéni haszonra, ezért több az esély az önkéntes alapon történő kollektív cselekvésre. Utóbbit tehát a csoportméret is befolyásolja. Mivel a szakszervezetek általában nem néhány főből állnak, ezért az ő esetükben a nagy létszámú csoportokról leírtak teljesülnek.

A csoport tagjait tehát valahogyan rá kell bírni az együttműködésre. Olson (1987/1997) a szelektív ösztönzőkben látja a megoldást. Ezek lehetnek negatívak (pl.: büntetés) vagy pozitívak (pl.: jutalom). Szelektív ösztönzők esetén a gyakorlatban is van esély a munkavállalók, a szakszervezet tagjainak kollektív cselekvésére (pl.: sztrájk). Az érdekképviselők a tagdíj nyilvántartása, a potyázók informális elszigetelése, a kollektív jószág előteremtésében élenjárók jutalmazása stb. révén képesek a tagokat kollektív cselekvésre rábírni.

Szántó (1997) tanulmányában összefoglalja azokat a további elemeket is, amelyek Elster (1985), Hardin (1982) és Csontos (1985) szerint szintén hatással vannak az egyébként osztálybeli kollektív cselekvésre. Úgy vélem, az itt leírtak a munkavállalói csoportokra is vonatkoztathatók. Itt is említésre kerül a csoport nagysága, mint befolyásoló tényező. A méret mellett a csoport stabilitása szintén meghatározza a kollektív cselekvés esélyét. Ha egy szakszervezet összetétele gyakran változik, a tagok nem tudnak szorosabb kapcsolatba kerülni egymással. Egy olyan csoportban, ahol nem tudni, mikor ki tartozik még oda, alig van esély kollektív cselekvésre, hiszen nem történik meg az álláspontok kinyilvánítása, egyeztetése, vagy ha igen, lehet, hogy a közös akció megszervezésekor már nem ugyanazok lesznek a csoport tagjai, így a dolog okafogyottá válhat. A kulturális sokszínűség is akadályozhatja a kollektív cselekvést. Ha szakszervezeten belül például a származási helyre visszavezethető felfogásbeli ellentétek vannak (falusiak-városiak, tősgyökeresek-„jött-mentek”), akkor aligha

valószínűleg meg a közös akció. Úgy vélem, a szakmai, vagy munkarend szerinti homogenitás segíthet ekkor. Egy szakmai alapon szerveződő szakszervezet (pl.: mozdonyvezetők) vagy azonos munkarendben dolgozók (pl.: műszakosok) érdekképviselője képes hatékony kollektív fellépést (pl.: sztrájkfenyegetés) megvalósítani az előbb vázolt jellemző esetén is. A következő elem a vezető stratégiája. A korábban már részletesen taglalt információs aszimmetria hozzájárulhat a kollektív cselekvésre (pl.: szociális partnerek esetén a mediáció igénybevétele) való hajlandóság különböző mértékéhez. Ha a vezető képes a megfelelő emberhez a megfelelő információt eljuttatni, nem hagyja, hogy a tagok információhiányban szenvedjenek, és gyanakodjanak, akkor elősegíti a közös akciót. Meghatározó lehet tehát a vezető információt koordináló képessége is.

Végül, de nem utolsósorban a kommunikáció is elősegítheti a kollektív cselekvést. A szervezet, de főként egy szakszervezet tagjai kapcsolatba kerülnek egymással. Mindkettő olyan kapcsolathálót alkot, amelyen belül a tagok egymást részben átfedő kapcsolatokkal rendelkeznek. A kapcsolatok hatással vannak a kommunikációra, így végső soron a kollektív cselekvésre nézve sem közömbös ezek minősége.

2.8. Beágyazottság, kapcsolatháló

A Williamson (1975, 1985) nevével is fémjelzett tranzakciós költségek gazdaságtanát kiegészítő, illetőleg azzal szemben álló elméletek egyike a network kutatásokban ölt testet. (Petersen 1995).

Friedkin (1977/1991) kapcsolathálózati kutatása kapcsán hivatkozik Bottra ([1957] 1971: 60). Bott szerint a szoros kapcsolatháló tagjai könnyebben jutnak konszenzusra vitatott kérdésekben, szemben azokkal, akiknek ismerősei nem lépnek kapcsolatba egymással (laza kapcsolatháló). A fentiekkel rokon nézeteket vall Granovetter (1973/1991), illetve Laumann és Papi (1976/1991) is. A munkaszervezetek és a szakszervezetek működésében, valamint a vitás kérdések megoldási módjának kiválasztásában meghatározó szerepet játszanak a kapcsolatok erősségei. Erős kötésnek a közeli baráttal vagy rokonnal fennálló, gyenge kötésnek az ismerősi kapcsolat feleltethető meg. A vállalat szereplői közötti kapcsolat általában az utóbbi kategóriába tartozik. Ettől függetlenül az együtt töltött idő, az egymásnak tett szívességek stb. miatt egyre szorosabbá válhat. A kohéziót erősítik a hídszerű gyenge kötések is, azaz a szervezeten belüli, illetve kívüli csoportok tagjai közötti ismerősi kapcsolatok. A csoporttagok közötti intenzív kapcsolatnak köszönhetően könnyebb megbeszélni és

megoldani a felmerülő problémákat, mintha alig lenne kommunikáció. Az érintettek valószínűleg ritkábban jutnak el harmadik fél bevonásáig, vagy ha mégis, nagy segítséget jelenthet a hídszerű gyenge kötésen átáramló, a mediátorról és a közvetítésről szóló információ. Ha a csoport nem rendelkezik hídszerű gyenge kötésekkel, hanem zárt kapcsolathálót alkot, ahova előzetes ismeretségek nélkül nehéz a bekerülés, a csoport nem képez elegendően nagy bázist hatékony ellenállás kifejtéséhez, a külső környezettől való elszigetelődés veszélye nagyobb és a tagok egymás közötti kapcsolata szegényesebb lehet. (Vedres 2002). Magyar viszonyok között ilyen hídszerepet tölthetnének be pl.: az ágazati párbeszéd bizottságok tagjai.

A fentiek alapján fogalmazódott meg bennem, hogy a szociális partnerek konfliktuskezelési stratégiájának kiválasztását is befolyásolhatja, hogy kapcsolatban álltak-e már korábban a közvetítőt ismerő szereplőkkel, vagy közvetlenül a mediátorral, és ha igen, milyen volt ez a kapcsolat.

2.9. Mediáció a destruktív szakaszban ...?

A mediáció célja elsődlegesen a valós érdekek feltárása és a felek konszenzuson alapuló megegyezése. Ha például csoportszinten megfogalmazódik egy közös érdek, de ezt nem képes érvényesíteni a tartós koalíció (szakszervezet) szakmai vagy ágazati segítséggel sem, nyilvánvaló a konfliktus jelenléte és megoldatlansága, akkor ez a szituáció megfelelő inspiráció a mediáció segítségül hívásához.

Az elsősorban társadalmi (önkormányzati, kisebbségi, környezeti) közegekben mediáló szakemberek szerint a módszer alkalmazhatósága attól függ, hogy a konfliktus milyen szakaszban van. A feszültség fokozódásának előrehaladtával a vita¹¹, polarizáció¹², szegregáció szakaszban lehetséges a közvetítés, tehát legfőljebb addig a szakaszig lehet eredményes, ahol a felek ugyan már nem kommunikálnak egymással, de még nem is lépnek át a destruktív (gyűlölet-alapú) szakaszba. Utóbbinál a felek egymás jó hírvének rombolására törekednek, esetleg fizikai kényszert alkalmaznak. A gyakorlatban viszont előfordult olyan eset (pl.: a húsiparban), hogy destruktív szakaszba került konfliktus mellett az alapproblémát sikerült megoldani mediációval (Göncz – Geskó - Herbai 1998; Gulyás 1999b)

¹¹ A felek közvetlen kommunikáció révén megfogalmazzák álláspontjukat, érdekeiket, szükségleteiket. (Göncz – Geskó - Herbai 1998. 23.p.)

¹² A felek a másik álláspontjából már csak azt hajlandóak észrevenni, ami eltér a saját álláspontjától. (uo.)

A fentiek alapján indokoltnak látszik megfogalmazni azt a hipotézist, hogy a munkaügyi mediációt a konfliktus destruktív szakaszában is lehet alkalmazni, ezáltal a munkaügyi mediáció alkalmazási területe bővíthető.

3. Mediáció külföldön

A fejezet célja rövid betekintést adni az egyes országok alternatív vitarendezési kultúrájába, és azt összehasonlítani a magyar helyzettel.

3.1. Munkaügyi kapcsolatok

A 2004-es év folyamán az EU-hoz kapcsolódó tíz ország szociális párbeszéd, munkaügyi kapcsolatok rendszere és szabályozása, valamint kapcsolódó konfliktusok kezelési módja területén végzett összehasonlító kutatómunka ad rövid áttekintést a témáról, a teljesség igénye nélkül. A kutatás egyik koordinátora Timo Kauppinen, az Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért (Dublin) munkaügyi kapcsolatok osztályának kutatási vezetője. Elmondása szerint a kutatás eredeti célja az volt, hogy összevesse a 10 csatlakozó és a már meglévő 15 EU tagország eredményeit. A csatlakozó országok nagy részére (pl.: Lettország és Litvánia) kiterjedő adathiány miatt azonban nem vált lehetővé a szignifikáns összehasonlítás, vagy csak rövid időintervallumokról álltak rendelkezésre adatok¹³. A statisztikai hiányosságokat pótlandó a munkajogi szabályozás vizsgálatával és a szociális partnerekkel folytatott interjúkkal egészítették ki a kutatást. A munkát megkönnyítette, hogy a kutatás alatt workshopok formájában folyamatos kapcsolat állt fenn a csatlakozó országok munkaügyi szakértői között.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a korábbi 15 EU tagországban rendezettebbek a munkaügyi kapcsolatok, mint a csatlakozóknál. Ám a régebbi EU tagországoknál is tetten érhető az individualizálódás, a szolidaritás hiányának növekvő mértéke, a munkaszerződésekben, munkaügyi kapcsolatokon belüli egyéni játszma és a szakszervezeti tisztségviselőkkel szembeni bizalomcsökkenés.

A 2004-ben csatlakozók közül a poszt-kommunista országokban, köztük Magyarországon még a szakszervezetek valódi szerepe ismeretének hiánya, az ezzel kapcsolatos tévhitek és annak feltételezése is jellemző, hogy a szakszervezet továbbra is a transzmissziós szíj¹⁴ szerepét tölti be. Ezekben az országokban a munkaügyi kapcsolatok helyzete azért is rosszabb, mert nehezen áttekinthető a munkajogi szabályozás, és a szakszervezetek tagjaik jelentős részét elveszítették a privatizációs folyamatok következtében.

¹³ Például Magyarország esetében csak 1999-2001-ig voltak statisztikai adatok.

¹⁴ A rendszerváltás előtt a vállalaton belül a párt meghosszabbított keze volt az ellenőrző és megfigyelő funkciókat is betöltő szakszervezet.

Az utóbbi években nem zajlott hasonló témájú kutatás az Alapítványnál.

3.2. *A mediáció elterjedése*

A mediációt először Nyugat-Európa vette át az Egyesült Államoktól, majd fokozatosan került a közép- és kelet-európai országok - köztük Magyarország – látókörébe is.

A módszer több évtizedes múltra tekint vissza az USA-ban, ahol először a kollektív munkaügyi viták esetén alkalmazták sikerrel (1940-es években vezették be itt), aztán fokozatosan hódította meg az élet többi területét. A családi, szomszédsági mediáció sikere tette igazán népszerűvé. Végül egy rendkívül kényes területen - a büntetőjogban is - megjelent. Az elmúlt hat évtized alatt a mindennapi és a jogi közéletben is teljesen elterjedt, alkalmazása természetes, olyannyira, hogy napjainkban minden más foglalkozásnál nagyobb számban várható a mediátorok és arbitrátorok iránti igény. Mivel az USA-ban intézményesült a legkorábban, illetve ott alkalmazzák a legszélesebb körben, és ezért ott a legfejlettebb a munkaügyi mediáció intézménye, az ottani helyzetet részletesebben fogom ismertetni.

Európában a hetvenes évek végén, nyolcvanas évek elején indult el hasonló folyamat, és vált egyre populárisabbá a közvetítés. Nagy-Britanniában és Norvégiában jelent meg először a mediáció, majd rövidesen következett Finnország, Franciaország, Németország és így tovább. Angliában már több mint két évtizedes hagyománya van. Németországban lassan vált elismertté a módszer, de a sikeres bírói egyezségkötések ellenére is el tudott terjedni, és jelenleg speciális intézmények is foglalkoznak mediációval (pl.: Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement). Közép-Kelet Európa országainak többségében (Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Horvátország, Litvánia, Észtország, Lettország, Magyarország) a kollektív érdekvitákra vonatkozó törvényi szabályozással nagyjából egy időben, a 90-es évek elején alakították ki a mediációra vonatkozó szabályozást és bíztak meg különböző intézményeket (pl.: Munkaügyi Minisztérium, Szociális Ügyek Minisztériuma) a mediáció alkalmazásával. (Boserup 2001; Casale 1997; Stults J. – Gore D. 2001; Barinkai - Herczog - Lovas 2003b; Szlávnits 2004a, 2004b; Rafenstein 1999)

Összesen öt ország (Egyesült Államok, Nagy-Britannia, Írország, Belgium és Csehország) helyzetét szeretném ismertetni. A kiválasztás egyik szempontja volt, hogy a munkaügyi közvetítés tekintetében komolyabb hagyományokkal rendelkező országok is szerepeljenek a csoportban, pl.: az úttörő Egyesült Államok. Legyen legalább egy olyan ország, amelyik Európában az elsők között alakította ki a mediáció intézményes

kereteit. Fontos volt az is, hogy releváns információval szolgálni tudó, hasonló történelmi múlttal rendelkező, azaz szintén posztkommunista ország alternatív vitarendezésének intézménye, illetve olyan ország szervezete is helyet kapjon a csoportban, ami a jelenlegi gazdasági világválságot megelőzően a gazdasági jellemzők vonatkozásában még összevethető volt Magyarország helyzetével (Írország). És végül, de nem utolsósorban arra fókuszáltam, hogy az MKDSZ struktúrájának kialakításában elsősorban szerepet játszó, ezért a magyarhoz egy-egy vonatkozásban közelebb álló intézmények anyaországai (USA, Nagy-Britannia, Belgium) is szerepeljenek a csoportban. Természetesen ez némi átfedést eredményezett.

A közvetítés szervezeti háttere, gyakorlati alkalmazásának színtere összességében mindegyik országban eltérő. Mivel Magyarországon a munkaügyi mediáció a kollektív vitákra vonatkozik, az egyes országokban is ezek kezelési módjára fókuszálok. Nem célom azonban a szignifikáns összehasonlítás. A közös, illetve a lényeges különbségek feltárására, az egyes országok sajátosságainak a magyarországival történő összevetésére szeretnék vállalkozni. Az egyedi viszonyok és a jelentős különbségek (pl.: sztrájkok száma, mediáció alkalmazásának körülményei) ellenére is érzékelhetővé válik majd, hogy a fenti országok esetszámaihoz képest alacsonyak a magyar esetszámok és kevésbé kialakult a közvetítés kultúrája.

3.3. Egyesült Államok

A kollektív viták mediációval történő rendezése a második világháború időszakára vezethető vissza az USA-ban. Az általános fogyasztási cikkek (pl.: háztartási áru) szériagyártásáról a fegyvergyártás és a háborús készletek utánpótlására történő átállás óriási szervezést igényelt. Az ennek kapcsán jogosan felmerülő csoportos munkavállalói ellenállások miatt szükség volt gyors és hatékony konfliktuskezelési módszerek kidolgozására. A mediáció segített a vita békés rendezésében, mielőtt az arbitrációs vagy bírói eljárásra sor került volna sor.

A társadalom más területeit is meghódította a közvetítés: a gazdasági és a társadalmi szektort egyaránt, főként a '60-as években bevezetett Közösségi Mediációs Központoknak köszönhetően. Ekkortól kezdve már szomszédsági, gyermek-elhelyezési, iskolai vitákban is alkalmazták a mediációt az Egyesült Államokban. Harminc évvel később csaknem mindenhol köz- és elismert konfliktuskezelési módszernek számított. Az új évezred hajnalán a korábban kivételt képező területeket is elérte, mint pl.: az idegenforgalom (Stults – Gore 2001).

Dr. Rézler Gyula †, a magyar származású közismert szociológus szakterülete éppen az ADR-technikák voltak az Egyesült Államokban. Miután az ötvenes évek elején letelepedett az országban, először a Chicagói Jezsuita Egyetem tanáraként mélyült el a magyar és amerikai munkaügyi kapcsolatok tanulmányozásában. Arbitrációs tevékenységét 1976-ban kezdte el, majd hamarosan az ADR technikák országosan elismert szakértője lett. (Rézler 2000, Reeves 2006)

Az országban működő több alternatív vitarendezési szervezet¹⁵ közül a kollektív viták¹⁶ mediálását főként az 1947 óta működő Szövetségi Közvetítői és Békéltetői Szolgálat (Federal Mediation and Conciliation Service – továbbiakban FMCS) végzi. A Szolgálat ezen kívül foglalkozik munkahelyi mediációval, a szociális partnerek különböző sérelmeinek mediálásával¹⁷, arbitrációval és nemzetközi környezetben megjelenő munkaügyi, munkahelyi konfliktusok megelőzésével, kezelésével, nem beszélve a technikai szempontból említést érdemlő, a fizikai távolságokat kiküszöbölő e-mediációról. A kollektív viták kezelése alatt főként a kollektív szerződéses viták mediálását kell érteni. Az FMCS által nyilvántartásba vett esetek nem jelentik az összes kollektív szerződéses ügyet, és nem minden nyilvántartásba vett eset kerül mediálásra. Itt azok az esetek kerülnek majd feltüntetésre, amelyek az FMCS nyilvántartásába bekerültek, ahol ezek közül sor került mediálásra, és amelyeket utóbbiak közül a felek a mediátorok közreműködésével meg is oldottak. A kollektív viták mediálása önkéntes alapon működik: a feleknek kell kérni. Arra viszont törvény kötelezi őket, hogy a kollektív szerződés lejártá előtt hatvan, illetve harminc nappal jelezzék az eseményt, illetve a vitát az FMCS felé¹⁸. A Szolgálat országszerte mintegy hatvan területi irodával rendelkezik. Munkatársai főállású, magasan kvalifikált mediátorok, akik különböző ágazatokban (pl.: szállítmányozás) látják el tevékenységüket. A Szolgálat a közszférában, a magánszektorban, illetve szövetségi területen egyaránt mediál kollektív szerződéses vitákat. (FMCS 2007a, FMCS 2007c, FMCS 2007d, FMCS 2006a, PFO 2007, EPF FMCS 2005).

A Szolgálatnak 2001. szeptember 11. óta gazdasági recesszióval, az egészségügyi szolgáltatás válsághelyzetével, valamint a szakszervezeti képvisélet hanyatlásával kell számolnia. Az új évezred elején az egészségügyi költségek

¹⁵ pl.: Association of Labor Mediation Agencies, American Arbitration Association

¹⁶ Elsősorban a kollektív szerződésekkel, azok tartalmával kapcsolatos vitákkal foglalkozik a kollektív viták mediálása során az FMCS.

¹⁷ Grievance mediation.

¹⁸ 1947. évi Munkaügyi Kapcsolatok tv. (National Labour Relations Act) rendelkezése szerint hatvan nappal a kollektív szerződés lejártá, illetve módosítása előtt az eseményt, harminc nappal a kollektív alkut (vitát) kötelező a szociális partnereknek az FMCS felé írásban jelezniük.

növekedése, mint a felek közötti viták egyik fő kiváltó oka került terítékre. Az FMCS által kezelt esetek kb. 55%-ában az egészségügy központi téma volt például 2004-ben. Az egészségügyi költségek kérdése 2005-ben a viták 66%-ának állt középpontjában. (Kochan [et. al] July 2004; FMCS 2004, PFO 2007).

A szociális partnerek visszajelzései és a szervezet saját becslései alapján az FMCS az 1999-2005 közötti kollektív viták mediálása során kb. 1265 esetben¹⁹ akadályozott meg munkabeszüntetést²⁰. Egyedül 2006-ban pedig csak a sztrájkok közül 251 akciót előzött meg és 196 alkalommal rövidítette le a sztrájk időtartamát a 5484 mediált kollektív vitából. (FMCS 2006b, EPF FMCS 2005, FMCS 2005)

A munkabeszüntetések száma (1.táblázat) a korábbi évekhez képest 2001 óta inkább csökkenést mutat, 2007-ben pedig történelmi mélypontot ért el. Ebben az évben mindössze 173 sztrájk zajlott le, ami a szervezet fennállása óta a legkevesebb. Az FMCS munkatársai több mint 5300 esetben vettek részt KSZ tárgyalásokon, az összes fontosabb ágazatban, illetve szolgáltatási területen. A szervezet vezetője, A.F. Rosenfeld szerint azok a jelenségek, amelyekkel a szociális partnerek szembesülnek (emelkedő nyersanyagárak, feszültségekkel teli hitelpiac stb.), újfajta gondolkodást igényelnek, és elmozdítják a kollektív alkut a „zéró összegű játék” állapotából. A valamelyest csökkenő tendenciát mutató direkt akciók statisztikája alapján úgy véli, békésebb időszak következett be a szociális partnerek életében. (FMCS 2007d, FMCS 2003)

1. táblázat: Az FMCS által regisztrált munkabeszüntetések 1996-2007

Év	Munkabeszüntetések (sztrájk, kizárás)			
	Korábban folyamatban maradt	Aktuális évben		
		elkezdett	lezárult	lezáratlan maradt
1996	na.	372	388	na.
1997	na.	378	373	na.
1998	na.	421	405	na.
1999	na.	362	411	na.
2000	na.	400	392	na.
2001	na.	432	445	na.
2002	60	308	327	41
2003	41	277	289	29
2004	29	269	273	25
2005	25	289	262	52
2006	52	247	268	31
2007	31	162	173	20

Forrás: FMCS Annual Report (2000), 31.p., (2003), 26.p., (2007), 8.p.

¹⁹ FMCS becsült adat.

Az FMCS a költségek minimalizálását is eredményesen végzi (2. táblázat). A 1999-2004 közötti időszakban kilenc, azóta évente másfél-kétmilliárd dollárt takarított meg a munkavállalók és cégek számára. Becslések szerint az FMCS közreműködése nélkül 71,2%-kal nőnének a munkabeszüntetések költségei (pl.: elmaradt haszon). (FMCS 2007d, EPF FMCS 2005)

2. táblázat: **Költségek és megtakarítások 1999-2007**

Év	Munkabeszüntetések költségei (1000 \$)	Mediáció révén elért megtakarítások (1000 \$)
1999	1,779,490	968,122
2000	7,022,355	2,295,621
2001	971,484	727,578
2002	824,811	1,113,531
2003	702,273	941,525
2004	1,369,735	2,432,752
2005	938,812	2,068,345
2006	1,411,648	1,695,818
2007	1,732,422	1,271,762

Forrás: FMCS Annual Report (2007), 8.p.

Amikor a fenti időszakban a KSZ lejártá előtt került sor mediációra, a munkabeszüntetések átlag 33 napig tartottak. Ha nem avatkozott be az FMCS, vagy csak a lejárat után, az akció átlag 59 napig, azaz 84,4%-kal tovább tartott, így jóval többbe került. Minél később avatkoztak be a lejáratot követően, annál tovább tartott a tiltakozás. Nagyjából minden négy napos késés egy nappal hosszabbította meg a munkabeszüntetést. (FMCS 2007d, EPF FMCS 2005)

3. táblázat: **Az FMCS esetszámai 1996-2007**

Év	Esetek		
	Kijelölt	Mediált	Megoldott ²¹
1996	19535	5285	na.
1997	20844	5643	na.
1998	20263	5784	na.
1999	19200	6188	na.
2000	19574	6321	na.
2001	19116	6424	4882
2002	19303	6757	5128
2003	19516	6640	4914
2004	18493	4748	3893
2005	17102	5215	4537
2006	15072	5484	4716
2007	14663	5329	4583

Forrás: FMCS Annual Report (2000), 29.p., (2001), 14.p., (2002), 13., 23.p., (2005), 7.p., (2007), 7.p.

²⁰ Magában foglalja a sztrájkot, illetve a munkáltatók által alkalmazható kizárást is. Az utóbbi jóval ritkább, ezért a munkabeszüntetésekkel kapcsolatos fenti és további adatok a sztrájkokra vonatkozóan értékelhető információt adnak.

²¹ Az FMCS közreműködése révén sikerült elérni megállapodást, illetve kollektív szerződést kötöttek a felek.

Az FMCS által mediált kollektív viták (3. táblázat) az esetek 76-87%-ában segítette hozzá a feleket megállapodáshoz, illetve kollektív szerződés megkötéséhez a 2001 és 2005 közötti időszakban. Az utóbbi években (2006-2007) 86% volt a megállapodási/szerződéskötési ráta. (FMCS 2007b, PFO 2007, FMCS 2005, FMCS 2002).

Az esetek kb. 20-25%-ában viszont nem születik megállapodás, főként az alábbi okok miatt (nemcsak kollektív vitákban): elégtelen kommunikáció, helytelen információk, illetve adatok, személyeskedés, morális különbségek, külső/belső politikai nyomás, és irreális (gazdasági, státuszbeli stb.) elvárások (PFO 2007, 36.p.)

Összegzésként elmondható, hogy a kollektív viták mediálása sikeres és népszerű az USA-ban. A szociális partnerek visszajelzései is ezt mutatják. A szakszervezeti képviselők 89%-a, a menedzsment 86%-a szerint a várakozásoknak megfelelő, vagy annál is jobb volt a közvetítés. Az állami és a magánszektor szakszervezeti és menedzsment oldalán 88-100% nyilatkozott úgy, hogy a jövőben is igénybe venné. 2004-ben például a bírói megoldással szemben többen fordultak az FMCS kínálta alternatív megoldásokhoz (nemcsak kollektív viták kapcsán). (Kochan [et. al] July 2004)

3.4. Nagy-Britannia

Az Egyesült Királyságban kollektív vitákban harmadik fél közbenjárását több mint száz éve igényelhetik a felek a Békéltetési tv. 1896. évi elfogadásának köszönhetően. Az államtól függetlenül működő hangsúlyosabb szervezet létrehozására azonban jóval később, nyolcvan év után, 1976. január elsején került sor. Ez a szervezet tényleges tevékenységét már másfél évvel korábban, 1974. szeptemberében elkezdte.

A Tanácsadó, Békéltető és Döntőbírói Szolgálat (Advisory, Conciliation and Arbitration Service – ACAS) fennállási ideje alatt közismert és köztiszteletben álló intézménnyé vált. Irányító testületében szakszervezetek, munkaadók, kisvállalkozások és független szakértők – utóbbiak rendszerint munkaügyben érdekelt és/vagy elméleti szakemberek, jogászok - képviseltetik magukat, akik többek között gyakorlati eljárási szabályzatot készítenek a megfelelő foglalkoztatási normákról. Független szakértői csoportjuk a munkaügyi bíróság munkáját segíti az egyenlő bérezéssel kapcsolatos esetekben (pl.: 1983. évi Egyenlő bérezésről szóló tv. módosító szabályai). Alternatív vitarendezéssel foglalkozik a Központi Arbitrációs Bizottság (Central Arbitration Committee – CAC) is, amely szinte kizárólag arbitrációt végez.

Az előírások szerint lezajló sztrájk esetén a vonatkozó szabályozás több ponton védi a munkavállalókat: nem szabad név szerint felsorolni a sztrájkban résztvevőket, illetve egyetlen munkavállalót sem szabad elbocsátani, kivéve ha a sztrájk 12 hétnél hosszabb ideig elhúzódik. Woods (2006) elmondása alapján a sztrájk csak a szavazásra jogosultak többségének támogatásával kezdeményezhető, a szavazást független harmadik szervezetnek (nem az ACAS-nak) kell levezetnie, meg kell nevezni a sztrájkolni kívánó részleg(ek)et és a sztrájk nem kezdődhet több mint 4 héttel a róla szóló szavazás után. A fentiek be nem tartása esetén a szakszervezetek kártérítési perre számíthatnak.

A kollektív érdekvitákban a belső (ACAS) tagok alkalmazása mellett az ún. kollektív békéltetést (=konsziliáció) részesítik előnyben, szemben az ún. kollektív mediációval vagy arbitrációval. Az eljárást önkéntes alapon, kölcsönös egyetértés alapján vehetik igénybe a felek. A békéltetés során arra törekszik a semleges fél, hogy közös platformot keressen, illetve lehetőséget teremtsen arra, hogy a felek a másik szemszögéből is lássák a problémát. Időnként kizárják a médiát. Ez nyugodtabb légkört biztosít a konfliktus rendezéséhez. További feladata a békéltetőnek, hogy javítsa a felek közötti kapcsolatot, és bizalmat teremtsen. „Időnként nem vezet egyezsége a békéltetés. Ezekben az esetekben a közvetítést ajánlhatjuk fel, vagy egy arbitrátorral való találkozásra kérnek fel bennünket.”²². Kikötés, hogy a közvetítés során reprezentatív csoportoknak kell megjelennie a munkavállalói oldalon, ami nem feltétlenül azonos a szakszervezettel. A reprezentativitás mérése törvényileg sem szabályozott. (ACAS 2007)

Kollektív munkaügyi vitákban kb. 20 fő teljes állású fő szokott közvetíteni. Évente átlagosan 1000 esetet kezelnek. (Woods 2006)

A szociális partnerek visszajelzései alapján 90%-os a megállapodási ráta, ami az ACAS közbenjárásának köszönhető. (Dawe-Neathey 2008)

3.5. Írország

Írországból a '70-es évek közepére datálható az alternatív vitarendezési módszerek, közöttük a mediáció és a békéltetés elterjedése, ami a köoolajválság következtében (is) fellépő munkanélküliségi, érdekképviselési problémákkal függ össze. Annak idején az egész nemzetgazdaságot érintő problémakörre kellett megoldást találni. Ráadásul 1972-1976 között az állam

²² ACAS weboldal. Csoportok munkában. <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=343> (2007.11.20)

megalapítása óta ekkor volt a legmagasabb a sztrájkok száma. Ez negatívan befolyásolta a külföldi befektetőkben kialakult képet. Az eltelt évtizedek alatt az alternatív vitarendezésnek egy jól szervezett, intézményes keretek között működő, megfelelő jogszabályi háttérrel támogatott formája alakult ki. A Munkaügyi Kapcsolatok Bizottsága (Labour Relations Commission - LRC) munkatársai preventív tanácsadást, békéltetést, szakértői bírálatot (peer review), mediációt és arbitrációt vállalnak. (Malvey 2007, LRC 2007c)

A vezérigazgató, Kieran Malvey, meggyőződése, hogy az ADR technikák közismertté és elfogadottá válása nagyban köszönhető az LRC hitelességének, szakmai hozzáértésének és annak, hogy politikai szempontból semleges. Az ügyfelek visszajelzéseikben kihangsúlyozzák, hogy a Békéltető Szolgálatok Divíziójának (Conciliation Services Division– CSD) munkatársai megértik a felek szempontját, rugalmasak, és ahol nem sikerül megállapodást kötni, a felek ott is világosabban látják a vitapartner álláspontját. (Malvey 2007)

A kollektív foglalkoztatási vagy ágazati viták már nem annyira dominálnak, mint korábban. Helyette az egyéni vitákból van egyre több. 2007-ben minden korábbinál kevesebbet, összesen hat kollektív vitát regisztráltak. Régebben számos nagy kollektív vitákban alkalmaztak békéltetést. Manapság a fő szerkezetváltási irányok előmozdításán van a hangsúly. A békéltetést munkáltató és szakszervezet között gyakran munkaszerződések miatt kialakuló vitákban alkalmazzák. (LRC 2007a)

Az 1990-es munkaügyi kapcsolatok törvény aktualizálja és módosítja a korábbi, 1969-es szabályozást. A 2001-es munkaügyi kapcsolatokat szabályozó törvénymódosítás olyan eljárásokról rendelkezik, amelyeknél a szakszervezet követelésére, vagy ahol a munkáltató kivételesen nem gyakorolja a kollektív alkut, vagy elmulasztja az önkéntes vitarendezés gyakorlati kódexének betartását, vagy a Munkaügyi Bíróságnak vagy a MKB Tanácsadó Szolgálatának kellene vizsgálatot indítania a vitában. A törvény felhatalmazza a Munkaügyi Bíróságot, hogy bizonyos helyzetekben ő döntse el az ügyet. (LRC 2005)

Az összes vitás esetnek kb. 85%-át konsziliáció, azaz békéltetés útján kezelik. A Békéltető Szolgálatok Divíziójához utalt ügyek 80%-ában sikerült egyezséget kötni 2007-ben. A korábbi évekre is ugyanez a megállapodási ráta jellemző (2006-ban, pl.: 80%). Mediációt elsősorban munkahelyi, azaz nagyjából „az együttműködési viszonyokból, a munkavégzés feltételeinek, követelményeinek, szabályainak, a

munkaszervezet szociotechnikai rendszerének eltérő megítéléséből eredő”²³ konfliktusokban alkalmaznak, így például: egyéni érdekvitákban. (LRC News Release 2006, Malvey 2007, LRC 2007a, LRC 2007b, LRC 2007d).

A szociális partnerek elégedettek a békéltetéssel és általában a Munkaügyi Kapcsolatok Bizottság munkájával. A semleges harmadik felet semlegessége és szenvedélyes megoldásorientáltsága teszi népszerűvé. (LRC 2007b).

A vezérigazgató véleménye szerint évtizedekig eltarthat, amíg egy országban általánosan ismertté, és elfogadottá válik a mediáció vagy a békéltetés. Írorszában is sok időre volt ehhez szükség.

3.6. Belgium

A munkaügyi viták békéltetés és mediáció útján történő rendezését illetően már az I. világháborút követően született egy elvi döntés. Az ILO idevonatkozó ajánlásait²⁴ Belgium kezdettől fogva alkalmazza. A gyakorlatban 1947 óta a munkaügyi békéltetők munkája független a munkaügyi felügyelőségétől. A munkaügyi felügyelőségek esetében például a munkautasítások kérdésében megegyezni nem tudó felek között léphet fel a munkaügyi felügyelő közvetítőként.

Belgiumban állami felügyelet alatt zajlik az ADR kollektív szerződések kapcsán, illetve tárgyalások során alkalmazott módszereinek koordinálása, nevezetesen a Szövetségi Állami Szolgálat Foglalkoztatás-, Munka- és Szociális Párbeszédügyi Főigazgatóság (Federal Public Service; Employment, Labour and Social Dialogue) felügyelete alatt.

Nagy felelősség terheli ugyanakkor a szociális partnereket, mivel a munkaügyi szabályozások több mint 50%-a ágazati és vállalati kollektív szerződésekben jelenik meg, így a konfliktusok megelőzéséért és rendezéséért is ők a felelősek. A KSZ-ben megjelenő szabályozások ugyanakkor elősegítik a kollektív tárgyalások és szerződések legitimációját. (Bockstein 2006)

A bérek és a foglalkoztatás feltételeit nagyrészt (ágazati) kollektív szerződések tartalmazzák. A KSZ megkötése és gyakorlati alkalmazásának felügyelete a szociális partnerek dolga. Munkájukat, mintegy a konfliktust megelőző jelleggel (Rombouts 1990), békéltetők segítik, főként ágazati szinten.

²³ Tóth F. (2003, 234.p.)

²⁴ Ajánlás az önkéntes békéltetésről; Ajánlás az önkéntes érdekegyeztetésről és döntőbíráskodásról: 1951 R92

A sztrájkjog szabályozása nehezen értelmezhető, több jogszabályból együttesen kikövetkeztethető. Közfelfogás szerint a sztrájkjoghoz való jogot alátámasztó szabályozás alapokmánya a módosított, Európai Szociális Charta 6. cikke (Humblet – Rigaux 2005), amely a szerződő felek számára kötelezővé teszi a munkavállalók és munkaadók csoportos fellépés lehetőségének, beleértve a sztrájkhoz való jognak a biztosítását. A munkaügyi bíróságok és a munkabeszüntetések eredményének számító eseményekkel kapcsolatban jogilag kötelező érvényű döntés meghozatalára jogosult polgári bíróságok a gyakorlatra támaszkodnak. Eljárásaikban segíti őket az Alapvető szolgáltatásokról szóló 1948.08.19-i tv, amely a létfontosságú szolgáltatások biztosítására kötelezi a munkavállalókat. Aki nem tartozik a törvény hatálya alá, annak megengedhető a munkabeszüntetés. (Bockstein 2006.)

A békéltetési és közvetítési rendszer magában foglalja az új szabályok megalkotásával történő konfliktusrendezést, kollektív szerződések és viták megelőzését, a folyamatban lévő viták rendezését is. Közvetítésre akkor kerül sor, ha a tárgyalások megakadtak. Ez egybevág az empiriában részletesen olvasható magyar szakszervezeti vezetők állításaival, miszerint akkor hívnak közvetítőt, illetve akkor van rá szükség, ha bemerevedtek az álláspontok. Belgiumban békéltető és közvetítő közötti alapvető különbség, hogy az utóbbi megoldási javaslatot is tehet a konfliktus rendezésére. Döntőbíráskodás nincs. (Im.)

A bíróságokon megkísérlik az előzetes egyeztetést, ami ritkán jár sikerrel. A bíróságok Belgiumban nem járhatnak el sem kollektív jogvitákban, sem kollektív érdekvitákban. A békéltető testületek, illetve a munkaügyi közvetítők is kizárólag magánszektorbeli kollektív vitákban járhatnak el. Állami szektorban keletkező vitákban az állam tölt be hasonló szerepet a szociális partnerek között. Vállalati szintű konfliktusok fenti módokon történő rendezését szakszervezetek által delegált tagok végzik, ami hasonlóságot mutat néhány magyarországi szakszervezeti gyakorlattal szemben, ahol a munkáltató a vita során elfogadja a szakszervezet magasabb szintű, pl.: ágazati szakszervezeti szereplőjének közbenjárását. Különbség viszont, hogy Magyarországon a szakszervezeti vezetők elsősorban saját tagjaiknak adnak tanácsot és tájékoztatják őket a valós helyzetről, tehát nem hagyományos értelemben vett közvetítői és békéltetői szerepet töltenek be (Hódi 2004). A szakszervezeti delegáció a teljes munkaerő-állomány képviselőjében lép fel, és kér kihallgatást a munkaadótól²⁵, például készülődő, vagy folyamatban lévő kollektív vita vagy sztrájk esetén. (Im.)

²⁵ Szakszervezeti delegációk jogállásának rögzítéséről a szociális partnerek közötti, 1971.05.24-i szakmaközi kollektív keretmegállapodásban.

Fontos az ágazatiság. Iparági vállalati konfliktusnál, vagy regionális szintűnél gyakran a reprezentatív munkaadói és munkavállalói szervezetek regionális vagy országos szervezetei lépnek fel közvetítőként. Írországgal szemben a közvetítői, békéltetői feladatokat kimondottan szakszervezeti tagok, vezetők és a munkaadói oldal képviselői látják el, gyakran vegyes bizottságok keretén belül. Ilyen módon hasonlóság fedezhető fel a magyar rendszerrel abban a tekintetben, hogy az MKDSZ tagjai között is vannak szakszervezeti, munkaadói múlttal, jelennel rendelkező tagok. Ugyanakkor a belga rendszerben, a vegyes bizottságok mellett működnek a kizárólag a Szövetségi Állami Foglalkoztatási Munkaügyi és Szociális párbeszéd Minisztériumának tisztségviselőiből álló titkárságok tagjaiként a független munkaügyi békéltetők, közvetítők. Ez megerősít abban a feltételezésemben, hogy a közvetítő érdekképviselési háttére önmagában kedvezőtlenül befolyásolhatja a mediációs szolgáltatás igénybevételének gyakoriságát. (Im.)

A vegyesbizottságok által létrehozott békéltető testületek ajánlásai erkölcsi és lélektani értékkel bírnak, jogi kötelezettség nélkül. A békéltetési és közvetítési eljárásban az önkéntesség elve érvényesül, kivéve, ha ágazati KSZ-ben nem rögzítik a békéltetési folyamat elkezdését vita esetére. A közvetítés és békéltetés legtöbb és legfőbb költségét (pl.: munkaügyi békéltetők díjazása, logisztikai támogatás, egy kérdésben szavazási helyiség biztosítása stb.) a kormány állja. A kormány jogi, technikai és logisztikai segítségnyújtóként jelenik meg a belga ADR típusú kollektív vitarendezésben, ahol a szociális partnerek nagy autonómiát élveznek (Im.)

A szociális területen jelentkező konfliktusok rendezését könnyítendő került sor a Bíraskodásról szóló törvény, békéltetésről és közvetítésről szóló részeinek módosítására (hatályba lépés: 2005.03.22.). Utóbbi területen nagyon fontos a békéltető, közvetítő tapasztalata, erkölcsi hitele, elismertsége. A közalkalmazotti státuszban működő közvetítőkkel és békéltetőkkel szemben támasztott általános követelmények: megfelelő készségek, képességek, különleges adottságok megléte az emberi kapcsolatok területén, munkaügyi kapcsolatok gyakorlatának és a szociális törvény kiváló ismerete, megbízhatóság és elkötelezettség, tájékozottság a kapcsolódó jogszabályi háttéranyagban, folyamatos továbbképzés. A békéltetőkre vonatkozó belga alapidokumentum korhatárt köt ki (30 év), 12 éves, ezen belül (8 éves munkaügyi kapcsolati) szociális kapcsolatok területén szerzett tapasztalatot, ha középfokú végzettséggel rendelkezik a pályázó. Felsőfokú végzettség esetén, a területen szerzett tapasztalat 10 év szociálisra, ezen belül 8 év munkaügyire módosul. (Im.)

3.7. Csehország

A hatályba lépése óta többször módosított 2/1991 Coll. törvény szabályozza Csehországban a kollektív vitarendezést, alternatív módszerekkel is. Két további rendelet segíti a terület munkáját: a Közvetítőkről, döntőbírókról és magasabb szintű kollektív szerződések létrehozásáról szóló 16/1991 Coll. és a Közvetítők és döntőbírók díjazásáról, a magasabb szintű kollektív szerződés megfelelőjének díjazásáról és a döntőbíráskodás költségeinek fedezéséről szóló 114/1991 Coll. rendelet. Kapcsolódó törvények és más dokumentumok a Szakszervezeti szövetségek és munkaadók kapcsolatainak egyes vonatkozásait szabályozó 120/1990 Coll., a Munka Törvénykönyvéről szóló 65/1964 Coll. a Polgári szövetségekről szóló 83/1990 Coll. Törvények, valamint a Jogok és szabadságok kartája, mely utóbbi általánosságban garantálja a sztrájkokhoz való jogot. A jogszabályi meghatározás alapján akkor minősül kollektívnek egy vita, ha a vita tárgyát képező teljesítési kötelezettség is kollektív hatályú. A KSZ-ben lehetőség van a vitarendezés módjának kikötésére, pl.: a felek kiköthetik, hogy békéltető bizottság járhat el az adott vitában. Az ilyen kitétel nem zárja ki ugyanakkor a kollektív vitarendezési, a törvényben rögzített egyéb módszerek: közvetítés és döntőbíráskodás alkalmazását. A cseh munkaügyi kapcsolatok jogi szabályozása vitarendezési módnak tekinti a sztrájkot és az elbocsátást is, de nem a kollektív szerződésekben foglalt kötelezettségek teljesítésével kapcsolatos vita esetén. A törvények alapján az ilyen típusú viták megoldása nem lehetséges sztrájk útján. A Cseh Köztársaságban 16 éve működik ADR technikák rendezése útján is kollektív vitarendezés.

A közvetítéssel közvetlenül a Foglalkoztatási Szolgáltatások Igazgatóságán (Employment Services Administration) belül működő Tanácsadó és Mediációs Osztály (Consultancy and Mediation Department) foglalkozik (MoLSA 2008). Van közvetítői névjegyzék, amely a MoLSA sajátja, tehát nem független az államtól.

A mintegy 60 főnyi állomány fele mediátor és döntőbíró is egyszerre. A közvetítőt díjazás illeti meg, amely a közvetítői eljárás részét képezi. A mediátor tiszteletdíját fele-fele arányban állják a felek.

Vállalati szintű kollektív vitáknál az érintettek általában egy szakszervezet és a munkáltató, magasabb szintű KSZ esetén szakszervezeti szövetség(ek) és munkaadói szervezetek. Az igénybevétel önkéntes, de a feleknek közösen kell döntenüik a közvetítő igénybevételéről és a közvetítő személyéről. Közvetítői eljárás mellett akkor dönthetnek a felek, ha elakadnak a tárgyalások.

A Munka- és Szociálisügyi Minisztérium (Ministry of Labour and Social Affairs – MoLSA) adatai szerint a leggyakoribb viták a bérezési kötelezettséggel kapcsolatosak. (Vozábová 2006)

Sztrájk vagy elbocsátás csak akkor alkalmazható, ha a közvetítés nem hozott eredményt, és a felek még nem vették fel a kapcsolatot döntőbíróval. Lineáris a kapcsolat a mediáció, a sztrájk és a döntőbíráskodás között, azaz, csak akkor kezdeményezhető a sztrájk, ha a mediáció nem járt sikerrel, és ezt követheti a döntőbírói eljárás. A sztrájk a kollektív szerződéssel érintett munkavállalók többségének támogatásával veheti kezdetét. A felek kérésére indulhat el a döntőbírói eljárást.

A Cseh Köztársaságban jelentős költségcsökkentő tényező a sikeresen alkalmazott közvetítés. „A közvetítők szerepét hangsúlyozni kell, mivel sikeres működésük sok vitát rendezett még azelőtt,hogy a szerződő felek kapcsolata végképp megromlott volna, anyagi kár esett volna vagy sztrájk kezdődött volna” (Pübertová 2006, 12.p.). Sikeresnek akkor minősül a közvetítés Csehországban, ha a vitában álló felek elfogadják a mediátor javaslatát.

3.8. Az országonkénti jellemzők összevetése a magyar helyzettel

A következő táblázatban (4. táblázat) szerepelnek azok a tényezők, amelyek mentén jobban érzékelhetők a magyar és a többi ország közötti különbségek és hasonlóságok.

4. táblázat: Országokénti jellemzők

Munkaügyi szabályozás néhány jellemző vonása	
USA	1947. évi munkaügyi és menedzsment kapcsolatokra vonatkozó tv., önkéntesség, kollektív viták mediációja a kollektív szerződéses vitákra vonatkozik általában. Taft-Hartley tv., KSZ lejártá előtt 60, ill. 30 nappal bejelentési kötelezettség
Egyesült Királyság	Független szakértői csoport és munkaügyi bíróság együttműködése, pl.: egyenlő bérezésben; IT*: gyakorlati eljárási szabályzat a megfelelő foglalkoztatási normákról; önkéntesség; az intézmény maga is megkeresi a vállalatot
Írország	1969-es munkaügyi kapcsolatok tv., majd további módosítások, kiegészítések 1990-ben, 2001-ben, 2004-ben; számos, a munkahely védelmével kapcsolatos rendelkezés; az eljárásban önkéntes részvétel és szerződéskötés
Belgium	Szubszidiaritási elv: a munkaügyi szab. >50%-a ágazati és vállalati szintű KSZkben van lefektetve; kétévente átl. 1000 ágazati KSZ jön létre; KSZkről és vegyes bizottságokról szóló 1968. december 05-i tv, amely 1969 január 15-én lépett hatályba, önkéntesség, 1947. évi ILO szabályozások
Csehország	A hatályba lépése óta többször módosított 2/1991 Coll. törvény szabályozza a kollektív vitarendezést, ADR-rel, Közvetítőkről, döntőbírókról és magasabb szintű kollektív szerződések létrehozásáról szóló 16/1991 Coll. és a Közvetítők és döntőbírók díjazásáról, a magasabb szintű kollektív szerződés megfelelőjének díjazásáról és a döntőbíráskodás költségeinek fedezéséről szóló 114/1991 Coll. rendelet. Továbbá Szakszervezeti szövetségek és munkaadók kapcsolatainak egyes vonatkozásait szabályozó 120/1990 Coll., a Munka Törvénykönyvéről szóló 65/1964 Coll. vagy a Polgári szövetségekről szóló 83/1990 Coll. Törvények, önkéntes részvétel, közvetítés mellett a szociális partnereknek közösen kell dönteniük, lehetőség szerint közösen válasszák ki a mediátort, ha ez nem sikerül, a minisztérium jelöl ki egy személyt, sztrájkokhoz való jog: Jogok és Szabadságok Kartája - garancia
Magyarország	MT 196, 197, 199/A §; 2002. évi LV. Közvetítői tv., szakterületekhez kapcsolódó közvetítői tv-k, pl.: eu., jell.: hiányosságok (elégseges szolgáltatás), többféle módon értelmezhető rendelkezések (pl.: békeltetés azonos, vagy különbözik a közvetítéstől), önkéntes részvétel az eljárásban, kivéve az MT 197.§ eseteit
Kollektív munkaügyi vitákban alkalmazott módszer	
USA	Jogvitákban is; FMCS esetében mediáció a jellemző, arbitrációt elenyésző arányban kezelnek, de erre ott az AAA**, mely szerint az arbitráció közkedvelt és elterjedt; preventív mediáció gyakori, közvetítő javaslattal is élhet
Egyesült Királyság	Békeltetés, de nem azonos a mediációval, kisebb arányban mediáció, illetve preventív mediáció és arbitráció
Írország	Korábban békeltetés, manapság inkább a szerkezetváltási irányok előmozdítása, foglalkoztatási kérdésekben békeltetés
Belgium	Preventív és a vita során alkalmazott békeltetés, valamint közvetítés; ez utóbbi csak akkor, ha elakadt a tárgyalás; a közvetítő javaslattal is élhet
Csehország	Mediáció, a vita rendezésén és a kapcsolat javításán kívül a sztrájkot és elbocsátást/kizárást megelőző célzattal; döntőbíráskodás; közvetítő javaslatot tehet
Magyarország	Mediáció csak érdekvitákban, a mediátor esetenként megoldási javaslattal élhet, de inkább közelíti az álláspontokat
Hol alkalmazzák a mediációt?	
USA	Ágazati szint, az összes ágazatban, privát, állami szektorban és szövetségi területen
Egyesült Királyság	Állami szektor döntően, országos szinten is az utóbbiban; ahol bemerevedtek az álláspontok, vállalati és ágazati szinten, de 2006-ban pl.: jelentős, 39%-os arányt képviseltek békeltetésnél a kis- és középvállalkozások.
Írország	Főként közsférában, illetve nagyvállalatoknál
Belgium	Magánszektorban járhatnak el a hivatalos közvetítők, állami szektorban az állam képviselői töltenek be hasonló szerepet.
Csehország	Kollektív viták elakadásakor, sztrájkot mindenképpen meg kell előznie
Magyarország	Célterület: közlekedés, közszolgálat +közelmúltban: közoktatás. Megelőzési szándék az újabb módszereknél, a közvetítésnél és döntőbíráskodásnál ott, ahol bemerevedtek az álláspontok.
A mediáció szocializációja: kezdetek és a köztudatba való beépülés	
USA	'40-es években munkaügy, majd '60-as évektől fokozatosan más területeken is, FMCS 1947 óta működik
Egyesült Királyság	1896. évi törvénnyel, de ACAS 1974-től; hosszú fennállási ideje alatt utóbbi közismert és köztiszteltetben álló intézménnyé vált; Central Arbitration Committee 1975 óta.

Írország	'70-es évek közepe, '80-as évek közepe; 1991 óta működik a MKB Békéltető Szolgálatok Divíziója
Belgium	1947. óta, ILO szabályozások alapján
Csehország	1991., 16 éve
Magyarország	1996., 11 éve; az MKDSZ nem közismert és nem teljesen független az államtól.
Mediációs esetek száma	
USA	Kb. évi 4800-5500 mediáció (kollektív viták FMCS), az utóbbi években (legalább 2006-2007) a mediált kollektív szerződéses viták 86%-a végződött megállapodással ²⁶
Egyesült Királyság	Kb. évi 1000
Írország	Kb. Évi 1900-2100 békéltetés, de csak évi néhány kollektív vitás eset, inkább a foglalkoztatás, a munkahelyek védelme a téma
Belgium	na., 2 évente ezer ágazati KSZt kötnek (újra)
Csehország	Átlag 20 hivatalos közvetítés évente, kollektív vitában, de amikor a felek keresik meg közvetlenül a közvetítőt, azokról nincs nyilvántartása a MoLSA-nak, 2004-ben 12, 2005-ben 8, 2007-ben 5 esetben, de ez nem a teljes adat
Magyarország	hivatalos közvetítés kollektív vitákban évi 5-10
Sztrájkok, munkabeszüntetések²⁷ intenzitása	
USA	1996-2007 között 303, de CSAK a min. 1000 fő részvételével lezajlott munkabeszüntetések vannak feltüntetve, az alacsonyabb létszámmal lezajlottakat is beleszámítva az FMCS nyilvántartása szerint csak 2003-2007 között 1244 akcióra került sor; jellemzően gyáripár, többi terület között nagyjából egyenletes az eloszlás (építőipar, szállítmányozás és közlekedés, oktatás, eu. és szociális munka). Politikai sztrájkokat nem tartalmaz.
Egyesült Királyság	1996-2007 között 2125, beleértve a 10 munkavállalónál kevesebb fő részvételével zajló, ill. min. 100 munkanap kiesése esetén az egy napnál rövidebb munkabeszüntetéseket; nem tartalmazza a politikai sztrájkokat; jellemzően: gyáripár, szállítmányozás és közlekedés, oktatás, államigazgatás
Írország	1996-2007 között 284; min. egy napig tartó, ill. min. 10 munkanap kiesésével együtt járó munkabeszüntetések; jellemzően: gyáripár, szállítmányozás és közlekedés, eu. és szociális munka
Belgium	1996-2000ig van adat: 700 akció, csak magánszektor van feltüntetve; jellemző területek: gyáripár, illetve az egészségügy és szociális munka területe.
Csehország	1996-ról van adat: 3 sztrájk/munkabeszüntetés, 1 bányaiipari, egy eu. és egy egyéb; 2004-ben 21, 2005-ben 5 akció, 2006-ban 2 figyelmeztető sztrájk, 2007-ben 4 figyelmeztető sztrájk ²⁸
Magyarország	1996-2007 között 105; min. 10 fő részvételével lezajlott és csak sztrájkok száma, mert Magyarországon nincs munkáskizárás. Ebből az 1996. évi adatok érdemben nem vethetők össze a többi adattal. Jellemzőbb területek: gyáripár, szállítmányozás és közlekedés, eu. és szociális munka

*ACAS Irányító Testülete

** American Arbitration Association

A magyar Munka törvénykönyve nem ismeri a kollektív jogvita kategóriát, csak a munkaügyi jogvitáét, amely egyaránt tartalmazza az egyéni és a kollektív vitát is. A kollektív munkaügyi vita kifejezés alatt kell a kollektív érdekvitákat érteni (Tóth F. 2003). Hazánkban a munkaügyi mediációs szolgáltatás kollektív érdekvitákban elterjedtebb, mint az arbitráció. Kollektív jogvitában nem is járhat el az MKDSZ sem

²⁶ Federal Mediation and Conciliation Service (2007): Mediation for a collective bargaining. Using a third-party neutral. <http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=141&itemID=15911> (2008.01.29.)

²⁷ Általában az adott évben megkezdett munkabeszüntetésekről van szó. International Labour Organization - ILO (2008): Labour Statistics. Strikes and lockouts. <http://laborsta.ilo.org/> (2008.01.29.)

²⁸ EIRO: Czech Republic: Industrial relations developments in Europe 2007. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0803029s/cz0803029q.htm> (2008.03.14.)

mediáció, sem arbitráció útján. Érdekvitákat kezelhet ezekkel a technikákkal. Magyarországon a kollektív szerződések kapcsán az MKDSZ évi átlag 5-10 esetben jár el közvetítés útján, a két-háromévente megkötésre, megújításra kerülő ezernél is több kollektív szerződéssel szemben. A gyakorlatban az MKDSZ-hez kerülő érdekviták 93%-át mediációval, elenyésző hányadát arbitrációval oldják meg. A leggyakrabban igénybevett szolgáltatás a tanácsadás. Ezt olyan esetekben is lehet alkalmazni, amikor a vita rendezésében csak az egyik fél (mindegy, hogy munkavállalói vagy munkáltatói oldal) igényli az MKDSZ közreműködését. Ez a tevékenység népszerűbb az utóbbi években: 1996-2007 között 67 felkérés érkezett a Szolgálathoz: 2005-ben 10, 2007-ben már 20. Jellemzően a szakszervezetek veszik inkább igénybe. (Kovács 2008)

A Munka Törvénykönyve alapján előírt kötelező arbitrálsági esetek ellenére is, döntőbírói igénybevételére, a Szolgálat fennállása óta, 2008-ig, csupán hét alkalommal²⁹ került sor (MKDSZ 2006, Kántor 2005).

Az Egyesült Államokban kollektív érdekvitákban nemcsak abszolút értelemben, hanem relatíve, tehát a mediálható, arbitrálható kollektív érdekvitákból arányosan is többször arbitrálnak és többször mediálnak, mint Magyarországon, de itthon relatíve jóval gyakoribb a mediálás mint az arbitráls.

A mediáció ismertsége, köztudatba kerülése, szocializációja egyenes arányban van a munkaügyi területen a közvetítés, békéltetés, vagy legalábbis ADR technikákkal kezelt esetek számával. Ez számomra azt mutatja, hogy pozitív összefüggés van a két tényező között. A mediáció szocializációjának mértéke magyarázza az esetek számát.

Amíg az USA-ban a kollektív szerződéses viták alkotják a mediált kollektív alku tárgyat az MKDSZ-szel némileg rokon FMCS esetében, és a foglalkoztatási mediáció és egyéb mediációk témakörébe tartozik a többi eset, addig az MKDSZ a kollektív viták mediációja alatt érti a direkt akciók által kísért, azok prevenciója céljából vagy éppen szociális kérdésekben (pl.: üdülő értékesítés) felmerülő viták kezelését is. Bár az esetszámok között nem lehet szignifikáns összehasonlítást tenni, az FMCS statisztikáinak (pl.: FMCS-hez került és sikeresen kezelt esetek) a magyar mégiscsak töredéke. Utóbbinál teljesen fölösleges lenne a vita tárgyaként, vagy más szempont szerint mediációs kategóriákat felállítani.

²⁹ Egy alkalommal sor került döntőbírói felkérésre 2006-ban, de az első találkozás után a döntőbíró közvetítésre tett javaslatot, amit a felek elfogadtak. A vitát végül közvetítés formájában kezelték. A hét döntőbíráskodás közé soroltam azt a 2003-as esetet is, amely az MKDSZ 2006-os kimutatása szerint közvetítés volt, de a mediátorral készült interjúból kiderült, hogy ott valójában tanácsadás és döntőbíráskodás zajlott.

Ha megpróbálkozunk a legfontosabb adat összevetésével, azaz a mediált esetek hány százalékában kötnek megállapodást, ami az eljárás sikerének egyértelmű jele, azt kapjuk, hogy az USA-ban ez az arány átlag 10-15 %-kal alacsonyabb. A nagy számok törvénye alapján mégis sikeresebb a módszer, mint Magyarországon.

Nagy-Britanniában a valóságban gyakrabban alkalmazzák a békéltetést, amely nem azonos a mediációval. Közvetítésre akkor kerül sor, ha a békéltetés nem segít, illetve az ACAS esetében külső alkalmazottak igénybevételével. A két módszer között a beavatkozás erősségében van különbség: a harmadik fél interakciójának erőssége a békéltetéstől a mediáció felé haladva nő.

A sztrájkjoggal, a sztrájk kivitelezésével, szervezésével kapcsolatos szabályozás a magyarországihoz képest lényegesen egyértelműbb és szigorúbb is.

A jogvita és érdekvita közötti különbség nem nagy. Nincs egyértelműen különválasztva a két típus. Magyarországon noha a definíció nem feltétlenül pontos, mégis viszonylag jól elkülöníthetők egymástól az egyes vitatípusok, a gyakorlatban előfordul, hogy a szociális partnerek jogvitaként állítják be, vagy azzá alakítják az érdekvitát.

Írország esetében az MKDSZ és az LRC munkája közötti leglényegesebb különbség, hogy nem mediáció zajlik, hanem - a szakirodalomban meglátásom szerint gyakran a mediációval ekvivalens módszernek tekintett – békéltetés. Itt tehát – Nagy-Britanniához hasonlóan - nem tekintik a mediációval azonos módszernek a békéltetést. A harmadik fél beavatkozásának erőteljessége, közreműködésének aktivitási szintje nő a facilitálástól kezdve a békéltetésen és mediáción át egészen az arbitrációig. A kollektív vitákban történő közreműködéshez a mediációt már túl erőteljes beavatkozásnak tekintik, ezért alkalmazzák itt a békéltetést, amely szerintük gyengédebb módszer. A vezérigazgató elmondása szerint a békéltetésnek, valamint a szervezet által szintén gyakran alkalmazott tanácsadásnak van egy konkrét üzenete a felek felé. Tudatosítják a felekben, hogy változtatniuk kell (pl.: a hozzáálláson, a kommunikáción stb.). Itt a cél egyrészt annak elérése, hogy újra tárgyaljanak a felek, még hozzá egymás számára elfogadható módon.

A másik lényeges különbség, hogy az LRC ADR technikai és szakmai tanácsadási feladatait csakis a teljes munkaidős közhivatalnokok látják el. (Malvey 2007) Ezzel szemben Magyarországon a Szolgálat tagjainak van egy az MKDSZ-től független főállása, a közvetítői feladatokat pedig alkalmi megbízatásként látják el.

Harmadik különbség, hogy a szakszervezeti vagy munkáltatói érdekképviselői múlttal rendelkezők egyedül a jogi kérdésekben történő tájékoztatásban vehetnek részt.

(Malvey 2007). Magyarországon nyugodtan közvetíthet az, aki érdekképviselési múlttal rendelkezik.

Hasonlóság az MKDSZ intézményével kapcsolatban, hogy a békéltetés útján kezelt kollektív viták ingyenesek (LRC Journal 2006). Az MKDSZ esetében 8 napon túl, az SZMSZ alapján a felek közösen is fizethetik a költségeket, de elvileg a munkáltató téríti. A mediációs tárgyalások egy-egy félnapos, egynapos fordulója között több nap vagy hét is eltelik, de ezek nem számítanak bele a mediáció időtartamába.

Belgiumban az erőteljes állami szabályozás komoly szociális partneri felelősségvállalással párosul. A munkaügyi szabályozásban tehát a szubszidiaritás elve érvényesül, vagyis a szakmailag még kompetens, legalacsonyabb szinten születnek meg a szabályok, szakszervezetek és munkaadói érdekképviselések között. Ez lényeges eltérés a magyar szabályozástól, ahol a mikroszintű KSZ koncentráció ellenére a szabályozást fő vonalait a Munka Törvénykönyve és a sztrájk törvény tartalmazza. Az idevonatkozó kérdéseket pedig javarészt az Országos Érdekképviselési Tanács munkáltatói és munkavállalói érdekképviselési tagjai vitatják meg makroszinten.

Árnyalatnyi, de meghatározó különbséget jelent, hogy Belgiumban egyértelmű a közvetítői tevékenység állami irányítása és szervezése, míg Magyarországon ezt a tevékenységet igyekeztek függetleníteni az állami koordinációtól, sőt a szociális partnerek szorgalmazták, hogy az MKDSZ pénzügyileg legyen teljesen független. A szándék tehát megvan, de a megvalósulás még várat magára. Az MKDSZ 2007-ben betagozódott a Társadalmi Párbeszéd Központba, ahol az Ágazati Párbeszéd Bizottságok is helyet kaptak. Ezzel szervezetileg közelebb kerültek egymáshoz a hasonló funkciójú, és potenciálisan egymás tevékenységét támogató szervezetek. (MKDSZ 2008, Lovász-Neumann 2006)

A sztrájkjog szabályozása nehezen értelmezhető, több jogszabályból együttesen kikövetkeztethető, akárcsak Magyarország esetében.

A Bíraskodásról szóló törvény békéltetésről és közvetítésről szóló részeinek módosításában a magyarhoz hasonlóan fontos követelményként fogalmazódik meg a hitelesség. A belga közvetítőkkel és békéltetőkkel szemben támasztott követelmények hasonlóak a készségek, képességek, emberi kapcsolatok, munkaügyi kapcsolatok, jogszabályi környezet ismerete és a folyamatos továbbképzésre való nyitottság tekintetében is.

A békéltetőkre vonatkozó belga alapidokumentum azonban a magyar 2002. évi LV. általános közvetítői törvényben előírtakkal szemben szigorúbb követelményeket

fogalmaz meg: korhatárt és hosszabb, végzettségtől függő időtartamú tapasztalatot köt ki.

A magyarhoz hasonlóan a belga bíróságokon is megkísérik az előzetes egyeztetést, amely szintén kevésbé sikeres. Szintén hasonlóság, hogy érdekvitákban nem járhatnak el a belga bírák, de további szigorítás a magyarhoz képest, hogy kollektív jogvitákban sem.

Belgiumban a munkaügyi felügyelő is felléphet közvetítőként, például a munkautasítások kérdésében. Ez teljesen egyedi sajátosság. A többi ország ADR rendszerére nem jellemző.

Csehországban Magyarországhoz képest öt évvel régebb óta működik kollektív vitarendezés ADR technikákkal. Meglátásom szerint a sztrájk Magyarországon a gyakorlatban inkább eszköz a konfliktusra való figyelemfelhívásra, és a konfliktus megoldatlansága miatt következik be. Az elbocsátás pedig attól függően, hogy csoportos létszámleépítésről vagy egyéni elbocsátásról van szó, utóbbinál a szociális párbeszéd résztvevőjéről, vagy valamilyen ad hoc egyéni szintű érdekharcról, úgy vélem, más jelentéstartalommal bír. Csoportos létszámleépítésekre, tulajdonosváltást, szerkezetátalakítást, béremelést követően, megszorítások következtében kerül sor, tehát nem konfliktusmegoldási formaként jelenik meg. Egyéni elbocsátásokra viszont akad erre példa: a kereskedelmi dolgozó elbocsátása szakszervezeti tevékenysége miatt, aki ezt követően már nem tudja a dolgozók érdekeit képviselni, a munkaadó szemében a zökkenőmentes működés útjában állni.

Összehasonlítva a cseh és a magyar rendszert, arra a következtetésre jutottam, hogy a közvetítő igénybevétele, kiválasztása lényegében megegyezik a magyar működéssel. Akárcsak más országokban, Csehországban is önkéntes az igénybevétel és a feleknek közösen kell dönteniük erről. Közösen döntenek a közvetítő személyéről is. Az eljárás mellett akkor dönthetnek a felek, ha elakadnak a tárgyalások. A magyar szabályozás itt nem ír elő kötelezettséget, de az általam megkérdezett szakszervezeti vezetők, akik más szakszervezetekről is naprakész információkkal rendelkeznek, illetve országos, ágazati szinteken is van befolyásuk (pl.: Gál Rezső) egybehangzóan azt állították, hogy Magyarországon a gyakorlatban akkor kerül sor közvetítő igénybevételére, amikor elakadnak a kétoldalú tárgyalások.

Eltérő a magyar eljárástól, hogy a cseheknél sztrájk vagy elbocsátás csak akkor alkalmazható, ha a közvetítés nem hozott eredményt, és még nem vették fel a kapcsolatot a döntőbíróval. Csehországban, a magyar rendszertől eltérően tehát lineáris a kapcsolat mediáció, sztrájk és döntőbíráskodás között, azaz, csak akkor

kezdeményezhető a sztrájk, ha a mediáció nem járt sikerrel, és ezt követheti a döntőbírói eljárás. Ekkor a felek kérhetik, de nem kötelező kérniük a döntőbírói eljárást. A sztrájk a magyar helyzethez hasonlóan, és kollektív szerződéssel érintett munkavállalók többségének támogatásával veheti kezdetét, kivéve, ha a magyaroknál súlyponti sztrájkra (Tóth F. 2003) kerül sor. Ha az üzem működésében meghatározó szerepet játszó személyek, csoportok kezdenek sztrájkba, (pl.: mozdonyvezetők), kis létszám esetén is komoly kárt tudnak okozni a munkáltatónak/tulajdonosnak, illetve közszolgáltatásnál a lakosságnak, és megbéníthatják a működést. Tehát nagy érdekérvényesítő erővel rendelkeznek. Magyarországon az egyes módszerek közötti függő kapcsolatra vonatkozóan, a sztrájk kezdeményezésére vonatkozó szabályozás megint csak hiányos. Valószínűleg emiatt a gyakorlatban esetenként eltérő az alkalmazott módszerek sorrendje, kombinációja. Már megkezdett sztrájk esetén is fordulhatnak közvetítőhöz a felek, illetve akár a mediáció alatt is folyhat a sztrájk. Az előbbi nem is meglepő, hiszen a Szolgálat gyakran a médiumokban közölt sztrájkok alapján értesül a kollektív vitáról. Ilyenkor nem áll módjában ezt megelőzően felajánlani mediációs szolgáltatását. Magyarországon a mediáció mellett egyfajta alternatívát jelent a döntőbíráskodás, és csak bizonyos esetekben kötelező, ott viszont kizárólag arbitráció alkalmazható.

A kollektív viták rendezése Csehországban erős állami kontroll alatt zajlik. Itt is van közvetítői névjegyzék, részben egyaránt mediátorok és döntőbírók szerepelnek rajta. E két tényező Magyarország esetében is fennáll. Magyarországon a közvetítői névjegyzék azonban egy félig- meddig önálló intézményé. Magyarországon az Igazságügyi Minisztériumnak van saját közvetítői névjegyzéke, ahol a névjegyzékben szereplő jogi és természetes személyek jogvitákban is eljárhatnak.

Az MKDSZ 10 éves évfordulója alkalmából rendezett budapesti konferencián elhangzott beszámoló alapján számomra az a konklúzió, hogy a Cseh Köztársaságban jelentős anyagi és tranzakciós költségcsökkentő tényező a sikeresen alkalmazott közvetítés. Sikeresnek akkor minősül, ha a vitában álló felek elfogadják a mediátor javaslatát. Magyarországon a javaslattétel lehetőségét is megkérdőjelezi több, az MKDSZ listáján szereplő mediátor. Úgy vélik, a mediátor dolga elsősorban nem a javaslattétel, hanem a felek álláspontjának közelítése. Így ha nem tesz megoldási javaslatot a mediátor, attól még sikeres lehet a mediáció. Sikeresnek pedig nemcsak akkor tekintik a közvetítést, ha megállapodás születik, hanem akkor is, ha a felek közötti kapcsolat javult.

A magyarral ellentétben a cseh közvetítőt az első naptól kezdve fele-fele arányban fizetik a szociális partnerek. Magyarországon az ominózus nyolc napig a költségeket az OÉT által megszavazott keretből állják. Megjegyzendő, hogy nem egymást követő munka-, illetve naptári napokat kell érteni a 8 nap kifejezés alatt, hanem azokat a napokat, amikor egyik vagy másik féllel, esetleg mindkettővel érdemi tárgyalás zajlik.

Összegezve a fentieket, megállapítható, hogy Magyarországon relatíve fiatal és meglehetősen vegyes, sokféle kultúrából vett alapokon nyugszik az alternatív vitarendezés, és ezen belül a mediáció intézmény- és szabályozási rendszere. Az eltelt több mint tíz év alatt nagyon lassú volt az előrehaladás. Hiányzik az alternatív vitarendezés hazai szabályozása és a munkaügyi kapcsolatok közötti összhang. Ez utóbbi körüli anomáliák a munkaügyi szabályozás problémáinak irányába mutatnak. Magyarországon a mediáció jóval gyakoribb az arbitrációhoz képest, nem igazán létezik békéltetés, vagy azt a mediáció szinonímájaként használják. Ebből arra lehetne következtetni, hogy a mediációnál csapódik le a rendezésre váró kollektív viták többsége. De az évi átlag 5-10 közvetítés lenne ez a bizonyos többség? Ismét az a válasz a központi kérdésben megfogalmazottakra, hogy a hazai esetszám alacsonynak számít, és ezt problémának kell tekinteni.

4. Viták kezelése Magyarországon

4.1. Hierarchiaorientált megoldások

Az elméletek kapcsán megfogalmazódott az a feltevés, hogy a magyar munkaügyi kapcsolatok szereplői hierarchiaorientáltak. Ez azt jelenti, hogyha a tárgyalás, vagy a nyomásgyakorlás nem vezet eredményre, a felek általában a hagyományos peres eljárást választják, ahol a magasabb hierarchikus szinten álló bíró döntését a feleknek kötelező elfogadniuk, illetve végrehajtaniuk.

A szociális partnereknek csak a kollektív érdekvitáikat áll módjukban kezeltetni az MKDSZ munkaügyi mediációs szolgáltatásával. A munkaügyi perek között viszont csak kollektív jogviták szerepelnek. Kérdés, hogy a bíróságokon jelenleg kísérleti stádiumban lévő mediáció kap-e majd ténylegesen szerepet a munkaügyi jogvitákban.³⁰. Ahhoz, hogy bírói úton lehessen kezelni egy kollektív vitát, az érdekvitának tartalmaznia kell, vagy hozzá kell csatolni olyan tényezőket, amik már jogi vonatkozásúak. Ekkor viszont már nem járhat el a Szolgálat mediáció útján. Ezek után kérdéses, hogy mennyire reális a bírói út és a mediáció közötti konkurrencia feltételezése.

A szociális partnereknél a munkaügyi bírósághoz fordulás tipikus esete, amikor nem tudnak megegyezni az elégséges szolgáltatásokban, vagy a munkáltató kéri a bíróságon, hogy nyilvánítsák jogellenesnek a sztrájkot, illetve a szakszervezet vélelmez valamilyen jogsértést. Utóbbira példa, amikor a VDSZSZ által kezdeményezett vasúti sztrájk (2008. február) idején a szakszervezet azzal fordult bírósághoz, hogy a sztrájk alatt a MÁV több vonatot fékpróba nélkül indított el.

Az alábbiakban kis kitérőként következzen egy szélsőségesen hierarchiaorientált magatartás bemutatása.

A konkrét esetben a munkáltató intézmény azt kéri a munkaügyi bíróságon, hogy nyilvánítsák jogellenesnek a munkavállalók sztrájkját, azzal az indoklással, hogy nem került sor a sztrájkkövetelések ismertetésére, és emiatt nem valósult meg az előzetes egyeztető tárgyalás. A közsférában dolgozók csatlakoztak volna egy közös célért meghirdetett országos sztrájkhoz. Noha a legtöbb mediáció éppen a közsférában fordul elő, itt mégsem kerül rá sor. Amikor a nemperes eljárásban elutasító határozatot kap a munkáltató intézmény, fellebbez a megyei bírósághoz. Itt helyben hagyják a

³⁰ A Fővárosi Bíróság, a Fővárosi Munkaügyi Bíróság, a Szegedi Városi Bíróság és az Országos Mediációs Egyesület, közös programjának keretében az OME közvetítői közreműködhetnek vitás ügyek

helyi munkaügyi bíróság döntését. Mindkét esetben szolidaritási sztrájknak tekintik az ügyet, ahol elvileg mellőzhető az előzetes egyeztető tárgyalás. A munkáltató ezután felülvizsgálatot kér a Legfelsőbb Bíróságon, ahol hatályon kívül helyezik a két korábbi, jogellenesnek minősített határozatot, és új eljárás lefolytatására, illetve új határozat meghozatalára kötelezik a munkaügyi bíróságot. (Tálné 2006)

Tehát a munkáltató „nyer”. Kiderül, hogy a szakszervezetnek mégis egyeztetést kellett volna kezdeményeznie, mert a tervezett akció nem szolidaritási sztrájk volt.

Noha a munkáltatót először jogerősen elutasították, majd megyei szinten is ezzel szembesült, mindvégig a hierarchiaorientált megoldásnál maradt. Ráadásul a végeredmény, hogy a Legfelsőbb Bíróság alaposnak ítélte felülvizsgálati kérelmét, megerősíti a kezdeményezőt abban a meggyőződésében, hogy érdemes ehhez a megoldáshoz ragaszkodni. Mégiscsak neki lett igaza. Ehhez képest a munkaügyi mediációban a jogi kérdések helyett az eltérő érdekekre kellene fókuszálni, és el kellene ismerni, hogy mindkét félnek igaza lehet bizonyos szempontból. Persze ez az egy eset még nem jelenti azt, hogy a hierarchiaorientált magatartás általános lenne. Ennek eldöntéséhez értékesebb információval szolgálna néhány idevonatkozó statisztika.

A helyi bíróságokhoz³¹ beérkezett ügyek száma pl.: 2004-ben 774 881, ebből per volt 43% (331 062), nem peres eljárás pedig 57% (443 819). A helyi bíróságok pereinek kb. 9 %-a (28 856) érkezett a munkaügyi bíróságokhoz. A nemperes munkaügyi esetek aránya a helyinek 0,72%-a (3201). Az érkezések száma 1998 óta ekkor volt a második legtöbb, a 2003. évi csúcs után. A bejezett ügyek száma 779 472, ebből per 43% (332 112), a munkaügyieké a peres ügyeknek kb. 9%-a (29 300) volt. A nemperes ügyeknél ezek a számok 57% (447 360), illetve 0,73% (3259). Az előző évekhez képest növekedés történt, míg 2004 után enyhe csökkenés tapasztalható a munkaügyi esetek arányában.³² Ez azzal magyarázható, hogy 2006-ig gyorsabb ütemben nőtt a helyi peres ügyek száma, mint a munkaügyieké, míg ezután abszolút értékben is csökkentek a munkaügyi esetek. Az arányok mind a peres, mind a nem peres eljárásoknál a fentiekhez hasonlóak. Általában kevesebb a peres, mint a nemperes ügy, de az előbbinek 10% körüli része, míg a nempereseknek legföljebb 1% körüli része munkaügyi. Tehát relatíve is kisebb a nemperes munkaügyi esetek, mint a peresek aránya. (OIT 2004, Bíróság 2004-2008). (5-6. táblázat)

kezelésében, illetve tájékoztathatják a vitás feleket az eljárásról. A polgári peres eljárásban résztvevő mediátorokat pedig az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium tartja nyilván.

³¹ Nincsenek benne a megyei és az ítéltáblákhoz érkezett ügyek, fellebbezési kérelmek, ami túl bonyolulttá tenné a kimutatásokat, az értékelésen pedig lényegében nem változtatna.

³² A nem peres eljárásokról a 2004-2008 közötti időszakból van részletes statisztika. A peres eljárásokról a 6. táblázat ad bővebb tájékoztatást.

5. táblázat: **Nem peres ügyek száma országosan a helyi, ezen belül a munkaügyi bíróságokon 2004-2008**

évek	Nem peres ügyek száma					
	érkezett		befejezett		folyamatban maradt**	
	helyi	mű*	helyi	mű*	helyi	mű*
2004	443819	3201	447360	3259	25229	305
2005	503631	4468	494362	4236	34498	537
2006	585749	6024	579824	6210	40282	351
2007	692899	5904	672394	5891	60787	364
2008	681291	5938	662044	5895	80034	407
Össz.:	2463570	22334	2408624	22232	215601	1659

* munkaügyi

** Az oszlopban szereplő számok megegyeznek a következő év előző időszakról folyamatban maradt ügyeinek számával.

Forrás: Bíróság. Statisztikák. Bírósági ügyforgalom: A helyi bíróságok ügyforgalmi adatai 2004-2008

http://www.birosag.hu/engine.aspx?page=Birosag_Statisztikak

A munkaügyi peres érkezéseknél és a befejezéseknél a korábbi évekhez hasonlóan a legjellemzőbb témák a társadalombiztosítási határozatok felülvizsgálata (kb. 45%), munkabér és egyéb anyagi juttatások miatti per (kb. 21%), és a munkaviszony megszüntetése (kb. 18%) voltak. Előfordulhat itt is kollektív vita, például csoportos létszámleépítés miatt, de ezek a számok zömében egyéni vitákat takarnak. (OIT 2004)

Az országos statisztika a peres eljárásokról ad tájékoztatást a helyi bíróságokhoz, ezen belül is a munkaügyi bíróságokhoz érkezett, befejezett és folyamatban maradt ügyek száma szerint. Ez alapján megállapítható, hogy a munkaügyi perek tekintetében folyamatos volt az emelkedés 2005-ig, majd némi csökkenés mutatkozott. (6. táblázat)

6. táblázat: **A helyi bíróságokhoz érkezett, ezen belül munkaügyi perek 1998-2008**

Évek	Peres ügyek					
	érkezett		befejezett		folyamatban maradt	
	helyi	munkaügyi	helyi	munkaügyi	helyi	munkaügyi
1998	334833	10589	344802	10597	177054	5175
1999	302835	11490	321913	11085	157976	5580
2000	302793	23732	307165	16933	153604	12379
2001	300906	26099	303035	24208	151475	14270
2002	300005	23798	308199	25673	143281	12395
2003	297461	29801	297480	26711	143262	15485
2004	331062	28856	332112	29300	153802	15042
2005	321051	32818	318790	32161	156063	15699
2006	313176	27903	318462	29895	150838	13707
2007	312251	26538	310075	27206	153014	13039
2008	320026	24086	325536	24926	147504	12199
Össz.:	3436399	265710	3487569	258695	1687873	134970

Forrás: Bíróság. Statisztikák. Táblázatok: A helyi, megyei bíróságokhoz és az ítélőtáblákhoz érkezett peres ügyek alakulása. A helyi, megyei bíróságok és az ítélőtáblák befejezett peres ügyeinek alakulása. A helyi, megyei bíróságokon és az ítélőtáblákon folyamatban maradt peres ügyek száma az időszak végén.

http://www.birosag.hu/engine.aspx?page=Birosag_Statisztikak

A Fővárosi Bíróság munkaügyi bíróságra vonatkozó ügyforgalmi statisztikai jelentései szerint 1996-2008 között egyre több ügy érkezett a bíróságra. A tárgyalat (befejezett) peres ügyek száma is emelkedést mutat. (OIT 2005, 2006, 2008) (7. táblázat)

7. táblázat: A Fővárosi Munkaügyi Bíróság ügyforgalma 1996-2008

évek	Az ügyek száma					
	érkezett		befejezett		folyamatban maradt	
	peres	nem peres	peres	nem peres	peres	nem peres
1996	2951	268	4441	259	2124	37
1997	2831	242	3156	255	1799	24
1998	2759	350	2669	338	1889	36
1999	3153	452	3004	399	2038	89
2000	4872	249	3655	341	3255	45
2001	6045	195	4203	221	5097	19
2002	4671	321	5766	296	4002	44
2003	6713	393	6272	380	4443	57
2004	5896	441	6250	466	4089	32
2005	6556	823	6416	681	4229	174
2006	6116	801	6438	884	3907	91
2007	5899	731	5888	741	3918	81
2008	5928	772	6036	762	3810	91
Összesen:	64390	6038	64194	6023	44600	820

Forrás: Fővárosi Munkaügyi Bíróság (2005): Ügyforgalmi statisztikai jelentések 1990-2005; Bíróság. Statisztikák. Bírósági ügyforgalom: A helyi bíróságok ügyforgalmi adatai 2004-2008

http://www.birosag.hu/engine.aspx?page=Birosag_Statisztikak

A jogszabálynak megfelelően: „a munkaügyi bíróság öt napon belül, nem peres eljárásban, szükség esetén a felek meghallgatása után határoz”³³ arról, hogyan definiálja a megkereséseket. Jellemzően nem peres eljárásként kezeli a szociális partnerek munkaügyi bírósághoz fordulásait. A Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete elnökhelyettese szerint pedig megállapítható, hogy „a klasszikus munkaügyi perekhez képest ... a kollektív jogviták csekély számban fordulnak elő” (Handó 2002, 32.p.). A kollektív szerződéssel rendelkezők közül az egyik legnagyobb hazai foglalkoztató (BKV) jogászának 2007-es nyilatkozata megerősíti ezt. Náluk az ügyek mindössze 1%-át teszik ki a kollektív jellegű viták, évi néhány esetről van szó, amelyekből a legritkább esetben lesz per. A beérkezett munkaügyi nemperes ügyek száma 2008-ban országosan 5938, a fővárosban 772 volt, szemben a munkaügyi peres esetekkel (24086, ill. 5928). Az ügytípusok közül a szakszervezeti kifogás a illeténél gyakrabban fordul elő: „...a szakszervezetek olyan esetben is ... kifogással élnek, amikor a kollektív szerződéskötési jogosultsággal kapcsolatos, nem peres vagy a szerződés érvényességével kapcsolatos peres eljárásnak volna helye” (uo.). Az egyértelműen kollektív vitákhoz köthető esetek

³³ 1989.évi VII. tv. a sztrájkokról 5. § (2)bekezdés

számáról csak a fővárosi munkaügyi bíróságtól, és csupán 2004-ből, illetve 2005-ből állnak rendelkezésemre adatok. (8. táblázat)

8. táblázat: **Munkaügyi nemperes ügyek típusai 2004-2005**

Az eljárás tárgya	Munkaügyi nem peres ügyek							
	érkezett		befejezett		előző időszakról		az időszak végén	
					folyamatban maradt			
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
fizetési meghagyás	354	735	380	598	54	28	28	165
sztrájkügyek	3	1	3	1	0	0	0	0
megkeresés	7	9	7	8	0	0	0	1
egyéb	77	78	76	74	3	4	4	8
összesen	441	823	466	681	57	32	32	174

Forrás: Országos Igazságszolgáltatási Tanács Hivatala (2005, 2006): A munkaügyi bíróság ügyforgalmi statisztikai jelentése. Fővárosi Munkaügyi Bíróság.

Ezekben az években a beérkezett nemperes ügyek száma több száz. Ebből a legtöbb a fizetési meghagyás és az egyéb kategóriába tartozó ügyek száma. Utóbbi tárgya pl.: végrehajtás lehet. A sztrájkügyek és a megkeresések (pl.: szakszervezeti kifogás) száma elenyésző. Az arányok a folyamatban maradt és a befejezett ügyeknél is hasonlóak. Ha mégis megpróbálunk valamiféle összehasonlítást tenni, akkor érzékelhető, hogy a csak a fővárosban több az évenkénti bírósághoz fordulás, mint az évi 5-10 közvetítés. (FB 2008, OIT 2004, 2005, 2006)

A fentiekből arra következtetnek, hogy a szociális partnerek az erődemonstráció eszközének is tekinthetik a bírósághoz fordulást. Azaz nem biztos, hogy mindenáron el akarnak jutni például a perig. Lehet, hogy csak meg akarják mutatni a másik félnek, hogy ők erre is képesek. És ezzel tovább folytatják kétoldalú harcukat, amiben a hierarchiaorientáltság inkább szimbolikusan van jelen.

Összegezve a fentieket, az összes ügynek csak kis hányadát képezik a munkaügyi esetek, bár országosan így is a peres eljárások néhány tízezer, a nem peres eljárások évi több ezer ügyet jelentenek évente. Ezeknek azonban csak elenyésző része köthető a szociális partnerek közötti vitákhoz. A dolgozat empirikus része valamelyest tisztázza a hierarchiaorientáltság kérdését. Itt annyi állapítható meg, hogy a bírói út általában véve nem tűnik népszerűnek, de elterjedtebb, mint a mediáció.

A bíróság valódi versenytársai a Munkaügyi Felügyelőségek, ahol jogsértéseket kezelnek. Esetkezelési (vitarendezési) mechanizmusaik szintén hierarchiaorientáltak. Nem konkurrálnak az MKDSZ mediációs szolgáltatásával. Központi szervük az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőség (OMMF)³⁴. A szervezet munkavédelemmel és munkaüggyel kapcsolatos bírságokat szabhat ki, különböző szintű

határozatokat hozhat saját hatáskörben. Tevékenysége során – többek között – ellenőrzi a szakszervezetek törvényben előírt jogainak betartását. A munkaügyi felügyelő ellenőrzésre, szabálysértési eljárás lefolytatására, bírság kiszabására jogosult, illetve a jogszabályban meghatározott módon hatóságként járhat el. A munkavédelmi felügyelő az ellenőrzésen kívül a balesetek, betegségek kivizsgálására, felelősségre vonásra jogosult. Azaz a felügyelő(ség) által meghozott döntések (bírság befizetése, illetve szabálysértés, hiányosságok korrigálása) a vállalatra nézve kötelező érvényűek, illetve a munkáltató végső esetben a bírósághoz fordulhat jogorvoslatért. A szervezet tagjainak ezen kívül kötelessége az érintettek szakmai tájékoztatása, illetve tanácsadási tevékenység is. A szociális partnerek kapcsolata így hasonló a felügyelővel, illetve a szervezettel, mint a jogi képviselővel, illetve bírósággal. A szervezet– részben szakszervezeti bejelentésre – a vállalatok működésének rendszeres ellenőrzése révén sok hiányosságot tár fel, és ezzel valószínűleg csökkenti az egyén, illetve a szakszervezet bírósághoz fordulásának gyakoriságát. Ennek kiderítése azonban túlmutat jelen dolgozat keretein, és nem illeszkedik az eredeti célkitűzéshez, azaz az érdekvitákban alkalmazható munkaügyi mediáció választását és elutasítását magyarázó tényezők feltárásához. Ez önálló kutatást igényelne, aminek célja lehetne a kizárólag hierarchiaorientált megoldások szociális partnerek körében felállított rangsorának vizsgálata.

4.2. Mediáció

4.2.1. A munkaügyi kapcsolatok néhány jellegzetessége

A szakszervezetek és munkaadói szervezetek rendszere nem azonos mértékben fejlett az egyes szinteken: „elmaradt az ágazati munkáltatói szervezetek és a vállalati szakszervezetek szervezeti megerősödése” (Neumann 2000. 39.p.). Más országok ágazati szinten aktívabb munkaügyi kapcsolatrendszereihez (pl.: Németország, Hollandia, Ausztria) képest, Magyarországon meglehetősen hiányosságokkal rendelkező mikroszintű (vállalati szintű) dominancia jellemző az ágazati szint rovására (Borkowska 1994; Tóth A. 2002b; Tóth F. 2003). Magyarországon jelenleg csak néhány ágazatról (pl.: villamosenergia-ipar, közlekedés) mondható el, hogy a munkavállalók szociális és gazdasági érdekeit hatékonyan tudja érvényesíteni a munkavállalói érdekképviselő és folyamatos a konzultáció a munkáltatói oldallal (a munkáltatói érdekképviselővel ágazati szinten).

³⁴ Feladatát a 295/2006 (XII. 23.) kormányrendelet határozza meg.

A munkaadói érdekképviselések elsősorban szakmai, gazdasági érdekképviselést valósítanak meg, konföderációs, illetve ágazati szinten. A vállalati konfliktusokat az egyes munkáltatók belügyeként könyvelik el. Vannak olyan ágazatok, ahol egyenrangú partnerként tekintenek az ágazati munkavállalói érdekképviselőre (pl.: közúti közlekedés), van, ahol ez kérdéses (pl.: élelmiszeripar). Itt is megjelenik az individualizmus, ami az önértékkövetésben, a főbb ágazati szervezetekről leváló, vagy oda be sem lépő munkáltatók jelenségében és a meglévő intézményeken belüli laza kapcsolattartásban érhető tetten.

Nagy-Britannia és Franciaország helyzetét összehasonlítva, az előbbi országban a béren kívüli tényezők kiharcolásában, az individuum esélyeivel szemben Freeman (1976) a szakszervezet szerepét hangsúlyozza, és egyértelműen a munkáltatóval szembeni kollektív fellépést tartja hatékonyabb eszköznek. Magyarországon már nem ennyire egyértelmű a helyzet. A bér kiharcolásában nem feltétlenül van szükség szakszervezetre. Nagy-Britanniában szakmák szerint alakultak a szakszervezetek, majd ennek mentén az ágazati szakszervezetek. Ez könnyebb átjárhatóságot és közvetlen kapcsolatot biztosít a különböző cégek azonos területein dolgozó munkavállalók számára, így a munkavállalók összefogása könnyebb. Nagyobb eséllyel indulhatnak harcba érdekeik érvényesítésért, mert függetlenek az egyes vállalatoktól.

Magyarországon a szakszervezet és munkáltató alá- és fölérendeltségi viszonya nem új keletű. A szakszervezetek erőpozíciója nagyjából mindig ugyanazon szint körül oszcillál, és nem úgy néz ki, hogy a rendszerváltást követően ez a helyzet javult volna. A rendszerváltás előtti évtizedekben az uralkodó párttal ápolt szoros kapcsolatok sem tettek jót a szakszervezetek népszerűségének (Neumann, 1994: 150-157.p.).

A vállalati szakszervezetek sokszor gyenge alkupozícióval rendelkeznek és/vagy fejletlenek, megoszthatók és konkurenciára hajlamosak. A kollektív szerződések rugalmasak lehetnek, a munkáltató számára is járhatnak előnyökkel (pl.: szerepelhet benne a munkaidő rugalmasítása, a munkavállaló kártérítési kötelezettsége - Neumann 2007). Ez a szakszervezet alkupozícióját tovább gyengíti (Nacsá-Neumann 2003). Az aszimmetrikus erőviszonyoknak kedvez az alacsony szervezettségi szint, a kollektív szerződések alacsony vállalati (különösen az 500 fő alattiaknál) korrigált lefedettségi rátája³⁵, ahogy a munkáltató és szakszervezet kapcsolatát tovább rontó lépések (Szilágyi 2006) vagy a gyenge pénzügyi háttér is (Mátraházi 2004; Tóth F. 2003; LIGA 2006). Az ágazati érdekképviselői szervezetek kevésbé tudják érvényesíteni az általuk elért

eredményeket vállalati szinten. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy a makroszinten elhelyezkedő konföderációk között, bár némelyikük független szervezetként is erős érdekérvényesítő képességgel rendelkezik (Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége, Autonóm Szakszervezetek Szövetsége), vagy tömegbázisa miatt meghatározó (Szakszervezetek Együttműködési Fóruma), a magyar munkaügyi kapcsolatok egyik sajátosságaként átpolitizált szervezetek (Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége) is vannak. Ezek szerint a közösség erejéből fakadó előnyöket (valódi érdekvédelem, munkavállalói jogok megóvása, szolidaritás, magasabb bérek, biztosabb munkahely stb.) a magyar szakszervezetek egy része nem tudja biztosítani a munkavállalók számára. A munkavállalók tartós kiszolgáltatottsága és létbizonytalansága rontja a teljesítőképességet és a társadalmi kapcsolatok minőségét. Hosszútávon mindenképpen ártalmas a társadalom egészére nézve.

A szociális partnerek közötti jó kapcsolat egyik akadálya az a munkáltatói attitűd, miszerint a munkavállaló legyen hálás azért, hogy munkalehetőséget teremtenek a számára. Előfordul, hogy könnyen lecserélhető elemként kezelik, a határozott időtartamú foglalkoztatás ismételt kikötésével bizonytalan helyzetben tartják a munkavállalókat, vagy a külföldi sémákat hazai szervezeti sajátosságok figyelembe vétele nélkül kényszerítik rá az adott szervezetre a külföldi vezetők (Neumann 2001, Nacsa-Neumann 2003, Tóth A. 2002a). Ezek a munkáltatók, tulajdonosok kevés érzékenységet mutatnak a náluk alacsonyabb szervezeti szinten elhelyezkedők horizontális, vertikális és informális kapcsolatait, valamint az egyes csoportérdekek iránt, és szerintem nem jellemző, hogy e munkáltatók szervezeteiben partneri viszony állna fenn a munkáltatói oldal, illetve képviselő és a szakszervezet között. A szakszervezetek létrehozását, vagy működését akadályozhatják, illetve a konfliktusok kezelésének kérdéséhez sajátos módon állhatnak hozzá, ahol a módszerek széles spektrumú skálája az „idővel majd magától is megoldódik” típusú felfogástól a konfliktusok elodázásán, „elkenésén”, a felelősség kizárását biztosító egyoldalú nyilatkozatok aláíratásán, a „tettesek” felkutatásán és megbüntetésén át az elbocsátással, illetve perrel való fenyegetésig, illetve e fenyegetések beváltásáig, terjed (Lovas 1998; Pál [et al.] 2001).

A szakszervezetek és a menedzsment között a valódi tárgyalóképesség, kölcsönös érdekvédelem, közös megoldások keresése érdekében kiegyensúlyozott erőviszonynak kellene fennállnia. Kérdés, hogy például a jogi szabályozás révén a

³⁵ A kollektív szerződéssel lefedhető, bérből és fizetésből élők (pl.: nem köthetnek kollektív szerződést a rendvédelmi szervek dolgozói) számához képest a ténylegesen lefedett bérből és fizetésből élők száma.

kiegyensúlyozott erőviszonyok biztosítottak-e, vagy megmaradnak a kellésértelem szintjén, azaz a létezéshez képest erőtlenebb, de a bekövetkezést illetően adekvát fogalomként (Weber 1976/1996; Horváth B. 1995). A szakszervezeteknek egyenrangúnak kellene lenniük a menedzsmenttel az alkuerő, az érdekvédelem terén, szabadon egyesülhetnének és szervezkedhetnének, a jogi szabályozás³⁶ alapján. Többek szerint kérdéses, hogy ez a valóságban így is működne (Tóth A. 2002a, Mátraházi-Rabi-Hódi 2004³⁷, Palkovics 2004-2005³⁸),.

Vannak esetek, amikor a jogszabály maga gyengíti a munkavállalói érdekképviselő³⁹ pozícióját. A Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi, XXII. tv. 29 §-a⁴⁰ a helyi szintű szakszervezet legitimációjának feltételeket szab, mint például az üzemi tanács választásokon elnyert szavazatok aránya (Tóth A. 2002c). Az Európai Szociális Charta 31. cikkelye által megfogalmazottakkal ellentétben az 1989. évi VII. sztrájk törvény 3. § (1) bekezdésében foglaltak nem kedveznek a munkavállalói érdekképviselői alkuerőnek (Kun 2004⁴¹). Ugyanis a kollektív szerződés hatálya alatti direkt akció kezdeményezésének tiltása olyan kérdés, amit a feleknek kellene megvitatniuk, és nem jogszabály alapján eldönteni. A Charta inkább nehezen

(Tóth F. 2003)

³⁶ pl.: az 1989. évi I. tv. az egyesülési jogról

³⁷ Szakszervezeti vezetők.

³⁸ „...A szakszervezet létrehozásának szabadságát, amelyet jelenleg az egyesülési jogról szóló 1989. évi II. törvény 1. §-a és a Munka Törvénykönyve 15. §-a szabályoz, szintén nem garantálják hatékonyan a jogszabályok ... A munkaügyi ellenőrzésről szóló törvény 3. § (1) bek. 1. pontja csak a szakszervezet szervezését akadályozó munkáltatói magatartást bünteti. ... A szakszervezet működése során ... ez a rendelkezés nem biztosítja a munkáltatói vagy állami beavatkozás elleni védelmet, illetve ezek megsértését nem szankcionálja ... a szakszervezet szervezése esetére sem nyújt kellő és valódi védelmet ..., mivel nem szabályozott a jogszabályban a munkaügyi ellenőrzési eljárás, illetve az, hogy e körben mit kell az ellenőröknek vizsgálnia. ... az eljárás során nem lehet biztosítani a szakszervezeti tagok védelmét tanúkénti meghallgatásuk esetén. ... a munkaügyi ellenőrzési eljárásokban válnak ismertté, ezáltal teljesen védtelessé ... a munkáltató előtt.” (Palkovics 2004-2005, 2.p.)

³⁹ A szakszervezet helyett itt ez a pontosabb kifejezés, mert magában foglalja a más szerveződésű csoportokat is, mint amilyenek például a munkástanácsok (Tóth F. 2003).

⁴⁰ 1992. évi, XXII. tv. 29 §-a: (1) A 23. §-ban biztosított jog a munkáltatónál reprezentatívnek minősülő szakszervezetet illeti meg. A reprezentatívnek nem minősülő szakszervezetet is megilleti a 23. § szerinti kifogás joga, ha a munkáltatói intézkedés (mulasztás) jogszabályban foglalt rendelkezést sért. (2) Az (1) bekezdés alkalmazásában reprezentatívnek azt a szakszervezetet kell tekinteni, amelynek jelöltjei az üzemi tanács választáson a leadott szavazatok legalább tíz százalékát megszerzik. Ha a munkáltatónál több üzemi tanácsot választanak, a reprezentativitás meghatározásakor az egyes üzemi tanács választásokon elért eredményeket össze kell számítani. Reprezentatívnek kell tekinteni azt a szakszervezetet is, amelynek a munkáltató azonos foglalkozási csoporthoz (szakmához) tartozó munkavállalóinak legalább kétharmada a tagja. (3) Reprezentativitás meghatározásánál, ha az üzemi tanács választás az 51. § (5) bekezdése alapján érvénytelen, a választás első fordulóját kell figyelembe venni.

⁴¹ „A cikkely szerint ... jogszabály ... nem írhatja elő, hogy az érvényes kollektív szerződés tartalmával szemben munkabeszüntetést kezdeményezzenek. Ilyen "békekötelem" a feleknek - a munkaadóknak és a munkavállalók képviselőinek - kell megegyezniük, vagyis erről csak maga a kollektív szerződés rendelkezhet. Ezzel szemben az 1989-ben született hazai sztrájk törvény vonatkozó része így szól: "jogellenes a sztrájk... kollektív szerződésben rögzített megállapodás megváltoztatása érdekében, a kollektív szerződés hatályának ideje alatt". (Kun 2004.05.12., <http://www.nol.hu/cikk/318223/> [2006.03.02.]

megfogható célokat, semmint kötelezettségeket írt elő, és az Európai Szociális Chartát alapul vevő, az Európai Tanács által később kidolgozott, a Munkavállalók Alapvető Szociális Jogairól Szóló Közösségi Charta sem maradt meg a kötelezően végrehajtandó intézkedések gyűjteményének (Ferge 1999). Mindez nagy mozgásteret nyújt a jogalkotásra és a szabályok be nem tartására az egyes országok szintjén.

A szakszervezetek működését rendező jogszabályok gyenge érvényesülésére is akad példa. Az 1989. évi XXII. tv. 26. § (3) bekezdésében leírtak kifejezetten tiltják⁴², ennek ellenére előfordul, hogy a munkáltató megakadályozza a szakszervezetet abban, hogy rendszeresen tájékoztassa a munkavállalókat a vállalat tevékenységéről, működéséről; vagy negatívan diszkriminálja a szakszervezeti tisztségviselőket a bérezés és juttatások terén. Ezzel szemben a rendezett munkaügyi kapcsolatok szabályai⁴³ elősegítik a szociális partnerek közötti kiegyensúlyozottabb kapcsolatot. A közbeszerzésekhez és támogatásokhoz készített hatósági nyilvántartás, illetve az Egyenlő Bánásmód Hatóság, nyilvántartásai a jogszabályt stb. sértő munkáltatók kizárásával, nyilvánosságra hozatalával is ebbe az irányba igyekeznek terelni a munkaügyi kapcsolatok szereplőit.

A kollektív szerződések bejelentésének és nyilvántartásának részletes szabályairól szóló kormányrendelet (2/2004. (I. 15.) FMM rendelet)⁴⁴ szerint a kollektív munkaügyi vita rendezéséről szóló esetleges kollektív szerződéses rendelkezésekről (pl.: a viták rendezésével foglalkozó állandó vagy eseti bizottság) a bejelentésben is ki kell térni, erre vonatkozó kérdéseket is tartalmaz az adatlap.

A nyilvántartás alapján a létszámot alapul vevő egyszerű lefedettségi ráta⁴⁵ szerint, az MKDSZ számára szóba jöhető szereplő⁴⁶, azaz a kollektív szerződéssel rendelkezők aránya, az egy, illetve több munkáltatóra kiterjedő és a kiterjesztett

⁴² 1989. évi XXII. tv. 26.§ (3): A munkavállaló munkaviszonyát tilos megszüntetni vagy a munkavállalót bármilyen más módon hátrányos helyzetbe hozni, megkárosítani szakszervezeti hovatartozása vagy szakszervezeti tevékenysége miatt.

⁴³ Az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. tv. Általános Rendelkezésekben foglalt rendezett munkaügyi kapcsolatok általános és egyéb feltételei jelenleg hatályos állapota, azaz a rendezett munkaügyi kapcsolatok követelményét érintő törvények módosításáról és egyéb, munkaügyi szempontból szükséges intézkedésekről szóló 2009. évi XXXVIII.törvény. Továbbá a rendezett munkaügyi kapcsolatok feltételeinek igazolására alkalmas iratokról szóló 1/2006. (II. 2.) FMM rendelet - a támogatás nyújtásának feltételeként szabott rendezett munkaügyi kapcsolatokról szóló részben leírtak alapján.

⁴⁴ Előterjesztés alatt a 2009. februárjában tárgyalta módosítás, ami a KSZ normatív szabályok tekintetében pl.: a pihenőnapok szabályozására vonatkozó kérdések pontosítását, az egy vagy több munkáltatóra kiterjedő hatályú KSZ adatlapok bér-megállapodás változásokkal kapcsolatos módosítását, valamint a közszféra illetményváltozásainak pontosítását célozza.

⁴⁵ Például a kollektív szerződéskötés jogával nem rendelkezőket nem jelző, ezért némileg torzított eredményt adó ráta.

⁴⁶ Nem számítva a csak ad hoc munkavállalói érdekképviselői csoportokkal rendelkező, kollektív szerződéssel nem, de az ellenérdekű felek között valamilyen együttműködési megállapodásra hajlandó, vagy azzal rendelkező szervezeteket.

szerződéseknél együttesen a TEÁOR szerinti tizenhárom ágazatból tíznél 50% alatti, azaz meglehetősen alacsony. A kivételek az „energia és vízellátás”, „szállítás, posta, távközlés”, „szálláshely szolg.”, „építőipar”, de az utóbbi kettőnél az egy, illetve több munkáltatós kollektív szerződések aránya minimális.

A kollektív szerződésekről készült nyilvános adatbázisokban néhány eldöntendő kérdés szerepel a vitarendezés kapcsán (pl.: van-e rendelkezés kollektív vitával kapcsolatban?). Külön a rendelkezések tartalmáról, illetve az alternatív vitarendezésről nincsenek statisztikai kimutatások. Ezzel kapcsolatban az egy munkáltatóra kötött KSZ-eket érdemes megnézni. A nyilvántartás szerint ugyanis nincs olyan több munkáltatóra kiterjedő KSZ, amiben rendelkeznének a munkaügyi vitákról, ezen belül a kollektív vitákról, egyeztető bizottságról stb. Nemzetgazdasági és ágazati összevont csoportosításban az érintett ágazatok foglalkoztatotti létszámának (760.728 fő) kevesebb, mint egyharmadát (221.553 fő) fedi le olyan egymunkáltatós KSZ (1700 db), ahol létezik valamilyen rendelkezés a munkaügyi vitákról. Kollektív vitákra vonatkozó tartalommal bír a szerződések 52,1%-a (886 db), ami a teljes létszámnak mindössze a 17,4%-át (132.639 fő) adja. Jogvitáknál a számok a következőképpen alakulnak: 53,4% (908 db), illetve 17,7% (135.246 fő). Egyeztető bizottság esetén 51,7% (880 db), illetve 14,3% (109.208 fő), amik döntő többségében (47,6%, illetve 12,6%) eseti jelleggel működnek. Ez a statisztika nem mutatja az átfedéseket, pl.: mekkora az aránya azoknak, akik kollektív vitákra, jogvitákra és egyeztető bizottságra vonatkozóan is rendelkeznek, és mekkora azoké, akik csak az egyikre. Mégis érzékelhető, hogy kevés kollektív szerződéssel rendelkező szervezet foglalkozik legalább a KSZ szintjén a vitarendezés gondolatával. Vélhetően még kevesebb szervezet számára ismert az alternatív konfliktuskezelési mechanizmus, illetve az MKDSZ. Bár a vitarendezéssel valamilyen szinten foglalkozó vállalati KSZ-szel rendelkezők aránya még így is jóval nagyobb mediációs esetszámot tenne indokolttá a jelenleginél.

Ezek az adatok és az ágazatok többségének alacsony KSZ lefedettségi rátája valószínűleg ismételten a magyar munkaügyi kapcsolatok rendezetlenségére vezethető vissza.

4.2.2. A kollektív munkaügyi viták mediálásának intézményesülése

Hazánkban, a rendszerváltást követő években a munkaügyi viták békés és hatékony kezelésének kérdése egyre komolyabban foglalkoztatta a szakembereket. A megváltozott politikai környezet, az óriási gazdasági változások, a privatizáció, a

külföldi befektetők megjelenése, a gyengülő, de sokszínűvé váló munkavállalói érdekképviselő, a munkavállalók bizonytalanabb és kiszolgáltatottabb helyzete, az összetartást gyengítő teljesítménybérezés hangsúlyozása és az állam egyelőre tisztázatlan szerepe azt követelte, hogy a fejlettebb munkaügyi kapcsolatok rendszerének, illetve a bevált vitarendezési módok átvételére nyitottá váljon a hazai munkaügyi politika. Ezt az is indokolta, hogy Magyarországon sem szervezeti, sem ennél magasabb, pl.: ágazati, szakmai, társadalmi szinteken a felmerülő konfliktusok kezelése nem volt igazán eredményes (Varga – Buda - Hankiss 1999). A munka világának szereplői tisztában voltak azzal, hogy szükség van a hazai munkaügyi kapcsolatok, a felmerülő konfliktusok rendezési módjának megreformálására. Már csak az volt a kérdés, hogy ez milyen intézmények, szabályozások segítségével valósulhat meg (Héthy – Csuha V. 1989). Az első komolyabb szabályozási kísérletet a Munka Törvénykönyvébe bekerült, a kollektív munkaügyi viták rendezésére vonatkozó szakasz (1992.évi XXII.tv.194-195.§) jelentette, amely a közvetítéssel és a döntőbíráskodással⁴⁷ is foglalkozik kollektív munkaügyi vita esetén. A kimondottan közvetítői, de a közvetítés szempontjából általános jellegű törvény (2002.évi LV.tv.) azonban csak egy évtized múltával született meg, miközben a közvetítés különböző válfajai kezdtek elterjedni az országban: mediáció környezeti, etnikai, önkormányzati ügyekben vagy éppen családi, válási, gazdasági, fogyasztóvédelmi, egészségügyi, oktatásügyi közvetítés.

Erőteljes igény mutatkozott a munkaügyi viták alternatív kezelésére szolgáló intézmény állami koordinációjára. Több éves előkészítő munka, sok koncepcionális és megvalósítási vita után, a mindenkor makroszintű érdekegyeztető fórum által gyakorlandó társadalmi kontroll felügyelete alatt kezdte meg működését, 1996. július 1-jén, a kormányzati finanszírozással működő Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (Gulyás 2003). Az intézmény felállításához és működtetéséhez a mintákat főként angolszász és német szabályozási rendszerek, intézmények, (pl.: ILO, Belga Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium, amerikai Szövetségi Közvetítői és Egyeztetői Szolgálat⁴⁸), illetve a témában jártas személyek (pl.: Rézler Gyula) szolgáltatták. Az intézmény, támogatási rendszerét tekintve, az észak-amerikai mintát követi, ahol magától értetődő, hogy a kormányzat közvetítőként lép fel a vitás kérdésekben. A foglalkoztatási modellt részben az angol Tanácsadó, Egyeztető és

⁴⁷ A döntőbíráskodás (arbitráció) esetében a vitás felek döntési kompetenciájukról lemondanak, a döntőbíró a vitás kérdésben maga hozza meg a felekre nézve kötelező érvényű döntést.

⁴⁸ = Federal Mediation and Conciliation Service – FMCS, USA

Döntőbírói Szolgálat⁴⁹ nyújtotta. A magyar Szolgálatnak így voltak és vannak főállású alkalmazottai, az igazgató, továbbá 10 éven át a titkár, akik maguk is a listán szerepelnek, és egy fő, aki a szervezési és adminisztrációs teendőkért felel. Ebben a tekintetben változás történt 2007. utolsó negyedében. A két főállású alkalmazott jelenleg az igazgató és az adminisztratív teendőkért felelős munkatársa. A közvetítők (akik egyben döntőbírák is) ún. listás modell szerint tagjai a Szolgálatnak, ami azt jelenti, hogy főállásuk (pl.: főiskolai tanár) mellett látják el a kollektív érdekviták közvetítését. Foglalkoznak még nem jogi tanácsadással (az adott konfliktushelyzetben milyen megoldási lehetőségei vannak a feleknek, hogyan léphetnek fel saját érdekük képviselőjeként stb.), per előtti egyeztetéssel, és ahogy a Szolgálat nevében is szerepel, döntőbíráskodással is.

A Szolgálat Szervezeti és Működési Szabályzata az eljárási lehetőségeknél az MT-re hivatkozik. Ezek szerint kollektív jogvitákban csak békéltetőként járhat el (Mt. 199/A. §). A közvetítést külön fejezetben tárgyalja a törvény, ami azt sugallja, hogy a békéltetés a törvény értelmezése szerint nem azonos fogalom a közvetítéssel. De azt nem írja le, mi a békéltetés. Továbbá mivel az arbitrázást itt a törvény nem említi, arra lehet következtetni, hogy arbitrálni nem lehet kollektív jogvitákban.

A Szolgálat döntőbírói tevékenységet kollektív érdekvitában a felek előzetes írásbeli nyilatkozata alapján, továbbá kollektív szerződés kapcsán felmerült vitában láthat el, az Mt.197. §-ában leírt esetekben pedig kötelező az arbitrázás. Utóbbi esetek: az érdekképviselői tevékenység végzésére helyiség biztosítása, tájékoztatás lehetővé tétele a munkáltató által, az üzemi tanács választási és működési költségeinek finanszírozása a munkáltató által, az ÜT együttdöntési joga a munkáltatóval a szociális pénzeszközök felhasználása és intézmények, ingatlanok hasznosítása kapcsán. Ezen esetekről igen nehéz megállapítani, hol húzódik a határ érdek- és jogvita között. Általánosságban azt lehet mondani, hogy a Szolgálat kollektív érdekvitákban alkalmazhat arbitrázást.

Az MKDSZ szolgáltatásait a szociális partnerek (vállalati vagy ágazati szintű munkáltatók, munkáltatói csoportok, szakszervezetek, illetve ad hoc munkavállalói csoportok) vehetik igénybe.

A Szolgálat tagjait először három, majd öt évre választották. A 2000. és a 2005. évi márciusi pályáztatáson, az elbírálás során pozitívumnak számított a már meglévő közvetítői tapasztalat. A jelenleg harmadik ciklusát élő Szolgálatnak 49 közvetítő-döntőbíró tagja van. A tagoknak közvetítéseik kapcsán semlegességi nyilatkozatot kell

⁴⁹ = Advisory, Conciliation and Arbitration Service – ACAS, Nagy Britannia

tenniük, és titoktartásra kötelezettek. Információt még az adott közvetítést követően sem adhatnak ki a mediációról vagy a felekről, akkor sem, ha az ügy bármilyen részlete nyilvánosságra került, kivéve, ha erre mindegyik fél től felhatalmazást kapnak. A Szolgálat 1998-ban készült, jelenleg is érvényben lévő Etikai Kódexéből megtudhatjuk, hogy a titoktartás még ebben az esetben is vonatkozhat az ügy némely részletére, vagy például a felek közvetítés során tanúsított magatartására.

A szervezet 2007-ben a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal önálló szervezeti egységeként működő Társadalmi Párbeszéd Központba integrálódott. Az átszervezés azt célozta, hogy a szociális párbeszéd területén működő szervezetek (Ágazati Párbeszéd Bizottságok, Országos Érdekegyeztető Tanács, az OÉT szakforumát képező Nemzeti ILO Tanács – NILO) közötti kapcsolatok szorosabbak, az információáramlás zökkenőmentesebb legyen hazai és nemzetközi szintén is, erősítve a szociális párbeszéd magyarországi működését. Ezek a célok még nem valósultak meg teljes mértékben.

4.2.3. Az MKDSZ közvetítéssel kapcsolatos eredményei

A Munkaügyi Közvetítői Szolgálat megalakulásának kezdete óta folyamatosan igyekszik jelen lenni a közszolgálati és egyéb médiumokban⁵⁰. Nem lehet azt mondani, hogy a Szolgálat nem mozgat meg minden követ a nagyobb ismertség érdekében. Úgy tűnik azonban, hogy ez nem elegendő ahhoz, hogy a szociális partnerek az egyéb feltételek megléte mellett gyakran vegyék igénybe a munkaügyi mediációt.

Magyarországon láthatólag kevésbé népszerű a Munkaügyi és Közvetítői Döntőbírói Szolgálat mediációs szolgáltatása a szociális partnerek körében. A felmerülő és a mediációval egyébként kezelhető érdekvitáik számához képest kevesebbszer veszik igénybe a közvetítést a szervezetet ismerő vállalatok. Alacsony a kezelt esetek száma a direkt akciók számához képest is. Utóbbiak nyilvánosságra kerülése, vagy pl.: sztrájkfenyegetés már indokoltá tenné a Szolgálat közben járását. A publicitást kapott, illetve a tudomására jutott események esetén a Szolgálatnak egyébként kötelessége is felkeresni az érintett feleket (Gulyás 2003, MKDSZ 2008).

⁵⁰ Tévécsatornákon (pl.: M1, M2, Hír Tv), a nyomtatott és elektronikus sajtó esetében napilapokban (Népszabadság, Magyar Nemzet, Népszava), független hírközlési csatornán keresztül (MTI), szakszervezeti és munkáltatói érdekképviselői hírlevelekben (pl.: Magánvállalkozók Nemzetközi Fuvarozó Ipartestületének Információs Lapja), szórólapokon, fórumokon, sajtótájékoztatókon, humán erőforrás gazdálkodási és jogi folyóiratokban (Munkaügyi Szemle, Napi Jogász), honlapon (pl.: Szociális és Munkaügyi Minisztérium, Társadalmi Párbeszéd Központ), nem beszélve azokról a konferenciákról, ágazati szakszervezeti találkozókról, ahol az MKDSZ tevékenységének ismertetése áll a középpontban.

Az összes mediált szervezet eredményei nem adnak az országos állományra nézve reprezentatív eredményt, mert a közvetítéseknél nem veszik figyelembe, hogy az országgal megegyező arányú összetételt⁵¹ képezzen halmazuk.

A Szolgálat 1997. június 1. és 1998. december 31. között 78 alkalommal került kapcsolatba a munkaügyi problémák miatt hozzájuk forduló szociális partnerekkel. Ebből 47 volt kollektív munkaügyi vita, ahol a Szolgálatnak joga lett volna eljárni, ha a felek ezt igényelték volna. Ehhez képest csak 15 esetben történt felkérés, melyek során - egy arbitrációs procedúra kivételével – közvetítők működtek közre, vagyis mediáció történt (Gulyás 1999a)! (9. táblázat)

9. táblázat: Az MKDSZ közvetítői tevékenysége számokban 1996-2008

Év	Közvetítés			Saját felajánlás közvetítésre		Döntőbí- ráskodás
	Össz.:	Megállapodás		Össz.:	Közvetítés indult	
		született	nem volt			
1996	2	2	-	2	-	-
1997	8	8	-	14	1	-
1998	9	9	-	17	3	1
1999	12	11	1	9	-	-
2000	7	7	-	1	-	2
2001	5	5	-	6	-	1
2002	6	5	1	2	-	-
2003 ⁵²	10	10	-	9	2	-
2004	10	9	1	11	2	-
2005	3	3	-	11	2	-
2006	7	5	2	12	3	-
2007	8	7	1	15	2	1
2008	8	7	1	16	na.	1
Össz.:	95	88	7	125	15	6
Megoszlás %	100%	93%	7%	100%	12%	100%

Forrás: Kovács Géza (2008): A munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat tevékenysége In Berki Erzsébet (fel. szerk.): Szociális párbeszéd új keretek között. Budapest: Foglalkoztatási és Szociális Hivatal Társadalmi Párbeszéd Központ, 92-93.p.

Kántor Raimund (2001, 2004a, 2005) kimutatásai és a Szolgálat további statisztikái (MKDSZ 2006, Kovács 2008) alapján 1996.07.01-2000.12.31. között 38 esetben, 2001.01.01-2008.12.31-között, további 57 alkalommal, összesen tehát 95 esetben került sor közvetítésre.⁵³ Ez kevesebb a 125 alkalommal az MKDSZ által felajánlott lehetőségeknél, pedig a közvetítések számában még a felek kérésére

⁵¹ Ugyanolyan arányban képviseltessék magukat a magyar, illetve külföldi tulajdonú, vidéki, ipar, kereskedelmi stb. vállalatok. Valójában nem lehet ezt elvárni, hiszen a viták földrajzi eloszlása sem egyenletes.

⁵² A MKDSZ 2006-os kimutatása szerint ellenben 2003-ban 9 közvetítés volt, és 1 döntőbíráskodás. A mediátorok észrevételei c. fejezetben ennek figyelembevételével készítettem el a statisztikákat.

⁵³ A fenti és az MKDSZ statisztikában közvetítésként szerepel az az eset, amiről az interjú során kiderült, hogy valójában tanácsadás és döntőbíráskodás zajlott. Nem szerepelnek viszont azok a potenciális esetek, amelyek közvetítésként indultak el és döntőbíráskodássá, vagy tanácsadássá alakultak át. Ez utóbbi az adott évi közvetítés többszöröse is lehet. Előfordulhat ugyanis, hogy a felek egyike nem fogadja el a közvetítői főajánlást. Ebben az esetben tanácsadásra még sor kerülhet.

elindított ügyek is szerepelnek. A kezelt esetek 93%-ánál sikerült elérni, hogy a kapcsolat javulását demonstráló megállapodás szülessen. A Szolgálat megkereséseiből azonban csak az esetek 12%-ában került sor mediálásra, vagyis ez az út nem túl eredményes. A közvetítéseket igénylők száma évek óta nem emelkedett: „Értékelve a Szolgálat helyzetét 2003-ban, Kovács Géza, a Szolgálat jelenlegi igazgatója kiemelte, hogy a következő időszak több új kihívást is hoz a Szolgálat számára. Így például.... a "klasszikus" közvetítések iránti igények száma évek óta konstans, viszonylag szerény mértékűek a Szolgálatban koncentrálódó szellemi potenciálhoz képest.” (Kovács - Kántor 2003). A 2003-as csúcs után az utóbbi években alacsonyabb az esetszám. A viták tárgya leggyakrabban a bér és a kollektív szerződés (pl.: a munkarend módosítása) volt 1996-2008 között. Néha a kettő együttesen került mediálásra. További tipikus témák: túlmunka kifizetése, csoportos létszámleépítés, illetve szociális kérdések (pl.: üdülés). (Kántor 2005; MKDSZ 2006, Kovács 2008)

Nézzük, hogyan alakult a direkt akciók száma!

10. táblázat: **Direkt akciók száma és jellege Magyarországon 1989-2008**

Év	Figyelmeztető sztrájk	Sztrájk	Szolida-ritási sztrájk	Tüntetés	Aláírásgyűjtés	Petíció	Egyéb üzemi akció	Egyéb	Össz.
1989	13	7	-	4	3	1	-	-	28
1990	10	5	-	2	2	-	1	-	20
1991	12	7	1	1	2	-	-	1	25
1992	7	4	-	2	2	-	3	-	18
1993	13	7	-	3	3	1	2	1	29
1994	6	5	1	5	6	-	1	1	25
1995	6	3	1	13	2	-	3	-	28
1996	4	4	-	6	1	2	2	-	19
1997	4	5	-	16	4	2	4	2	37
1998	9	2	-	7	2	-	2	2	24
1999	5	2	-	12	3	3	1	2	28
2000	3	4	3	12	3	2	2	4	33
2001	3	3	1	10	9	2	2	3	33
2002	3	5	-	11	3	2	-	3	27
2003	6	-	-	16	4		6	10	42
2004	4	7	-	10	3	1	5	3	33
2005	7	7	-	9	-	2	-	3	28
2006	9	3	-	12	1	2	4	5	36
2007	6	9	-	28	4	-	1	11	59
2008	2	6	3	19	1	0	2	5	38
Össz	132	95	10	198	58	20	41	56	610
%	21,6	15,6	1,6	32,5	9,5	3,3	6,7	9,2	100

Forrás: Berki Erzsébet (2009): Illúziók és kiábrándulások. Sztrájkok és más direkt akciók 2008-ban; Berki Erzsébet (2008): Direkt akciók 1999-2007 Kézirat. A sztrájkok jellemző adatai Magyarországon 1991-2007 c. táblázat; Berki Erzsébet (2005): Sztrájkok és más direkt akciók az ezredfordulón, különös tekintettel a 2004. évre 2.p.

A tiltakozások száma (10. táblázat) csak 1996 és 1999 között elérte a száznyolcat (Berki 2000). Ebben a kimutatásban azok a direkt akciók is szerepelnek, amelyekről a sajtó nem tudósított, csak később derült fény rájuk. A 2000. évet követően a sajtóközlésekre támaszkodó és már kizárólag a kollektív munkaügyi vitákat tartalmazó kimutatások szerint, 2000. január 01. és 2008. december 31. között 329 direkt akcióra került sor (Berki 2005, 2008). Az MKDSZ működésének kezdete óta 1996 és 2008. december 31. között tehát 437 alkalommal volt valamilyen direkt akció. Ezzel szemben mindössze 95 esetben közvetítettek a fenti időszakban! A tiltakozási formák közül az éhségsztrájk sajátos természetű: az emberek csoportosan is kezdeményezhetik azt, de „többnyire egyénileg választják, ...elkeseredésükben” (Lengyel 2003. 223.p.). Mivel a statisztikában összesítve vannak a különböző típusú direkt akciók, (az említett is, ahol munkaügyi mediáció nem alkalmazható), illetve a Szolgálat csak 1996 nyarán kezdte meg működését, de direkt akciók már az év első felében is voltak, továbbá a munkáltató és a tulajdonos csak az esetek többségében és nem összességében címezte a direkt akciónak, a kimutatás csak ezek figyelembe vételével értékelhető. Az viszont még így is egyértelmű, hogy a közvetítések száma alacsonyabb a mediációval kezelhető direkt akciókéhoz képest. A mediációt a magyarországi gyakorlatban gyakorta sztrájkhelyezetekben, illetve sztrájkfenyegetéseknél hívják segítségül, így a sztrájkok számával is érdemes összevetni a közvetítések számát. Még ez is meghaladja a közvetítésekét: 1996. elejétől 2008. végéig 129 alkalommal került sor sztrájkra⁵⁴ (Berki 2005, 2008, 2009; Kovács 2008)

Az adatok alapján is érzékelhető, hogy a kezelhető konfliktusokhoz képest alacsony a mediációk száma, és ez problémát jelent.

⁵⁴ Figyelmeztető sztrájk, sztrájk, és szolidaritási sztrájk. Az utóbbi aránya az előbbi kettőhöz képest elhanyagolható.

5. Hipotézisek és modellalkotás

5.1. Hipotézisek

Több mögöttes tényező indokolhatja a már ismertetett megkeresési és közvetítési alacsony arányt. A hétköznapi ember pedig parafráziára gondol a szó hallatán: valójában a „lélek karbantartására” szolgáló módszerre gondoltak, csak kimaradt a „t” betű. Az említetteken túl a munkaügyi kapcsolatok bipartit szereplőinek további, a mediációval, a mediátorral kapcsolatos attitűdjeivel foglalkoztam. A következő hipotézisek empirikus vizsgálatát végeztem el:

A.) A munkaügyi mediáció választását potenciálisan befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos hipotézisek.

1. A munkaügyi mediáció választását befolyásolja a megfelelő konfliktuskonstelláció.

Magyarázat: Konfliktuskonstelláció alatt az alábbi körülmények egyidejű jelenlétét értem:

- A munkavállalói és a munkáltatói oldal egyaránt elismeri a konfliktus tényét.
- Mindkét fél úgy gondolja, a konfliktust nem tudja kezelni,
- Mindkét fél eljut a felismeréshez, hogy külső segítségre van szükség.
- E külső segítséget számára a munkaügyi mediáció testesíti meg.
- A tényleges igénybevételre mindkét oldal hajlandóságot mutat.

Ha ezek a tényezők egyidejűleg jellemzik az érintetteket, mediációra kerül sor.

2. A munkáltató, szakszervezet, mediátor kapcsolatát, kommunikációját érintő hipotéziscsoport:

2.1.) A felek általában kevésbé veszik igénybe az alternatív utat, ha kapcsolatuk kevésbé kiegyensúlyozott.

Magyarázat: Az aszimmetrikus erőviszonyokra utal többek között, hogy a munkavállalói csoportok - legyen szakszervezet, vagy egy néhány fős kollektíva - egyik gyakori jellemzője a nem létező, vagy gyenge pénzügyi háttér, a korábbiakban már hivatkozott kollektív szerződés tartalmának rugalmas alakíthatósága, illetve az alacsony szervezettségi szint és a korrigált lefedettség ráta szintén alacsony szintje.

2.2.) A közvetítés igénybevételére mutatott hajlandóság mértékét indokolják az elvárások szintjén mutatkozó különbségek.

Magyarázat: Ugyanahhoz a témához, például leginkább a szociális partnerek közötti kapcsolathoz, kommunikációhoz köthető elvárásbeli különbségek. (Pl.: a szervezetben a munkavállalói érdekképviselőt rendszeresebb kapcsolattartást vár el a munkáltatótól, míg a munkáltató kevesebb találkozót is elegendőnek tartana.)

2.3.) A munkáltató, szakszervezet mediátor kapcsolatát tekintve meghatározó, hogy a felek megbíznak-e a közvetítőben.

Magyarázat: Csak akkor van lehetőség a mediációs eljárás megkezdésére, ha a felek megbíznak a mediátorban. Ez a mediátorral való pozitív közvetlen vagy közvetett kapcsolat alapján lehetséges. Közvetlen kapcsolat alatt a személyes pozitív kapcsolatot értem. Ekkor a felek a mediátor közvetítési eredményeit és a munkaügyi kapcsolatokban szerzett komoly tapasztalatait első kézből ismerik (a közvetítő beszámolt róla, vagy korábban közvetített náluk a szóban forgó személy), és akár ezért, akár más miatt joggal feltételezik, hogy pártatlan tud maradni. Közvetett kapcsolatnál valaki ajánlja a közvetítőt. Ha a felek megbíznak az ajánlóban, megelőlegezik a bizalmat a közvetítőnek. A bizalmat meghatározó tényezők alatt a mediátor közvetítői tapasztalatával való elégedettség mértékét és a szakterületen szerzett tekintély fokát tekintem.

2.3.1.) A munkáltató és a munkavállalói oldal inkább választ olyan mediátort, akivel az ellenkező oldal tagjai legfőljebb gyenge kötésben állnak, mint olyat, akivel erős kötésben.

Magyarázat: A Granovetter –féle definíció alapján az egyik fél jobban elfogadja azt a mediátort, akit a másik csak ismer, mint azt, akivel jóbarátságban van.

2.3.2.) A bizalom megléte függ a mediátor személyének munka világában létező előéletétől.

Magyarázat: A módszer igénybevételének esélye, illetve hatékonysága, a felek és a mediátor közötti bizalmi faktor kialakulásán és erősségén is múlik. A bizalom létrejöttét, erősödését, jelentősen befolyásolja a munkaügyi mediátor jelene és múltja a munka világában. Főfoglalkozását tekintve a közvetítő vajon munkavállalói, munkaadói oldalon áll, állt-e, elkötelezett-e vagy a múltban elkötelezett volt-e valamely szakszervezet, munkaadói érdekképviselő irányában, esetleg érdekképviselői

tiszttségviselőként dolgozott, dolgozik-e. Kevésbé valószínű az olyan munkáltató, aki például a szakszervezeti tiszttségviselői pozíciót betöltő személyben feltétel nélkül megbízna, és kérné, vagy beleegyezne, hogy ügyében az MKDSZ mediátoraként járjon el. Az sem mellékes, hogy a mediátornak van-e és milyen jellegű kötődése a politikához.

Javaslat: Véleményem szerint a munka világának valamilyen szinten független szereplői (pl.: kutató, oktató stb.) tölthetnék be a szociális partnerek szemszögéből nézve pártatlan mediátor szerepét.

2.3.3.) *A bizalom mértéke a mediációs eljárás során módosulhat: gyengülhet vagy erősödhet (pl.: a mediátor személyével szemben megkövetelt szakmai képességek – empátia, indulatok féken tartása, álláspontok közelítése stb. - tényleges és megfelelő alkalmazása okán), de maradhat azonos szinten is.*

Magyarázat: A kiinduló állapothoz képest a bizalom erősödése a mediátor személye iránt hozzájárul az eljárás sikeres kimeneteléhez, a bizalom gyengülése nehezítheti a sikeres kimenetelt. A bizalom olyan mértékben meggyengülhet a mediátor személye iránt, hogy a vitázó felek a továbbiakban nem tartanak igényt a közreműködésére.

2.4.) Ha a szakszervezet alkupozíciója erős, kisebbek lehetnek a sztrájkhelyezettel, illetve sztrájkjal járó tranzakciós költségek mindkét fél számára.

Magyarázat: Az erős alkupozíciójú szakszervezet nagyobb nyomást gyakorolhat a munkáltatóra, aki hajlandóságot mutathat a gyorsabb megegyezésre, a sztrájk hamarabb befejeződhet, következésképpen a sztrájk tranzakciós költségei alacsonyabbak lehetnek mindkét fél számára, mintha hosszabb ideig maradt volna fenn a sztrájkhelyzet. Eltekintve persze attól, hogy ha pozitív korreláció van méret és alkupozíció között, akkor a nagyobb szakszervezetnek eleve magasabbak a direkt akcióhoz kapcsolódó költségei, mint egy kisebbnek.

2.4.1.) *A méretnövekedés nagy eséllyel lehet az alkuerő növekedésének záloga.*

Magyarázat: Ha elfogadjuk, hogy itt a méretet a létszám határozza meg (és nem például a sztrájkalap nagysága), teljesülhet, hogy nagyobb taglétszámú szakszervezet több embert tud mozgósítani, ezért nagyobb nyomást gyakorolhat a munkáltatóra, könnyebben elérheti követeléseit célját, mint egy kisebb méretű érdekképviselő.

3. A szakszervezet és munkavállaló viszonyát érintő hipotéziscsoport:

3.1.) A szakszervezet munkáltatóval való viszonyát befolyásolja, hogy a szakszervezet tagjai mennyire összetartók és ezt milyen módon érik el.

3.1.1.) *Az egyén önérdekkövető magatartása a szakszervezet és a munkáltató közötti kiegyensúlyozott erőviszonyok kialakításának nem kedvez.*

Magyarázat: A kooperatív viselkedésre akkor van esély, ha joggal tarthat az egyén attól, hogy akciója retorzióval jár, vagy ha a szakszervezet érdekérvényesítő ereje erős és erről az egyénnek tudomása van. Ha azonban olyan feltételek teljesülnek, mint például: az egyén meg van győződve, hogy egyénileg meg tudja oldani a problémáját és/vagy az egyén meg van győződve arról, hogy semmit nem lehet várni a szakszervezettől, mert gyenge, akkor irracionális az egyén számára, hogy a szakszervezettől várjon kollektív akciót

3.2.) A megfelelő munkavállalói szolidaritás hiánya, például a közös érdekeket illetően, az érintett munkavállalók részéről nehezítheti a megfelelő konfliktuskonstellációhoz való eljutást; közvetve akadálya lehet a mediáció alkalmazásának.

Magyarázat: A szolidaritást olyan tényezők befolyásolják, mint:

- státuszbeli különbségek,
- a szakszervezet a priori „élettörténete” és
- a tagoknak a szakszervezethez, mint közösséghez, illetve a szakszervezet tagjai iránti lojalitás.

A kollektív vita létrejöttének feltétele a kollektív konfliktus létrejötte, amihez erős szakszervezetre van szükség. Erős szakszervezet viszont nem jön létre, ha hiányzik a munkavállalók közötti szolidaritás. A csoportszolidaritás alatt értem azt az összefogást, közösséget, ami az individuum gyengébb érdekérvényesítő erejével szemben a közösen előállított javak nyújtotta előnyökre épül. Ilyen tényezők a szakszervezeti tagot megillető üdülési lehetőség, az összetartást erősítő rendezvényeken (pl.: sportnap) való részvétel, a sztrájkalapból való részesedés, pl.: segély címén, képzési lehetőségek stb. De idetartoznak a szakszervezeten belüli (in)formális kapcsolatok, amelyekre támaszkodva könnyebb leküzdeni a nehézségeket, mint egyedül. A szolidaritást láthatatlan hálóként értelmezem, ami bizonyos kötelezettségvállalás (pl.: tagdíj befizetése,

direkt akciókon való részvétel, szervezési munkába való bekapcsolódás) mellett összekapcsolja, szervezi, közösségi javakban részesíti az embereket.

4. A másik fél reakciójával kapcsolatos bizonytalanságot érintő hipotéziscsoport:

4.1.) Amennyiben elfogadjuk, hogy a bíróság jelenti a hierarchia típusú, a mediáció pedig a piaci szerződést, és tekintetbe vesszük, hogy Magyarországon nagyon erőteljes a kényszerítő hatalom preferenciája, a bizonytalanság növekedésekor, - vagyis minél kevésbé tudjuk megjósolni a munkáltatónak/szakszervezetnek a konfliktuskezelés módjára vonatkozó magatartását, - az ellenkező oldalon álló fél helyébe képzelve magunkat nagyobb eséllyel választjuk a bíróságot, szemben a mediációval.

4.1.1.) *Ha kicsi a fenti bizonytalanság mértéke, de az ellenkező oldalon álló fél számára nem kedvező, vagyis negatív előjelű a nagy valószínűséggel megjósolható kimenetel, pl.: a munkáltató erőből akarja majd megoldani a konfliktust, akkor ismét a hierarchikus út, vagyis a bíróság melletti döntésre van esély.*

5. Az információs aszimmetriát érintő hipotéziscsoport:

5.1.) A munkaügyi mediáció választását befolyásolja az információs aszimmetria.

5.1.1.) *A harmadik személy bevonását befolyásolja a tranzakciós költség a felek közötti egyoldalú, illetve kölcsönös információs aszimmetria megléte esetén.*

Megjegyzés: Ha sor kerül(ne) mediációra, információs aszimmetria esetén nő(né)nek a tranzakciós költségek.

6. A konfliktushoz való hozzáállással kapcsolatos hipotézis:

6.1.) Feltételezem, hogy a hazai sztrájkaktivitás szintje a konfliktusfelvállalási hajlandóság alacsony mértékére utal, és ezáltal, egyik magyarázó tényezője a fejlett piacgazdaságokhoz képest alacsony hazai mediáció-igénybevételi arálynak.

Magyarázat: Valószínű, hogy sok konfliktust azért nem kezelnek, mert az érintettek nem is vállalják fel, nem mernek nyíltan tiltakozni. A konfliktus rejtve marad, tovább élezve a feszültségeket. A magyar átlaghoz képest valószínűleg vannak olyan területek, ahol nagyobb a hajlandóság egy sztrájkra, bátrabbak az emberek, és vannak olyanok, ahol az ellenkezője igaz.

7. A jellemző konfliktuskezelési stratégiákat érintő hipotéziscsoport:

7.1.) A munkáltató presztízsének megóvása érdekében fontosnak tartja, hogy saját berkein belül oldja meg a kollektív munkaügyi vitákat.

Magyarázat: A munkáltató, illetve a munkavállalói érdekképviselő az erőpozíció, így a tisztelet, tekintély, megbecsültség megtartásának garanciáját látja egy konfliktus sikeres rendezésében. A presztízs nagyságát befolyásolja a konfliktusnak a szervezet keretei között, külső segítség bevonása nélkül történő megoldási szándékának mértéke. Meghatározó eleme még a hírnévnek, a munkavállalók véleményének és a szakszervezeti szervezetségi szintnek tulajdonított jelentőség.

7.1.1.) *A presztízs megóvásának szándéka mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldal esetében megjelenik, de a munkáltatói oldal esetében gyakrabban.*

Magyarázat: Mindkét fél presztízskérdést csinál a konfliktus szervezeten belüli kezeléséből, túlzott jelentőséget tulajdonít a hírnévnek, de gyakrabban fordul elő a munkáltatónál.

8. A munkaügyi mediáció választását befolyásolják a konfliktuskezelési stratégiákban rejlő kockázatok és a kockázatokhoz való viszonyulás.

Magyarázat: A sztrájkban való részvétel a munkavállalók számára általában fizetékieséssel jár, illetve munkáltatói retorziókat vonhat maga után, a munkáltatónak pedig komoly károkat okozhat. A peres út, illetve a mediáció külső, idegen szereplő(k) bevonásával jár együtt. Vajon ezekhez hogyan viszonyulnak az érintettek? Milyen vélt vagy valós kockázatokat látnak ezekben a tranzakciókban? A szociális partnerek attól függően, hogy el akarják kerülni ezeket a kockázatokat, vagy sem, különbözőképpen viszonyulhatnak a mediációhoz is.

9. A munkaügyi mediáció választását befolyásolja a konfliktuskezelés tranzakciós költségghalmaza.

Magyarázat: Tranzakciós költség lehet egy sztrájk megszervezése, a részvételi hajlandóság felmérése, peres út esetén megfelelő jogi képviselők, szakértők kiválasztása, megbízása, felkészülés a tárgyalásokra. A mediációnak is lehetnek tranzakciós költségei. Például a közvetítő kiválasztására, a tárgyalásokra

fordított idő és energia. Attól függően, hogy a szociális partnerek melyik stratégiát mennyire költségesnek és a tőle remélhető hasznot mekkorának ítélik, lehetnek hajlamosabbak, vagy kevésbé hajlamosak a közvetítés választására.

B.) Egyéb hipotézisek

10. Az MKDSZ közvetítői szolgáltatását elenyésző mértékben veszik igénybe a szervezetet ismerő vállalatok, a felmerülő és a mediációval egyébként kezelhető érdekvitáik számához képest.

Magyarázat: Az ismertté vált konfliktusok egy része vagy eljut a sztrájkig, vagy nem. Mindezek az ellentétek valószínűleg kezelhetők lennének mediációval, többségüknél mégsem kerül erre sor.

11. A munkaügyi mediációt népszerűsíti, hogy a konfliktus destruktív szakaszában is lehet sikerrel alkalmazni.

Magyarázat: A mediációt a konfliktus több különböző szakaszában, így a destruktív szakaszban is eredményesen alkalmazták már kollektív munkaügyi vita esetén. Ebben a szakaszban a felek közötti kapcsolat komolyan sérülhet. Úgy vélem, segítséget jelent a munkaügyi mediáció igénybevételének népszerűbbé tételében, hogy a módszert ekkor is sikerrel alkalmazták.

12. A munkaügyi mediációt a konfliktus abban az értelemben vett destruktív szakaszában is lehet sikerrel alkalmazni, ahol a felek megkísérlik egymás hírnevének rombolását, esetleg testi épségének veszélyeztetését.

Magyarázat: A konfliktus nemcsak akkor tekinthető destruktívnak, amikor nagyon súlyos következményei vannak, hanem akkor is, amikor a felek közötti kapcsolat komoly mértékű romlásától lehet tartani (Barcy-Szamos, 2002. 16-17.p.). A hipotézis teljesülése azt jelentené, hogy a kollektív munkaügyi viták esetén bővebb a mediáció alkalmazási területe: nemcsak a konfliktus szegregációs szakaszáig lehet mediációval eredményt elérni, hanem az ezt követő gyűlöletalapú, destruktív szakaszban is. Az előbbiben „a felek már nem hajlandóak, vagy képtelenek közvetlen kommunikációra” (Göncz-Geskó-Herbai 1998., 23-24.p.). Az utóbbinál a felek a kapcsolat, vagy egymás testi épségének rombolására törekednek.

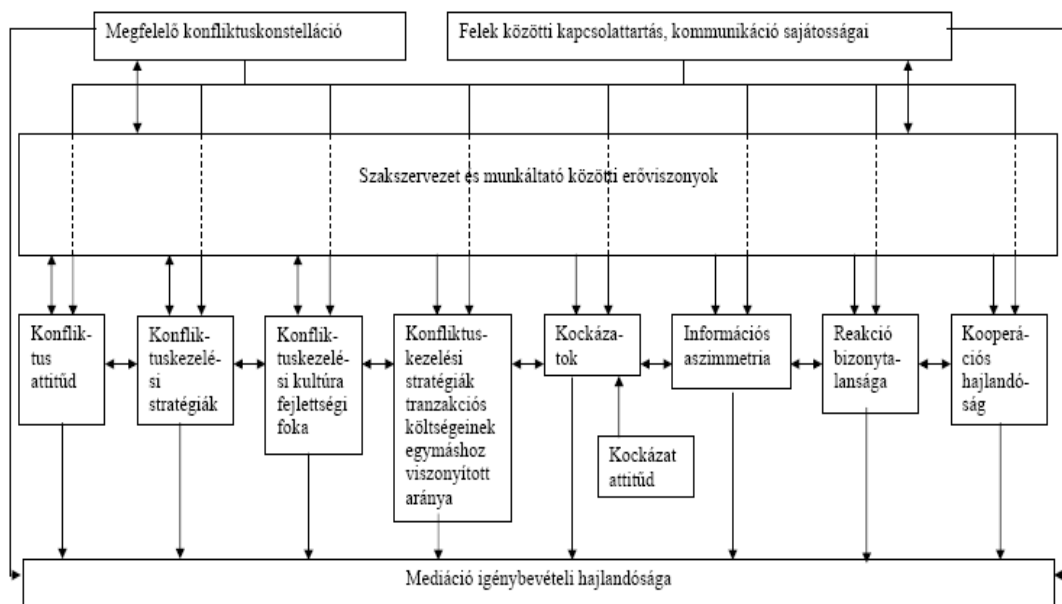
5.2. Modellalkotás

Az eddig leírtak alapján érzékelhető, hogy a hazai munkaügyi kapcsolatok bipartit szereplői közötti, igen összetett, egymással akár kölcsönös kapcsolatban lévő tényezők megléte, illetve hiánya esetén jutnak el az alternatív viterendezés, azon belül is a mediáció igénybe vételéig.

A modellalkotás azt a célt szolgálja, hogy felfedjem az egyes, a mediáció elutasításához, illetve választásához vezető állomások közötti többirányú, az egyes tényezők közötti logikai kapcsolatokat. Az alábbi modell az ok-okozati összefüggések átláthatóbbá tételét szolgálja.

2. ábra

A munkaügyi mediáció igénybevételi modellje



Az ábrán látható elemek között, mint például a felek közötti kapcsolattartás, kommunikáció sajátosságai, illetve konfliktuskezelési stratégiák, inkább egyirányú kapcsolat van. Az előbbi inkább meghatározza az utóbbit, mint fordítva. Vannak azonban olyan elemek is, amelyek kölcsönösen hatnak egymásra, így például az információs aszimmetria és a kockázatok. Ha a vállalat pénzügyi hatteréről a szakszervezet nem rendelkezik a munkáltatóhoz hasonló információkkal, ez azzal a kockázattal jár, hogy követeléseik irreálisak lehetnek. Az irreális követelések pedig konzerválhatják az információs aszimmetriát: a szakszervezetek meg vannak győződve,

hogy van pénzügyi fedezet a béremelésre, és nem arra gondolnak, hogy hiányosak az információik, ezért továbbra is megmaradnak ebben az állapotban.

A modell legtöbb eleme közvetlenül is eredményezheti a mediáció igénybevételét (pl.: megfelelő konfliktuskonstelláció), de van olyan, amelyik csak közvetve (kockázat attitűd). Ha kockázatkerülők a szociális partnerek, és kockázatnak tekintik, hogy a mediáció során a közvetítőnek belső információkat kell kiadni, akkor kevésbé lesznek hajlamosak az eljárás igénybevételére.

6. Kutatási módszerek

6.1. Kiindulás

A doktori kutatásom módszere többlépcsős. A témához kapcsolódó elméletek feldolgozásán, illetve a munkaügyi mediáció legfontosabb hazai és külföldi intézményeinek és jogszabályainak feltárásán túl szükség volt empirikus kutatásra is. Az eredeti elképzelésben az szerepelt, hogy a munkaügyi viták szempontjából jellemzően érintett ágazatok vállalatait kellene megkeresni. Azt reméltem, a vállalati szociális partnerek válaszai igazolni fogják azokat a hipotéziseket, amelyekben a munkaügyi mediáció alacsony mértékű igénybevételének lehetséges okairól írtam.

A vállalati kérdőív 2002. őszén készült. Három céget kerestem meg próbafelvétel céljából: Az Alba Volán Rt-t Székesfehérváron, a Volánbusz Rt-t Budapesten és a Danubiusz Hotels Rt. fővárosi központját. Mindhárom esetben lefolytattam a kérdezést a szociális partnerekkel.

A visszajelzések pozitívak voltak mind a kérdőív szerkezetét, követhetőségét, mind a tartalmát illetően. A kapott válaszok mégsem tartalmazták elégséges mértékben az általam remélt információkat. A kérdőív kérdéseinek számát (60) már nem lehetett tovább bővíteni. Végül 2003 februárjában felmerült, hogy nemcsak vállalatokat kellene megkeresni, hanem olyan személyeket is, akik ugyan szereplői a kollektív munkaügyi vitáknak, de érzelmileg nem vagy csak kevésbé érintettek⁵⁵, illetve átfogó ismeretekkel rendelkeznek a szociális partnerek konfliktuskezelési kultúrájáról. A szűkös erőforráskapacitást figyelembe véve azonban félő volt, hogy a túlzott mennyiségű adatból éppen a legfontosabbak kiértékelésére nem kerül sor. E dilemma miatt végül szűkíteni kellett a célcsoportokat. Releváns ismeretekkel rendelkező ágazati, illetve konföderációs szociális partnerek, főként a közvetítői tapasztalattal rendelkező MKDSZ-tagok és csak néhány, a mediáció szempontjából egyedi sajátossággal bíró vállalat megkeresésére került sor. Ennek eredményeképpen a szociális partnerek⁵⁶ észrevételei dominálnak az empiriában. A mediátorok visszajelzései javarészt pontosítják vagy kiegészítik azokat. Az egyes célcsoportok válaszai tehát együttesen teszik lehetővé a hipotézisek végső értékelését.

A vállalati esettanulmányok helyenként a szervezeti kollektív szerződés és egyéb dokumentumok elemzésére is épülnek. Hogy teljesebb képet lehessen alkotni a témáról,

⁵⁵ Dr. Angelusz Róbert javaslatára a mediátorokat is bevontam a megkérdezendők körébe.

⁵⁶ Ideszámítanak a vállalati esettanulmányok kapcsán nyilatkozó munkáltatók és szakszervezeti tisztségviselők válaszai is.

a közvetítői jelentések, az MKDSZ kimutatások, a direkt akciók nyilvántartásai és a munkaügyi bíróságok ügyforgalmi statisztikáinak analízisére is szükség volt.

6.2. Szociális partnerek megkeresése

A kollektív munkaügyi viták gyakran nem csupán vállalati, hanem mezo-, azaz ágazati/szakmai, illetve makro, azaz konföderációs szinteken zajlanak, oda is továbbgyűrűznek, illetve a magasabb szinteken kialakuló viták az egyes munkahelyeken is éreztethetik hatásukat. Kutatásomnak ezért részét képezte olyan személyek megkeresése, akik a munkaügyi kapcsolatok alakítói, és emellett több vállalatról tudnak értékes információval szolgálni.

6.2.1. Szakszervezeti tisztségviselők

Összesen tíz szakszervezeti tisztségviselővel⁵⁷ készítettem interjút. Egy fő később nem járult hozzá a vele készült interjú felhasználásához, sem neve közléséhez, ezért a dolgozatban kilenc főtől származó információk szerepelnek.

Kiválasztásukra a terepkutatásban használatos nem valószínűségi mintavételi eljárások közül a hólabda módszert alkalmaztam. Feltételeztem, hogy a munkaügyi kapcsolatokban járatos szakszervezeti vezetők tudják, kik azok, akik rendelkeznek a kérdések megválaszolásához szükséges, több vállalatra, érdekegyeztetési szintre kiterjedő ismeretekkel, tapasztalatokkal. Ezt figyelembe véve kértem, hogy javasoljanak további lehetséges interjúalanyokat. Egyszerre több szálon indultam el, hogy csökkentsem a hasonló véleményekből fakadó, egyoldalú megnyilvánulások esélyét.

A megkeresett személyek helyi, ágazati, szakmai, illetve konföderációs szakszervezetek tisztségviselői, akik egy vállalatnál esetenként nagyobb munkavállalói kört képviselnek, megfelelő jogszabályismerettel rendelkeznek, ismerik a munkaügyi mediációt és a Szolgálatot, a munkáltatói oldal mediációs attitűdjeit, továbbá átfogó ismeretekkel rendelkeznek a szakterületükhöz tartozó szakszervezetek konfliktushoz, mediációhoz és a munkáltatókhoz való viszonyulásáról.

Az interjúk kérdéslista többségében nyitott kérdéseket tartalmaz, közülük több a mediátorok „portfóliójában” található kérdéshez hasonlatos, vagy megegyezik azokkal, pl.: „Egy-egy konfliktusos helyzetben milyen mértékben volt(ak) együttműködő(k) a munkavállalói oldalon az érdekképviselői szervezete(ek)?

Az interjúk kérdések az alábbi témablokkokba sorolhatók: tagszervezetek, konfliktusról alkotott kép, munkaügyi konfliktusok, kollektív munkaügyi viták

gyakorisága, témái, munkavállalói és munkáltatói oldal együttműködése, kapcsolata, mediációs ismeretek mentén a közvetítő választásának feltételei. Az interjúkra vonatkozóan összeállítottam egy előzetes kérdéslistát, amely körülbelül nyolcvan százalékban lefedte az interjún kérdezendőket. A többi kérdést értelemszerűen a kapott válaszok generálták a helyszínen.

6.2.2. Munkaadói érdekképviselők tisztségviselői

A munkáltatói oldalon is a hólabda módszert vettem igénybe. A kiválasztásnál szempont volt a hosszabb ideje betöltött munkáltatói érdekképviselői szerep, az adott szakterület (pl.: élelmiszeripar) átfogó ismerete, információk megléte arról, hogy a szakterülethez tartozó munkáltatók általában hogyan viszonyulnak a szakszervezetekhez, illetve a mediációhoz, tájékozottság a munkaügyi mediáció lehetőségeiről az adott területen, és a munkaügyi kapcsolatok jogszabályi hátterének ismerete.

A megkeresett személyek (5 fő⁵⁸) ágazati, vagy konföderációs érdekképviselők tisztségviselői, esetleg egyúttal a szociális párbeszéd valamely intézményének (pl.: Ágazati Párbeszéd Bizottság) szereplői, akik egy egész szakterületet, és/vagy országos szintet képviselnek:

Az interjúk kérdések ugyanazokat a témákat fedik le, mint a szakszervezeti tisztségviselőknél. Az eljárás is azonos volt.

6.3. Mediátorok megkeresése

A mediátoroknak szánt „portfólió” hosszas előkészületeket és kisebb módosításokat követően állt össze. A csomag kérdőívet és interjúk megkeresést foglalt magában⁵⁹.

A kérdőívekkel előzőleg próbafelvételt készítettem négy, munkaügyi közvetítői tapasztalattal rendelkező személlyel, Dr. Gulyás Kálmánnal, Dr. Kovács Gézával, Dr. Krémer Andrással és Dr. Neumann Lászlóval⁶⁰, továbbá a kérdőívet véleményezésre megküldtem az egyik külső konzulens, Dr. Hegedűs Rita szociológus részére is. A

⁵⁷ Részletesen lásd: az 1. Mellékletben!

⁵⁸ Részletesen lásd: az 1. Mellékletben!

⁵⁹ A portfólió tartalmazott egy körlevelet és kitöltési segédletet is.

⁶⁰ Dr. Gulyás Kálmán, az MKDSZ egykori igazgatója, Dr. Kovács Géza az MKDSZ jelenlegi igazgatója, Dr. Krémer András, az Oktatásügyi Közvetítői Szolgálat igazgatója és az Országos Mediációs Egyesület elnöke, Dr. Neumann László tutor, munkaügyi kutató. Jelenleg mindannyian gyakorló munkaügyi mediátorok.

visszajelzések a kérdéseket konstruktívnak, általában jól megszerkesztettnek találták. Javaslatokat kaptam viszont a könnyebb értelmezhetőségre. Mivel az egyes kérdéseknél szereplő fogalmakról nincs konszenzus (pl.: konfliktus típusok), iránymutató meghatározásokat tüntettem fel.

Az eredetileg több mint száz kérdést tartalmazó, először egy-, majd kétlépcsős kérdőívből a visszajelzéseknek köszönhetően kettő lett: egy a közvetítési tapasztalattal még nem, és egy a már rendelkező mediátorok részére. A kérdőívben főleg azokat a mediációhoz vezető, illetve azt elutasító okokat igyekeztem feltárni, amelyek a közvetítők szerint merülnek fel a vállalati szociális partnerek részéről. Ezzel a kérdőív mintegy felderítő-kiegészítő funkciót töltött be a későbbi interjúkhoz.

Az egyszerűbb kérdőív tizenhat kérdést tartalmaz azon közvetítők számára, akik az MKDSZ égisze alatt még nem vettek részt munkaügyi mediációban. Az ő esetükben azokra a kérdésekre kerestem választ, amik közvetítői tapasztalat nélkül, a munkaügyi kapcsolatok terén szerzett gyakorlat és a közvetítéssel kapcsolatos alapos elméleti ismeretek alapján is megválaszolhatók (pl.: a szociális partnerek konfliktushoz való hozzáállásának megítélése).

A másik kérdőív a munkaügyi közvetítésben már részt vett mediátoroknak szólt. Mivel ők konkrét tapasztalatokkal rendelkeznek a mediációról, és a közvetítések során különböző benyomások érték őket, értékes információkat adhattak arról, milyen konstelláció szükséges ahhoz, hogy a felek igénybe vegyék a mediációt, milyen volt a közvetítésben részt vett felek konfliktushoz való hozzáállása, kapcsolata, a felek közötti kommunikáció stb. Ilyen és ehhez hasonló kérdéseket tettem fel a nekik szánt kérdőívben. Értelemszerűen ez a kérdőív jóval több, összesen ötvenkilenc kérdést tartalmazott.

A kérdőívek segítségével hasznos, viszonylag könnyen rendszerezhető, de hatalmas mennyiségű információt kaptam. Ráadásul a kérdőívnek számos előnye⁶¹ mellett vannak hátrányai is. Ezért is volt szükség interjúra. Vannak olyan kérdések, amelyekre csak személyes beszélgetés során kaphatunk informatív választ. Például: „Hogyan zajlott az Ön által lefolytatott mediáció?” Vagy további értékes információval szolgál, pl.: az újságírók a médiátorról a vita megoldójaként írtak. Ez is visszatárhathja a feleket a mediáció igénybevételétől. Az interjú kérdéseket tartalmaz a munkaügyi

⁶¹ Rugalmasság, ugyanazt az álláspontot közvetíti egy-egy fogalommal kapcsolatban, önkitöltős kérdőív esetén nagyobb az esély arra, hogy pontosabb, illetve a hosszabb gondolkodási időt igénylő kérdésekre is választ kapjunk (Cseh-Szombaty – Ferge 1975; Babbie 1995).

területen ritka, de számos előnye miatt említésre méltó mediációra⁶² vonatkozóan is. Interjút csak a közvetítési tapasztalattal rendelkező mediátorokkal készítettem.

Ha az egyik fél önérdékkövető stratégiát folytat, nyilvánvalóan negatívan befolyásolja a vita kimenetelét és a tárgyalás időbeli lefolyásának hosszát. Ezért szükségesnek tartottam feltüntetni az alábbi kérdéseket is, ami az interjú kérdéslistájában található:

„Amennyiben van információja róla, hogyan oldják meg általában vitás helyzeteiket a felek (többször került már sor pereskedésre, vagy tárgyalásos úton megoldódtak a problémák)?”

„Milyen a felek viszonyulása a mediációhoz, mint konfliktuskezelési módszerhez?”

A mediátoroktól nyert információk jól összevethetők és hasonlóságot mutatnak a szociális partnerek válaszaival, illetve helyenként a vállalati esettanulmányok során nyert információkkal is.

6.4. Vállalatok megkeresése

Az előzetes tapasztalatok alapján úgy tűnt, innen nyerhető a legkevesebb érdemi információ. A háromból két vállalatnál a szociális partnerek szerint minden rendben volt, mindent meg tudtak beszélni, miközben az egyiknél figyelmeztető, a másiknál hagyományos sztrájkra került sor, röviddel a megkeresés után. A harmadik vállalatnál pedig nem derült ki, mi az igazi konfliktus, és a felek nem mutattak komolyabb érdeklődést a mediáció iránt, amit nem tudtak elfogadható módon indokolni.

Mivel reprezentatív minta lekérdezésére nem volt lehetőség, célszerű volt egyedi sajátosságokkal bíró eseteket kiválasztani, amelyek árnyaltabban mutathatják a mediáció elfogadása, illetve elutasítása mögött rejlő okokat.(11. táblázat)

11. táblázat: A vállalatok kiválasztási szempontjai

Egyedi sajátosság	
1. szervezet	A közvetítés megállapodással zárult, ami - az egyezségek betartása révén - hosszabb távon eredményezte a felek kapcsolatának javulását.
2. szervezet	A közvetítési folyamat elindult, de valamiért megakadt, és nem született megállapodás.
3. szervezet	A közvetítés felajánlását elutasították a felek, nem került sor közvetítésre, a felek megpróbálták maguk megoldani a konfliktust.

⁶² Ha a közvetítői eljárás során egyidejűleg legalább két mediátor van jelen. A több szem többet lát elv alapján, egynél több mediátor jobban tükrözheti a különböző szempontokat és különböző tapasztalataik, képességeik kiegészíthetik egymást (Domenici 1996), vagy éppen a döntőbíráskodás esetében előforduló tribunalhoz hasonlóan minden fél megjelenhet az általa elfogadott mediátorral (Magyarországon ez nem lehetséges), akiben maximálisan megbízik. Ez a forma nagyobb esélyt teremt a konszenzusra. A MÁV közvetítésben résztvevő mediátorok nyilatkozatai alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a tribunal és a mediáció közötti átmeneti forma valósult meg

A vállalatok kiválasztását nagyban megkönnyítették a Szolgálat közvetítői jelentései, amelyek általában a fenti szempontokat is tartalmazták.

Végülis a tulajdon formájában és szakterülete alapján is eltérő három szervezet megkeresésére került sor 2007-ben. Az első esetben a mediáció sikeres volt, megállapodást kötöttek a felek, a következő cégnél elindult a közvetítés, de megszakadt és nem született megállapodás, a harmadiknál a közvetítés felajánlását nem fogadta el a vállalat. A megkérdezettek körét sikerült teljesebbé tenni a próbafelvételekhez képest (pl.: ahol megoldható volt, az összes szakszervezeti vezető megkérdezésére sor került).

Az esettanulmányok elkészítéséhez interjúk segítségével gyűjtöttem információt. A kérdéseket a korábbi vállalati, mediátori, valamint a szociális partnerek számára összeállított kérdésekből merítettem, helyenként módosított formában, illetve a vállalati profil szerint megfogalmazva. Az interjúkból fény derült azokra az okokra, amelyek miatt a sikeres mediáció ellenére sem teljesült maradéktalanul a megállapodás, illetve ami miatt félbeszakadt a mediáció, és nem sikerült eljutni a megállapodásig. Kiderült az is, hogy ezek a szervezetek konkrét, könnyen definiálható viszonyba kerültek a munkaügyi mediációs szolgáltatással. Ennek köszönhetően a korábbinál átfogóbb képet kaptam a fentiekről. Ez eloszlatta abbéli aggodalmamat, hogy a vállalatok megkeresése révén továbbra sem kapok érdemi információt.

A közvetítést elutasító vállalat (az MKDSZ felajánlotta segítségét, de a felek nem akartak közvetítőt) az elutasítás indokain, és a vállalat speciális jellemzőin kívül egyéb érdekességgel is szolgált: 2007-ig bezárólag több esetben utasították el a Szolgálat által felajánlott munkaügyi mediációt.

A vállalatoktól nyert információk tehát értékesnek bizonyultak. Választ kaptam azokra a kérdésekre is, amik a mediátorok titoktartási kötelezettsége miatt nem voltak megválaszolhatók, vagy az érdekképviselők nem adtak rá egyértelmű magyarázatot.

Mindazonáltal szeretném elkerülni az esettanulmányok kapcsán időnként jelentkező túláltalánosítás csapdáját, a közvetítésen „átesett” vállalatok eredményeiből nem kívánok általános, az összes kollektív szerződéssel rendelkező vállalatra érvényes következtetéseket levonni.

7. Szociális partnerek észrevételei

7.1. A „modus vivendi”-t szolgáló módszer igénybevételéhez szükséges konstelláció

Az első hipotézisem így szólt: „A munkaügyi viták kapcsán a munkaügyi mediáció választását befolyásolja a megfelelő konfliktuskonstelláció”. Lényege, hogy a munkaügyi mediációnak a vállalat vagy ágazat részéről történő igénybevételéhez, bizonyos tényezők megléte szükséges⁶³.

Mackie (1991) szerint is némileg hasonló helyzetben van értelme közvetítőt igénybe venni. A viták rendezésére vonatkozó kézikönyvében azt írja, hogy amikor megvan az esélye egy külső beavatkozással létrejövő megállapodás megkötésének, hasznos lehet a mediátor, ha a felek közötti kommunikáció megakadt.

Nézzük, mit mutat a magyar szakszervezeti gyakorlat!

„Sok esetben kértünk közvetítőt. ... Miért volt erre szükség? Sok esetben látszódott, hogy bemerevedtek a frontok.” (Gál Rezső)

„Az ágazati kollektív tárgyalásnál mi is igénybe vettünk közvetítőt. ... Annyira eltérőek voltak a munkaadói és munkavállalói képviselőknek az álláspontjai, hogy mind a két fél úgy ítélte meg, közelítésre van szükség. Tehát mind a ketten úgy érezték, hogy eljutott az egyeztetési folyamat egy olyan szintig, ahol valaki külsőnek kellene megmérni, hogy az adott felek álláspontjának a meghatározásakor a realitások hol vannak... ha ezt felismerték és látják, hogy nem tudnak megállapodni, akkor egy közvetítői funkcióban az esetleges megoldás lehetőségét érzékelhetik a tárgyalófelek.” (Rabi Ferenc)

„... Egy tárgyalás során előállhat olyan szituáció, amikor a bent lévők nem tudnak kilépni ebből a helyzetből, nem tudják igazából egy harmadik dimenzióba átemelni és ebben egy olyan külső fél segíthet, aki már több ilyen megoldást látott... Jó dolog, ha erre igény van. ... a dolog lényege, hogy akarják ezt a felek.” (Horváth Lajos)

A munkáltatói oldalon is megjelent ugyanez az észrevétel:

„Amikor helyi szinten már nem értenek szót egymással a felek. Azt el nem tudom képzelni, hogy van egy megoldandó probléma, és rögtön közvetítőt kérek. Először ülünk le, tegyünk egy próbát, azonosítsuk be a problémát, a nézőpontunkat, és tegyünk kísérletet a megoldásra. Ha nem sikerül, ám legyen.” (Piros László).

⁶³ A munkavállalói és a munkáltatói oldal egyaránt elismeri a konfliktus tényét; mindkét fél úgy gondolja, a konfliktust nem tudja kezelni; mindkét fél eljut a felismeréshez, hogy külső segítségre van szükség; e külső segítséget számára a munkaügyi mediáció testesíti meg; a tényleges igénybevételre mindkét oldal hajlandóságot mutat.

A konfliktus megoldására tehát először akár a munkáltató egyoldalú lépései, akár az egymással történő folyamatos tárgyalások útján, de valamilyen, külső fél segítségével nélküli megoldásra tesznek kísérletet az érintettek. Amikor a felek mereven ragaszkodnak álláspontjaikhoz, nem tudnak megegyezni, a tárgyalás elakad, akkor merül fel a közvetítő igénybevételének lehetősége. Tehát a magyar gyakorlatban is megjelenik, hogy a feleknek el kell jutniuk a tárgyalások során egy olyan pontig, ahol már nem engednek az elképzeléseikből, amikor a kommunikáció elakadt. Ebben a patthelyzetben fordulnak közvetítőhöz.

Mindkét oldalról az a vélekedés, hogy a munkáltató először mindent megpróbál, hogy „saját berkeken belül”, vagyis elsősorban vállalati szinten, külső fél beavatkozása nélkül oldódjon meg a konfliktus:

„A munkáltató nem örül, ha az érdekvita kikerül egy harmadik félhez.” (Dávid Ferenc)

„Saját berkeken belül kívánják rendezni konfliktusaikat a munkáltatók.” (Geiger Tiborné)

„Ha én nem tudok valamit megoldani, akkor azt meg sem lehet oldani. Munkáltatói oldalon látom ezt.” (Piros László)

Ez részben igazol egy másik hipotézist: „a munkáltató ... saját berkein belül oldja meg a kollektív munkaügyi vitákat (7.1.). A teljes hipotézisben szereplő presztízssre azonban később térek ki.⁶⁴

Vállalaton belül a szakszervezet javasolja gyakrabban a módszert.

A mediáció igénybevételére vonatkozó javaslat megtételének feltétele, hogy legyen reális alapja. Megfelelő helyzet lehet, hogy a munkáltató a probléma szakszervezet révén történő kiszivárogtatásától félve hajlandónak mutatkozik a mediáció igénybevételére, a szakszervezet nyomásgyakorló eszközének hatásaitól tartva nyitottá válik egy külső fél beavatkozására, tényleg partnernek tekinti a szakszervezetet, és ezért hallgat annak javaslatára, vagy egyszerűen belátja, hogy szükség van a mediációra.

„Nem egyszer előfordult, hogy fölállítottunk sztrájkbizottságot, és akkor ez konkrét fenyegetést is jelentett...A tapasztalat azt mutatja, hogy a szakszervezet kezdeményezi a közvetítő igénybevételét. Erre a munkáltató nem nagyon mondhat nemet. Bár nem lelkes tőle, de ha én, mármint a szakszervezet oldaláról, tárgyalni akartam, meg akartam oldani a konfliktust, és igénybe akartam venni ehhez egy közvetítőt, akkor ha erre nemet mond a munkáltató, ez elég ciki neki.” (Gál Rezső)

„Munkavállalói indíttatásra választ közvetítőt.”(Dávid Ferenc)

Vállalaton kívülről is javasolhatják a feleknek az MKDSZ-t. Tipikus, amikor a Szolgálat vezetője ajánlja fel segítségét. De az ajánló lehet más is:

„Az MKDSZ új igazgatója, Kovács Géza ajánlotta fel a segítséget, vagy a „minisztérium ajánlotta a Szolgálatot”. (Dénes András)

Összegezve a fentieket, az első hipotézis beigazolódott, a konstelláció tényleges elemei részben vagy teljesen fedik a feltevésben megfogalmazottakat, új elemekkel is bővítve a kört. Ezeket az alábbi táblázatban (12. táblázat) foglaltam össze.

12. táblázat: Az 1. hipotézishez kapcsolódó tényezők

Az 1. hipotézisben megfogalmazott elemek	A valóságban meglévő elemek	Új elemek
A munkavállalói és a munkáltatói oldal egyaránt elismeri a konfliktus tényét	Tárgyalnak a megoldás érdekében	Ajánlás
Mindkét fél úgy gondolja, a konfliktust nem tudja kezelni	Általában a szakszervezet, de esetenként a munkáltató is.	Merev álláspontok, patthelyzet
Mindkét fél eljut a felismeréshez, hogy külső segítségre van szükség	A munkáltató is eljut eddig, de nem biztos, hogy saját felismerés alapján.	Gyakran a szakszervezet javasolja a munkáltatónak.
E külső segítséget számára a munkaügyi mediáció testesíti meg	Hangsúlyozotabban igaz ez a szakszervezeteknél.	
A tényleges igénybevételre mindkét oldal hajlandóságot mutat.	A munkáltató is (különböző okokból ugyan), de hajlandóvá válik a munkáltató.	

Jelmagyarázat: Egyezés a hipotézisben megfogalmazottak és a valóságban meglévő elemek között: ■ teljesen, □ részben.

Előfordulhat, hogy éppen a közvetítői lehetőség említése akadályozza meg a munkaügyi mediáció igénybevételét úgy, hogy a szakszervezet fenyegetőzik vele, arra építve, hogy a munkáltató úgyis elzárkózik a külső fél igénybevételétől, és helyi, belső megegyezésre lesz hajlandó.

„Kilátásba helyeztük azt, hogy közvetítő igénybevételét fogjuk kezdeményezni, és ez elősegítette, hogy helyi megállapodás jöjjön létre.” (Groszmann Tibor)

Ha azt vesszük, hogy a mediáció igénybevételének lényege is az, hogy meginduljanak a tárgyalások, akkor ez nem tekinthető igazi problémának, bár hozzájárulhat a mediáció alacsony igénybevételi arányához. Nem olyan, mint például egy sztrájkhelyzet. Ha ugyanis leülnek tárgyalni a felek, az azt jelzi, hogy béke van (még ha átmenetileg is). Az MKDSZ munkaügyi mediációjának is a munkabéke a célja.

⁶⁴ Lásd: a „7.7. Konfliktusfelfogás és kezelési stratégiák” c. fejezetben

7.2. A szakszervezetek erőpozíciója

Úgy vélem, a szakszervezet munkáltatóval szembeni erőpozíciója hatással lehet a mediáció igénybevételére. A kapcsolódó hipotézis⁶⁵ szerint aszimmetrikus erőviszonyoknál kisebb az esély az igénybevételre.

Az is okozhatja egy szakszervezet gyengeségét (bár rövidtávon még sikert is hozhat vállalati szinten⁶⁶), hogy a szakszervezet szoros kapcsolatot ápol egy párttal, akkor arra fog gondolni, hogy az megvette. Ha ez a munkavállaló tudomására jut, nem lép be, illetve nem bízik tovább a szakszervezet érdekérvényesítő erejében, és nem vesz részt direkt akciókban. A magyar szakszervezetek gyenge erőpozícióját számos más tényező is magyarázza. Először nézzük a szakszervezeti nyilatkozatokat!

„Korábban...szakszervezeti tisztségviselőket amiatt tüntettek el a munkahelyről, mert föl vállalta a szakszervezet szervezését, a közösséget, és megbízást mert elfogadni ... a gépgyártás, ... betanított munka területén voltak rendkívül rossz tapasztalatok, ...az élelmiszeripar bizonyos ágazataiban és az építőiparban. Az egyik szélsőséges példa az volt, hogy majdnem tettelegességgig fajult a munkáltató magatartása egy munkahelyi konfliktusban, úgy gondolván, hogy Magyarországon is megengedett a testi fenyegetés, mert ez együtt jár a fegyelmezett munkavégzéssel...A képzés, oktatás bázisa szakszervezeti rendszerben megszűnt. ...Nincsenek igazán jól fölkészült oktatók már.” (Rabi Ferenc)

„Mi az, hogy az én embereim által létrehozott szakszervezet azt csinál, amit akar?! Hát én megmondom neki, hogy itt haragszanak a szakszervezetre, mert bánt engem, pedig én milyen jó gazda vagyok! És ezért kilépnek az emberek a szakszervezetből. És ezt ő mondja, leírja. ... Ma a munkáltató nem a munkavállaló pártján áll, hogy finoman fejezzem ki magam. A munkavállalót termelési tényezőnek tekintik, és úgy is bánnak vele. Igyekeznek azt a megoldást találni, hogy ne is szóljon vissza semmilyen szinten, akár egy gép. Zavarja őket, ha a munkavállaló nem így viselkedik. A munkáltató a tulajdonos embereként van jelen. ... a tulajdonosi érdekeknek kifejezett egyoldalú kiszolgálója a munkáltatói jogkört gyakorló, övele nem lehet összebeszélni négy szemközt. Annak egyetlen eredménye van, megtudja, hogy mit akarunk. Ettől kezdve vagy saját magától, vagy hivatkozva a tulajdonos akarására, azt mondja, hogy coki nektek. Nem lehet kiegyezni, mert egyszerűen nem tarthatja, nem tartja a szavát.” (Mátraházi István)

„A baj ott van, ahol gyorsan pótolható a munkaerő, például sok a betanított munkás. Ahol az embernek félnie kell, ott a munkáltatói magatartás fennhéjázó és magabiztos...A MALÉV-nál...a 2004-es bérmegállapodást egyenként kötötték a szakszervezetekkel. A szakszervezetek (hat reprezentatív szakszervezet van) egymás között előre kötöttek egy olyan megállapodást, hogy egymás bérmegállapodását kölcsönösen aláírják, tartalmi vizsgálat nélkül elfogadják. Ezt a szakszervezetek

⁶⁵ A felek általában kevésbé veszik igénybe az alternatív utat, ha kapcsolatuk kevésbé kiegyensúlyozott.(1.3.)

⁶⁶ Anyagi és egyéb előnyökre tehet szert, amíg az adott párt van kormányon.

kínálták föl a vállalatnak. Egyébként elképesztő - ez a mi véleményünk - ők adták írásba, hogy őket meg lehet osztani. ... A MALÉV-nál egyenként ültek le a szakszervezetekkel, és egyenként szeletelték őket. Végül is mindenhol történt megállapodás, kivéve egy szakszervezetet, amely hoppon maradt, ...akik sztrájkoltak is, ...őket minden MALÉV-nál működő szakszervezet cserbenhagyta. Egymaguk voltak, egy többé-kevésbé gyengén sikerült sztrájkot tudtak csinálni, és utána elbátortalanodtak....A tárgyalásnak nincs igazán kultúrája. ... Nincsenek erre kiképzett emberek. Üzemi szinten nincsenek olyan emberek, akik ezt valahol tanulták volna. Meglátásom szerint Magyarországon nincs olyan képzés szakszervezeti vonalon, ami az életben használható. Tehát a trükkökre tanít, hogy mit kell csinálni, hogy kell viselkedni, ha ez van, ha az van. Én is részt vettem néhány tanfolyamon. Sajnáltam az ott eltöltött időt. Az üzemben dolgozó egyszerű szakszervezeti ügyintézőnek nem igazán az a fontos, hogy arról halljon, hogy Dániában, hogy itt-ott hogy van, mert attól még messze vagyunk, hogy ahhoz próbáljunk hangolódni, vagy hogy nemzetközi kitekintésünk legyen, mikor a helyi dolgokat nem tudjuk megoldani.” (Fűrész Ferenc)

„Esetleg nem a bíróság, hanem a Munkaügyi Felügyelet pénzbüntetést szab ki a munkáltatóra, amely pénzbüntetés be megy a költségvetésbe, és a munkáltató leveri a melósokon. Mert utána kiáll: „A szakszervezet följelentett, a Munkaügyi Felügyelet megbüntetett, pedig én tizenharmadik havi jutalmat akartam fizetni, most viszont köszönjétek meg a szakszervezetnek, hogy ezt elintézte nektek!” ... A munkáltatók szeretik magukat a békeangyal szerepében feltüntetni: ők azért vannak, hogy ők adják a kenyeret az embernek, hát többet érnek, mint a szakszervezet, mert az csak követel. ... Már csak az hiányzik, hogy még azt is kitalálják, hogy önzetlenül csinálják ezt.” (Groszmann Tibor)

„Azt hiszi, hogy az ember egy gép, időnként bele kell önteni egy kis olajat. „Enyém a cég.” Úgy viselkedik, mintha megvette volna a dolgozót is. ... És szinte úgy rendelkezik. Na, most egy idő után ki fog derülni, hogy ez nagyon rossz felfogás. Ilyen helyeken a dolgozók eléggé ki vannak szolgáltatva, ...a szakszervezet is nehéz helyzetben van, mert ennél a „mindent tudó vezetőnél” nincs okosabb a cégnél, s sajnos, erre nem tud okosat mondani senki... Nem olyan régen fordult elő az egyik gyárunkban, hogy a dolgozók számára előnytelen módon akarták a munkaszerződést módosítani. Ott voltam délután négy óráig, vidéki gyárról volt szó, és elmagyaráztam az embereknek, hogy miért nem szabad aláírni a munkaszerződést, és hogy ebből semmi bajuk nem származik. Négykor eljöttem, mindenki megértette a dolgot, hazamentem. Másnap csöng a telefon, mégis aláírták a szerződést: nagy baj-e. Visszakérdeztem: Az a kérdés, kinek a számára. Számomra nem, de az Önök számára nagy baj. Ez megint az inkorrekt munkáltatói magatartás és a munkavállalók önmagukba vetett hitének a hiányából következik egyértelműen.” (Hódi Zoltán)

„Ne legyen komolytalan a szakszervezet. Az is egy gyengeség, ha az ember nem tud szakmai szinten tárgyalni...Néha előfordul, hogy a szakszervezeti vezető támadásnak van kitéve személyében, ami gyakran burkolt formában jelenik meg. Ő képvisel egy ügyet, meg egy kollektívát. A munkáltató meg ezt kihegyezi, és visszaél az erőfölényével. Ilyen azért előfordult az elmúlt tizenvalahány évben. Ebben az esetben az ágazati szakszervezetnek kutya kötelessége megvédeni a szakszervezeti tisztségviselőjét. Erre voltak példák. De a nagyon finom módszerekkel szemben nehéz föllépni - megvan az erőfölény a munkáltatói részről. Tehát a munkáltató elkezd furakodni, és nem azért, mert hogy ő szakszervezeti szempontból mit képvisel, hanem van-e rajta sapka, vagy nincs rajta sapka, ... egy szóval sebezhető a szakszervezeti vezető. Én ezt így látom.” (Gál Rezső)

„Ennek oka, hogy az alvállalkozói lánc kialakult van, hogy így lehet megkerülni a Munka törvénykönyvét, előírásokat, szabályozásokat stb. A fekete foglalkoztatás az alsószinteken virágzik. A fővállalkozót fenyegethetik, hogy a fekete foglalkoztatásért megbüntetik őket, kizárják a közbeszerzésből, pedig neki nincs is munkavállalója. Tehát visszajára fordul minden egyes szabályozás... Ugyanakkor a legalsó szinten, ki vannak szolgáltatva a cégek, az ottani vállalkozók és munkavállalók is. Száz százalékgig ki vannak szolgáltatva mindennek. A 80-as években, kb. 450.000 fő dolgozott az építőiparban. Majdnem mindenki szakszervezeti tag volt. Azok a cégek eltűntek... Jelenleg kb. 4.800 cég foglalkoztat 10 fő fölött, de csak 25 olyan cég van, aki 250 főnél többet... Na most, ha szakszervezeti munkáról beszélünk, vagy Üzemi Tanács választásról, üzemi megbízottat 15 főt meghaladó létszámmal lehet választani. Na most ilyen, az összes cég pár százaléka. Elképesztő, hogy milyen irreális, mennyire szét van aprózódva.” (Kemecsei József)

A munkáltatói érdekképviselők eképpen vélekedtek a szakszervezetekről:

„Megítélésem szerint a mai szakszervezeti mozgalom a rendszerváltáskor látszólag nem a vagyon okán ment szét, alapvetően mégis ez történt. Meggyőződésem, hogy a szakszervezetek, legyen az régi gyökerekkel, átalakult, vagy rendszerváltás után piacra lépő szervezet, egy dolgot felejtettek el, mivégezt jöttek létre, kiknek van rájuk szükségük. Magánvéleményem, de tapasztalat is alátámasztja, hogy a szakszervezeti mozgalom nagyon személyfüggő... A választott tisztségviselők javadalmazást kapnak, fizetett forradalmárok. Az az érdekük, hogy ezt az egzisztenciát fenn tudják tartani... Elég nagy problémát okoz nekünk, hogy a szakszervezet szervezetségi szintje nagyon alacsony. A szervezetségi szint alatt azt értem, hogy van egy nagyobb cég, jó, ha van ötven szakszervezeti tag, és azok is három különböző szakszervezethez tartoznak. Mit kezdjek én ezekkel a szakszervezeti tisztségviselőkkel? Ne várják el tőlem, hogy olyan naív legyek, hogy elhiggyem, hogy ezek a vezetők bírják az összes alkalmazott véleményét és támogatását! (Piros László)

A szakszervezetek próbálják megoldani a konfliktusokat, de gyengék és kevesen vannak... Alacsony a szakszervezeti reprezentativitás. Jobban lehetne képviseli az érdekeket, ha nagyobb lenne a taglétszám.” (Nagy János)

„A szakszervezet nem eléggé felkészült... Önmaguk kiválása, új szervezetek alakulása eredményezte az erejük szétforgácsolódását” (Geiger Tiborné)

„A legrosszabb az, ha a munkavállalói oldal tájékozatlan, mert nem lehet őket meggyőzni”. (Dávid Ferenc)

„Az áru fuvarozás száz százalékgig magánkézben lévő vonal. Ott nincs sztrájk. Ott egyrészt sokkal gyengébbek a szakszervezetek, legtöbb cégnél nincs is... Áru fuvarozás területén még nem volt sztrájk a rendszerváltás óta. Nem is nagy a valószínűsége, hogy lesz, mert a vállalkozónak sem érdeke, a gépkocsivezető munkavállalónak sem érdeke, mert ki van szolgáltatva...” (Dénes András)

A szakszervezetek erőpozícióját tehát a már említetteken kívül gyengíti a munkavállalók megfélemlítése, a szétaprózott cégszerkezet, a szakszervezeti tisztségviselőket ért munkáltatói atrocitások, a sajátos munkáltatói magatartás, a

szakszervezetek közötti rivalizálás és megoszthatóság, a szakmai ismeretek elégtelen volta, a nem megfelelő vagy hiányzó tárgyalási kultúra, az elégtelen színvonalú vagy hiányzó képzés, a kevés pénz, a munkavállalói önbizalomhiány, az identitási problémák, az összefogás hiánya és felkészületlenség. Ez utóbbit a mediációt, illetve az érdemi tárgyalást akadályozó tényezőnek tekintették.

Több utalás történt arra, hogy a munkáltatónak csak az erős szakszervezet fogja a közvetítés lehetőséget megemlíteni, illetve az erőteljes szervezetnek lesz jó kapcsolata a munkáltatóval. De mitől lesz erős egy szakszervezet? Nézzük, mit mondanak erről a szakszervezeti tisztségviselők!

„... Ha egy munkáltató tudja, hogy annak retorziói lesznek, ha egy munkaügyi közvetítői szolgálat felkérésére nemet mond... Megvannak a magunk eszközei. Nagyon erős nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezünk az összes befektető esetében. Ha a külföldi partner nemet mond, akkor megvan az erőnk és képességünk arra, hogy az illető főnökének elmondjuk, micsoda dolog az, hogy egy konfliktust nem akar megoldani. Egy héten belül elhelyezték Kazahsztánba a menedzsmentet, mert vitája támadt velünk... Mitől erős egy szakszervezet? Jól szervezett, sok tagja, valódi és erős nemzetközi kapcsolathálója van, több szinten ténylegesen jelen legyen. Egyik a másik nélkül nem elég. Mozgósítható tagság. ...Ez egy olyan koktél, amelyben sok szempont érvényesül. A pénz is hozzátartozik, hogy legyen lehetőségem szakértőt igénybe venni, ha erre szükség van.” (Gál Rezső)

„Úgy gondolom, hogy ezen (az inkorrekt munkáltatói magatartáson, önbizalomhiányon – LG.) akkor lehet változtatni, hogyha az érdekvédelem folyamatosságát és a szakszervezeti jelenlétet permanensen biztosítani tudjuk. Ennek alapvető feltétele, hogy stabil gazdasági háttérrel is rendelkezzenek a szakszervezetek. Nem az a feltétele, hogy nekem legyen több a fizetésem, hanem hogy több munkatársam legyen, mert az ország minden pontján ott kellene lenni. Az érdekvédelem költségeit képtelen a szakszervezet kitermelni. Nem a növekvő költségeit, hanem a szinten tartását.” (Hódi Zoltán)

És hogyan vélekednek erről a munkáltatói érdekképviselők?

„Ahol van szakszervezet és nagyobb a létszám, ott jó a kapcsolat a munkáltató és a szakszervezet között.” (Nagy János)

„A többi szakszervezet végtelenül neheztel erre a közúti szakszervezetre a tömegbázisa miatt... Olyan volt, hogy a bérnél a két oldal közelített egymás felé, majd megrekedtek egy számnál, ami nem volt teljesíthető. Egyértelmű volt, hogy felülről, az országos konföderáció által irányított volt a szakszervezetnek ez az akciója, mert a melósok bemehettek volna már rég, hogy dolgozzanak. A szakszervezetnek az volt az álláspontja, hogy annál a számnál nem mennek tovább. Összehívtak egy ún. elnökségi ülést, amiben benne volt valamennyi társaságtól is az első emberük, és ott eldöntötték, hogy ennél lejjebb nem mennek.” (Dénes András)

Összefoglalva a fentieket, a szakszervezetek akkor erősek, ha elég nagy a létszámuk, jól működő kapcsolatuk van a magasabb szintű szakszervezeti tömörülésekkel, hosszútávon biztosítható, és elegendő nagyságú a pénzügyi alapjuk (pl.: szakszervezeti tisztségviselők díjazásához, képzésekhez, sztrájkalap létrehozásához), akcióképesek, aktív hazai és nemzetközi networkkel rendelkeznek, a lakosság támogatja őket, időnként az eredményességet igazoló, a munkavállalókra nézve pozitív hatásokkal bíró eredményeket produkálnak, nyitottabb és érettebb munkáltatói hozzáállással találkoznak, a tisztségviselőik továbbképzésekre mehetnek⁶⁷, és ennek köszönhetően fejlett a tárgyalási, konfliktuskezelési kultúrájuk. Az is előnyös, ha fejlett a vállalati kultúra.

Az utóbbi három tényező szorosan kapcsolódik egymáshoz. Fejlett szervezeti kultúrában a felsővezetőktől a beosztottakig mindenki azonosul a cégen belüli szokás-, norma- és viselkedérendszerrel (Jávor - Rozgonyi, 2003), a vertikális és horizontális kommunikáció olajozottan és rugalmasan működik, a főnök irodájának nyitott ajtaja ténylegesen a közvetlen megkeresés lehetőségét, a vezető segíteni akarását jelenti. Mindez bizonyosan együtt jár a fejlett tárgyalási és konfliktuskezelési kultúrával. Ahol fejlett a tárgyalási kultúra, rendszerek a meghatározott módon és rendszerben lefolytatott tárgyalások. A munkáltató egyenrangú félnek tekinti a szakszervezetet, és folyamatos a kommunikáció „békeidőben” is. A munkáltató megjelenési, gyülekezési, véleményezési és konzultációs lehetőséget biztosít a szakszervezeti tisztségviselők, illetve a szakszervezeti tagok számára. Egy ilyen vállalatnál valószínűleg a konfliktusok kezelése is humánusabb módon, az érintett felek bevonásával zajlik, ahol a megoldásra koncentrálnak. Hogyan működik ez a szakszervezeti oldal szerint?

„Nálunk évek óta egy szóvivő van. Ha valamit akar a társa, akkor szünetet tartunk, megbeszéljük, és mindig ugyanaz az ember beszél, és mivel mindent magnóra veszünk, utána mindig kiértékeljük azt, végighallgatjuk...Ez azért sokat jelent...Szakszervezetként is korrektek vagyunk, a tárgyalásban nem handabandázunk. Arról győződünk meg, nagy tekintélye van a szervezetnek, annak ellenére, hogy pár évig volt, hogy meghaladtuk az 500 főt, tehát nem egy nagy szervezet...Komolyan vesznek, és a MALÉV-nál dolgozó társainkat is komolyan veszik, komoly tárgyalópartnernek tartják. Van respekt. Én úgy tudom, hogy a túloldalon, én így nevezem, is jó a kapcsolat magával a munkáltatóval. Nálunk is. Tehát a mindennapokban.” (Fűrész Ferenc)

„Nálunk a tárgyalás struktúrája elég rendezett: ’93 óta működik, amit sokáig úgy hívtunk, hogy Villamosenergia-ipari Érdekegyeztető Fórum, amelynek vannak szabályai. *Szóvivői rendszerben* folynak a tárgyalások: a munkáltatói és a munkavállalói oldalon is egy ember beszél. Feladatuk, hogy harmonizálják a különböző véleményeket az adott oldalon. Általában úgy zajlik a tárgyalás, hogy a felek

⁶⁷ Szakmai, tárgyalástechnikai, jogi.

elmondják álláspontjaikat, és ha új szempont merül fel, akkor szünetet kérünk. Sokfordulósak a tárgyalások. A munkavállalói oldalon már tizenvalahány éve én vagyok a szóvivő. A tárgyalások nehézsége sok esetben abból fakad, hogy a munkáltatók sok esetben arra hivatkoznak, hogy még nem alakult ki az árszabályozás, ami nekik a forrást jelenti, és ezért az első néhány forduló arra szokott elmenni, hogy nincsenek kellő információval ellátva. A tárgyalás elején kielemezzük a múlt évi megállapodásnak a betartását. Utána elkezdődnek az érdekegyeztetések. A tárgyalások során főleg a szakszervezet szokott javaslatokat tenni, tehát, hogy milyen témákban, milyen paraméterekben akarunk megállapodni. És utána elindul az egyeztetés, amikor a munkáltató alulról, mi meg felülről közelítünk, és akkor valamikor találkozunk.” (Gál Rezső)

„Ahol elég erős a szakszervezet, általában csak akkor nyúl valamilyen erősebb eszközhöz, sztrájkfenyegetés stb., amikor ez tényleg indokolt. ... Ahol már egy szakszervezetet elismertek és a munkaadó tisztában van azzal, hogy e mögött a szervezet mögött egy jelentős dolgozói létszám van, ott általában a megállapodásra törekvés dominál. Ahol viszonylag jelentős szakszervezet van, ott általában kialakul egy olyan partnerség, egy olyan vállalati kultúra, ahol a konfliktusok viszonylag ritkák, illetve magának a konfliktusmegoldásnak is van egy kultúrája.” (Horváth Lajos)

A témához kapcsolódóan az alábbiak hangzottak el munkáltatói oldalon:

„Szerencsések vagyunk, mert van sok szakszervezet a szakmában...Az ÁPB szinteken megjelenő szakszervezetből kettő reprezentatív, abból viszont egy lefedi a szakszervezeti bázis több mint 70%-át. Tehát van egy domináns szakszervezet, akivel kapcsolatban azt tudom mondani, hogy majdhogynem mi ketten meg tudunk állapodni. A még reprezentatív szakszervezet, az aláíró, elméletileg kicsit piszkálódik, de nem jellemző, mert örül, hogy megállapodunk.” (Dénes András)

„Munkáltatói érdek, hogy szakszervezet működjön. Az Üzemi Tanács azonban főleg mellette. Megkettőzte a szakszervezetet...Neveket kérnek, ha a szakszervezet nem kooperál, vagy nem tárgyal. Ez nem vezet eredményre. Ha a munkáltató szociálisan érzékeny, ha egyoldalúan is dönt, de jól tud érvelni mellette és van vezetői/munkáltató hitele, elfogadják az egyoldalú döntést.” (Dávid Ferenc)

A fentieket összefoglalva elmondható, hogy néhány erős szakszervezetnek (pl.: villamosenergia-iparban) kiegyensúlyozott a kapcsolata a munkáltatóval, de a többségnek láthatóan nem az. Az utóbbi esetekben minimális az esély arra, hogy eljussanak a mediációig. A gyenge szakszervezetek, ha akarnának, sem tudnának mediátort bevonni a vitába. Mivel a megkérdezettek átfogó ismeretekkel, érdemi tapasztalatokkal rendelkeznek a magyar munkaügyi kapcsolatok terén, válaszaik bizonyosan jól jellemzik a magyar szakszervezetek helyzetét. Ezért úgy vélem, teljesül az a hipotézis, hogy a felek általában kevésbé veszik igénybe az alternatív utat, ha kapcsolatuk kevésbé kiegyensúlyozott.(2.1.)

A fejezetben leírtak alapján teljesül a következő feltételezés is: Ha a szakszervezet alkupozíciója erős, kisebbek lehetnek a sztrájkhelyeztetel, illetve sztrájkjal járó tranzakciós költségek mindkét fél számára (2.4.). Az erős alkupozíciójú szakszervezet nagyobb nyomást gyakorolhat a munkáltatóra, a sztrájk hamarabb befejeződhet, a költségek alacsonyabbak lesznek mindkét fél számára, mintha ugyanebben a helyzetben hosszabb ideig fennmaradt volna a sztrájkhelyezet. A szakszervezet erejét erősíti a létszámmal, szervezettséggel jellemezhető méret. Ezzel beigazolódnak az 2.4.1. hipotézis is: „A méretnövekedés nagy eséllyel lehet az alkuerő növekedésének záloga.”.

A felek közötti kapcsolat, kommunikáció témaköréhez kapcsolódnak a felek különböző elvárásai is. A vonatkozó hipotézis szerint a közvetítés igénybevételére mutatott hajlandóság mértékét indokolják az elvárások szintjén mutatkozó különbségek (2.2). Vagyis a közvetítés iránti nyitottság függhet a kapcsolattartás gyakoriságára és módjára vonatkozó elvárásoktól. Az egyik fél azt igényli, hogy ez legyen gyakori és formalizált, míg a másik szerint elég, ha alkalomszerű, és inkább informális.

Munkáltatói oldalon a kapcsolattartás ideális módjának tartják a kollektív szerződést. Emögött pedig a folyamatos kommunikációra, a konfliktusmentességre, a kölcsönös bizalomra és a becsületesebb versenyre vonatkozó elvárások jelennek meg.

„A két oldal közötti folyamatos kommunikációt szolgálja a „vállalati kollektív szerződés” (Nagy János)

„A kollektív szerződés elősegíti a viták megelőzését, a folyamatos kommunikációt. (Dávid Ferenc)

„Az alágazati kollektív szerződést évente felülvizsgáljuk, és a reprezentatív szakszervezettel módosítjuk. Ez egy élő dolog. Amikor az EU jogharmonizációra át kellett állni, előfordult, hogy évente többször kellett módosítani. Ebből adódóan a nagy és közepes szolgáltató társaságok bizonyos értelemben a konfliktustól védettek. Aki ehhez az alágazati kollektív szerződéshez csatlakozik, és a szerződésben foglaltakat teljesíti, annak nem nagyon vannak konfliktusai.” (Dénes András)

„Egy munkahelyen lehessen több kollektív szerződés. Ez az ÉFOSZ (szakmai szövetség és nem ÁPB-é!) álláspontja. És a különböző szakmák (kereskedők, pékek, fuvarozók stb.) ágazati kollektív szerződéséhez egyaránt alkalmazkodjon a vállalat. Kiterjesztett ágazati kollektív szerződés van a sütőiparban, de ez nem vonatkozik a kereskedelembe lévő 30%-os kapacitásra. Na tessék nekem megmondani ettől kezdve, hogy az a kollektív szerződés, amittől azt várjuk, hogy versenytisztító eszköz is legyen, mert hogy azonos feltételek legyenek egy szakmán belül, ha 30%-ra nem vonatkozik, akkor mit lehet ígérni és kiknek, akkor mi értelme van az egésznek?” (Piros László)

„KSZ-re lenne szükség a jogok és kötelezettségek rögzítése érdekében. Ágazati kollektív szerződésre akkor látok esélyt, ha sikerül a problémákat azonosítani, felmérni, és meghatározni a feladatokat. Ha ez sikerül, már lehet érezni a bizalmat a felek között.” (Geiger Tiborné)

Munkavállalói oldalon is hasonló nyilatkozatokra került sor.

„A nagyobb foglalkoztató cégeknél a kollektív szerződésben megfelelően tisztázott a kapcsolattartásnak a feltétele.” (Rabi Ferenc)

„A normális menedzser, aki valamire tartja magát, ... kollektív szerződést köt azért, hogy béke legyen a cégnél. Mert tudja, hogy kell, és ez neki hasznos, meg a dolgozóknak.” (Mátraházi István)

„A kollektív szerződés lefedettsége 60-70% között van, időnként több, ahol mi ott vagyunk. Kétféle lefedettségről beszélünk, hogy a hozzánk tartozó szervezetek hány %-a, vagy a hozzánk tartozó, területünkön működő dolgozók hány %-a. A szervezetben számban nagyobb, munkavállalói számban alacsonyabb, de hetven % körüli. Ilyen körülmények között nyilvánvaló, hogy a tárgyalásos eljárás teljesen eredményes lehet, mert van kapcsolat, működik valami.” (Hódi Zoltán)

Olyan összefüggést azonban nem találtam, inkább akkor kerül szóba a mediáció, hogy ha van kollektív szerződés. Olyan utalások voltak, hogy kollektív szerződés hiányában, vagy ha hiányzik a szakszervezet, akkor a munkáltató inkább erőből oldja meg a konfliktust, tehát nem igazán vannak tárgyalások a két oldal között. Ezekben a szervezetekben nyilván szóba se kerül a mediáció. Mindössze egy utalás történt arra, hogy kollektív szerződéses vitáknál ajánlották a közvetítést az egyik ágazatnál a szakszervezeti vezetők. Ezt a munkáltató fenyegetésnek vette, és így a szakszervezet elérte, hogy vállalati megállapodás szülessen. De nem a kollektív szerződés meglétének köszönhetően került szóba a mediáció, hanem éppen a szerződéssel kapcsolatos vita miatt. Ebből nem derül ki az sem, milyen elvárásai voltak a munkáltatónak és mihez kapcsolódtak.

„A munkáltatók többnyire fenyegetésnek vették...Kilátásba helyeztük azt, hogy közvetítő igénybevételét fogjuk kezdeményezni, és ez elősegítette azt, hogy helyi megállapodás jöjjön létre. Mindig kollektív szerződésnél, éves megállapodásoknál, bér, béren kívüli juttatások és juttatások nem vállalása vagy alacsony bérfeljesztési ajánlat esetén.” (Groszmann Tibor)

Érdekesebb volt azt vizsgálni, milyen különbségek vannak a mediátor magatartásával kapcsolatos elvárások szintjén, és ez magyarázza-e a mediáció igénybevételét.

A válaszok alapján mást és mást vártak el a felek a mediátortól és ez segítette őket a mediációhoz való eljutásban. Például az egyik fél meg volt győződve arról, hogy a mediátor majd neki ad igazat, meggyőzi majd erről a másik felet, azaz az ő álláspontját fogja képviselni a közvetítés során. Eközben a másik fél tanácsadóként aposztrofálta, vagy a valódi funkciójával azonosította a mediátort. A válaszadók

tapasztalatai szerint vannak olyan szociális partnerek is, akik szerint a közvetítő az, aki megoldja a problémát. Tehát ugyanabban a témában, a mediátor magatartását illetően eltérőek voltak az elvárások.

Ezek a különbségek nem akadályozták, hanem elősegítették a mediációt. A felek valamilyen számukra kedvező magatartást feltételeztek a mediátorról, és ez növelte a módszer iránti hajlandóságukat.

A hipotézis alapján azt gondolhatnánk, hogy az elvárások szintjén mutakozó különbségek éppenhogy csökkentik a mediáció igénybevételi hajlandóságának mértékét. Itt nem így történt.

Mindezek alapján úgy gondolom, hogy az elvárásokkal kapcsolatos eredeti hipotézis (2.2.) vizsgálata nehézkes. A szociális partnerek válaszai alapján csak az derült ki, hogy ugyanabban a témában az elvárás szintje eltérő lehet, de ennek a mediáció választását befolyásoló hatására nem derült fény, vagy ha igen, akkor az elvárások nem a szociális partnerek kapcsolatára vonatkoztak. Nem látom igazoltnak a fenti hipotézist.

7.3. Milyen legyen a mediátor?

A mediátor személye is befolyásolhatja, hogy lesz-e mediáció vagy sem. Ezért szükséges vizsgálni a felek mediátor iránti bizalmát. Ez akkor állhat fenn, ha jó kapcsolatuk van vele, vagy pozitívnak értékelik a róla szerzett információkat. A kapcsolat lehet közvetlen vagy közvetett. Közvetlen kapcsolat alatt értem, hogy személyesen ismerik őt és eredményeit, és ezért feltételezik róla, hogy pártatlan tud maradni. Közvetett kapcsolatnál a közvetítőt ajánló személyt ismerik és benne bíznak meg, a mediátor iránt pedig megelőlegezik a bizalmat. Pozitívnak értékelhető információk például a szakmai tekintély vagy a közismertség. A közvetítő iránti bizalommal kapcsolatos hipotézisek vizsgálatához arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen elvárásaik vannak a szociális partnereknek. Nézzük először a szakszervezeti képviselők álláspontját.

„A közvetítőnek nem ahhoz a konkrét dologhoz kell értenie, ami a konfliktus tárgya, hanem azzal a bizonyos konfliktuskezelő ismerettel kell rendelkeznie, ami részben pszichológia, szociálpszichológia, részben meg tapasztalat, emberismeret, empátia... Az is egy tévút ebből a szempontból, hogy próbálnak szakosodni ezek az emberek, és úgy van kitalálva, hogy ha közalkalmazotti konfliktus van, akkor hívjátok azokat.” (Horváth Lajos)

„...Van tapasztalata, tudással rendelkező garnitúra áll rendelkezésre, akiktől mindig lehet tanácsot kérni a konfliktus keletkezése idején, hogy gyerekek, itt van a nagy helyzet, mi a csudát csináljunk.” (Hódi Zoltán)

„Ha a cég átadja az adatokat, levezető elnökként levezényelhetné a tárgyalásokat a közvetítő. Folyamatos jelenlét lenne szükséges a mediátor részéről. Akkor is, hogyha nincs ügy. Persze ekkor csak figyelemmel kísérné az eseményeket...Amikor van valamilyen indítványunk, akkor azt úgy adjuk át, hogy a végén az indítványban ott áll, hogy közvetítő, döntőbíró részvételét nem kívánjuk. ... elejétől kezdve így gondoltuk. Nincsenek kellő helyi ismeretei a közvetítőnek.....Az érdekellentéteket a mi meglátásunk szerint nem tudja megoldani.” (Fűrész Ferenc)

„...Pontosan érzékelik, hogy a fölkészültség alapján, a különböző törvények ismerete alapján megfelelően tudja az irányokat a tárgyalásoknál meghatározni, akkor ez kell, hogy egy felismerésként segítséget adjon...A második dolog, hogy egy jó közvetítő a személyiségével, adottságaival is, és ha a jó pillanatokban jó mondatokat mond, hozzá tud járulni, hogy a tárgyalások eredményesen folyjanak le.” (Rabi Ferenc)

A mediátor tehát legyen felkészült. A munkáltatói oldalon szintén fontos volt a felkészültség, a szakmai tekintély, az elismertség, a személyes tulajdonságok és még néhány további tényező:

„Ajánlhat megoldást, de ha felkészületlen, az baj. Van, amikor rá kell hagyni, például arra, aki felkészült. A jó mediátor karitatív, empátiával rendelkezik, egyúttal jó szakember is, tehát rendelkezik szakértelemmel az adott területen.” (Dávid Ferenc)

„Szakmánként, területenként legyen szakértő.” (Geiger Tiborné)

„A mediátor személye nagyon sokat számít. Ő egy joviális úriember. Kemény szavak, kritikák is elhangzottak az egyeztetéseken, minden oldalról, kemény hangvételűek voltak ezek a találkozók. Ő mindig megoldásorientált volt, és azt kereste, hogyan lehetne közelíteni egymáshoz az álláspontokat. Hihetetlen, hogy mit dolgozott.” (Dénes András)

Tehát a szociális partnerek a közvetítésre való felkérés esélyét növelő tényezőként említették a mediátor szakmai és az emberekkel való bánásmód terén megnyilvánuló felkészültségét, közismertségét és (el)ismertségét, továbbá üdvözltek a megoldásorientáltságot és az elhivatottságot. A felkészültség alatt mást és mást értettek a felek. Volt, aki az adott konfliktushelyzet, a szükséges dokumentumok pontos ismeretét, a hosszú távú együttműködést, volt, aki a jogi, szakmai vonatkozásokat hangsúlyozta. A mediátor iránti bizalom további feltételeiként határozták meg a következőket: a megfelelő közvetítői képzettség, empátia, emberismeret, higgadtság, jó kapcsolatteremtő képesség, kommunikatív személyiség. Ha tehát ezek megvannak, a bizalom is fennáll a mediátor iránt. Így esély lesz a mediáció igénybevétele.

A Munkaügyi Közvetítői Döntőbírói Szolgálat tagjai rendelkeznek a fenti a képzettséggel és tulajdonságokkal. Az előbbit az ADR technikákban jártas szakemberek, intézmények rendszeres képzései biztosítják, pl.: a Belga Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium tanfolyama, magyar preventív mediációs tanfolyam, az amerikai Szövetségi Közvetítői és Egyeztetői Szolgálat (Federal Mediation and Conciliation Service), az angol Tanácsadó, Egyeztetői és Döntőbírói Szolgálat (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) illetve az Amerikai Arbitrálni Társaság (American Arbitration Association) képzése (Gulyás, 2004). A megfelelő tulajdonságok megléte pedig eleve feltétele volt a listára kerülésnek (OMT Bizottság, 2000), a kiválasztási eljárás pszichológiai vizsgálati része alapján.

A mediátor szakmai hozzáértésének vagy inkább emberi tulajdonságainak fontosságát illetően a szakszervezeti tisztségviselők körében nincs egyetértés, mint ahogyan az Országos Mediációs Egyesület tagjai, vagy más magyar közvetítők esetében, vagy külföldön, például az Egyesült Államokban is, megoszlanak erről a vélemények.

A mediátor személyes tulajdonságait illetően mindkét oldalon az empátiát emelték ki a felek. A mediátorok világára jellemző állandósult polémia arról, hogy a mediációs eljárásban a mediátornak kizárólag a konfliktuskezelési empátikus, tehát pszichológiai képességekkel és megfelelő személyiségi jegyekkel kell rendelkeznie, vagy szakmai hozzáértőnek is kell lennie, a válaszadók szinte egybehangzó elmondásai alapján az utóbbi felé billent a mérleg. Vagyis a megfelelő személyes tulajdonságok mellett szükséges a szakterület ismerete, az ott szerzett gyakorlati tapasztalat.

A mediátor iránti bizalommal összefüggésben áll még egy tényező, az intézmény ismertsége is. Ez még több, mint tíz évvel az MKDSZ működésének kezdete óta is minimális. Néhány interjú során is szóba került ez a téma:

„...A magyar munkaadói és munkavállalói társadalom nagy részének göze sincs arról, hogy egyáltalán van ilyen intézmény, és ezt az intézményt eszik, vagy isszák. A kommunikációja ennek nem teljes. Nem azok tehetnek róla, akik ott vannak. Azt gondolom, hogy ez egy jó intézmény, de sok olyan intézmény van, ami jó, de a hivatását, küldetését nem tölti be...Ez megint összefügg az ismertséggel.” (Piros László)

„Az MKDSZ ismertsége a szakmában egyenlő a nullával, nem ismerik.” (Nagy János)

Az intézmény ismertsége a mediátor és a mediáció iránti bizalom előfeltétele. A bizalom lehetőségéről akkor beszélhetünk, ha a szociális partnerek egyáltalán tudomást szereznek az intézmény létezéséről és annak mediációs szolgáltatásáról, vagyis ismerik

azt. Ha nem ismerik az intézményt, eleve nincs esély arra, hogy a közvetítést igénybevegyék.

Az ismertségre is kiterjesztve, úgy vélem, teljesül az 2.3. pontban megfogalmazott hipotézis, miszerint a munkáltató, szakszervezet, mediátor kapcsolatát tekintve meghatározó, hogy a felek megbíznak-e a közvetítőben. A felsorolt jellemzők (szakmai tekintély, ismertség, tapasztalat stb.) hozzájárulnak a mediátor iránti bizalomhoz, amely meghatározó a három fél kapcsolatában.

Általában véve a szociális partnerek interjúi alapján nem kaptam választ arra, hogy inkább olyan mediátort választja(ná)nak, akihez az ellenkező oldal gyengén kötődik, mint olyat, akivel erős kötésben áll. (2.3.1.), így ez a hipotézis nem volt vizsgálható.

Menjünk tovább és vizsgáljuk meg az 2.3.2. hipotézist: A bizalom megléte függ a mediátor személyének munka világába létező előéletétől. Vagyis az, hogy a közvetítő szakszervezeti tisztségviselő volt-e, vagy éppen ügyvezető igazgató, beosztott vagy vezető korábbi, illetve jelenlegi pályafutása során, az iránta való bizalmat, végső soron a mediáció választását befolyásolhatja. Az alábbi munkáltatói oldalon elhangzott interjúrészlet megerősíti a mediátor főfoglalkozásával kapcsolatos elképzelést.

„Mi isadtunk az MKDSZ-be egy embert, F.T. jogász-humánpolitikust. Ő nem lett volna arra jó, hogy a mi játszmáinkat levezesse, mert nem biztos, hogy elfogadta volna a szakszervezet. Éppen ő beszélt le minket arról, hogy őt kérjük fel, ő ajánlotta az MKDSZ igazgatóját.”(Dénes András)

A szakszervezet a munkáltatói oldallal erőteljes kapcsolatban álló felet - a humánpolitikust - lehet, hogy nem fogadta volna el, ezért inkább az MKDSZ igazgatója került szóba, akinél nem merülhet fel egyik vagy másik oldal iránti elköteleződés lehetősége.

Ha a munkáltató tudomására jutna, hogy a mediátor szakszervezeti tisztségviselő volt korábban, illetve jelenleg is az, valószínűleg nem egyezne bele, hogy nála közvetítsen. Ha viszont a szakszervezeti oldal ragaszkodna hozzá, még meg is hiúsulhatna a mediáció. És ez fordítva is igaz lehet (pl.: munkáltatói oldalon ágazati érdekképviselő).

Az Országos Munkaügyi Tanács részére összeállított jelentés (2000) által tartalmazott listán, szerepelnek olyanok, akik szakszervezeti tisztségviselők, vagy szakszervezeti alkalmazottak, sőt, munkáltatói érdekképviselő tagjaként is fel van tüntetve egy fő. A szociális partnerek közül egy szakszervezeti tisztségviselő tért ki erre. Úgy ítélte meg, hogy a mediátor elfoglaltsága valós veszély.

„Szerintem, hogy miért van ilyen kevés békéltető igénybe véve, annak egyik oka az, hogy rossz a lista...Felerészben olyanok vannak a listán, akik valamilyen oldalhoz kötődnek. Most nemcsak két oldalban gondolkodva, hanem háromban. Ami szerintem teljes félreértése az egész problémának. Tehát az, hogy egy szakszervezeti vezető rajta van egy olyan listán, ahol elfogulatlan közvetítés lenne a feladata. Hát ez, szerintem, abszurd. Még akkor is, ha nem olyan területen próbál működni, mint amilyen területről jött. A legmeglepőbb, hogy még igénybe is vesznek ilyen embereket... Bármilyen zseniális lehet egy szakszervezeti vezető, egy munkáltató mindig arra fog gondolni, hogyha én ezt odahívom, akkor biztos odahúz a szíve...Mi csináltuk ezt a rendszert. Nem utolsósorban azért lett ez ilyen, mert hogy egy csomó ember föl akart kerülni erre a listára, mert azt hitte, hogy ez egy jó buli...Le kellene tiltani a valamilyen módon pozíciójukból elfogultsággal vádolható embereket, és csak valamilyen független, nagy társadalmi presztízzsel rendelkező embereket lenne szabad odaengedni...Különféle egyetemi oktatókra gondolok, a tudomány embereire, nyugdíjas bírókra.” (Horváth Lajos)

A fenti interjúrészletek alapján elvileg elfogadható, de még nem kemény állítás a fenti hipotézis. A mediátorok és az esettanulmányok eredményei alapján együttesen már eldől, beigazolódik-e egyértelműen a fenti feltevés.

Az elfogultság további dimenzióira is fény derült az interjúkból.

„...Nem bíznak az MKDSZ-ben⁶⁸. Nem hiszik el, hogy egy állami eszköz nem állami emberrel működhet...Félreértik. Azt hiszik, kötelező érvénnyel kell elfogadni. Ez nem bíróság. Az MKDSZ segíteni akar egy szolgáltatással. Megelőzni a konfliktust...Az MKDSZ Budapest-centrikus.” (Dávid Ferenc)

„...Konfliktusba kerültünk a munkaügyi minisztériummal, illetve ott egy-egy emberrel. Magyaroznunk kellett, hogy miért akarunk egy ilyen típusú monitoring rendszert (piacfigyelés szakszervezeti oldalról is) felépíteni, és mi köze van ennek az ágazati autonóm párbeszédhez. Ha ebben a munkaügyi rendszerben egy ilyen ügyet, hogy „tessék a kereskedők polcait figyelni, segítsétek az állam hatóságainak abban, hogy ne lyukra fussanak, ha nem konkrét esetre menjenek ki, és ezzel meg lehet védeni a te munkahelyedet, mert az illegális, féllegális terméket lesöpörjük a polcra, és akkor a te cégednek van esélye”, ha ezt magyarázni kell 2006-ban, hogy ez igenis egy ÁPB téma, akkor kit hívjak én segítségül? Lehet, hogy pesszimista vagyok, de azok, akikből választani lehetne, azok se értik, hogy ez miért párbeszédtema...Továbbképzésre készítettünk anyagot. A monitoring rendszernek 80 főnyi tagsága van. Kézbeadtunk nekik egy ilyen anyagot, a hatályos, fogyasztóvédelmi szempontból törvényes etikettjelölési ügyek tárgyában, hogy ha meglát egy termékcímkét, el tudja dönteni, amit lát, törvényes-e vagy sem. Segédanyagot is adtunk hozzá. A minisztériumban nem értették, hogy miért kell ehhez segédanyag, és miért kell ehhez bevonni a szakszervezeti embereket...” (Piros László)

Tehát egyfelől a Budapest-központúság sem tesz jót az MKDSZ népszerűségének, másfelől a bipartit szereplők tudat alatt nem választják külön az

államtól a Szolgálatot. Ráadásul a szervezet kapcsán a bíróságra asszociálnak: kötelező érvényűnek gondolják az MKDSZ közvetítői eljárását, mint amilyen a bíróság döntése. Ez utal a felek hierarchiaorientáltságára, vagyis hogy a felek a kényszerítő hatalmat ismerik (el) problémamegoldó lehetőségként. Ha az MKDSZ működését a bíróságéval azonosítják, ez visszatarthatja őket a munkaügyi mediációs szolgáltatás igénybevételétől. Azért nem választják, mert olyan, mint a bíróság, ahol a bíró mondja ki a végső szót és döntése kötelező erejű, illetve mint az állam, ami megint csak egy a társadalmi hierarchiában felettünk álló intézmény. Ez azért érdekes, mert eredetileg csak arról volt tudomásunk, hogy a felek éppenhogy nem ódzkodnak a bírói úttól, hanem gyakorta választják azt, akár a mediáció helyett is. A VOSZ főtitkára által elmondottakat bár nem lehet általánosítani, de egy konkrét terület szereplői között mégiscsak előfordulnak ezek az attitűdök. Piros László nyilatkozata alapján a Szolgálat tagjai a munkaügyi kapcsolatokat érintő némely összefüggésekkel nincsenek tisztában. Ez számára kizáró ok a mediáció szolgáltatás választásában.

Összegezve a fentieket, a 2.3.2. hipotézis beigazolódott.

A bizalommal kapcsolatos utolsó, 2.3.3. hipotézis szerint a mediációs eljárás során a mediátor iránti bizalom gyengülhet vagy erősödhet, vagy maradhat azonos szinten is. Ezt a mediációs eljárás során szerzett konkrét tapasztalatok, azaz a mediátorok és a vállalati esettanulmányok eredményei alapján lehet vizsgálni, ezért ott fogok vele részletesebben foglalkozni.

7.4. Szakszervezetek és munkavállalók kapcsolata

A hatékony direkt akcióhoz a munkavállalók kooperatív magatartására van szükség. Egy erős szakszervezet kezében a sztrájk lehet az a nyomásgyakorló eszköz, amellyel a követelések teljesítésére kényszerítheti a munkáltatói oldalt. Önéreklükvető aktorok esetén, amire a valóságban is nagy esély van egy erőteljes individualizmussal jellemezhető országban, mint amilyen Magyarország, az a kérdés, hogy a munkavállalók mennyire hajlandóak összefogni a bizonytalan pozitív kimenetel érdekében. Továbbá az is kérdés, hogyan viszonyulnak a szakszervezetekhez és tisztségviselőikhez.

Úgy vélem, hogy a munkaügyi mediáció választását is befolyásolja a szakszervezet és munkavállaló kapcsolata. Ha összhang és szolidaritás jellemzi, akkor egy holtpontra jutott tárgyalásnál nem az erőfitogtatás lesz a domináns magatartás,

⁶⁸ A munkáltatókra érti az interjúalany.

hanem a mediáció nyújtotta konszenzusos békés megoldás iránti hajlandóság. Az egymáshoz és a szakszervezetükhöz, annak tisztségviselőihez szolidáris munkavállalók képesek arra, hogy együttesen erős szakszervezetet alkossanak. Egy erős szakszervezet és a munkáltatói oldal közötti erőviszonyok pedig kiegyensúlyozottabbak. Az egymást partnernek tekintő szereplők nagyobb eséllyel nyitnak egy olyan alternatív viterendezési megoldás felé, mint a mediáció.

Az idekapcsolódó hipotézisek⁶⁹ lényege, hogy a szakszervezet munkáltatóval való viszonyát negatívan befolyásolja a tagok önérdékkövető magatartása, a szolidaritás hiánya pedig közvetve akadály lehet a mediációnak.

Nézzük, hogyan vélekedtek ezzel kapcsolatban a szakszervezeti tisztségviselők!

„Azt tapasztaltam, hogy ez az idő az egyéni érvényesülésről szólt, felerősödött az egoizmus, egyre kevesebben vannak, akik föl mernek vállalni szolidaritási alapon közösségi érdekeket, és egyre kevesebben vannak, akik ennek megfelelően cselekednek is. Inkább az a jellemző, hogy megnézem, nekem ebből mi az érdekem, ha megvan az érdekem benne, akkor támogatom, ha nincs meg az érdekem, akkor ez nem az én problémám. Az már másik munkapadnak a problémája. Sajnos ez, talán azt tudom mondani, hogy természetes velejárója is volt az átalakulási folyamatnak, hiszen kapaszkodni kellett a munkahelybe is, ha a szomszédomat kirúgták, akkor én még maradtam egy darabig. Ha ezen nem tudunk változtatni, akkor nagyon nehéz lesz Magyarországon sikeres szakszervezeti mozgalmat szervezni.” (Rabi Ferenc)

„Itt kell mondanom a saját szervezetemről, amit egyébként inkább dicsérni szoktam, egy csúnya dolgot, hogy itt a szolidaritásnak nyoma sincs. Nagyon harcra készek, mert hogyha balhé van, abban mindenki benne van. A műszaki állományt nem nagyon érinti. Néha még külföldről kell beszerezni munkaerőt. Itt elég komoly vita zajlott le, hogyan álljunk a létszámleépítéshez. Mivel az előbb említett réteg a meghatározó létszámban is, a szakszervezetben belül, olyan döntés született, hogy nem csinálunk semmit a leépítés ellen. Annak ellenére, hogy mindenkinek az volt a véleménye, hogy egy kicsit túlzott lett a leépítés. Kicsit túlterjeszkedett a cég azon, mint ami reális lett volna. A nyomait érezzük is még. De azt kell mondanom, hogy a másik oldala a szakszervezetnek, aki pótolható az utcáról, azokat a műszaki oldal, az én meglátásom szerint, cserben hagyta. Ő nem féltette az állását, és hogy a másik bajban van, az már nem érdekli. Ugyanakkor amikor a létszámleépítés ellen a másik vállalatnál sztrájk szerveződött, akkor hajlandók lettek volna szolidaritási sztrájkot csinálni. Mert a balhét szeretik.” (Fűrész Ferenc)

„A rendszerváltást követő struktúraváltás spontán módon zajlott, semmifajta gazdaságpolitika nem adott iránymutatást a változások szereplői, alanyai számára, és ez mind a vállalkozásokat, mind az alkalmazottakat elbizonytalanította, és a kollektív érdekvédelem és érdekérvényesítés helyett a vállalkozásoknál és a munkaadóknál, a menedzsmentben és a munkavállalóknál is az egyéni túlélési stratégiák váltak jellemzővé és elterjedté. Kevésbé bíztak a szakszervezetekben, hiszen ilyen körülmények közepette a szakszervezeti sikerek elmaradtak.” (Groszmann Tibor)

„Igazából a munkavállalókra nézve, amellet, hogy tagdíjat fizetnek, még azt is elvárná a jelenlegi szabályozás, hogy az érdekeikért kárpótlással, sztrájkjal álljanak ki. Vannak a munkavállalók,

akik szakszervezeti tagdíjat fizetnek, és vállalják ezeket a kockázatokat, de az elért eredményt, az esélyegyenlőség jegyében, mindenkire ki kell terjeszteni. Tehát – magyarul – arra a lapító szaktársra is, aki gyakorlatilag ezt csak kívülről nézi, páholyból...Nem kockáztatja az állását, csak a pozitívumokat szedi le belőle...Az megint egy más kérdés, hogy mondjuk a szakszervezetben belül ezt hogyan fogadják el a munkavállalók, mert...az sem egységes...Sose tud olyan megállapodás megszületni, amit a saját tagság, teljes örömmel fogadna, mert az mindig kevesebb, mert az mindig rosszabb, az más, no meg a szakszervezeti titkár az megalkuvó: lefeküdtél, elárultál bennünket... hát ez egy ilyen szakma.” (Kemecsei József)

„Hogy a munkavállalónak milyen a viszonya a szakszervezethez, mennyire elkötelezett, mutatja azt, hogy mennyien vannak a szakszervezetben, és mennyien kívül. Ha 25 % a szervezethez, akkor úgy lehet mondani, hogy a többség nem akar szakszervezetet...A másik, hogy érdekes helyzet van, amikor munkaügyi vita van, pláne, mikor kollektív szerződés miatt. Akkor érdekes módon a munkavállaló, aki nem tagja a szakszervezetnek, úgy viselkedik mintha tagja lenne, vagyis követelőzik a szakszervezetenél. Az meg már tudományos alapon is igazolható, ha jól mondom, amikor az ember egy vállalatvezetéssel kerül konfliktusba, nem a tagságát hívja össze, hanem a munkásokat...A tagsági viszony létrehozásáig sokan nem jutnak el, de a probléma megoldásában azért szeretik igénybe venni a szakszervezetet, de a tagsági díjat nem akarják fizetni. Ezt úgy hívjuk mi, hogy „potyautas-benfentes. A másik része: Aki tag, az mennyire elkötelezett. Odáig van-e elkötelezve, hogy harcoljunk ki, de a kiharcolást úgy képzelik el, hogy a szakszervezet harcolja ki, azért tartjuk. Nagyon sok esetben nem jutnak el odáig, tehát amikor a helyzet végképpen elmérgesedik, tarthatatlanná válik, mármint a munkavállalók helyzete, akkor elkeseredés vezet el odáig inkább az embereket, hogy elég volt mostmár, leállunk, de itt idézőjelben „mint a birkák” kívárlják a végét. A csodát várják tőlünk.” (Hódi Zoltán)

Egy vélemény elhangzott a munkáltatói oldalon is, amely megerősíti a fentieket.

„A legsúlyosabb, amikor olyan messze vannak a tagságuktól, a munkavállalóktól, mint Makó Jeruzsálemtől...A példában, ahol megszűnt a termelő tevékenység, a cég szakszervezetise olyan lehetetlen kívánsággal állt elő, hogy jó lenne, ha őt és néhány tisztségviselőt a megmaradó depónál elhelyeznék, függetlenül attól, hogy alkalmasak, vagy sem az ottani feladatok ellátására. Én közvetítettem ez ügyben az országos szakszervezeti központ és az adott cég esetében, hogy a központ próbálja jobb belátásra bírni ezt az embert, akinek ez a kezdeményezése feszültséggerjesztő. Egy szakszervezeti tag képes ugyanis a saját érdekét a közösség érdekeként feltüntetni. Ez így nem helyes. A szakszervezeti konföderáció (élelmiszeripari területen) meg tudta győzni a tisztségviselőt arról, hogy ez a kérés nem reális, és meddő vitát eredményezhet.” (Piros László)

A fentiek alapján jogos a felvetés, hogy az önérdékkövetés miatt a munkavállalók és szakszervezeti tisztségviselők között a szolidaritáshoz szükséges összhang helyenként hiányzik. Az interjúrészekből az is érzékelhető, hogy mindez gyengíti a szakszervezeteket. Úgy vélem, beigazolódtak a kapcsolódó hipotézisek: „A

⁶⁹ 3.1., 3.1.1., 3.2. hipotézisek

szakszervezet munkáltatóval való viszonyát befolyásolja, hogy a szakszervezet tagjai mennyire összetartók” (3.1.). Ezen belül „az egyén önérdékkövető magatartása a szakszervezet és a munkáltató közötti kiegyensúlyozott erőviszonyok kialakításának nem kedvez” (3.1.1.). Például azért nem, mert az egyén meg van győződve arról, hogy egyénileg meg tudja oldani a problémáját és/vagy a szakszervezettől nem lehet várni semmit, mert gyenge. Alátámasztást nyert az alábbi feltevés is: „A megfelelő munkavállalói szolidaritás hiánya, például a közös érdekeket illetően, az érintett munkavállalók részéről nehezítheti a megfelelő konfliktuskonstellációhoz való eljutást; közvetve akadálya lehet a mediáció alkalmazásának (3.2.) A szolidaritást olyan tényezők befolyásolják, mint státuszbeli különbségek, a szakszervezet a priori „élettörténete” és a tagoknak a szakszervezethez, mint közösséghez, illetve a szakszervezet tagjai iránti lojalitás. Ezen kívül a szakszervezet által felmutatható eredmények és azok jellege is számít. Ha egyes munkavállalók jobb helyzetben vannak mint mások, az máris elegendő ahhoz, hogy ne álljanak ki a másik mellett, ha az bajba kerül. Az egyéni alkuk, a közös vagyon felosztása miatti viták, a rivalizálás, a politikai kapcsolatok, illetve az a feltételezés, hogy a szakszervezetek továbbra is a transzmissziós szíj szerepét töltik be, a munkavállalókban és egyes szociális partnerekben bizalmatlanságot ébresztenek a szakszervezet iránt. Itt kerül szóba az elkötelezettség, a tagdíjfizetési hajlandóság és a már szintén említett potyautas-jelenség is. A munkavállaló passzív magatartást vesz fel, ha fizet tagdíjat, ha nem. Mégis elvárásokat támaszt a szakszervezeti vezetők irányában: az elképzelt bér legyen kiharcolva, a munkahelyek legyenek megvédve stb. Eközben azonban bizalmatlan a vezetőkkel szemben, akiket megvesznek, akik eladják magukat stb. Ezek az ambivalens attitűdök minden bizonnyal megnehezítik a munkavállalók kooperációját, és a szakszervezet iránti csekély mértékű lojalitást eredményezik. Nehezen kooperáló egyénekkel szembesülő, a munkavállalók lojalitását kevésbé bíró szakszervezetnek a megfelelő konfliktuskonstellációhoz való eljutása értelemszerűen nehezebb, mint a tagok töretlen bizalmát élvező érdekképviselőnek, így kisebb az esélye annak is, hogy konfliktus esetén a mediációt fogja választani.

7.5. Hierarchiaorientáltság vagy mediáció

A kérdés több szempontból is magyarázatot igényel.

Az egyik szempont, hogy hogyan viszonyulnak a felek a mediációhoz. A szociális partnerek válaszaiban két téves sztereotípia jelent meg a mediátor személyével

kapcsolatban. A mediátor megoldja a problémát, illetve az egyik vagy a másik fél pártjára állva, neki ad igazat, az ő álláspontját képviseli majd a tárgyalásokon a másik féllel szemben. Mindkét változat azt mutatja, hogy a szereplők hierarchiaorientáltak. Ugyanúgy viszonyulnak a mediációhoz, mint a bírói úthoz.

A bíróság előtt, a pereskedés során is egy külső szereplő kezébe helyezzük sorsunkat, és várjuk, hogy ő ítélkezzen felettünk, döntsön helyettünk, rólunk. Kvázi oldja meg a problémát. A bíróságnál megvan az a lehetősége a szociális partnernek, hogy saját maguk, az általuk képviseltek, a számukra fontos szereplők irányában megmutathassák, ők vállalják még a pert is, nem hátrálnak meg.

A másik szempont, hogy a bírói út konkurenciája-e a mediációnak, illetve a mediációhoz képest ténylegesen hierarchiaorientált megoldást hajlamosabbak-e választani a felek. Korábban már tudjuk, hogy az MKDSZ érdekvitákban jár el, a bíróság viszont jogvitákban, gyakran nem peres eljárásban kezelve azokat. Vagyis elvileg nem válthatja ki az egyik konfliktuskezelési stratégia a másikat. Nem konkurrálnak. A szociális partnerek részéről azonban elhangzott, hogy a kollektív tárgyalásokon gyakran több vitapontról tárgyalnak, és előfordul, hogy jogi elemek is kerülnek a tárgyalandó témák közé. Az érdekvitákat ilyenkor jogvitává alakítják. Bírósághoz ekkor tudnak fordulni. Tehát a mediáció és a bíróság közötti versengés feltételezése akkor jogos, ha a felek érdekvitáikat jogvitává alakítják, és ennek gyakoriságát vizsgáljuk. Azaz a felek hajlamosabbak-e jogvitává alakítani érdekvitáikat, mint megmaradni annál?

Mindkét oldalon ellentmondásosak voltak a két módszerrel kapcsolatos nyilatkozatok. Volt, ahol a bírói utat az erődemonstráció elsődleges formájának tekintették, akadt, aki szerint mindenáron el kell kerülni, volt olyan, aki egyszerűen nem látta értelmét, és volt, ahol csak egy lehetőséget jelentett a sok közül. A mediációval nem igazán hasonlították össze. Azt viszont említették, hogy bevett gyakorlat az érdekvita jogvitává alakítása. Nézzük, ki hogyan fejtette ki álláspontját a szakszervezeti oldalon!

„Van egy közbülső állapot, amikor a vita jogi útra terelhető...A Vasas területének a jellemzésére el tudom mondani, hogy nálunk alapvetően, hosszú évek óta a tárgyalásos, megállapodásos úton történő konfliktusrendezést tartjuk megoldásnak. 60-70% között van, időnként több a kollektív szerződés lefedettsége, ahol mi ott vagyunk. Ilyen körülmények között nyilvánvaló, hogy a tárgyalásos eljárás teljesen eredményes lehet, mert van kapcsolat, működik valami.” (Hódi Zoltán)

„Én a leghatasosabbnak azt tartottam, hogy ha munkahelyi sérelem megoldására, vagy feloldására bírósági úton kértünk jogorvoslatot, mert ez precedens értékű lehetett további hasonló esetek

kezelésére. Olcsóbb lenne és látványosabb, hogy ha a munkahelyi sérelmet szenvedett dolgozó mellett szolidaritás nyilvánulna meg, de itt még nem tartunk. És a sztrájk ugye az a totális szolidaritás... Van egy része a vitáknak, amikor a jogállamiság keretei között a munkaügyi bíróságot választják”. (Groszmann Tibor)

„Nálunk munkajogi jogutódlással kerültek cégekhez kiszervezéssel a munkavállalók. Azokat a jogokat, amiket magukkal vittek leírt szabályként, azokat a jogutód, „nagyívben” átlépte. Bírósági ügy lett belőle, és 3 éve a bíróság küszködik ezzel, és nem lehet tudni, hogy mikor lesz ebből valami... 17 ember úgy került ki az utcára, hogy a munkáltató azt mondta az embereknek, menjetek haza egy hétre, és majd értesítelek, mikor kell jönni dolgozni. Soha az életben nem szólt nekik, és utána arról értesültek, hogy a tulajdont eladták egy külföldinek. Se a kiskönyvüket, a TB. kiskönyvüket, se a munkanélküli ellátáshoz szükséges igazolásokat nem adták ki. A bíróság gyakorlatilag még mindig nem döntött. Ez van minden perben, hogy amire az ember már az igazát érvényesíthetné, addigra a cégnek nyoma sincsen. Tehát nincs értelme bírósághoz fordulni, mert nincs belőle eredmény... Ezért mondom én, hogy a Munkaügyi Közvetítő és Döntőbírói Szolgálat felkészült. Kiváló szakemberek. Meggyőződésem, hogy ha segítenének a mindenkori munkavállalónak, ... azt könnyebben tudnánk kezelni, mint az utólagos jogszolgáltatást.” (Kemecsei József)

Mit mondtak a munkáltatói oldalon?

„A legfontosabb: kikerülni a pert. (Dávid Ferenc)

„Két cég van, ezek egyike a Kőrös Volán, amelyiknél nem a közlekedési szakszervezet a partnerünk. A Kőrös Volánnál van egy, amelyik nem reprezentatív országosan, tehát nem is aláírja az alágazati kollektív szerződésnek, de annál az egy cégnél reprezentatív. Helyi szinten jogosult kollektív szerződésre. Voltak vitáink. Ők kezdeményezték, hogy az alágazattal nem foglalkoznak, mert mi közük hozzá, meg ők azt nem írták alá. Beperelték minket. Itt is az lehet az indíték, hogy irreálisak a követelések, pl.: 35%-os bérfejlesztés kérése. Ettől eltekintve azoknál a cégeknél, ahol egy szakszervezet van, ott ez általában a közúti közlekedési szakszervezet, aki révén le vannak fedve az ottaniak az alágazati kollektív szerződéssel, ezért ott külön játszmák nem nagyon vannak.” (Dénes András)

Tehát megjelenik a magyar munkaügyi kapcsolatok szereplőiben a hierarchiaorientáltság, amit egyrészt a mediációra is vonatkoztathatnak, másrészt megléte mentalitástól függ. De nem mindenre jellemző. Legalábbis az érdekvédők szerint. Valószínűleg igaz a 4.1. hipotézis, azaz minél nagyobb a másik fél várható magatartásával kapcsolatos bizonytalanság, annál nagyobb a valószínűsége a bírósági út preferálásának más megoldásokkal, így például a mediációval szemben. De ezt nem lehet egyértelműen igazolni a szociális partnerek válaszai alapján, mert sem a fentiekből, sem más fejezetekben idézett nyilatkozatokból nem derül ki, mennyire bizonytalanok a másik fél várható magatartását illetően. Az alhipotézis (4.1.1.) viszont teljesül, de ez sem általánosan érvényes: Ha kicsi a bizonytalanság mértéke, de a másik fél számára negatív előjelű a megjósolható kimenetel, pl.: a munkáltató erőből akarja

megoldani a konfliktust, akkor ismét a hierarchikus út, vagyis a bíróság melletti döntésre van esély. Ezt olvashatjuk ki Groszmann és Kemecei nyilatkozatából.

7.6. Információs aszimmetria

A munkavállalói oldalon van olyan terület, ahol nincs információs aszimmetria.

„Ami rendszeres és kialakult gyakorlat nálunk, hogy a munkahelyeken a szakszervezet és az üzemi tanács rendszeres tájékoztatást hallgat meg a munkáltatói képviselők részéről. Nagyon nagyrészt az első számú menedzser az, aki a tájékoztatást adja. Ebben kialakul egy párbeszéd is...a feladatokra, problémákra orientáló egyeztetésnek nevezném, ahol aztán a munkavállaló is visszakérdezhet, illetve a munkavállalói érdekképviselő visszakérdezhet.” (Rabi Ferenc)

Van, ahol viszont jelen van.

„Ha a munkáltatónak nincs szándékában elfogadható mértékű béremelést ajánlani, akkor...azzal riogatja a munkavállalókat, hogy ha az általa túlzottnak tartott bérköveteléseket teljesítené, akkor a gyár bezárásához vezetne. A szakszervezet ezzel szemben nem tud alternatívát kidolgozni, mert nincsenek a birtokában azok az adatok, aminek alapján be tudná mutatni, hogy ez csak blöff, és igenis vannak tartalékok, van forrása. Azért nem, mert el kellene végezni azokat az elemzéseket, amiket a munkáltató már elvégzett, de az ehhez szükséges adatok hiányoznak: az értékesítés szerkezete, iránya, az árfolyamváltozás exportáló vagy importáló cég esetében, jövedelmezésügyi adatok, az alapanyag és késztermék árának változásai, a munkaügyi kihasználás, a gépek javításához, karbantartásához szükséges összegek, a menedzsment bére és egyéb adatok nem állnak a szakszervezet rendelkezésére. Az Üzemi tanácsot tájékoztatni kellene a legfontosabb adatokról, sőt azoknál a cégeknél, ahol felügyelő bizottság is működik, ott ezen szervezet munkavállalói tagjának a rendelkezésére kell bocsátani minden adatot, de nem sikerül kipiszkálni egyetlen munkáltatótól sem azokat az adatokat, amiket ő nem akar kiadni.”(Groszmann Tibor)

„Nincsenek nekünk szakembereink, tehát nem vagyunk elég felkészültek ahhoz, hogy elmerüljünk a különböző adatokban és megfejtjük, hogy a vállalat valójában mire képes.” (Fűrész Ferenc)

„Az Európai Unió elvet, a „szubszidiaritást”, hogy mindig a legalacsonyabb szinten, ahol a legtöbb az információ, ott születnek a döntések, nem veszik komolyan ma sehol...Feljebb tolódtak a döntési pontok a politika síkjára, és mindenki onnan várja a döntéseket, pedig a helyi szociális partnerségben lenne a dolgoknak a nyitja, hogy ott állapodjanak meg az emberekkel, ott egyezzenek meg. A fenti elv megvalósulásához társadalmi és politikai támogatottság kellene, mert az a vállalkozó, vagy az a tulajdonos, vagy az a menedzsment (ügyvitel, igazgatás, vezetés), aki a munkatársaival leül, tárgyal, megállapodik, az ma nevetség tárgya a többiek között.” (Kemecei József)

A munkaadói oldal véleménye megoszlik arról, hogy az információs hátrány valós-e a szakszervezeti oldalon.

„Információhiány. Munkáltató nem ad elegendő információt (pl.: üzleti terv)...A munkáltatói kultúra függvénye. A cél az lenne, hogy ne legyen nyertes, vesztes.” (Geiger Tiborné)

„Ha arra panaszkodnak a szakszervezetek, hogy nincs pénzük továbbképzésre, és emiatt információs hátrányban vannak, információs aszimmetria alakul ki a munkáltató és a szakszervezet között, én azt szoktam mondani, ezek az információk nyilvánosak, csak egyet ne várjatok, hogy ezeket az információkat valaki házhoz viszi...Szabad abból az információból dolgozni, amiből mi dolgozunk, szabad abból az információból dolgozni, amiből a politika és a kormány dolgozik.” (Piros László)

A fenti információk alapján létezik információs aszimmetria, de nem derül ki, hogy a munkaügyi mediáció választását befolyásolja-e (5.1.), és az sem vizsgálható, hogy a harmadik személy bevonását befolyásolja a tranzakciós költség a felek közötti egyoldalú, illetve kölcsönös információs aszimmetria esetén (5.1.1.). A szociális partnerek közül viszont néhányan megfogalmaztak olyan elvárást, hogy a mediátor lehetne az a személy, aki a szakszervezeti oldal információs hátrányát csökkenthetné.

„A munkaügyi közvetítő szolgáltatnak lehetősége lenne arra, hogy ezeket az adatokat megkérje, hogyha vállalná a munkáltató, hogy ebben a konfliktushelyzetben, amikor ő állít valamit, és a szakszervezet ezt az állítást nem fogadja el, és emiatt a tárgyalások megrekednek, tehát ha vállalná a munkáltató, hogy a munkaügyi közvetítő szolgáltatást igénybe vegyék a konfliktus rendezésére. Akkor tiszta vizet lehetne önteni a pohárba. Ekkor, objektív módon, külső, független szakértők bevonásával kiderülne az, hogy az igazság a két véglet között hol helyezkedik el. Tekintettel azonban arra, hogy a munkáltató tudja, hogy ezt a konfliktust nem kompromisszummal akarja megoldani, hanem hatalmi pozícióból, ezért a munkaügyi közvetítő igénybevételehez nem járul hozzá.”(Groszmann Tibor)

„Ha a cég átadja az adatokat, levezető elnökként levezényelhetné a tárgyalásokat a közvetítő.” (Fűrész Ferenc)

Utóbbival vitatkoznék. A mediátornak nem az a dolga, hogy levezényelje a tárgyalásokat. Nincs döntési jogköre sem. Úgy tűnik, itt ismét az ismeretek pontatlansága vezet egy téves elváráshoz.

7.7. Konfliktusfelfogás és kezelési stratégiák

Az egyik hipotézis az alacsony konfliktusfelvevő hajlandóság és a kevés mediációs eset között lát összefüggést. A hazai sztrájkaktivitás szintje a konfliktusfelvevő hajlandóság alacsony mértékére utal, és ezáltal az egyik magyarázó tényezője a fejlett piacgazdaságokhoz képest alacsony hazai mediáció-igénybevételi aránynak (6.1.). A mediáció választását feltételezésem szerint

befolyásolja a presztízs, a konfliktuskezelési stratégiákban (pl.: sztrájk) rejlő kockázatok és az ezekhez való viszonyulás, valamint költséghalmazuk is (7.1., 7.1.1., 8., 9.)

Az alábbi interjúrészlet jelzi a konfliktusok felvállalásának mikéntjét, és az ebből fakadó kockázatokat.

„Nincsenek az embereknek sikeres sztrájkélményeik és tapasztalataik. A figyelmeztető sztrájk közelebb áll az emberekhez, mint a nagy szervezetséget, nagy anyagi áldozatot jelentő tartós vagy általános sztrájk...A siker esetén is joggal félnek a megtorlástól az emberek, ami később be is következik. Általában közös megegyezéssel szűnik meg a munkaviszony.” (Groszmann Tibor)

Berki (2005, 2008, 2009) sztrájkstatsztikákkal foglalkozó tanulmányaiból megtudhatjuk, hogy Magyarországon nagyon alacsony volt a sztrájkok⁷⁰ száma 1989 és 2008 között. Az MKDSZ működésének kezdete óta eltelt időszakban ez a szám mindössze 226. Némi emelkedés tapasztalható 2003-2007 között az évenkénti direkt akciók számában, de ez az emelkedés alig észrevehető. Pedig a szociális partnerek beszámolóiból kiderült, hogy gyakoriak a konfliktusok munkáltató és szakszervezetek között. Valószínű, hogy sokkal több konfliktus van, mint amennyi sztrájk.

Jellemző, hogy a munkáltató erőből oldja meg a konfliktusos helyzeteket, a szakszervezetek gyakran sztrájkfenyegetéssel élnek, illetve a felek igyekeznek, ahol ez lehetséges, tárgyalóasztalhoz ülni. Ahhoz azonban, hogy eldönthető legyen, teljesülnek-e a fenti hipotézisek, azzal is tisztában kell lenni, ki hogyan viszonyul a konfliktushoz, ki mennyire veszi azt komolyan. Nézzük először a szakszervezeti oldalt!

„A munka világában, a munkahelyen, az ágazatban, az országos szintű egyeztetés folyamatában a konfliktus egy természetes jelenség...Akkor keletkeznek konfliktusok, amikor érdekellentét jön létre a munka világának két főszereplője között...Az igazi kérdés az, hogy ha léteznek konfliktusok, márpedig léteznek, azok milyen formában jelennek meg, és ezeknek a megoldása miként zajlik, miként történik. Alapvetően kétféle szakszervezeti stratégia létezik ebben a történetben. Az egyik stratégia arról szól, hogy tárgyalásos, megállapodásos úton próbálja a felmerülő érdekkonfliktusokat megoldani. A másik stratégia a nyílt nyomásgyakorlás, a sztrájk választása” (Hódi Zoltán)

„A konfliktus együtt jár a piacgazdasággal, és akkor működik megfelelően a gazdaság is, ha az ellentmondásai, a munkavállalói és munkáltatói véleménykülönbségek jelentkeznek...Vannak munkáltatók, akik az elmúlt tizenöt-húsz évben jutottak tulajdonhoz, és úgy gondolják, hogy a munkavállaló számára a munkavégzés lehetőségének biztosítása egy kegygyakorlás. Természetesnek tartják hogy precízen megfogalmazott elvárások mentén, kicsit idézőjelben mondom, rabszolgamunkával végezzék a munkavállalók a tevékenységüket. De vannak olyan munkáltatók is, akik világosan látják a szociális párbeszédnek a fontosságát, tudják azt, hogy kiegyensúlyozott munkaügyi kapcsolatok

⁷⁰ Figyelmeztető sztrájk, sztrájk és szolidaritási sztrájk együttesen.

kellenek a sikeres cégtevékenységhez, és vannak olyanok, akik a kettő között próbálják meg az álláspontokat megfogalmazni vagy kialakítani. ...Tulajdonosfüggő is a menedzseri magatartás, egyrészt összefügg az adott ország munkaügyi kapcsolatrendszerének a kultúrájával. Másképpen viselkedtek például japán befektetők Magyarországon, mint egy német befektető, aki azonnal az üzemi tanácsot kereste. A magyar menedzsment felé kétirányú elvárás jelenik meg, az egyik, hogy próbáljon meg maximálisan megfelelni a tulajdonosi elvárásnak, a másik, hogy az adott munkakörülmények között biztosítsa a munkabékét a vállalatoknál. Őrlődnek a két kihívás között, mert más módon közelítettek volna a konfliktusokhoz abban az esetben, ha nem tudják, hogy milyen típusú tulajdonosi elvárások kötődnek a céghez. Volt olyan tapasztalatom is, hogy több esetben tulajdonosokra hivatkozva próbálnak nagyobb követelményrendszert vagy éppen szigorúbb munkafeltételeket megszabni, mint ami az adott körülmények között megfogalmazható. Tehát összességében a magyar munkáltatók, menedzsment, tulajdonosok még tanulják a szociális partnerség intézményeit. (Rabi Ferenc)

„Konfliktus van, mindig lesz is, amit meg kell oldani. Mindig termelődik. Rosszul működnek a cégek, nem elég termelékenyek, elbocsátások vannak. Borzasztó nehéz kezelni. Semmiképpen nem lehet úgy kezelni, kár róla álmodozni, hogy ne érje a munkavállalót hátrány...A szakszervezetnek kellene okosabbnak lenni, és hamarabb kiélezní a konfliktust a töréshelyzetig...Ha a szakszervezet csak egy követő, amikor a munkáltató intézkedik valamit, és én arra próbálok meg reagálni, akkor nem sok értelme van. Tehát kellene, hogy a szakszervezet, amikor már jön az az időszak, amikor a bérrel már úgy kellene beszélni, akkor előre ki kellene dolgozni a stratégiát, amit az előbb mondtam a lépéslényről, vagy akár úgy, hogy ne is a munkáltató jöjjön elő, hogy mit akar emelni, hanem én mondjam, hogy mit követelek.”(Fűrész Ferenc)

„Egy piaccgazdaságban, a konfliktus szerintem természetes. Ellenérdekű felek vannak, és akkor ott a konfliktus természetes...Az Építőiparon belül a konfliktus helyzet nem is nagyon tud felszínre törni – egy pár esetet leszámítva ...Úgy tűnik, hogy az Építőiparban, a munka világában nyugalom van. Ez létrejöhet úgy, hogy az erők ki vannak egyensúlyozva, meg úgy, hogy túl erős az egyik fél. Én úgy érzékelem, hogy itt erről van szó. Tehát igazából nincs is olyan helyzetben a Munkavállalói Érdekképviselő, hogy belemenjen egy konfliktusba, és azt sikeresen kezelje, megvívja.” (Kemény József)

„Szeretem azt, hogy az ügyek konfliktusokon keresztül oldódnak meg, mert másképpen nem lehet...A mi szakszervezetünk konfliktust vállaló, de nem túl radikális szervezet. A munkáltatók hozzáállása a konfliktusokhoz, hogy megtorlásokat alkalmaz...az adott munkahelyen...Van félelem, tartás a konfliktustól. Egyébként mindig kiderül, hogy helyrehozza a dolgot, ha van konfliktus...A munkáltatók a munkavállalót termelési tényezőnek tekintik, és úgy is bánnak vele. Zavarja őket, ha a munkavállaló nem így viselkedik. A munkáltató a tulajdonos embereként van jelen. A munkáltató, ha a konfliktusban van valamilyen tényleges megmozdulás, személyes támadásnak, sértésnek veszik, mintha a szakszervezet csinálná a konfliktust. A konfliktust támadásnak fogják föl. Ha megkérdez bármely munkáltatót, nem is érti a szót. Nem tudja, hogy mi különbség van a között, hogy én megtámadom őt, meg, hogy konfliktus van közöttünk. A konfliktus önmagában szégyen. Nem kell, hogy legyen. Én megmondom, hogy mit tegyen a munkavállaló, illetve a szakszervezet. A szakszervezet felkiáltójellel, mert nálam van a szakszervezet, tehát a szakszervezet is mit tegyen, az enyém. Vannak olyan szervezetek, hogy a szakszervezet konfliktust vállaló és konfliktusokon keresztül problémákat megoldó szervezet...Születésük pillanatában erre alakultak, pl.: a LIGA, ahol volt balhé. Ott volt konfliktus,

konfrontáció, nyertek, vesztek és ettől lettek azok, akik...Az emberek (a kereskedelmi szakmában – a szerk.) nem konfliktust vállalók és nem balhésak. Ennek persze megvannak az okai is. Egy bolti dolgozó nem egy harcos közegben dolgozik, mint például egy bányász. Följön a bányából 150, sajnos már nincs bánya se – fekete nagydarab pali. Azok látják, hogy ezekkel fogok én itten összefogni, hogyha van valami. Na most egy boltban, ahol van nyolc-tíz fiúcska, meg lány, meg néni; eszükbe nem jut. Egyébként is tanulják a kultúrált közlekedést emberileg is. Ez egy beszélgetős szakma, ahol ki kell bírni a „hülye” vevőket. Nagyobb toleráló képességgel rendelkeznek, mint más szakmákban. Sajnos igen. Miután nem látják maguk előtt a közvetlen előzményt, mint egy gyárban, még konformistábbak is, megalkuvóbbak is.” (Mátraházi István)

„Az, hogy érdekkonfliktus van és érdekkülönbözőség, ez nyilvánvaló és bele van építve a rendszerbe, hiszen mások a felek érdekei. Természetes dolognak tartom...A munkáltató nem szereti a konfliktust. Annak örülne, hogyha az ügyek konfliktus nélkül lerendeződnének. Akkor tud sikeres lenni a munkáltató, ha tudja kezelni a konfliktust, anélkül, hogy a dolog széleskörű nyilvánosságot kapna. Mihelyt az ügy átlép a feje fölött, őt ez már nagyon zavarja. Ha nyilvánossághoz fordulunk, ha ez bekerül a médiába, és közismertté válik...Föl kell vállalni ahhoz a konfliktust, ha eredményt akarunk elérni. Ha mindig elfogadnánk a munkáltatók javaslatait, akkor ez, úgy gondoljuk, kevésbé lenne hatásos.” (Gál Rezső)

„Alapvetően kétféle szakszervezeti stratégia létezik ebben a történetben. Az egyik stratégia arról szól, hogy tárgyalásos, megállapodásos úton próbálja a felmerülő érdekkonfliktusokat megoldani. A másik stratégia a nyílt nyomásgyakorlás, a sztrájk választása.” (Groszmann Tibor)

Szakszervezeti oldalon hasonló a konfliktus megközelítése. Általában természetes, nem elkerülhető jelenségnek tartják az érdekképviselők a konfliktust. A konfliktusok kezelésével kapcsolatban szerintük vannak konfliktusban élő, azokat generáló, vannak konfliktust nem felvállaló és a konfliktushoz kiegyensúlyozottan viszonyuló szakszervezetek. Ez utóbbiak nem gerjesztenek feleslegesen konfliktusokat, de ha megítélésük szerint a munkáltató intézkedése, magatartása sérti a munkavállalók érdekeit, akkor felvállalják a konfliktust.

Néhányuk szerint a munkavállalók konfliktushoz való hozzáállása árnyaltabb, mert befolyásolhatja a konfliktusfelfogást az is, hogy milyen területen dolgoznak, illetve kik (inkább nők) dolgoznak abban a munkakörben. Például bolti eladóként, ahol naponta sok emberrel kell érintkezni, a munkavállalóknak toleránsabbaknak, elfogadóbbaknak kell lenniük, mint más munkakörökben. Ilyenkor kevésbé vállalják fel nyíltan a konfliktust. A konformistább hozzáállás a munkáltatót a munkavállalók elnyomására bátoríthatja.

A szakszervezeti tisztségviselők hasonlóan ítélik meg a munkáltató konfliktushoz való hozzáállását: a munkáltató nem szereti, ha konfliktus van, illetve ha kikerül a nyilvánosság elé. Tehát kerülendő, illetve olyan jelenségnek tartja, amit jobb a

vállalat berkein belül kezelni. Vannak olyan munkáltatók, akik erőförlényükből adódóan, egyoldalúan akarják megoldani a konfliktust.

A munkáltatói vélemények eltérőek.

„A munkaügyi és munkahelyi konfliktus...alapvetően kreált konfliktus...„Azt mondjuk, hogy nincs olyan, amit nem lehet tárgyalóasztal mellett megoldani. És hogyha valaki le se akar oda ülni, akkor joggal állítjuk, hogy kreált konfliktusokról van szó. A munkaügyi és munkahelyi konfliktus kifejezéseket hallva az ugrik be elsőnek, hogy ezek alapvetően kreált konfliktusok. Magamutogató szakszervezetek, illetve nem szakszervezeti aktivisták álltak rá a konfliktusra.” (Piros László)

„A munkáltató anyagi érdeke, hogy ne legyen konfliktus, hiszen az termelés kiesést eredményez Magyarországon a konfliktust tárgyalásos úton lehet megoldani, nem pedig erőből. Nincs alternatívája a tárgyalásnak. Sztrájkfenyegetésre tárgyalással kell reagálni. (Dávid Ferenc)

„Megoldásra vár, kezelni kell. Örülne, ha nem lenne.” (Nagy János)

„Nekem természetes. Nagyon sok szinten jelenik meg Meggyőződése, hogy aki érdekképviselési tevékenységet végez, azok számára mindenkor, mindenhol ez egy természetes momentumként kell, hogy megjelenjen. Millió más is van, de ez egy fő dolog. Az élet velejárója.” (Dénes András)

„A konfliktus természetes jelenség. A felek - munkáltatói és munkavállalói oldal - sokszor ugyanarról beszélnek, csak más szemszögből. Ez hamar félreértésekhez vezethet. A kommunikációs formákban van eltérés. A normális munkáltató KSZ párti.” (Geiger Tiborné)

Az Élelmiszeripari Ágazati Párbeszéd Bizottság (ÉÁPB) társelnöke a munkahelyi, munkaügyi konfliktusokat a szakszervezetek „vívmányainak” tartja. A szakszervezeti tisztségviselők konfliktusgerjesztőek. Meggyőződése, hogy általában a munkáltatóknak is ez a véleménye. Úgy vélem, az ilyen hozzáállás akadályozza a munkaügyi mediáció igénybevételét.

Általában a konfliktusok létezését viszont elfogadja, amire abból lehet következtetni, hogy a tárgyalásos utat természetesnek tartja.

A vállalkozók érdekképviselője szerint a konfliktus kerülendő, de foglalkozni kell vele, ha mégis előfordul. Komolyabban veszi a konfliktust, és a szakszervezetet is. Ez a felfogás szerintem elősegíti a mediáció igénybevételét. Elismeri a konfliktus jelenlétét az építőipar képviselője is, természetesnek tartja a közlekedések az MGYOSZ képviselője. Az utóbbi szerint ott van a gond, ha eltérően kommunikálnak a felek.

Összegezve a fentieket, a szociális partnerek többsége, természetesnek tartja, vagy legalábbis elfogadja a konfliktust és úgy véli, azt még sztrájkfenyegetés esetén is tárgyalás útján lehet rendezni. Ez a felfogás többnyire elősegíti a mediáció igénybevételét. Korábbi interjúrészletekből azt is megtudhatjuk, hogy éppen sztrájkfenyegetéskor, vagy sztrájk idején jutottak el a felek odáig, hogy mediátort

hívjanak. Az ő esetükben a tranzakcionális és más költségek, kockázatok szempontjából ez lehet az a pont, ahol úgy ítélték meg, hogy a mediáció kevésbé költséges, mint a sztrájk, illetve a belőle származó károk. A beszámolók alapján az is nagyon valószínű, hogy kétoldalú tárgyalások révén is sok konfliktust sikerül rendezni. Ugyanakkor mindkét oldalról utaltak arra, hogy vannak olyan munkáltatók, akik erőből akarják, illetve oldják meg a konfliktusokat. Ezekben az esetekben nem fog kikerülni a konfliktus. Szakmánként is (pl.: kereskedelem) lehet egy olyan hozzáállás, ami miatt nem vállalják fel az emberek a konfliktust. A bizonytalan munkahelyek, vagy megfélemlítés miatt pedig eleve nem jutnak el eddig az érintettek. Ez utóbbi alapján egyértelműen teljesül legalább bizonyos szakterületeken, munkahelyeken, hogy a konfliktuskezelési stratégiákban rejlő kockázatok és a kockázatokhoz való viszonyulás befolyásolják a mediáció választását (8.).

Úgy vélem, hogy a konfliktusfelvállalási hajlandóság alacsony szintje jelen van, de nem minden területre terjed ki. Az interjúk alapján a közlekedésre nem, de áru fuvarozásra igen, villamosenergiaiparra nem, de kereskedelemre igen. Tehát szakterületfüggő a konfliktusfelvállalási hajlandóság, amelyet jól szemléltet a sztrájkok száma az adott területen. Berki (2008) kutatásai alapján az ipar és a közlekedési ágazatban a többihez képest jóval gyakoribb a sztrájk: 1989.01.01. és 2007.12.31. között 94, illetve 58 volt a fenti ágazatokban⁷¹. A három sztrájk típusból a figyelmeztető a leggyakoribb: 64, 34, ezt követi a sztrájk (ez lehet pl.: általános): 29, 20, az említett két ágazatnál és végül a szolidaritási, aminek a száma elenyésző: 1, 4.

Mindezek alapján teljesül az a hipotézis, hogy, a mediáció választását befolyásolja a konfliktushoz való hozzáállás, ezen belül, hogy a hazai sztrájkaktivitás szintje a konfliktusfelvállalási hajlandóság alacsony mértékére utal, és ezáltal, egyik magyarázó tényezője a fejlett piacgazdaságokhoz képest alacsony hazai mediáció-igénybevételi aránynak (6.1.)

A sztrájkok, fenyegetések, mindkét oldalon költségeket jelentenek. Az ágazati és országos szintű érdekképviselők vezetői közül egy-két utalás történt arra, hogy egy per vagy sztrájk komoly költség a felek számára.

„Az érdekvédelem költségeit, a perköltségeket sem téríti meg a bírósági ítélet a szakszervezetek számára. És főleg nem elegendő elrettentő hatása a büntetés a munkáltató esetében, mert pénzénél van. Legfeljebb ki kellett neki fizetni, amit eddig. Kis túlzással élve mondhatom azt, hogy minél több pert nyer

⁷¹Figyelmeztető sztrájkot, sztrájkot, és szolidaritási sztrájkot együttvéve. A 2009-ben készült, 2008-as évet is tartalmazó kimutatásban nem szerepel külön e három DA típusra vonatkozó, hanem csak összevont ágazati statisztika található, ezért csak 2007-ig bezárólag vannak itt feltüntetve az adatok.

egy szakszervezet, annál jobban elszegényedik, mert csak a költségei jelennek meg a szakszervezetnél, a kedvező bírósági ítélet pedig a munkavállalókat illeti meg. Nehogy bárki is félreértse, az a sikernek a fokmérője, hogy a munkavállalók esetében az igazságszolgáltatás a kár enyhítését vagy a kár térítését megítélte, de a szakszervezetnél jelennek meg a költségek és a szakszervezetek pedig ezt a többletkiadást nem biztos, hogy ki tudják gazdálkodni, vagy fel tudják vállalni.” (Groszmann Tibor)

Korábban pedig már olvashattunk arról, hogy több helyen egy sztrájk vagy sztrájkfenyegetés kapcsán vettek igénybe közvetítőt a felek.

Úgy vélem, a megrekedt tárgyalások esetén vannak olyan, szociális partnerek, akiknél teljesül az a feltételezés, hogy a mediáció választását befolyásolja a konfliktuskezelés tranzakcionális költséghalmaza. (9.)

Szakszervezeti oldalon nem egyszer elhangzott a közvetítői igénybevétel megghiúsulása kapcsán, hogy a munkáltató presztízskérdést csinált az ügyből. Munkáltatói oldalon is megemlítették, hogy fontos a munkáltatónak a presztízsz, és ezért nem akarja kivinni a konfliktust. A vonatkozó hipotézisek magyarázata alapján a szociális partnerek az erőpozíció, a tisztelet, a tekintély, a megbecsültség megtartásának garanciáját látja egy konfliktus önálló rendezésében. A presztízsz változót így a konfliktus önálló megoldási szándékának gyakorisága, a munkavállalók véleményének tulajdonított jelentőség mértéke, valamint a szakszervezeti szervezetségi szintnek tulajdonított jelentőség határozzák meg

Arra történtek utalások, hogy a munkáltatónak fontos a hatalom, a tekintély és a hírnév, a szakszervezeteknek pedig a siker és az eredményesség. És általában arra is, hogy a hipotézis magyarázatában felsorolt tényezők mentén definiálják a presztízst a megkérdoztetek.

„A munkáltatónak fontos a jó híre, a jó hírnév, ezért nem akarja kivinni az ügyet. Zárkózottabb, mint a másik oldal. Be kell ismernie a hibáit.” (Dávid Ferenc)

„Megkötötte magát a munkáltató, presztízsz okokból is. ... Ha egy munkáltató kimond valamit, még ha tévedett, még ha törvénysértő is, borzalmasan nehéz megértetni vele, hogy önmagában az, hogy a hibája eredményét a mi felhívásunkra a hibás döntését megváltoztatja, visszavonja, az nem veszteség, azzal nyerhet. Nem. A presztízsszemponrt alapvető. „Nem! Én szavam, én adtam! Soha vissza nem vonom! Akár menjetek a bíróságra nyugodtan! Igen? Elveszítem? Nem baj, akkor is menjetek a bíróságra, mert akkor sem vonom vissza!” ... És akkor mi van? Jöjjen valami ürge ide valahonnan?” (Mátraházi István)

„A munkáltató tudja, hogy ezt a konfliktust nem kompromisszummal akarja megoldani, hanem hatalmi pozícióból, ezért a munkaügyi közvetítő igénybevételéhez nem járul hozzá. ... Ezt a munkáltatók többnyire fenyegetésnek vették. Most lehet, hogy nem finom a fogalom. ... Kilátásba

helyeztük azt, hogy közvetítő igénybevételét fogjuk kezdeményezni, és ez elősegítette azt, hogy helyi megállapodás jöjjön létre.” (Groszmann Tibor)

„A szakszervezet például azért nem akarhatja a közvetítőt, mert nincs meggyőződve arról, hogy elfogulatlan, vagy nem akarja kiadni az információit. Tehát én azt gondolom, hogy az egyik része az ilyen bizalmi dolog. A másik az egy ilyen presztízs dolog, hogy hadd ne mondja meg nekünk egy külső, hogy mit csináljunk, hát mi vagy meg tudunk egyezni, vagy nem tudunk.” (Horváth Lajos)

A fentiek azt jelzi, hogy a vállalatoknál tényleg megjelenik a presztízs, ami valóban akadály lehet a mediáció igénybevételének. Mindezek alapján teljesül a 7.1. hipotézis.

Az interjúk ellentmondásosak abból a szempontból, hogy kinek fontosabb a presztízs, és melyik oldal az, aki emiatt jobban ellenzi a közvetítést, ezért csak részben igazolják, teljesen nem támasztják alá a 7.1.1. pontban megfogalmazottakat. A presztízs megóvásának szándéka mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldal esetében megjelenik, de a munkáltatói oldal esetében gyakrabban. Valószínű, hogy vannak olyan szakterületek, ahol inkább a munkáltató, és vannak olyan területek, ahol inkább a szakszervezetek féltik jobban presztízsüket, és ezért jobban ellenállnak egy harmadik fél bevonásának. Ez a dolgozat kereteit meghaladó, külön kutatás alapját képező vizsgálatokat igényelne, ahol vállalatonként, szakterületenként lenne érdemes tovább kutatni.

7.8. Többször is alkalmazható lett volna a mediáció?

A következő hipotézis szerint az MKDSZ közvetítői szolgáltatását elenyésző mértékben veszik igénybe a szervezetet ismerő vállalatok, a felmerülő, és a mediációval egyébként kezelhető érdekvitáik számához képest. Ennek vizsgálatát indirekt módon sikerült megvalósítani. A megkérdezetteknek olyan kérdésekre kellett válaszolniuk, mint ”tud-e olyan közvetítői felkérésről, amelyet a felek lemondtak?”, illetve „olyan konfliktusról, vállalatról, ahol a felek kérhették volna közvetítő segítségét, de nem tették?”.

A munkáltatói érdekképviselőknél, ahol lehetőség nyílt ennek a kérdésnek a feltevésére, ketten nemmel válaszoltak, de akadt egy érdekes beszámoló is. Ez alapján a mediációról a felszámolási eljárásban illetékes személyeket is tájékoztatni kellene a közvetítés lehetőségéről. Ismét az Szolgálat ismertségével kapcsolatos probléma jelent meg a közvetítés akadályaként.

„Számos ilyen volt. Békésebb megoldás született volna, nem pedig többoldalú szembenállás. Ezek az esetek többségében felszámolási eljárások voltak. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy a törvény által kijelölt felszámolónak itt van felelőssége. Szükséges lenne a felszámolók tájékoztatása a mediáció lehetőségéről. Pedig van szervezetük. Ez megint összefügg az ismertséggel.” (Piros László)

Az első kérdésre egy fő kivételével nemleges választ adtak a szakszervezeti vezetők. Aki igennel válaszolt, egy esetről tudott. A másik kérdésre a hipotézist már részben igazoló válaszokat kaptam. Több utalás történt arra, hogy tudnak olyan konfliktusokról, ahol szerintük indokolt lett volna közvetítő igénybevétele, de erre nem került sor. Válaszaik alapján tisztában voltak azzal, hogy a mediációval ténylegesen kezelhető esetek lettek volna ezek, vagyis az információk relevánsak.

„Volt több olyan bérkonfliktus, ahol igénybe kellett volna venni a Szolgálatot, és szerintem eredményesen közre is működhetett volna.” (Rabi Ferenc)

„Olyat tudtam, és azt a győri példát mondtam el, amikor a felek megállapodtak, hogy fölkerik a közvetítőt, de az időhúzási taktikával ez okafogyottá vált. Azóta a tulajdonos el is adta a cégét...Ajánlottuk több esetben közvetítő igénybe vételét. Ezt a munkáltatók többnyire fenyegetésnek vették. Most lehet, hogy nem finom a fogalom. De kilátásba helyeztük azt, hogy közvetítő igénybevétele fogjuk kezdeményezni, és ez elősegítette azt, hogy helyi megállapodás jöjjön létre. Mindig kollektív szerződésnél, éves megállapodásoknál, bér, béren kívüli juttatások nem vállalásakor vagy alacsony bérfejlesztési ajánlatnál.” (Groszmann Tibor)

„Volt egy-kettő, amikor a helyzet megérett rá, mégsem kérték. Van olyan cég, ahol több per is van a munkáltató és a szakszervezet között, vagy az Üzemi Tanács és a munkáltató között. Szerintem, mielőtt perbe torkollik a dolog, célszerű lenne a közvetítő igénybe vétele, mert egy közvetítő által levezényelt megállapodás azért jobb, mint egy bírósági ítélet, az már keményebb ízű...Az egyik esetben úgy vélte a helyi szakszervezet, hogy a bérmegállapodásnak nem megfelelően járt el a helyi munkáltató, a másik pedig egy szociális ingatlan értékesítése, problematikája.” (Gál Rezső)

A fentiek alapján tehát részben teljesül a 10. hipotézis. Azért részben, mert nem tudni a körülbelüli arányokat sem, nemhogy a pontos számokat. Mindössze annyi derült ki, hogy több konfliktust lehetne kezelni mediációval, mint amennyi tényleg eljut addig.

7.9. Destruktív konfliktus és mediáció

Arra a hipotézisre, hogy a mediációt a konfliktus gyűlöletalapú fázisában is lehet sikerrel alkalmazni (11.), nem kaptam egyértelmű választ a beszélgetések alapján. Bár a felek utalnak arra, hogy elképzelhetőnek tartják ekkor a konfliktus mediáció útján történő rendezését, de nem tudnak erre példákat mondani, amikor ez így is történt. Tehát

ez csak az ő véleményüket tükrözi. Elhangzott, hogy amikor már olyan súlyos a helyzet, vagy annyira elmérgesedik, akkor kellene jönnie a mediátornak, ebből viszont nem derül ki, hogy mennyire elmérgesedett az a helyzet, amit az interjúalanyok annak tartanak. Utalások történtek arra, hogy rendszeresen van hírnévrombolás, de példákat nem említettek. Fizikai erőszakról nem számoltak be az interjúalanyok.

„Próbálkoztunk már vele, amikor úgy láttuk, hogy annyira elmérgesedett az összes szinten a helyzet, hogy jobb volna egy külső személyt behozni.” (Mátraházi István)

Mivel a szociális partnerek válaszai alapján nem derült ki egyértelműen, hogy a 11-es hipotézis teljesül-e, a vele szorosan összefüggő hipotézis is inkább csak feltételezés marad: a munkaügyi mediációt a konfliktus abban az értelemben vett destruktív szakaszában is lehet sikerrel alkalmazni, ahol a felek megkísérlik egymás hírnevének rombolását, esetleg testi épségének veszélyeztetését (12.) Több információt adhatnak majd a közvetítői válaszok és a vállalati esettanulmányok.

7.10. A mediáció választását potenciálisan segítő további tényezők

Az egyik válaszadó szerint pozitív hatással lenne a munkaügyi mediációs szolgáltatásra, ha a Munka Törvénykönyve 195.§ (1) bekezdésében írtakkal ellentétben, nem csak akkor lehetne igénybe venni a munkaügyi mediációt, amikor mindkét fél közösen kéri, hanem akkor is, amikor csak az egyik félnek van ilyen szándéka.

„Szeretnénk azt is elérni, hogy a közvetítésre vonatkozó jogszabályok változzanak. Pl.: Ha az egyik fél kéri a közvetítést, akkor legyen az kötelező.... Ha az egyik fél odafordul, a másik félnek el kell fogadni. Az egy dolog, hogy a végén kijön egy megállapodás, vagy nem, de legalább fogadja el magát a közvetítőt, mert ez is „egy ösvénnyel több a célállomáshoz”. (Hódi Zoltán)

Más szakszervezeti tisztségviselő is tapasztalta, hogy a fenti feltétel akadály lehet a mediáció igénybevételében:

„...Első mondatban azt mondták, hogy nem,nem, köszönjük, nem kéri a munkáltató. És ugye ott két fél kölcsönösen kell, hogy kérje.” (Mátraházi István)

Tulajdonképpen egy másik ADR technika esetében, az önkéntes arbitrációnál [Mt. 196. § (1) bek.] erre lehetőség van az **egyoldalú folyamodás** elve szerint. (Bankó, 2003; Tóth F. 2003). Talán ez előrelépést jelentene a mediáció gyakoribb

igénybevételeiben. A felek írásban megállapodnának, hogyha egy problémában nem tudnak megegyezni, az egyik fél mediátorhoz fordulásakor a másik is automatikusan hozzájárul, hogy részt vegyen a közvetítésben. Ezt a megállapodást persze nem kellene megkötnie minden munkáltatói és munkavállalói oldálnak, csak azoknak a feleknek, akik így döntenek. Kérdés, hogy ennek lenne-e olyan hatása, hogy nagyobb számban vennék igénybe a mediációt? Azok a munkáltatók, vagy munkavállalói képviselők ugyanis, akik miatt eddig sorra megbukott a munkaügyi mediáció igénybevétele, nyilvánvaló, hogy önként semmiképpen nem fognak ilyen megállapodást kötni. Azoknál pedig, akik eddig is igénybe vették a mediációt, nem valószínű, hogy egy ilyen megállapodás gyakoribb igénybevételt eredményezne, hiszen eddig is meg tudták győzni egymást arról, hogy szükség van mediátorra.

Ez a kezdeményezés ágazati szinten járna jelentősebb eredménnyel, mert ekkor az ágazathoz tartozó összes szervezetre kiterjedne a mediáció igénybevételenek kötelező jellege, és ekkor a korábban a mediációt elutasító, vagy nem választó szervezetek is bizonyos kényszer alatt állnának, hogy mielőtt bírósághoz fordulnak, vagy sztrájkolnak, próbáljanak ezen a békés úton megegyezni.

További, a mediáció igénybevételeit segítő tényezőre derült fény. Ez a **szakszervezeti** oldalról hangsúlyozott **ajánlás**. Ekkor az ágazati/szakmai szakszervezet a helyi szakszervezetnek, vagy a munkáltatói oldálnak is javasolja, hogy vegyenek igénybe közvetítőt. Konfliktusok esetén egyes ágazatoknál az ágazati szakszervezet (pl.: Vasas) fellép, mint tanácsadó, és amikor egyértelművé válik, hogy az ágazati szakszervezet segítsége nem elegendő, vagy az egy időben felmerülő esetek száma meghaladja kapacitását, az MKDSZ közvetítőinek igénybevételeit ajánlja.

Tehát ez egy viszonylag hivatalos forma, az ajánló egy kvázi külső fél, a vállalati szinten kívül elhelyezkedő, a helyinél magasabb szintű szakszervezet. Szakszervezeti oldalról hangzottak el az alábbiak.

„Kíváncsnak látszik biztosítani a tanácsadást, főleg a szakszervezeti oldalról. Sokszor azonban tőlünk se fogadnak el dolgokat az embereink, mert azt hiszik, hogy csak kiabálás kérdése az egész... Ha a szakszervezet és a munkáltató sem enged, ... előfordul, hogy elfogadnak bennünket. Tehát, mint Vasas, kimegyünk a helyszínre, munkáltató, szakszervezet együtt leül, és ... minden esetben próbáljuk beláttatni a szakszervezetünkkel, hogy bizonyos igazsága van a munkáltatónak is. ... Munkahelyi közös érdekünk, ha a munkahely megtartása érdekében történik egy gazdaságilag racionális intézkedés. Ennek a szociális következményeit akarjuk megoldani. Ekkor nem az intézkedéssel van baj, hanem azzal, végiggondolta-e a munkáltató az ügyet a mi szempontjainkból is. Ilyenkor arra törekszünk, hogy a munkavállaló saját szempontjait is integráljuk a gazdasági profithoz fűződő érdekekbe. Ha ez sem megy, akkor ajánljuk, hogy a szakszervezet kezdeményezze az MKDSZ igénybevételeit. ... Sajnos

előfordul, hogy nekünk sincs elég kapacitásunk, nem tudunk mindenhová eljutni. Ezért ha jelentkeznek ilyen problémák - 30 helyen, 5-öt le tudunk kezelni, vagy 15-öt, de a többit már nem. Ezért egyeztünk meg az MKDSZ-szel, mi ki fogjuk őket oda ajánlani, ahová már mi sem tudunk kijutni, vagy ahol a mi közreműködésünk sem elég. A jövőben a tervek szerint ilyen esetben az ágazati szakszervezetet helyettesítő és tanácsadó szervként jelenne meg, a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat közvetítőként.” (Hódi Zoltán)

„Ajánlottuk több esetben a közvetítő igénybe vételét.” (Groszmann Tibor)

„Például a Csemegénél mi ajánlottuk, hogy legyen...” (Mátraházi István)

„Helyi konfliktusoknál is igénybe vettek munkaügyi közvetítőt. Saját tapasztalatunktól vezérelve javasoljuk helyi szinteken, hogy ha ilyen konfliktus van, vegyenek igénybe közvetítőt. Van arra is lehetőség, hogy mi magunk ágazati szintről szakértőként közreműködjünk helyi szinten, sőt ez a munkáltatói oldalon, a munkáltatói szövetség részéről is elő szokott fordulni. Kicsit hasonlatos ez az MKDSZ tevékenységhez.” (Gál Rezső)

Vannak **tipikus témák**, ahol gyakrabban robban ki kollektív munkaügyi vita. Ott már eddig is gyakrabban vettek igénybe közvetítőt. Valószínűleg ezek azok a témák, ahol a felek szerint érdemes közvetítőhöz fordulni. Kollektív munkaügyi viták általában a bér, kollektív szerződés körül alakulnak ki (Lovász 2004-2009, Lovász 2007-2009). A munkavállalók számára a legfontosabb kérdések, hogy mekkora a fizetés, hogyan alakul a munkaidő, fizetik-e a túlórákat, és milyen béren kívüli juttatások vannak.

„A cégeknek annál a csoportjánál, ahol a tulajdonos tartós működésre rendezkedett be, a konfliktusok többsége a bérek és a szociális juttatások, emelése, vagy emelésének elmaradása körül alakulnak ki.” (Groszmann Tibor)

„Az elbocsátás probléma... Akkor, amikor nagymértékű átstrukturálódás volt a gépiparban, és a kohászatban, akkor a létszámleépítés volt a meghatározó problémakör. ...1996-tól a bér növekedése, a szociális kiadások, a szociális ellátások, munkafeltételek, a munkakörülmények kerültek előtérbe. Előfordulnak munkaeszköz problémák, előfordulnak munkakörülmény problémák, de ezek nem mindig vezetnek el konfliktushoz... Az utóbbi időben a bér, a munkaidő ... kollektív szerződéses vita. ...Leginkább a bér. A Vasas Szövetség működési területén 350 munkáltató, vagyis 350 gazdasági szervezet működik. Ebben a 350-ben mindig van 20-30, aki felszámolás közeli állapotban van, itt ez a problémánk. Mindig van 30-40, ahol likviditási probléma van, ahol fennáll a veszély, hogy melyik nap jön a végrehajtó, vagy a felszámoló mikor indul...” (Hódi Zoltán)

„A bér, a munkaidő, de ez ugye a mi fejünkben egy. Adott munkaidő ellenértékeként van a bér. És ha nálunk fizetnek A: minimálbért, B: 20 %-kal több időt kell tölteni, és ezt nem fizetik meg, akkor ez ugyanaz a probléma. Ebben a körben van aztán a csoportos konfliktus...A csoportos létszámleépítés mindenféle varázslata, azon belül betartja, nem tartja a szabályokat.” (Mátraházi István)

„Vállalati szinten a klasszikus konfliktusforrás a bér.” (Horváth Lajos)

„Minden évben folyik tárgyalás a bérről és szociális ellátásokról. A másik fő témakör a kollektív szerződés, de az nem ilyen ciklikus, az elhúzódó.” (Gál Rezső)

A munkáltatói érdekképviselők, a szakszervezeti tisztségviselőkkel egybehangzóan, leggyakoribb témának a bért jelölték meg, mivel vagy kizárólagosan ezt említették, vagy mindig elsőként említették:

„Szakági szinten éves gyakorisággal szokott előfordulni bérvita. A bér jellemző téma.” (Piros László)

„Az érdekképviselési tevékenységben konfliktusként szokott visszatérően megjelenni a béralku. Egyéb, konfliktust kiváltó tényezőről, 1990-es fennállásunk óta nem tudunk szövetségi szinten. Mindenkor ebből eredően voltak konfliktusaink. A többit legfőljebb surlódásnak lehet nevezni....a bér évenkénti, mivel az alágazati kollektív szerződés mellékletét képezi a bérmegállapodás, tehát annak szerves része.”(Dénes András)

„Bér és munkaidő, túlóra, szakszervezet, egyéni jogviták...Jogvitákra ott az IM-lista.” (Geiger Tiborné)

„Bér, ... munkaidőkeret és kártérítési ügyek.” (Dávid Ferenc)

„Problémát jelent, hogy jelen van a zsebbe fizetés...A munkáltató a proftra koncentrál. A tulajdonos a profitot elvárja, a termelékenység, költségérzékenység nagyon fontos számára.” (Nagy János)

Ezekről a témákról, többek között, a munkaügyi kapcsolatok szabályozásáról, például munkaügyi viták rendezési módjáról is a kétoldalú tárgyalások eredményeként létrejövő kollektív szerződésben (Tóth F. 2003) rendelkeznek mikro-, mezo- vagy makroszinten. Érthető módon érzékenyen érinti tehát a munkavállalókat, és ez által természetesen az érdekképviselőiket, ha elérkezik az éves bértárgyalások ideje, amikor elvárható lenne, hogy inflációkövető emelkedésre kerüljön sor, a munkáltató azonban kevesebb béremelést ajánl, vagy amikor módosítják a munkarendet. Nem csoda, ha a tárgyalások gyakran feszült hangulatban folynak.

A szakszervezeti oldal némely képviselője szerint egy speciális téma is gyakran vita tárgyát képezi a két oldal között.

„A munkáltatói jogutódlás és körülötte lévő dolgok, amikor tulajdonosváltás van.” (Mátraházi István)

„A jogutódlási problémát régóta ismerjük. A '90-es évek vége előtti időszakban volt tipikus probléma, amikor vállalatunk nagy részét privatizálták, átalakultak, jött az új tulajdonos... Magyarországon a jogismeret a munkavállalók körében rendkívül gyenge, a jogalkalmazás meg végképp. ...Ehhez nekünk jogi segítséget, szakmai tanácsot kell nyújtani. Ennek több formája van. A képzés és a hasznos tudnivalók, kollektív szerződés, szabályozási megoldások, konkrét érdekvitában való észrevétel, javaslattevés a szakszervezetnek, a munkáltatónak. Általában az a helyzet, hogy érvényesíteni tudjuk a jogutódlás során felmerült munkavállalói problémákat. Vannak azonban olyan problémák, amikor a jogutód még annyira sem tökeerős, mint a jogelő. Megvette a céget, jó

körülményeket azonban nem tud teremteni. A munkaszerződés nem változott, a módja sem változott, csak nem nő a fizetés. Majd esetleg nem kapom meg innentől kezdve a fizetést. Ha mégis megváltoztatják a munkaszerződéseket, vagy annak egyes részeit, mi azt mondjuk, hogy a munkaszerződést csak a munkavállalók beleegyezésével lehet módosítani. Ha ebbe nem egyezik bele a munkáltató, megvan hozzá az eszköze, felmondhatja például a munkaviszonyt. Egyoldalúan nem lehet akkor sem módosítani, ez a dolog lényege. Ahol a munkavállalók igénylik, minden segítséget meg tudunk adni.” (Hódi Zoltán)

A munkáltatói jogutódlás esetében is érdemes lehet közvetítőt bevonni. A sajtónyilvánosságot kapott Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár megszüntetése (2001) ügyében sor került az MKDSZ munkaügyi mediációs szolgáltatásának igénybe vételére. A közvetítés azonban, mivel a Szolgálat szabályzata nem terjedt ki a vétóval érintett ügyekre, és itt sor került két kifogás benyújtására is, nem zárulhatott megállapodással, de részeredményt azért sikerült elérni: egy kiegészítő javaslatokat is feltüntető, a közalkalmazottak részére megfogalmazott tájékoztató levél a változásról – derül ki Berki tanulmányából (2004).

A gyakorlat azt mutatja hogy a munkáltatói jogutódlás (77/187/EGK irányelv) eukonform alkalmazásában még messze nem járatosak a munkáltatók és a tulajdonosok. A munkáltatói jogutódlás hazai gyakorlatát vizsgáló empirikus tanulmányok összefoglaló kötetéből (2004) megtudhatjuk, hogy a munkavállalók gyakran csak utólag értesülnek a munkáltató személyének megváltozásáról, nincs konzultációs és véleményezési lehetőség a változást megelőzően. Különösen ki vannak téve ennek a veszélynek a gyenge, vagy munkavállalói érdekképviseléssel nem rendelkező cégek alkalmazottai.

Ráadásul ez a probléma több, a munkavállalók foglalkoztatását jelentős mértékben érintő átalakulási folyamattal egyidejűleg is megjelenik, mint outsourcing vagy privatizáció. A privatizációval az a probléma, hogy a tulajdonosi szerkezetben feltűnően magas a külföldi tőke aránya, ami vállalatonként is teljesül. Voszka (2001) kutatásai azt mutatják, hogy a külföldi tulajdonos gyakran erősen centralizált döntési mechanizmust követ, ami azt eredményezi, hogy a magyar menedzsmentnek kicsi a mozgástere. Ha konfliktus van, a magyar menedzsment gyakran nem rendelkezik megfelelő felhatalmazással az ajánlattételekre, illetve megállapodások megkötésére vonatkozóan. Legalábbis erre utal az egyik szakszervezeti vezető nyilatkozata:

„Sok esetben testület által is alátámasztott véleményt, illetve álláspontot kellene megváltoztatni. A rugalmasság kevésbé adott számukra, mert nincs is meg hozzá a felhatalmazásuk. Tehát az igénybevétel mögött az is mindig ott van, hogy a felek felhatalmazásuk alapján el tudnak-e

mozdulni... Ez a gyakorlatban általában úgy játszódik le, hogy felemeli a telefont a tárgyalóasztal másik oldalán ülő, fölhívja XY-t Münchenben vagy New Yorkban, és megkérdezi tőle, hogy ilyen módon el lehet-e mozdulni. Ebben az esetben sokkal nehezebb egy megállapodásig eljutni, mintha eleve úgy ülnek oda, hogy tudják, a tárgyalási felhatalmazásuk rugalmasságot is lehetővé tesz számukra.” (Rabi Ferenc)

Különösen megfelelő terep lehetett volna a privatizáció és a munkáltatói jogutódlás a közvetítésre a '90-es években, amikor gőzerővel folyt a magánosítás, bár ma sem elhanyagolható a fent említett átalakulásoknak az aránya, az egyéb típusú konfliktusokkal együtt, legalábbis erre utalnak az interjúkon elhangzottak.

„Volt egy fluktuációs szakasz, ...amikor a privatizáció volt napirenden...Az igazi konfliktust, a komoly összeütközést az elbocsátás jelenti.” (Hódi Zoltán)

„Más tipikus konfliktusaink is vannak: létszámleépítés, kiszervezés vagy a privatizáció. A privatizáció egy nagy ágazati konfliktus volt '95-ben. Ez az ágazat és az állam között jelentett konfliktust, míg a létszámleépítés részvénytársaság szinten jelenik meg. Sok esetben kérnek ilyenkor ágazati segítséget...Vagy a munkáltató olyan szociális és jóléti intézményeket akar értékesíteni, amit a szakszervezet nem akar. Például egy üdülő esetében.” (Gál Rezső)

„A magyar szakszervezetek rá voltak arra kényszerítve a privatizáció időszakában és a cégek átalakulásakor, hogy próbálják ... a tulajdonosokat megkeresni. Ennek az egyik nyomatéka az volt, hogy a törvényi háttére a munkavállalói és a szakszervezeti tájékoztatásnak ebben az időszakban nem volt rendezve. És a munkavállalók teljes kizárásával indult el Magyarországon a privatizáció folyamata a rendszerváltáskor. ... Azokban az esetekben keresték meg a tulajdonosokat, amikor a konfliktus elmérgesedett, és a helyi menedzserekkel, cégvezetőkkel nem sikerült a szükséges megoldásokat megtalálni. Hát ilyen volt, mikor az egyik szakszervezeti tisztségviselő a papíriparban elbocsátásra került, és akkor közvetlenül a tulajdonost keresték meg Görögországban a szakszervezeti kollégák. ... Én úgy gondolom, hogy a tulajdonosok a privatizációs folyamatban egyre kevésbé megtalálhatóak. Azzal, hogy globalizált cégek jelentek meg Magyarországon, kevés kivétellel a tulajdonos nem köthető egy személyhez, inkább vagy részvényesi, vagy befektetői alap formában jelenik meg.” (Rabi Ferenc)

A hierarchiaorientáltság vizsgálatánál fény derül a szociális partnerek mediátorral kapcsolatos két téves **sztereotípiájára** is. Az egyik a problémamegoldóval azonosítja a mediátort. A másik azt feltételezi, hogy a közvetítő majd neki ad igazat, őt fogja képviselni a tárgyaláson. Ezek a meggyőződések befolyásolják a mediáció választását. Az első sztereotípiát elősegítheti, vagy meg is akadályozhatja azt, attól függően, hogy a feleknek a presztízs vagy a vita tényleges megoldása a fontosabb. A második elősegíti, ha a vitás fél azt feltételezi, hogy neki ad igazat a mediátor, őt képviseli majd, és akadályozza, ha azt, hogy a másik pártján áll majd.

8. A mediátorok észrevételei

8.1. Eredmények és elemzésük⁷²

A mediátorok megkeresése a szociális partnerek által említett, hipotézisekkel összefüggésbe hozható témák⁷³ megerősítését célozta. A kérdőívvel és interjú útján történő megkeresés 2004 nyár - 2007 tavasz folyamán zajlott.⁷⁴ A közvetítésekről készült MKDSZ kimutatások az információk pontosítását szolgálták.

A Szolgálat tagsága az időszak elején 63, végén 49 főt számlált, mert 2005-ben lejárt a közvetítők ötéves mandátuma, és új pályázatot írtak ki. A taglétszám ekkor csökkent le. A csökkenés oka, hogy az esetszámhoz képest sok volt a mediátorok száma, illetve több vidéki régióból, ahonnan korábban voltak tagok, 2005-ben nem érkezett pályázat (Kántor 2005, 2006, MKDSZ 2005).

Eredetileg 63 fő lett volna a kérdőíves lekérdezés száma. Egy fő szóban mondta vissza a tagságát 2003-ban, további kilenc fő nem volt elérhető, betegség, elavult elérhetőség, vagy egyéb ok miatt. A megkeresésre 53-an mondtak igent, végül 43-an válaszoltak. Közülük hárman⁷⁵ az interjúk során válaszoltak a kérdőív legfontosabb kérdéseire⁷⁶, mert nem voltak elérhetők a kérdőíves megkereséskor. (13. táblázat)

13. táblázat: A megkérdezett közvetítők jellemzői 2004 nyár-2007 tavasz

	igen/van (fő)	nem/nincs (fő)	összesen
MKDSZ tag	39	4	43
közvetítői/ döntőbírói tapasztalat	23	20	43
Kérdőívre válaszolt	40	3*	43
közvetített	21	2	23
Interjú készült	22	1	23

*Az interjú keretében a kérdőív legfontosab kérdéseire is válaszoltak.

Forrás: Lovász Gabriella (2004-2009): Közvetítők. Kérdőívek és interjúk. Kutatás; Lovász Gabriella (2007-2009): MKDSZ statisztika (2002-2009) feldolgozása.

⁷² Az anonimitás érdekében az információkra az adatvédelmi és levéltári törvényben leírtak vonatkoznak. Ennek megfelelően a közölt interjúrészletek mellett sincs feltüntetve az interjúalany neve.

⁷³ Például, hogy milyen legyen a mediátor, milyen témákban közvetítenek gyakrabban, mi az alapja a mediátor iránti bizalomnak, illetve mi az oka, hogy egyes közvetítők vélhetően népszerűbbek a többinél.

⁷⁴ A kérdőívekből kapott információk azt a célt szolgálták, hogy a két csoporttól összevethető információkat nyerjek.

⁷⁵ Mindegyikük közvetített az MKDSZ keretei között.

⁷⁶ Ezek a tagság időtartamára, a közvetítések számára, a főfoglalkozás szerinti hovatartozásra, az érdekképviselési előéletre, a közvetítés megjelölt szakterületére, a szociális partnerek konfliktushoz való viszonyulására, a közöttük fennálló kommunikáció és együttműködés minőségére, esetleges további közvetítői felkérésekre és ezek kimenetelére, végül, de nem utolsósorban az Igazságügyi Minisztérium mediátor listájával kapcsolatos véleményükre vonatkoztak.

Az összes megkérdezett (43 fő) közül négyen már nem voltak tagok a megkeresés idején. A tagság megszűnésének fő oka: az alacsony esetszám miatt nem látták értelmét a további részvételnek. Az összes megkérdezett közül a közvetítői/döntőbírói tapasztalattal még nem rendelkezők száma 20 fő, a közvetítésben, illetve döntőbíráskodásban részt vettek száma 23 fő. Az utóbbiakkal készült interjú, kivéve egy főt, aki a megkereséskor nem volt elérhető. Egy főről utólag derült ki, hogy nem MKDSZ színekben közvetített, egy főről pedig, hogy kizárólag döntőbíráskodott. Mivel azonban mindketten releváns információval szolgáltak, és alternatív vitarendezésben már részt vettek, a közvetítői tapasztalattal rendelkezők közé soroltam őket.

14. táblázat: Közvetítések jellemzői
1996.07.01.-2006.12.31.⁷⁷

Közvetítések száma, ebből	61
megállapodással zárult	51
megállapodás nélkül zárult	4
adathiány	6

Forrás: Lovász Gabriella (2007-2009): MKDSZ statisztika (2002-2009) feldolgozása.

A meginterjúvált közvetítők mediációinak száma 61⁷⁸. (14. táblázat) Az esetek 80%-a megállapodással zárult. Nem jött létre megállapodás négy esetben. Egy közvetítésnél az volt feltüntetve a megállapodás rovatban, hogy „minden hiányzik”, öt esetben pedig semmilyen információ nem szerepelt.

A hipotézisek közül az elvárásokkal, a mérettel és részben a szolidaritással kapcsolatos feltevések⁷⁹ kivételével a többség vizsgálható volt.

8.1.1. Népszerűség és bizalom

A közvetítői tapasztalattal rendelkezők⁸⁰ közül a nagy többség 1996 óta tagja a Szolgálatnak, és csak ketten 2000 óta. A 2005 áprilisa óta tagsággal rendelkezők között viszont nincs, aki 2006 végéig közvetített volna. A közvetítői tapasztalattal nem

⁷⁷ Csak a meginterjúvált és vagy kérdőívvel lekérdezett mediátorok közvetítéseinek száma.

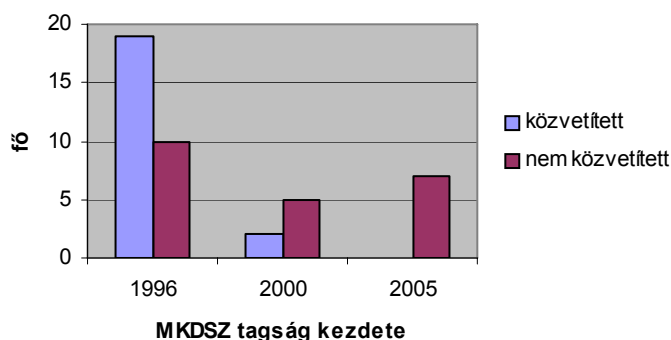
⁷⁸ A mediációkat egyetlen közvetítésnek számítottam. Ebben nincs benne az a kérdőívben közvetítésként, interjúban viszont tanácsadásként és adjudikációként szereplő eset.

⁷⁹ A 2.2., 2.4., 2.4.1., 3.1., 3.1.1., 3.2. hipotézisek tartoznak ide.

⁸⁰ Az MKDSZ keretek között ténylegesen közvetítők száma.

rendelkezők csaknem fele 1996 óta a megkeresés idején is tagja volt a Szolgáltatnak, de még nem közvetített. (3. ábra)

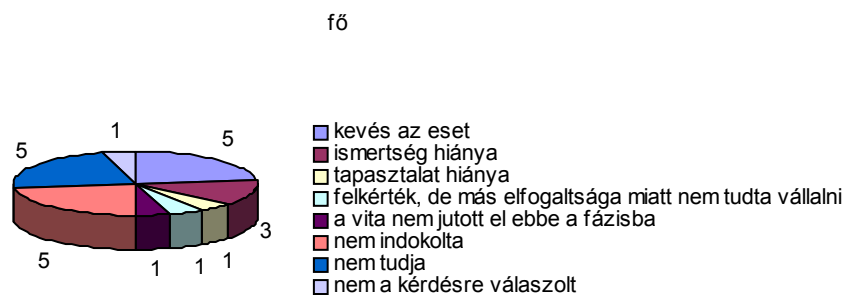
3. ábra: **Közvetítői tapasztalat az MKDSZ tagság hosszának tükrében**



Forrás: Lovász Gabriella (2004-2009): Közvetítők. Kérdőívek és interjúk. Kutatás; Lovász Gabriella (2007-2009): MKDSZ statisztika (2002-2009) feldolgozása.

A közvetítési felkérés elmaradását többen nem indokolták, vagy nem tudták az okát. Az említésre méltó indokok között többször szerepelt, hogy kevés az eset, illetve a megkérdezett úgy véli, hogy mediátorként kevésbé ismert. Úgy vélem, olyan indokok is fennállhatnak a felkérés elmaradása mögött, amelyeket a megkérdezettek nem kívántak közölni. (4. ábra)

4. ábra: **Közvetítői tapasztalathiány okai**



Forrás: Lovász Gabriella (2004-2009): Közvetítők. Kérdőívek és interjúk. Kutatás

A kis mintán belül viszonylag magas azoknak a száma, akik egyszer közvetítettek. Többüket évek óta nem kérték fel újabb közvetítésre. Ennek miéértjére nem találtam szignifikáns magyarázatot. Az interjúkon elhangzott információkat is bevonva, olyan indoklások hangzottak el, mint „Nem ismernek eléggé.”, „A közvetítés csak kevesek kiváltsága.”, „Több alkalommal nem értem rá”.

15. táblázat: **Közvetítők és esetszámok 1996-2006**

Közvetítések száma (db)	1	2	3	4	5	-	7	8	9	
Közvetítők száma (fő)	7	4	2	2	3	0	1	1	1	21*
Összesen	7	8	6	8	15		7	8	9	68/61**

*Nincs a kimutatásban, aki csak döntőbíráskodott, ill. nem MKDSZ-tagként közvetített. Szerepel viszont, aki válaszolt kérdőívre, közvetített, de az interjúzás idején nem volt elérhető.

**Többször (6) kettő vagy több közvetítő mediált egyszerre (comediáció), ezért ua. a közvetítés két vagy három közvetítőnél is megjelenik. Előfordult az is, hogy a válaszadó a kérdőívben közvetítésként aposztrofálta az esetet, de valójában tanácsadás és adjudikálás volt. A közvetítések száma így ténylegesen 61.

Forrás: Lovász Gabriella (2004-2009): Közvetítők. Kérdőívek és interjúk. Kutatás; Lovász Gabriella (2007-2009): MKDSZ statisztika (2002-2009) feldolgozása.

Minél magasabb az egy főre eső közvetítések száma (15. táblázat), annál alacsonyabb a közvetítőké, kivéve azokat, akik ötször közvetítettek. Ennél többször (7, 8, illetve 9 alkalommal) mindössze hárman közvetítettek. A közvetítések száma alapján a közvetítésben részt vettek előnyt élveznek a közvetítésben gyakorlati tapasztalattal még nem rendelkezőkhöz képest. Az előzetes mediátori gyakorlati tapasztalat növelheti az esélyét az újabb tapasztalatszerzésnek. Minél többször közvetített valaki, annál gyakrabban választhatják ki újra közvetítésre. Tehát egy szűk kör tagjai közvetítenek gyakrabban. Akik legalább háromszor közvetítettek (10 fő), azoknál a munkaügyi kapcsolatok világában betöltött funkció, a közismertség – tekintélynek számít a szakmájában, köztiszteletnek örvend, a régióban személyesen ismerik, a Szolgálat főállású alkalmazottja stb. – és a közvetítések magasabb száma között pozitív korreláció áll fenn.

A mediátor iránti bizalommal kapcsolatos 2.3. hipotézis magyarázatában szerepel, hogy a bizalmat meghatározó tényezők alatt a mediátor közvetítői tapasztalatával való elégedettség mértékét és a szakterületen szerzett tekintély fokát tekintem. A fentiek alapján a közvetítői tapasztalat, illetve annak hiánya, továbbá a tekintély alátámasztja az említett hipotézist. Az eredmények alapján arra következtetésre jutottam, hogy a közvetítői tapasztalattal nem rendelkezőknek kisebb esélyük van a felkérésre, mint azoknak, akik már legalább néhányszor közvetítettek. További megállapítás, hogy minél nagyobb közvetítői tapasztalata van valakinek, annál gyakrabban kéri fel újra, annál jobban bíznak benne a szociális partnerek. Ez köszönhető annak is, hogy az illető szakmai tevékenységét elismerik. Az interjúk során viszonylag sokan, nyolcan említették, hogy elősegíti a közvetítő választását a személyes ismeretség. Vagyis a szakmai tapasztalat és a tekintély mellett a személyes ismeretség is befolyásolja a mediáció esélyességét. Tehát teljesül, hogy a munkáltató, szakszervezet, mediátor kapcsolatát tekintve meghatározó, hogy a felek megbíznak-e a közvetítőben.

Most nézzük a közvetítővel fennálló kapcsolat milyenségével foglalkozó hipotézishez (2.3.1.) kapcsolódó eredményeket! A hétszer közvetített személynek a szakszervezeti képviselőkkel fennálló kapcsolata személyes, gyakran még otthonában is felkeresik, hogy szakmai tanácsot kérjenek tőle. Ez inkább erős kötés. A munkáltatók mégis elfogadták ezt a közvetítőt. A másik közvetítővel évek óta tartó szoros kapcsolatban áll egy szakszervezeti képviselő, ami inkább egy gyenge kötés. Itt éppen a munkáltató javasolta a közvetítést, és a fenti személyt választották a felek. A tényleges közvetítői tapasztalattal rendelkezők (21 fő) közül öt mediátor nyolc esetben⁸¹ a munkavállalói oldalt ismerte (6), vagy ismerte jobban (2). Ezeknél a közvetítéseknél a tárgyalások kezdetén kb. hét esetben volt bizalmatlan a munkáltató, míg a szakszervezet bizalommal viseltetett a mediátor iránt. A munkáltató tehát ebben a szűk körben inkább bizalmatlan volt az eljárással vagy éppen a mediátor személyével kapcsolatban. De nem tudni, hogy azért-e, mert a szakszervezet ismerte jobban a mediátort. Tehát a munkáltató elfogadta vagy éppen javasolta a közvetítést, amikor ő semmilyen kapcsolatban, a szakszervezet viszont legalább gyenge kötésben állt a közvetítővel. A hipotézis ezek alapján nem teljesül.

Az közvetítő előéletével kapcsolatos feltevés (2.3.2.) arra utal, hogy a közvetítő felkérését befolyásolhatja, hogy tagsága alatt főfoglalkozása alapján munkavállalói vagy munkaadói oldalon áll-e. A válaszok alapján inkább a szakszervezet javasolja a mediációs eljárást. Feltételezhetnénk, hogy bizalmatlanabb a szakszervezet a közvetítő iránt, ha az főfoglalkozása alapján munkáltatói oldalon áll. Inkább nem választja, vagy olyat választ, aki munkavállalói oldalon áll. Nézzük meg, mit mutatnak a számok!

A közvetítők tagsága jellemzően több mint öt évig áll fenn. Ezalatt a főfoglalkozás szerinti hovatartozás változhat: a beosztottból lehet munkáltató, munkáltatóból szabadúszó kutató, oktató, ügyvéd stb. Ezért a fő kérdés, hogy a közvetítéskor (és nem a tagság éve alatt) melyik oldalon állt a munkáltató. Az MKDSZ keretei között tényleges közvetítői tapasztalattal rendelkezőknél munkáltatói oldalon állt 13 fő, munkavállalói oldalon 8 fő. Vagyis a közvetítéskor többen álltak munkáltatói oldalon, mint munkavállalói oldalon. A többször (legalább háromszor) közvetítetteknél 10 főből 7 állt munkáltatói oldalon. Vajon többször is közvetítettek? Igen. Ha a mediációs eseteket a résztvevők számával szorozva számítjuk, akkor az 52 esetből 40-et munkáltatói oldalon állók mediáltak. Tehát a főfoglalkozás szerinti hovatartozás

⁸¹ Az adatfelvétel és -feldolgozás szűkös keretei miatt a kérdőívben legfőljebb négy, az interjúban maximum két közvetítést lehetett említeni. Ezek időnként fedték is egymást, vagy a többször közvetítettek nem nyilatkozhattak minden esetről. A torzítások csökkentése végett a kérdőívet kitöltött

alapján a munkáltatói oldalon állók közvetítettek többször. Ez érdekes, mert az előbb már megtudhattuk, inkább a szakszervezetek javasolják a közvetítést, akikről feltételezhető, hogy bizalmatlanabbak a munkáltatói oldalon álló közvetítő iránt.

A hétszer közvetített mediátort szinte minden alkalommal a szakszervezet kereste meg, holott tudták, hogy munkáltatói oldalon áll. A közvetítő szerint ez nem érdekelte a szakszervezetet. „Lokális közvetítői és szakmai ismertsége alapján” választották. Van olyan közvetítő, aki szintén munkáltatói oldalon állt végig, mégis a semlegességet testesítette meg a felek, így a szakszervezeti oldal számára is. Ő is a legtöbbet közvetítettek között szerepel.

Ezek ellentmondanak a fenti hipotézisnek. A bizalom függhet a mediátor munka világában létező előéletétől, de nem a főfoglalkozás szerinti hovatartozás alapján.

Sokkal valószínűbb, hogy a bizalmat az érdekképviselési előélet határozza meg. Az összes megkérdezett közül hatan említették, hogy van szakszervezeti előéletük. Közülük valójában öten közvetítettek, hárman egyszer, egy fő kétszer, és egy fő négyszer. Az utóbbinak mindegyik közvetítése ugyanahhoz az ágazathoz, és szinte ugyanazokhoz a szakszervezetekhez kapcsolódott. Ezek a szakszervezetek tehát nyilvánvalóan szívesen kérték fel újra és újra. De csak vélelmezni lehet, hogy ebben a közvetítő szakszervezeti előélete és a szakszervezetek iránti, saját bevallása szerinti nagyfokú empátiája is közrejátszott. A közvetítések ideje alatt egyébként mindvégig munkáltatói oldalon állt. A többször közvetítők (min. 3-szor) közül a többségnek (9 fő) elvileg nincs szakszervezeti, esetleg munkáltatói érdekképviselési múltja. Ők az 53 esetből 49-et közvetítettek. Úgy tűnik, a szociális partnerek jobban megbíznak abban, aki valóban semleges nagy valószínűséggel teljesül tehát a fenti hipotézis, hiszen azok közvetítettek többször, akiknek elvileg nincs érdekképviselési múltja. Ebből következik, hogy a mediátor érdekképviselési előélete befolyásolhatja kiválasztását. Ez a hatás nem igazolódott a főfoglalkozás szerinti hovatartozás kapcsán.

Úgy vélem, a mediátor előéletével kapcsolatos esetleges ellenérzések kivédésében tiszta helyzetet az teremtene, ha valóban független szereplők (pl.: kutató, oktató, jogász stb.) közvetítenének. Róluk könnyebb elhinni, hogy objektívek maradnak a közvetítés során. Érdekes, hogy a közvetítői tapasztalattal rendelkezők közül az oktatók, kutatók általában csak egy-egy alkalommal közvetítettek.

A harmadik, bizalommal kapcsolatos alhipotézis lényege, hogy a bizalom mértéke módosulhat a közvetítés során (2.3.3.). Ez pedig a magyarázat szerint

személyeknél az ott megjelölt közvetítések számát vettem alapul, a többiekénél az interjú során elbeszéltek számát.

összefügghet azzal, hogy a bizalom gyengülésekor nem születik megállapodás, erősödése viszont hozzájárulhat a megállapodás létrejöttéhez. Az adatoknál a tárgyalás elején és végén a mediátor iránt tanúsított bizalom szintjét vetettem össze azzal, hogy mikor született megállapodás és mikor nem. Az eredmények nincsenek szűrve a mediációs esetekre, ami az itt feltüntetettekénél két-három eset. Főlegesennek tűnt, mert csak egyszer volt ellentmondás a jelölések között. Sokan viszont nem vagy hibásan jelölték a válaszokat.

Ahol megállapodás született, a felek mediátor iránti bizalma a megjelölt 20 esetből 9-szer javult a munkáltatói és szintén 20-ból 7-szer a munkavállalói oldalon. Azonos szinten maradt a munkáltatói oldalon 11 esetben, munkavállalói oldalon 12 esetben. A munkáltatóknál nem romlott a bizalom, a munkavállalói oldalon is mindössze egyszer fordult ez elő. A szakszervezetek és a munkáltatók is általában bizalommal voltak a mediátor iránt 18, illetve 16 esetben. Két esetben volt bizalmatlan a szakszervezet, és négyszer a munkáltató, de utóbbinál ezt három esetben is felváltotta a bizalom a tárgyalássorozat végére. A munkáltatói oldal a szakszervezetekhez képest kevesebb bizalommal volt a mediátor iránt.

Egy esetben nem született megállapodás. Érdekes módon, mindkét fél nagyfokú bizalommal volt a mediátor iránt, a munkáltató részéről ez még javult is.

A számok erejéből kilépve megállapítható, hogy a tárgyalássorozat végére a felek túlnyomórészt bizalommal vannak a mediátor iránt, és szinte mindig sor kerül a megállapodásra. Néhányszor azonban olyankor is született megállapodás, amikor a bizalom romlott, vagy nem is volt meg, illetve nem volt megállapodás akkor, amikor a felek erőteljes bizalommal voltak a közvetítő iránt.

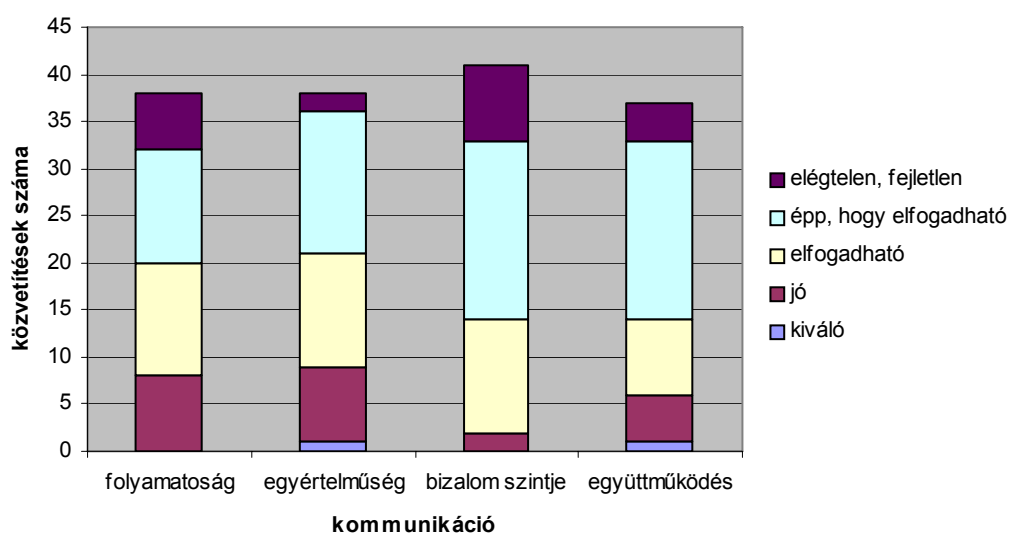
Az alhipotézis annyiban teljesül, hogy a bizalom szint módosulhat az eljárás folyamán, de nem egyértelmű a megállapodás (hiánya) és a bizalom szintje közötti pozitív kapcsolat.

8.1.2. Szociális partnerek kapcsolata

A munkáltató és szakszervezet közötti kapcsolatot meghatározza a közöttük zajló kommunikáció (5. ábra). Az interjúalanyok közül nyolcan nyilatkoztak úgy, hogy rossz a kommunikáció, ketten azt mondták, hogy a közvetítés kezdetekor nem is volt kapcsolat a felek között (nem kommunikáltak egymással), nyolcan jelezték, hogy vélt vagy valós sérelmek is megjelentek a közvetítés alatt. Ezek azonban nem bonthatóak le a közvetítésekre, mert akadt, aki általánosságban mondta, és volt, aki a közvetítése

kapcsán. Ennél pontosabb információval szolgált a kérdőív. Az idekapcsolódó kérdésben a válaszadóknak a kommunikáció folyamatosságát, egyértelműségét, két oldal közötti bizalom szintjét és együttműködését kellett értékelni. Hogy összevethetőek legyenek az adatok, a kérdőívre első ízben válaszolóknál (20 fő) a kérdőívben megjelölt közvetítéseket, a kérdőíves kérdésekkel csak az interjú során megkereshető személyeknél (3 fő) az általuk kiválasztott közvetítéseket vettem alapul a statisztikához. Ezért a korábbiaktól eltér az itt feltüntetett közvetítések száma, ami összesen 46⁸². Az adathiányos és a 9-es kóddal jelölt eseteket levonva az esetek száma az első két szempontnál 38, a harmadiknál 41, a negyediknél 37.

5. ábra: A szociális partnerek kapcsolata



Forrás: Lovász Gabriella (2004-2009): Közvetítők. Kérdőívek és interjúk. Kutatás

Az adatok azt mutatják, hogy a szociális partnerek közötti kommunikáció folyamatossága főleg épp, hogy elfogadható vagy elfogadható. Ennél kevesebb esetben jó, illetve elégtelen, fejletlen. Senki nem értékelte kiválónak a kommunikáció folyamatosságát. A válaszadók néhány esetben nem tudták ezt a szempontot értékelni, illetve adathiány fordult elő. Tehát a kommunikáció folyamatosságát a nagy többség nem tartotta kielégítőnek, inkább csak elfogadhatónak, vagy kifejezetten gyengének. Most nézzük, mi a helyzet a kommunikáció egyértelműségével! A kommunikáció egyértelműségét általában épp, hogy elfogadhatónak, illetve elfogadhatónak ítélték meg.

⁸² Comediációnál ugyanaz a közvetetés külön közvetítésnek számít. Ugyanannál a közvetítésnél a kommunikációval kapcsolatos jellemzőket (folyamatosság, egyértelműség) nagyjából ugyanúgy ítélték meg a felek.

Ennél kevesebb esetben értékelték jónak. Az egyértelműséget csak ketten találták elégtelennek, fejletlennek, és akadt olyan közvetítés is, ahol kiválónak tartották. A 9-es kód és az adathiány ugyanannyiszor és ugyanazoknál a közvetítéseknél fordult elő, mint az első szempontnál. A bizalom szintjét a legtöbb esetben épp, hogy elfogadhatónak találták, elfogadhatónak ennél kevesebbszer. Elég gyakran tapasztaltak teljes bizalmatlanságot a felek között, és mindössze két esetben értékelték jónak a bizalom szintjét. Kiváló értékelés nem volt. Az együttműködést négy esetben nem tudták értékelni és egy esetben volt adathiány. Ez ugyanazoknál a közvetítéseknél fordult elő, ahol korábban is elmaradt az értékelés. Három közvetítésnél azok a felek, akik az előző szempontokról nem adtak információt, ezt a szempontot értékelték. Az együttműködést a legtöbb esetben szintén épp, hogy elfogadhatónak, ennél jóval kevesebbszer elfogadhatónak értékelték. Viszonylag kevesen találták elégtelennek, fejletlennek (4), és csaknem ugyanennyien jónak (5). Egy esetben kiválónak jelölték. Ugyanazokra a közvetítésekre vonatkozott ennél a szempontnál is a 9-es kód használata. Az adathiány egy esetben szintén ugyanaz volt, mint korábban, egy esetben ugyanaz, mint az első két szempontnál és három esetben csak ezt az egy szempontot nem értékelték. Azon két közvetítésnél, ahol az első két szempontnál adathiány volt, a harmadik és negyedik szempontnál volt értékelés.

Összességében megállapítható, hogy a szociális partnerek közötti kommunikációt a mediátorok inkább gyengének értékelték, mint erősnek. Ez megerősíti a szociális partnerek azon megállapítását, hogy a közöttük lévő kapcsolat sokszor nehézkes, nem jól működik, a munkaügyi kapcsolatok nem rendezettek.

Az interjúalanyok közül tíznek volt az a tapasztalata, hogy a szociális partnerek erőviszonyai kiegyensúlyozatlanok, és általában a munkáltató van erőfölényben. Ezt többek között azzal magyarázták, hogy a szakszervezeti oldalon nehezen összeegyeztethetőek az érdekek, gyengék a szakszervezetek, vagy a munkáltató fel tud készülni a várható konfliktusra, mert helyzeti előnyben van, pl.: az információk tekintetében.

Úgy vélem, hogy a kommunikációval, illetve az erőviszonyokkal kapcsolatos eredmények megerősítik a szociális partnerek idekapcsolódó kijelentéseit. Ezek a felek konfliktuskonstellációhoz való eljutási esélyére, kapcsolatának, tárgyalási kultúrájának alacsony szintjére, kiegyensúlyozatlan erőviszonyaira vonatkoznak (1., 2.1.) Részben alátámasztják azt a feltételezést, hogy a mediációt a konfliktus destruktív szakaszában is lehet alkalmazni (12.), ha elfogadjuk, hogy a mediátorok által említett, egyébként közvetítésre került esetekben a szociális partnerek közötti kevésbé folyamatos

kommunikáció, illetve gyenge együttműködés is a konfliktus destruktív szakaszára utal. A hipotézis további vizsgálatára később kerül sor.

8.1.3. Információs aszimmetria

A hipotézisek egyike az információs aszimmetriára vonatkozik. A szociális partnerek utaltak arra, hogy kapcsolatukban jelen van az információs aszimmetria. A szakszervezetek erőpotenciálja kapcsán pedig arra, hogy többek között a felkészültség, tájékozottság teszi erőssé, vagyis kiegyensúlyozottá a felek kapcsolatát. Ez utóbbi elősegíti a mediáció választását. Az információs aszimmetria pedig, amit a szociális partnerek szerint általában a szakszervezet szenved el, befolyásolhatja a mediáció választását.

Az interjúkon nyolcan említették az információhiányt, a kérdőívben 12 esetben. Az interjúkon nem csak a szakszervezetről derült ki hat esetben, hogy információs hátrányban szenved a munkáltatói oldalhoz képest, mert nem ismeri eléggé a cég pénzügyi hátterét, a tulajdonosokat, vagy éppen jogi ismeretei hiányosak stb. Előfordult az is, hogy a munkáltató nem tudta, hogyan is kell tárgyalni, vagy ő sem volt felkészült jogi szempontból. A kérdőívben a 12 esetből egy-két alkalommal megjelölték azt is, hogy a munkavállalói oldal van információs hátrányban. Noha a két adattípus szerkezete eltérő, mert az egyik azon alapszik, hányan említették, a másik, hogy hányszor tapasztalták, és így nehezen értelmezhető együtt, azért azt megerősíti, hogy az információs aszimmetria jelen van a szociális partnerek kapcsolatában, és több alkalommal a szakszervezet hátrányára. Csak néhányan nyilatkoztak arról, hogy általában információs aszimmetria jellemzi a feleket, és általában a szakszervezet van hátrányos helyzetben.

Ezek az eredmények megerősítik azon szociális partnerek információs aszimmetriára tett utalásait, akik úgy vélték, hogy ez létező probléma, és hogy a felkészültség, tájékozottság hiánya többször megjelenik a szakszervezeti oldalon, ami nem kedvez a felek közötti kiegyensúlyozott erőviszonyoknak. A közvetítéseken is érzékelhető volt az információs aszimmetria. A mediátoroktól kapott információk alátámasztják a feltételezést, hogy a munkaügyi mediáció választását befolyásolja az információs aszimmetria (5.1.). Teljesül az a hipotézis is, hogy a felek közötti kölcsönös vagy egyoldalú információs aszimmetria esetén a tranzakciós költség (pl.: sztrájkfenyegetés miatti várható károk, vagy sztrájk elhúzódhat, vagy lehet újabb, nagyobb) befolyásolja a mediáció választását (5.1.1.). Tizenhét esetben hangzott el,

hogy a sztrájkfenyegetés, figyelmeztető sztrájk, vagy rendes sztrájk után, közben, illetve azt megelőzendő kezdődött el a közvetítés. Az interjún néhányan kifejtették, közülük ketten ugyanarra az esetre utalva, hogy a direkt akció, illetve annak kilátásba helyezése vehette rá a feleket, hogy a mediációt válasszák. Ezek alátámasztják azokat a feltételezéseket, hogy a munkaügyi mediáció választását befolyásolják a konfliktuskezelési stratégiákban rejlő kockázatok és a kockázatokhoz való viszonyulás (8.), illetve a konfliktuskezelés tranzakciós költséghalmaza (9.).

8.1.4. Presztízs

A kérdőívnel ezt a tényezőt azoknak a kérdéseknek a segítségével lehetett közelebbről megvizsgálni, hogy „tudott-e a közvetítő olyan konfliktusról, ahol igénybe vehették volna közvetítő segítségét, de nem tették”, illetve „mi volt az oka ennek?”. A statisztikához a kérdőívre válaszolók számát⁸³ (23 fő) vettem alapul. Itt ugyanis kevésbé lehetett pontos esetszámokra számítani. Egyrészt nem várható el, hogy erről egyértelmű információkkal rendelkezzenek a megkérdezettek, másrészt átfedések lehetnek a válaszok között: több közvetítő is gondolhat ugyanarra az esetre, ahol igénybe vehettek volna közvetítőt, de nem került rá sor. Kilencen válaszoltak igennel, azaz tudtak ilyen esetről. Közülük hárman a mediáció elmaradásának okaként a szociális partnerekre jellemző presztízsféltést⁸⁴ jelölték meg:

„Ne vigyük ki az ügyeinket más elé.”

„Legtipikusabb ok: félnek, hogy a szennyes az utcára kerül, rossz megvilágításba kerül a munkáltató, vagy a szakszervezet a közvetítő részéről és ez esetleg másokhoz is eljut.”

„Nem fordulunk harmadik félhez. Az érdekképviselőt érthetetlen tekintélyféltése.”

Az interjúkból az derült ki, hogy a presztízs akadályozza a mediáció igénybevételét. Ez a tényező mindkét szociális partnernél megjelenik. A mediátorok egyenlő arányban (6-6) vélték úgy, hogy a munkáltatói és a szakszervezeti oldalon is megjelenik, hogy a felek presztízskérdést csinálnak a konfliktus önerőből történő kezeléséből. Ez azonban még nem jelenti azt, hogy a presztízs egyenlő arányban érvényesül. Ezt nem lehetett vizsgálni, mert nem az összes esetükről számoltak be a

⁸³ A válaszok számába beleszámít az összes, közvetítői tapasztalattal rendelkezőknek szánt kérdőívre válaszoló MKDSZ-tag válasza, így az MKDSZ keretei között nem, egyébként viszont közvetítői tapasztalattal rendelkező, illetve a döntőbíráskodó személy válasza is. Az idevonatkozó kérdésre az ő válaszaik is teljes értékűnek tekinthetők, mert nem a harmadik félként való közreműködésükre vonatkoztak a presztízzsel kapcsolatos kérdések.

⁸⁴ A jó hírnévvel, tekintéllyel azonosítható.

közvetítők, illetve az elbeszélte eseteknél nem mindig derült ki, hogy ez a tényező jelen volt-e a vitában. Ráadásul itt már mediált esetek kerültek szóba, nem pedig azok, amelyeknél a közvetítés esetleg a presztízs miatt hiúsult meg.

Összegezve a fentieket a presztízst a mediáció választását befolyásoló tényezőnek tekintő hipotézis (7.1.) teljesült, a presztízs oldalankénti mértékével kapcsolatos feltételezés (7.1.1.) viszont nem volt vizsgálható.

8.1.5. Hierarchiaorientáltság

Ellentmondásosak voltak a mediátorok visszajelzései azzal kapcsolatban, hogy hierarchiaorientáltak-e a szociális partnerek, vagy sem, illetve a mediációnak konkurenciája-e a peres út. Néhány mediátor (4) szerint a magyar munkaügyi kapcsolatokra jellemző a hierarchiaorientáltság. Ezalatt mást és más értettek a megkérdezettek. Akadt, aki szerint az egyéni érdekérvényesítés végső eszközeként tekintenek a bírói útra az érintettek. Mások úgy vélték, a szociális partnerek a mediáció helyett választják a peres eljárást, mert nem ismerik, vagy nem bíznak a közvetítésben, illetve annyira biztosak a maguk igazában, és ezt érvényesíteni akarják, bármilyen magas szintű fórumig (pl.: Legfelsőbb Baróság) kell is elmenniük. Mások (3) szerint a szociális partnerek nem preferálják a bírói utat. Az egyik közvetítő ismeretei szerint ágazati szinten nem jellemző a pereskedés. Itt tárgyalás útján oldják fel a problémákat. Vállalati szinten azért nem preferálják a bírói utat, mert a munkáltató erőből oldja meg a konfliktust, illetve a szakszervezetek közötti erőviszonyokból, politikai irányultságból fakadó különbségek miatt nem jutnak el a munkavállalók bírósági képviselőiig.

Az érdekvita jogvitává alakításáról viszont érdekes információkat lehetett megtudni:

„Az érdekvitáknál bíróság szóba sem jöhet, egy bérvitát nehéz átalakítani jogvitává. A bonyolultabb ügyeknek mindig van jogi része is...Valószínűleg akkor csiszolják jogvitává, amikor nagyobb tárgyalási csomag van. Az érdekvita a közvetlen cél: 'nagyobb bért akarok'; a jogvita meg egy eszköz. 'Amikor a célokat érvényesíteni akarom, akkor arra hivatkozok, hogy íme itt van a jogszabály, és az is azt mondja. Tehát nekem van igazam. Amit a munkáltató akar, az jogellenes. Vagy közli, hogy mindent megteszek, ami a törvényben van, ezen nincs vita, hát én jogkövető vagyok, de hát ide nem az van leírva, amit te mondasz, amit a partnerem mond, hanem ez, és ezért én csak eddig megyek el.' Tehát az érdekvita mögött eltérő jogi értelmezés áll, és mindkét fél a számára szimpatikusabbat választja...Végülis jogi szakértőt igénybe lehet venni... Támogatom, hogy az MKDSZ-nek a jogvitában is legyen hatásköre, mert az élet sosem a szakirodalom mentén alakul.”

Összegezve a fentieket, egyes szociális partnerekre jellemző lehet a bírói út preferálásával is azonosítható hierarchiaorientáltság. A konfliktusok kezelésében azonban nem annyira a mediációnak, hanem inkább a szociális partnerek sajátos hozzáállásának (konfliktus saját berkeken belüli, erőből való megoldási szándéka; bizalmatlanság stb.) a konkurrenciája a peres eljárás.

A vonatkozó hipotézisekre nem kaptam egyértelmű választ. Nem derült ki, hogy mekkora bizonytalanság esetén preferálják a bírói utat ott, ahol a mediáció helyett választják (4.1.), illetve ahol kicsi a bizonytalanság, de negatív előjelű az ellenkező fél reakciója, ott a mediáció helyett választják-e a peres eljárást (4.1.1.). Ezért úgy vélem, a mediátorok visszajelzései alapján csak részben teljesülnek a feltevésekben megfogalmazottak, és azok is csak puha állításokat tesznek lehetővé.

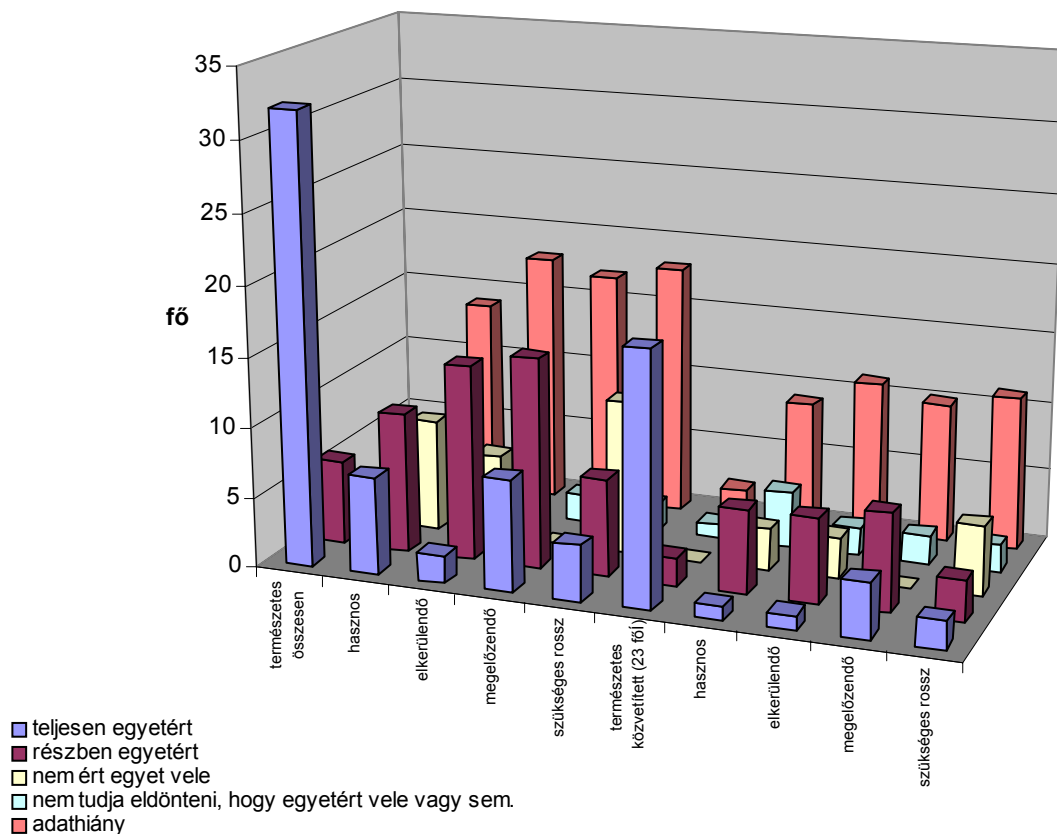
8.1.6. Potenciális esetek és destruktív konfliktusok

A konfliktusvállalás alacsony szintje és a sztrájkhajlandóság közötti, a mediáció választását esetlegesen befolyásoló összefüggés vizsgálatát a mediátoroknak azon ismereteik, tapasztalataik teszik lehetővé, amelyek a saját és a szociális partnerek konfliktushoz való hozzáállásával kapcsolatosak. A kérdőívben a válaszlehetőségek között szerepelt, hogy a konfliktust természetesnek, hasznosnak, megelőzendőnek, kerülendőnek, illetve szükséges rossznak tartják. Az első kettő pozitív, az utóbbiak inkább negatív konfliktusattitűdöt feltételeznek. Ezalatt azt értem, hogy akik természetesnek, illetve hasznosnak tartják, elfogadóbbak a konfliktus irányában, mint azok, akik megelőzendőnek, kerülendőnek és/vagy szükséges rossznak. Vajon befolyásolja-e hozzáállásuk a szociális partnerek megítélését?

A kérdőívek és az interjúk eredményeit összegezve, a jelentős többség természetes jelenségnek tartotta a konfliktust (6. ábra). Ez a hozzáállás magától értetődő, ha konfliktuskezelő szakemberekről van szó. Szintén logikus lett volna egyet érteni azzal is, hogy a jelenség hasznos, de a megkérdezetteknek csak kevesebb, mint fele vélekedett így, közülük egy fő a többi szempontot nem is jelölte. Egy jelentős kisebbség kevéssé fogadta el a konfliktus jelenlétét. Akik kerülendőnek tartották a konfliktust, többnyire úgy vélték, hogy meg is kell előzni. Valószínűleg azért, mert alapvetően ők is azzal az állítással azonosultak jobban, hogy a konfliktus természetes jelenség, és ezért kevéssé lehet kerülendőnek tekinteni. Előfordult, hogy aki természetesnek tartotta, esetleg részben hasznosnak is, egyúttal részben kerülendőnek, megelőzendőnek, illetve szükséges rossznak is ítélte a konfliktust. A pozitív és negatív

attitűdök nem zárták ki egymást. Ennek fő magyarázata, hogy helyzettől függ a konfliktus megítélése. Összegezve a fentieket, a közvetítők többsége, és közülük is inkább a közvetítési tapasztalattal rendelkezők, pozitívan közelítenek a konfliktushoz.

6. ábra: Az összes megkérdezett és a közvetítési tapasztalattal rendelkezők véleménye a konfliktusról

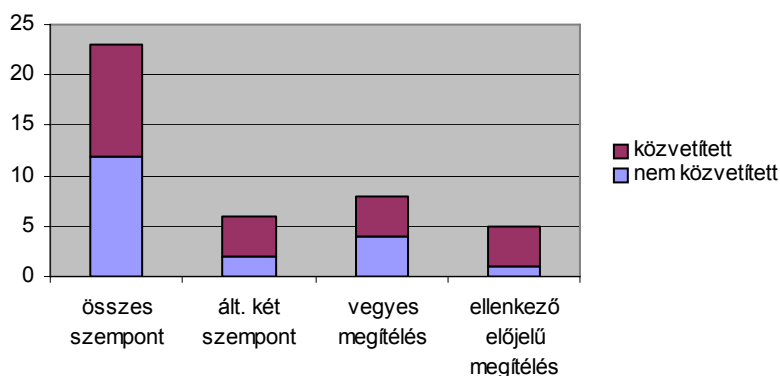


Forrás: Lovász Gabriella (2004-2009): Közvetítők. Kérdőívek és interjúk. Kutatás

A válaszadók kb. fele válaszolta meg az összes szempontot, és néhányan ennél kevesebbet, általában két szempontot. E két csoportnál volt értelme összevetni az eredményeket a szociális partnerekről alkotott véleményekkel, ahol csupán azt kellett bejelölni, a felsorolt szempontok közül melyiket tartja jellemzőnek a munkáltatóra, illetve szakszervezetre. Érdekes összefüggéseket találtam. Ahol a mediátor vegyesen ítélte meg a konfliktust, a szociális partnerek konfliktusattitűdjét is hasonlóan véleményezte. Említésre méltó még a mediátoréhoz képest ellenkező előjelű megítélése a szociális partnereknek. Főként a közvetítési tapasztalattal rendelkezők között akadtak olyanok, akik pozitívan álltak a konfliktushoz, a szociális partnerek hozzáállását viszont negatívnak ítélték meg és fordítva. Mindössze két mediátor esetében volt azonos előjelű a saját és a szociális partnerek konfliktusattitűdjének megítélése, és közülük is csak egy közvetített már MKDSZ keretek között. Valószínű, hogy a közvetítési tapasztalat azzal

jár, hogy a mediátorok a saját attitűdhöz képest lényegesen negatívabbnak, illetve pozitívabbnak ítélik a munkáltatók, illetve a szakszervezetek hozzáállását. (7. ábra)

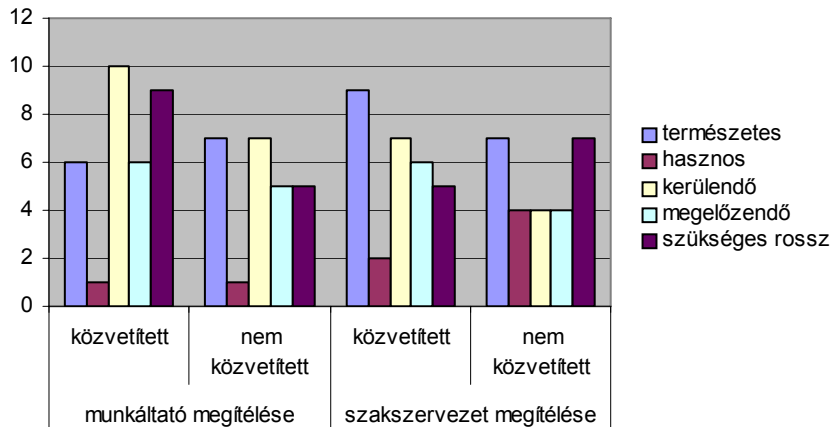
7. ábra: **Konfliktusszemponatok főbb jellemzői**



Forrás: Lovász Gabriella (2004-2009): Közvetítők. Kérdőívek és interjúk. Kutatás

A fenti válaszadók (közvetített és tapasztalattal még nem rendelkező együtt) több mint fele vélte úgy, hogy a munkáltatói oldal természetesnek tartja a konfliktust. Közülük kilencen ugyanígy ítélték meg a szakszervezeti oldalt is. Összesen a válaszadók kb. kétharmada állította, hogy az utóbbi számára természetes a konfliktus. Ehhez képest jóval kevesebben vélik úgy, hogy a szakszervezet hasznosnak tartja, és mindössze két fő szerint igaz ez a munkáltatóra! Többen úgy ítélték meg, hogy a szociális partnerek kerülendőnek tartják. Ezt is inkább a munkáltatói oldalra tartották jellemzőnek, mint a szakszervezetekre. Közülük hét fő szerint a munkáltató meg akarja előzni, és szükséges rossznak is tartja. Csak az utóbbit szintén kb. a válaszadók fele vonatkoztatta a munkáltatóra. Munkavállalói oldalt jellemzi hét közvetítő szerint, hogy a konfliktust kikerülendőnek és megelőzendőnek is tartják. Két fő bővebben kifejtve válaszát, nem tartotta konfliktuskerülőnek ezt az oldalt. Ismét kb. a válaszadók fele vélekedett úgy, hogy a szakszervezetek szükséges rossznak tartják a konfliktust. (8. ábra)

8. ábra: A szociális partnerek vélemezett hozzáállása a konfliktushoz



Forrás: Lovász Gabriella (2004-2009): Közvetítők. Kérdőívek és interjúk. Kutatás

Összegezve a fentieket, ha elfogadjuk a közvetítők ismereteit, illetve tapasztalatait, akkor a szociális partnerekre, különösen a munkáltatóra jellemző, hogy meg kell előzni, ki kell kerülni a konfliktust, illetve szükséges rosszat jelent. Természetesen a kis minta, a reprezentativitás hiánya és a torzítások miatt ezek az eredmények inkább tájékoztató jellegűek.

A hipotézisvizsgálathoz némi információval szolgálnak a mediációra alkalmas, de nem kezelt, sztrájkjal együtt járó esetekkel kapcsolatos válaszok is. Ezek kizárólag a közvetítési tapasztalattal rendelkező, illetve annak számító mediátorok (23 fő) kérdőívében szerepeltek.

Kilencen válaszoltak igennel arra a kérdésre, hogy tudnak-e olyan konfliktusról, ahol kérhették volna közvetítő segítségét, de nem tették⁸⁵. Néhányan megemlítették, hogy több ilyen konfliktusról tudnak. Három fő tért ki arra, hogy valamilyen direkt akció is kísérte a konfliktust.

Utóbbiak megerősítik ugyan a 10-es hipotézist, de az egyértelmű eredményhez szükséges a vállalati esettanulmányokból leszűrhető többletinformáció.

A 6.1 hipotézisben megfogalmazottakra vonatkozóan a fentiek alapján csak annyi következtetést lehet levonni, hogy a konfliktusfelvállalási hajlandóság gyakran nem jelenik meg nyíltan. Ez persze nem kedvez a mediáció választásának. A sztrájkok és konfliktusok közötti összefüggésről elégtelen információ áll rendelkezésre a kérdőív és az interjúk alapján. Ezért puha állításnak is csak részben felel meg a feltételezés.

⁸⁵ A presztízzsel kapcsolatos hipotézisek vizsgálatánál már említésre került ez az információ.

Következzen a 12. hipotézis további vizsgálata. A hírnévrombolást több mediátor említette, és destruktívnak ítélte meg. Jellemzően előfordult a közvetítéseik során. Ettől függetlenül általában sikerült megállapodást kötni. A hírnévrombolás azért is bizonyult destruktívnak, mert a felek a közvetítésen nem az eredeti vitás kérdésekkel, hanem azzal voltak elfoglalva, mit mondott a másik fél a sajtónak. Előfordult, bár nem jellemző, hogy fizikai bántalmazásra is sor került. A közvetítés azonban nem konkrétan a testi sértés sérelmének kezelésére vonatkozott, hanem a felek közötti eredeti konfliktusra.

Következzen két mediátor beszámolója. Az egyikből korábban esettanulmány készült. A másik egy interjúrészlet.

„...A tárgyalás elején a mediátor tanácsára a felek ún. bizalomerősítő lépéseket tettek egymás felé. Így például a munkaadói oldal kijelentette, hogy a korábban, nem titkolt célból felvett és esetenként alkalmazott verőlegényeket már elbocsátotta és ezt bizonyítani is tudja. A tárgyalásokról kizárták a médiumokat, és csak a tárgyalások szünetében beszélhettek a munkavállalóval vagy a munkaadóval, illetve a mediátorral abban az esetben, ha engedélyt kapott rá. Ez azért fontos, mert a nyilvánosságnak tett kijelentések után már nincs visszaút. Ha viszont nincs a média, akkor van újraértékelési lehetőség. A mediátor időnként összegezte, hogy mit sikerült addig elérni. Milyen munkavállalói vagy munkaadói javaslatok születtek? Végül kompromisszumjavaslat született, és csak miután a sztrájkbizottság is beleegyezett, került sor az ügy lezárására. Több forduló után írásban rögzített megállapodás született: a munkaadói oldal ígéretet tett arra, hogy berekeszti a további elbocsátásokat, és a bért is emeli, de csak az eredeti ajánlat szerint. Ezt a munkavállalói oldal elfogadta. A két fél közötti kapcsolat jelentős mértékben javult, ami már abból is látható volt, hogy a felek leültek egymással tárgyalni, elmaradtak a korábbi fenyegetések, és már nemcsak a hivatalos kommunikáció zajlott a felek között. A mediáció sikeres választásnak bizonyult, mert az eredetileg nagyon megromlott kapcsolatot sikerült úgy helyrehozni, hogy összesen két tárgyalási folyamat alatt (tehát néhány hónappal később még egyszer összeültek a felek) sikerült hosszútávra is rögzíteni és betartatni a megállapodások érvényességét.” (Lovász, 1999. 57-58.p.)

„...Az egyik sztrájkbizottsági tagot nem kívánták a cég épületébe beengedni. Bírósági ügy lett belőle, mert itt nemcsak veszélyeztették a testi épségét, hanem fizikai bántalmazás történt, amiben a sértett peres eljárást kezdeményezett. A cég által megbízott, őrző-védő kft. emberei követték el, akik olyan utasításokat kaptak, hogy kit engedhetnek be, kit nem, és arra nem voltak felhatalmazva, hogy az Mt. szerint értelmezzék a céghez való bebocsátást. Ebből keletkezett vita, és aztán fizikai erőszak. Probléma van azzal, hogy mit ír a sztrájktörvény, meg mit ír a Munka Törvénykönyve, és mennyire stabilan lehet azt érzékelni a hatályos jogszabályokból, hogy szakszervezeti tevékenység körében, ki hogyan, mikor léphet be a cég területére...Ez csak a velejárója volt ennek a konfliktusnak. Nem ez volt a konfliktus tárgya...Mindezek elterelik arról a figyelmet, hogy a felek a valódi konfliktusról, tehát a béremelésről, szociális juttatásokról, kollektív szerződéskötésről, vagy módosításról tárgyaljanak, mert arról kezdenek el beszélni, hogy mi jelent meg az újságban, miért verték meg a dolgozót.”

A vitát tehát olyankor is lehet kezelni mediációval, amikor közvetve velejárója a tettegesség is. Azt viszont továbbra sem tudni, hogy a munkaügyi vitához kapcsolódóan alkalmazott fizikai erőszak sértettje és az elkövető között lett volna-e helye a munkaügyi mediációnak. Valószínűleg nem. Az alternatív vitarendezési módszerek közül inkább a resztoratív (helyreállító) igazságszolgáltatás⁸⁶ segíthetne ebben. Ez a terület viszont nem illeszkedik jelen dolgozat témájához, ezért nem térek ki rá részletesebben.

Úgy vélem, a hipotézist csak részben támasztják alá a fentiek: a hírnévrombolásnál sikerrel lehet alkalmazni, tettegesség kapcsán valószínűleg nem.

Arra a kérdésre, hogy a mediációt népszerűsíti-e, hogy a konfliktus destruktív szakaszában is lehet sikerrel alkalmazni, a közvetítés választásának okait, a konfliktus okait, tárgyát, és az esetleges kísérő direkt akciót firtató kérdések vizsgálatával kaptam választ, szintén a közvetítési tapasztalattal rendelkezők kérdőívéből. Az eredmények azt mutatják, hogy egyrészt azok választották gyakrabban a közvetítést, akik több információval rendelkeztek róla (6 fő szerint), másrészt előfordult, hogy a közvetítő korábban közvetítést tanított nekik (1 fő). Emiatt és a személyes kapcsolat miatt került sor közvetítésre, illetve magasabb szintű érdekvédők javasolták a mediációt az érintetteknek (2 fő). Nagyon valószínű, hogy olyan információknak is birtokába jutottak a közvetítést igénybevevő felek, amelyek más, destruktív konfliktusos esetek sikeres közvetítésére vonatkoztak. A konfliktusok okainál és tárgyánál a presztízsféltéssel, erődemonstrációval kapcsolatos esetek utaltak destruktivitásra. Az említett szervezeteknél sor került közvetítésre, ami pedig a mediáció alkalmazhatóságát támasztja alá. Sok esetben volt direkt akció, mielőtt sor került volna közvetítésre. A direkt akciók rombolják a felek közötti kapcsolatot, illetve a munkáltató jó hírnevét. A sztrájkon kívül volt sztrájkfenyegetés, petíció, aláírásgyűjtés, nagygyűlés, demonstráció. A mediáció hozadékával kapcsolatosan többen a munkaügyi kapcsolatok rendeződését, a kommunikáció javulását, illetve egymás jobb megbecsülését jelölték meg. Az interjúk során öten tettek említést hírnévrombolásról, mint a szociális partnerekre jellemző magatartásról. Mindezek az információk valószínűsítik a 11-es hipotézisben megfogalmazottakat, de nem igazolják bizonyosan. A hipotézis csak puha állítást tesz lehetővé. További információkkal szolgálhatnak a vállalati esettanulmányok.

⁸⁶ A sértettet bizonyos jóvátétellel kárpótolja az elkövető (pl.: kis értékű lopásnál az elkövető vállalja, hogy ellentételezés nélkül, meghatározott ideig munkát végez a sértett javára).

9. Vállalati esettanulmányok

A szervezetek egyedi jellegzetességeiből fakadóan akadt olyan feltevés (pl.: a hírnévrombolásra vonatkozó), amelynek ellenőrzése csak egy-két vállalatnál volt lehetséges. Összességében azonban mindegyik hipotézis vizsgálatára sor került.

9.1. Az első vállalat, ahol a mediáció megállapodással zárult

Az alábbi vállalatnál a mediáció után egy évvel került sor a felek megkeresésére. Az esettanulmányhoz félig strukturált interjúkat készítettem a munkáltatóval, az ágazati szakszervezeti tisztségviselővel és a közvetítésben részt vett mediátorral. Az esettanulmány elkészítéséhez felhasználtam a közvetítői kérdőív idekapcsolódó adatait és az MKDSZ közvetítői jelentését. Kiegészítő forrásként szolgáltak a belső dokumentumok, levelezések.

9.1.1. A vállalat bemutatása

A szervezet multinacionális nagykereskedelmi vállalat. A fővárosban és vidéken közel ötezer főt foglalkoztat. Létszáma alapján nagyvállalatnak minősül.

A szervezetnél nincs kollektív szerződés, és a megkeresés idején nem is volt napirenden. Ennek oka a munkaügyi kapcsolatok viszonylagos rendezetlensége, és hogy a mediációban is részt vett helyi szakszervezet nem reprezentatív. Nem jellemző az elbocsátás. Munkaügyi perek előfordultak ugyan a vállalat fennállása óta, de ezek egyéni ügyek voltak. A vállalattal szerves kapcsolatban álló ágazati szakszervezet szerint nagy a fluktuáció, a helyi szakszervezet tagjait pedig atrocitások érték a munkáltatói oldal részéről, pl.: az egyik képviselőt rosszabb beosztásba helyezték át.

Több kis létszámú szakszervezeti csoport is működik itt, amelyik ugyanahhoz az ágazati szakszervezethez tartozik. Kezdetben a felvett szakszervezeti tagok csoportot alkotva működtek először csak egy, később több telephelyen is. Az ágazati szakszervezet által, „többek között a sztrájk kezdeményezés felkarolásával, az egyeztetésben való személyes részvétellel, az egységes alapszervezetté alakuláshoz szükséges gyakorlati tapasztalat átadásával és a mediáció révén sikerült ezeket a csoportokat a cég egésze szintjén működő egységes szervezetté alakítani.

A közvetítési folyamatban főleg az ágazati szakszervezet vállalt aktív szerepet, aki az összes munkavállaló érdekében lépett föl. Feladata volt a munkaügyi kapcsolatok, a kommunikáció kialakítása is. Tagtoborzást is végzett a helyi szakszervezet részére, aminek taglétszáma a mediáció idején kb. 120 fő, a megkereséskor (a közvetítés után egy évvel) kb. 250-300 fő volt.

A munkáltatói oldal aktív kapcsolatot ápol egy érdekvédelmi szervezettel, amely többek között a feketekereskedelem ellen és a becsületes kereskedelem védelmében lép fel. Helyi szinten a szakszervezetek felé sajátos a kapcsolata. Ha szükséges, a két oldal között különböző, például bérjellegű megállapodások kapcsán kerül sor találkozásokra. A bértárgyalásokon a humán erőforrás igazgató vesz részt. A legfontosabb fordulópontoknál a vezérigazgató is jelen van. Az együttműködési megállapodások kapcsán a gazdasági igazgató is érintett. Az áruházigazgató találkozik a mindennapok során a helyi szakszervezettel. Ő közvetíti a gazdasági szempontokat. Ezeken a találkozókön a munkavállalói oldalon a helyi szakszervezeti vezetők jelennek meg, illetve néhány speciális esetben, mint amilyen a mediáció is volt, az ágazati szakszervezet is részt vesz a tárgyalásokon. Eseti jelleggel a helyi szakszervezet maga kezdeményez találkozót a munkáltatói oldallal. Ezek egyéni munkavállalókat érintő vagy más speciális esetek. A menedzsment szerint az emberek közvetlenül fordulhatnak hozzájuk kérdéseikkel, amik jellemzően a munkavégzéssel, szakmai, egyéni problémával, szervezéssel (különböző szabályok betartása) kapcsolatosak.

A kollektív találkozókön jegyzőkönyvet készítenek, különösen, ha előrelépés történik vagy döntés születik egy kérdésben. Az összes témát beleszámítva kétháromhavonta kerül sor vállalati szintű (az összes dolgozót érintő) találkozóra.

Noha a szociális partnerek munkaügyi kapcsolatai még a sok találkozó ellenére is viszonylag rendezetlenek, kevésbé fejlettek, a tárgyalási kultúrát igyekeznek fejleszteni, a tárgyalásokra jogi és szakmai szempontból is felkészülnek.

A munkáltató mellett az összes munkavállaló érdekeit szem előtt tartó ágazati szakszervezet és az egyik helyi szakszervezeti csoport vett részt a mediációban.

A konfliktus tárgya a bér és béren kívüli juttatások voltak. A konfliktuskezelési eljárást sztrájkfenyegetés kísérte, de sztrájkra végül nem került sor. A felek álláspontjai a mediátor közreműködésének köszönhetően közeledtek. A feleknek végül sikerült megegyezniük, és megállapodást kötniük a vitás kérdésekben és a munkaügyi kapcsolatok rendezésére vonatkozóan.

9.1.2. Előzmények

A dolgozók kérésére, akik körülményeiket kedvezőtlennek ítélték meg, az ágazati szakszervezet évek óta próbálkozott helyi szervezet létrehozásával a vállalatnál. Az alapítást követően néhány száz főre sikerült megnövelni a taglétszámot.

Nem volt kialakult rend a munkaügyi kapcsolatokban. A felek közötti kapcsolat eléggé feszült volt. Az utolsó cseppet a pohárban az említett bérprobléma jelentette. A mediációt megelőzően több kérdésben zajlott megbeszélés a munkáltató és a helyi szakszervezet között. Több kevésbé lényeges pontban meg tudtak egyezni a felek, de a bérrel és egyes béren kívüli juttatásokkal kapcsolatban nem. A bérvitában a vállalat ötezer fős állományának csaknem 85%-a volt érintett.

Az első találkozón a munkáltató tájékoztatta a szakszervezetet. Ez nem volt valódi tárgyalás. A továbbiakban személyes megbeszélésekre, az álláspontok ismertetésére került sor. A helyi szakszervezet kifejtette véleményét, hangot adhatott nemtetszésének. Ezeket a megbeszéléseket a helyi szakszervezet végül sikertelennek ítélte meg. Szerinte a menedzsment azt hirdette, hogy ők csak jót akarnak az embereknek, de ez nem volt felismerhető. Ezután a helyi szakszervezet kollektív munkaügyi vitát kezdeményezett, de az egyeztető tárgyalás el sem kezdődött. A munkáltató elutasította a tárgyalandó kérdéseket, a konzultációt lezártnak tekintette, és írásban tájékoztatta a munkavállalókat a fenti kérdésekben hozott döntéséről.

A munkáltató nem találta megfelelő tárgyalópartnernek a helyi szakszervezetet. A szakszervezet nem volt reprezentatív. A szakszervezet reprezentativitása alatt a munkáltató a szakszervezeti tagság nagyságát értette. Mint tudjuk, ez nem volt jelentős, akkor még csak valamivel több, mint száz fő, a több ezer fős dolgozói létszámhoz képest. A munkáltató megítélése szerint a helyi érdekképviselő nem rendelkezett számosabb tagú helyi tárgyalói képviselettel sem. A munkáltató később az ágazati szakszervezettel és a helyi szakszervezettel együttesen tárgyalt.

A helyi és az ágazati szakszervezet szerint a vállalat nem működött együtt a helyi szakszervezeti tisztségviselőkkel. A tisztségviselők kérésére az ágazati szakszervezet sztrájkbizottság létrehozásáról döntött. Tagjai a helyi tisztségviselők és az ágazati szakszervezet egyik tisztségviselője lettek. Sztrájkfenyegetésre került sor. A szakszervezet vállalati helyzetéről, a feszültségekről és a sztrájkkal kapcsolatos fejleményekről az ágazati szakszervezet tájékoztatta a sajtó egyes képviselőit. A magyar szakszervezeti mozgalomtól szolidaritást kifejező levelek érkeztek, amelyekről a munkáltató is tudott. A szakszervezet nem kezdte el a sztrájkot a mediáció előtt, de alatta is fenntartotta a sztrájkkészültséget. A mediáció alatt idővel elállt a

sztrájkfenyegetéstől. Később sem került sor direkt akcióra. Ha mégis lett volna, a kieső bért a sztrájkalapból tudták volna kompenzálni.

9.1.3. A közvetítési folyamat

A vita tárgya tehát az éves béremelés és a béren kívüli juttatások voltak.

A munkáltatónak a jogi tanácsadó ajánlotta a mediáció lehetőségét. Kívülállóként látta, hogy holtpontra jutottak a felek, bemerevedtek az álláspontok. A közvetítés melletti döntésben segített a munkáltatói oldalnak, hogy megbízott a jogi tanácsadójában. A munkáltató elmondása szerint a közvetítés igénybevétele bizalmi kérdés is. Ezután a munkáltató egyeztetett a mediáció igénybevételéről a szakszervezeti oldallal, aki elfogadta a javaslatot. Az ágazati szakszervezet előzetesen már ismerte az MKDSZ közvetítési intézményét. A mediátort végül azért is kérték fel a felek, mert megfogalmazódtak a követelések és a szakszervezet erre is, mint egy lehetséges eszközre tekintett, amely a tárgyalásos út alapján lehetőséget biztosít céljai eléréséhez. Mint mindig, ebben az esetben is az eredményt tartotta fontosnak, tehát az ajánlottnál magasabb bér elérését, nem pedig az ellenfél legyőzését. Ezen kívül úgy vélte, hogy a mediátor bevonásával az államot engedték be a szervezetbe. Beljebb, mint más versenyszférás szervezetek. Elvárta volna, hogyha az állam belelát a szervezet működésébe, a munkaügyi kapcsolatokra stb. vonatkozó szabályok betartását a munkáltatói oldalon kell ellenőriznie.

A Szolgálat igazgatója is megkereste levélben a szakszervezetet és a munkáltatót, hogy a közismertté vált munkaügyi konfliktus kapcsán felajánlja a közvetítést.

A tárgyalásokon végül sor került a mediációra. Az ágazati szakszervezet egyik tisztségviselője és a magyar HR vezető végig jelen voltak. Egy-egy alkalommal bekapcsolódott az ágazati szakszervezettől még egy fő is, továbbá a helyi szakszervezeti tisztségviselők, és több alkalommal a jogi tanácsadó és a külföldi HR igazgató.

A közvetítési folyamat részben a felek személyes jelenlétében zajlott, részben telefonon és emailen, például arról, hogy a szakszervezet még ne sztrájkoljon, illetve a HR vezető még egyeztet a feletteseivel. A személyes jelenlét alkalmával sétáló mediációra is sor került. Ez több fordulóból állt. Előfordult, hogy a mediátor délelőtt az egyik, délután a másik féllel találkozott.

A munkáltató számára eddig teljesen ismeretlen helyzetet teremtett a mediációs eljárás. Ilyen jellegű tapasztalattal nem rendelkezett, emiatt kezdetben kétségei voltak

afelől, hogy pártatlan lesz-e a mediátor. Előzetesen nem ismerte a közvetítőt. Ellenben a jogi képviselő személyesen ismerte egy korábbi, évekig tartó munkakapcsolat révén. A munkáltató szerint a mediátorral kapcsolatos előzetes bizalom alapja, hogy egyik félnek se legyen vele személyes kapcsolata, vagy mindketten egyformán bízzanak benne. A mediátor legyen politikailag is semleges, az lehessen csak közvetítő, akit kizárólag szakmai és személyes képességei, nem pedig politikai hovatartozása alapján választanak ki erre a pozícióra. A munkáltató szerint annak, hogy a közvetítői folyamat során is meg lehessen bízni a mediátorban, az is feltétele, hogy ne álljon egyik fél pártjára sem. Nehéz volt elhinnie, hogy a feszült légkörben a közvetítő közömbös tud maradni, hogy nem akar egyik irányban sem elfogult lenni. „A folyamatban sokszor megkérdőjelezi az ember a valódi semlegességet, mert a közvetítő olyan aspektusokat is megvilágít, amiből arra következtetek, hogy nem ért velem egyet, holott nem is az a dolga.”

Az ágazati szakszervezet közvetítésen résztvevő tagja rendelkezett előzetes ismeretekkel a mediációról, ugyanis ismerte a szakirodalmat, folyamatosan figyelemmel kísérte a szakterületét érintő eseményeket, és részt vett az ezekkel kapcsolatos tájékoztatókon, konferenciákon. „A sajnálatos módon kevés közvetítés általában eredményesen zárult. Ezek az ügyek nagy nyilvánosságot is kaptak. Ennek alapján a szakszervezetnek pozitív képe alakult ki.”- nyilatkozta Az ágazati szakszervezeti vezető más témában rendszeres munkakapcsolatban is állt a mediátorral. Személyét megfelelőnek találta, mert számára semleges szakmaiságot testesített meg. Kezdetől fogva bízott benne. „Róla mindenki elhiszi, hogy nem áll a másik fél pártjára.” A mediátornak elsődleges célja volt, hogy nyitottak legyenek a felek egymás mondanójára. Állítása szerint sem a jogi képviselő és a mediátor közötti munkakapcsolat nem befolyásolta negatív irányban a mediációhoz való hozzáállásukat, sem a szakszervezeti vezető és a mediátor hosszú ideje meglévő munkakapcsolata az ellenkező oldal magatartását.

A közvetítői folyamat előrehaladtával a munkáltató részéről is kialakult a bizalom a közvetítő iránt. Idővel bízni tudott abban, hogy mindazt, aminek közlésére a mediátor nem kapott felhatalmazást, tényleg nem fogja közölni a másik féllel. „Érzékeltük, hogy amikor részletesen meg akart vizsgálni bizonyos adatokat, biztosított bennünket, hogy ezt kizárólag ő kezeli, illetve ha fel akarta használni a másik partner felé, megkérdezte, megteheti-e. A kérdéses részeket pedig egyértelműsítette.” – mondta a HR vezető.

A munkáltatói oldal saját bevallása szerint elvárta volna, hogy a mediátorral együtt sikerül megértetni szempontjait a szakszervezettel, és meggyőzik arról, hogy neki

van igaza. Nem akart álláspontjáról elmozdulni. Ezek az elvárások azonban nem teljesültek. A munkáltatói oldal a közvetítésnek köszönhetően idővel elismerte, hogy lépnie kell valamilyen irányban.

A felek eltérően látták a problémát. A munkáltatói oldal a számára fontos részleteket hangsúlyozta a szakszervezet felé, míg a szakszervezet a bérfejlesztési kérdést nem egészében látta. A felek tehát különböző szempontok alapján ítélték meg a bérelemeket és változataikat.

Idővel azonban fokozatosan közeledtek az álláspontok. A munkáltató szerint a közvetítő segítséget adott a közös pontok megtalálásában, amin keresztül kommunikálni tudtak, amelyek alatt mindenki ugyanazt értette. A szakszervezet szerint a mediációs tárgyalássorozat nem volt formális, túl tudtak lépni a feszültséggócokon, és sikerült közös nevezőre jutni. A közvetítőnek köszönhetően tehát sikerült tisztázni, milyen elvárásaik vannak a feleknek, ki mit ért az elmondottak alatt.

A közvetítés első felében sztrájkkészültség állt fenn. A megszervezett figyelmeztető sztrájkot többször elhalasztották. Végül a szakszervezet kijelentette, hogy eláll a sztrájkfenyegetéstől.

A felek eredményeket akartak elérni. Végül sikerült megegyezni az éves bérfejlesztés és a béren kívüli juttatások témakörében is, továbbá arról, hogy rendezik és formalizálják munkaügyi kapcsolataikat. A közvetítői folyamat megállapodással zárult.

A közvetítés alatt hírzárlat volt. A megállapodás után a szakszervezeti főbizalmi tájékoztatta a dolgozókat a döntésről. Sajtótájékoztatóra és sajtóközlemény kiadására is sor került.

A mediáció után a felek közötti együttműködés normalizálódott. Nem volt munkáltatói megtorlás. A munkáltató és a szakszervezet együttműködéséről évekkel később megállapodás született, az ügy közvetett eredményeként.

Közvetítéssel kapcsolatos előzetes ismerete, tapasztalata a menedzsmentnek nem volt. Az MKDSZ-től, annak működéséről nem kapott korábban tájékoztató levelet. A közvetítésről szóló tájékoztatást általában nem találja kielégítőnek. Szerinte azért lenne fontos a tájékoztatás, mert a szociális partnerek nem szeretik a külső embert. Ha ők annak idején nem néznek utána, milyen ügyek rendezésére szolgálhat a közvetítés, lehet, hogy náluk sem került volna rá sor. Példákon keresztül kellene ismertté tenni a munka világában.

Mindazonáltal a mediációt egy jó lehetőségnek tartja, amely biztosítja a meghallgatást a felek számára. Az igénybevétele azonban mindkét félén múlik. A munkáltató előnyben részesítené a közvetítést a bírósággal szemben, egy éves

béremelést kísérő sztrájk esetén. Ennek oka, hogy szerinte gyorsabb és hatékonyabb, mint a bírói út. A hazai mediációs intézménnyel teljesen meg van elégedve, míg a bírósággal kevésbé.

A szakszervezet szerint a közvetítés jó volt arra, hogy a felek letudják személyes ellentéteiket, a felgyülemlett feszültségeket.

A munkáltatói oldal szerint a felek a közvetítést máskor mégsem szeretnék igénybe venni. Mindent elkövetnek, hogy máskor ne kelljen. A szennyest nem akarják kitergetni. A szakszervezet elsősorban a közvetlen tárgyalást tekinti egy alkufolyamatban a legjobb megoldásnak, de természetesen ennek elakadása esetén vagy ha a munkáltató javaslatot tesz erre, a szakszervezet természetesen eszközként elfogadja a közvetítést.

9.1.4. Elemzés

9.1.4.1. Konfliktuskonstelláció

Ennél a vitánál a felek elismerték a konfliktus tényét, azaz, hogy vita van közöttük a bér és a béren kívüli juttatások kérdésében. A jogi képviselő hívta fel a menedzsment figyelmét arra, hogy bemerevedtek az álláspontok. A munkáltató nyitott volt a jogi képviselő mediációs javaslatára, a szakszervezet pedig a munkáltatóéra. A szociális partnerek érzékelték, hogy nem tudnak elmozdulni álláspontjaikról. Belátták, hogy a konfliktust, legalábbis pillanatnyilag, nem tudják önállóan kezelni. Egyúttal eljutottak ahhoz a felismeréshez, hogy külső segítségre van szükség, amit a mediáció testesített meg. És ezt ténylegesen is hajlandóak voltak igénybe venni. Teljesült az első hipotézis.

9.1.4.2. A felek közötti kapcsolat

A vállalat bemutatása c. fejezetben leírtakból megtudhatjuk, hogy a helyi szakszervezet szervezettsége a mediáció idején nem sokkal több, mint száz fő. Alacsony taglétszámmal rendelkező szakszervezet és a több ezer embert foglalkoztató munkáltató közötti erőviszonyok kiegyensúlyozatlanok⁸⁷. A helyi szakszervezet egyedül nem jutott volna el a mediáció igénybevételéig. Sokkal valószínűbb, hogy be kellett volna érnie a munkáltató egyoldalú döntésével.

⁸⁷ Súlyponti dolgozókat tömörítő szakszervezetnél más lenne a helyzet. Akkor az erőviszonyok az alacsony taglétszám ellenére is kiegyensúlyozottak lennének.

Mivel nem volt reprezentatív a helyi szakszervezet, nem volt egyenrangú tárgyalófél. Egy egyenrangú tárgyalópartnerrel a „kétoldalú megbeszélések” nem húzódtak volna ilyen sokáig. Eredménytelenség esetén nagyobb eséllyel fordultak volna előbb mediátorhoz. A szociális partnerek között régebb óta feszült volt a viszony, amit közvetítéssel lehetett volna orvosolni. Ennél a vállalatnál azonban nem került sor korábban mediációra. A kiegyensúlyozottabb erőviszonyok megteremtéséhez az ágazati szakszervezet bevonására volt szükség. Ez indirekt módon alátámasztja azt a feltevést, hogy a felek általában kevésbé veszik igénybe az alternatív utat, ha kapcsolatuk kevésbé kiegyensúlyozott.(2.1.) Bár egyetlen vállalati példa még nem tenné lehetővé az általánosítást, az érdekképviselők és a mediátorok általános tapasztalatai egybeesnek ezzel.

Nem teljesül az elvárásokkal kapcsolatos hipotézis (2.2.). A helyi szakszervezet elvárta volna, hogy kapcsolattartása a munkáltatóval rendszeres és valódi legyen, míg a munkáltató ezt megfelelőnek tartotta, ez a különbség azonban nem befolyásolta hajlandóságukat. A szakszervezetnél ezt egyrészt az a várakozás befolyásolta, hogy jó lenne, ha a közvetítés révén az állam ellenőrizné a munkáltatót, betartja-e a szabályokat, másrészt hogy az ágazati szakszervezet révén megfogalmazódtak a konkrét követelések, és itt volt értelme a mediációnak. Lehetséges eszközként tekintett rá, amely lehetőséget biztosít céljai eléréséhez. Az eredményt tartotta fontosnak, nem az ellenfél legyőzését. A munkáltatót elsősorban az motiválta az igénybevételben, hogy a mediátor az ő oldalát erősítve meggyőzi a szakszervezetet.

Voltak olyan helyzetek is, ahol az *egyik fél* adott témához kapcsolódó *elvárása nem jelent meg a másik oldalon*. A mediátorral kapcsolatban azt várta el a munkáltató, hogy politikailag semleges legyen, azaz szakmai hozzáértése alapján töltsen be a pozícióját, és a felek ne ismerjék személyesen, vagy mindketten bízzanak benne. Az ágazati szakszervezetnek nem volt olyan elvárása, hogy a munkáltatónak ne legyen baráti kapcsolata vagy személyes ismeretsége a közvetítővel. A munkáltató nem ismerte a közvetítőt, a szakszervezeti oldal viszont igen. A jogi képviselő és az ágazati szakszervezeti vezető is gyenge kötésben⁸⁸ állt a közvetítővel. A közvetítőt közvetlenül nem ismerő munkáltató mégis igénybe vette, sőt ő javasolta a módszert a szakszervezetnek. Tehát nem az elvárható módon hajlamosította a feleket az igénybevételre a személyes ismeretség, illetve annak hiánya. Magától értetődő lett volna

⁸⁸ Az ágazati szakszervezet tisztségviselője a közvetítés idején is rendszeres, szoros munkakapcsolatban állt a mediátorral, a jogi képviselő pedig korábban évekig volt a közvetlen munkatársa. A Granovetter által elfogadott definíció szerint az erős kötés a közeli barát, akivel gyakori a személyes kontaktus, a

ugyanis, ha a munkáltató nem szeretné, hogy a felek személyesen ismerjék a közvetítőt, akkor a személyes kapcsolat megléte esetén nem veszi igénybe, vagy legalábbis nem maga javasolja a mediációt. A mediátort személyesen ismerő ágazati szakszervezeti vezető pedig éppen, hogy kezdeményezné a mediáció igénybevételét a személyes kapcsolat meglétekor, és nem várna a munkáltató javaslatára. Mégis így történt.

Összegezve a fentieket, ugyanannál a témánál az elvárás vagy hiánya nem vagy nem az elvárható módon hajlamosította feleket a közvetítés igénybevételére. A hipotézis elvetendő.

A fentiek nem támasztják alá a szereplők közötti kötések erejével foglalkozó hipotézist sem (2.3.1.) A munkáltató a szakszervezet és a mediátor gyenge kapcsolata ellenére és a jogi képviselő és a mediátor között fennálló egykori, szintén gyenge munkakapcsolat mellett fogadta el a mediátor személyét. Erős kötésben nem állt senki a mediátorral.

A közvetítés során kialakult a bizalom a mediátor irányában. Teljesültek a munkáltató korábban már részletezett elvárásai. Azzal a módosítással, hogy a mediátor előélete alatt nemcsak az érthető, hogy főfoglalkozása alapján munkáltató vagy munkavállaló, hanem az is, hogy politikailag semleges legyen, teljesül a mediátor előéletére vonatkozó feltevés (2.3.2.)

Beigazolódik a 2.3.3. hipotézis is. Vizsgálatának azonban csak úgy van értelme, ha a főhipotézis (2.3.) azaz a mediátor iránti bizalomra **hatást gyakorol**, milyen a felek kapcsolata, hogyan alakul közöttük a kommunikáció.

A szociális partnerek egyoldalú konfliktuskezelési stratégiákat alkalmaztak (diktátum, illetve sztrájkfenyegetés), amik nem voltak jó hatással az amúgy is feszült kapcsolatra és kommunikációra. Ez és, hogy a felek maguk akarták megoldani a konfliktust, közrejátszott a mediátorral szembeni kezdeti bizalmatlanságban, illetve abban, hogy a mediációt a munkáltató javaslatára elfogadta a szakszervezet, de magától nem kezdeményezte. A konfliktuskezelési folyamat során ellenben meggyőződhetek arról, hogy a mediátor révén javult a kommunikációjuk és a kapcsolatuk. Mindez visszahatott a közvetítő iránt táplált bizalomra. Ez a bizalom a munkáltató részéről előbb kialakult, majd fokozatosan erősödött, a szakszervezet részéről pedig végig töretlen maradt.

A munkáltató bízott a jogi tanácsadójában, és annak közvetítésre vonatkozó javaslatában is. Azaz közvetve megbízott a mediációban. Érzékelte, hogy a mediátor

gyenge kötés az ismerős, illetve az is inkább ebbe a kategóriába sorolható, akivel munkakapcsolatban állunk..

eleget tesz titoktartási kötelezettségének, és mindent megtesz a probléma tisztázásáért. Elfogadta, hogy nem fog az ő pártjára állni, és továbbra is részt vett a mediációban. A kezdetben bizalmatlan munkáltatói oldal részéről így kialakult a bizalom a közvetítő iránt is.

Az ágazati szakszervezet azáltal, hogy ismerte a szakirodalmat, és tudta, hogy a közvetítések többsége sikeres volt, bízott a közvetítői eljárásban. A mediátor pedig semleges szakmaiságot testesített meg számára, vagyis kezdettől fogva bízott benne.

A szakszervezet és a munkáltató fokozatosan megnyíltak a mediátor és egymás felé is, meg tudták beszélni problémáikat. Sikerült megtalálni a közös pontokat. Javult a közöttük lévő kommunikáció, oldódott a feszültség, javult a kapcsolat. Végül megállapodás született.

Ez alapján beigazolódott az 2.3. hipotézis. Kiegészítésként annyit fűznék hozzá, hogy a hipotézis alatt érthető az is, hogy a mediáció *előtt* megbíztak-e már a felek a mediátorban és ez hatással volt a kapcsolatukra, és az is, hogy a közvetítői folyamat *során* a felek idővel megbíznak-e a harmadik félben, és ez hatással van a három fél közötti kapcsolatra.

Ha a méret alatt a szakszervezet taglétszámát értjük, akkor a nagyobb létszám, azaz nagyobb méret a nagyobb alkuerőt jelenti a szakszervezet számára. A közvetítés idején alig haladta meg a 100 főt a létszám. A mediálásra kerülő vitatéma viszont a vállalat csaknem ötezer dolgozóját érintette. A munkáltató nem tekintette megfelelő tárgyalópartnernek a kis taglétszámú, helyi szakszervezetet. Ez látszik is abból, hogy hiába fejtette ki a véleményét az egyik konzultáción, hiába kezdeményezett kollektív munkaügyi vitát, a munkáltató érdemben nem reagált ezekre, sőt, egyoldalú diktátumot adott. A munkáltató akkor kezdte meg a valós párbeszédet, amikor az ágazati szakszervezet is bekapcsolódott a tárgyalásokba, amelynek nagyobb a taglétszáma, azaz nagyobb a mérete. Azáltal, hogy az ágazati szakszervezet is bekapcsolódott a tárgyalásokba, megnőtt a munkavállalói érdekképviselő mérete. Ennek alapján teljesül a méret és az alkuerő közötti pozitív összefüggés feltételezése is (2.4.1.)

Nem vizsgálható a 2.4. feltevés, mert eleve kicsi a létszáma a helyi szakszervezetnek, és sztrájkkészültség volt, csak éppen direkt akcióra nem került sor. Nem tudni, végül milyen arányú költségei származtak volna ebből a munkáltatónak, illetve a helyi és az ágazati szakszervezetnek. Arról, hogy magasabb szervezettség esetén, a költségek emelkednének, vagy csökkennének, csak sejtéseink lehetnek.

A helyi érdekvédelmi csoportok a munkavállalók ágazati szakszervezetéhez címzett kérésének köszönhetően alakultak meg. Majd néhány száz főre sikerült

felduzzasztani a tagok számát. Ez még mindig kevés a több ezer főhöz képest. Az ágazati szakszervezet összmunkavállalói érdekek mentén való fellépése azonban a szakszervezeti tagok számát potenciálisan növelő tényező. Ha az összes dolgozó számához képest jóval magasabb lenne a taglétszám, akkor nem mindig lenne szükség az erős ágazati szakszervezet segítségére, kiegyensúlyozottabb lenne a kapcsolat a munkáltatóval. Ezzel beigazolódtott az összefogással kapcsolatos első feltevés (3.1.).

A magasabb szakszervezeti taglétszám a szolidaritást is növelné. A munkavállalók vevőközpontúságot, nagyfokú toleranciát kívánó foglalkozásukból fakadóan azonban nem hívei az azonnali direkt akcióknak, vagy egy idegen fél bevonásának. Ezen kívül nagy a fluktuáció, és az érdekképviselőket atrocitások érték a munkahelyükön. A szakma követelményei, illetve a retorzióktól való félelem nehezítik a munkavállalók közötti szolidaritást. Tehát nem az egyéni játszmák húzódnak meg az összefogás hiánya mögött itt. A vonatkozó feltevés ezért nem vizsgálható (3.1.1.).

A harmadik, szolidaritással kapcsolatos feltevés (3.2.) pedig inkább nem teljesül. Miután a helyi szakszervezet több esetben is eredménytelenül járt, az ágazati szakszervezet bevonásában látta a megoldást. Ez a szerv testesítette meg a külső, mégis ismert, megbízható segítséget. Az ágazati szakszervezet felhívására sztrájkkészültség alakult ki. Semmiképpen nem lehet tehát a szolidaritás általános hiányáról beszélni. De nem az összefogás miatt, mint inkább a munkáltató javaslatát elfogadó ágazati szakszervezetet követve jutottak el a mediációhoz.

9.1.4.3. Mediáció kontra bíróság

Nem teljesültek azok a hipotézisek, amelyek a bírói út közvetítéssel szembeni előnyben részesítését feltételezik (4.1., 4.1.1.).

Amikor a munkáltató egyoldalú diktátumot adott (körlevélben értesítette a béremelés mikéntjéről a munkavállalókat), amikor a helyi szakszervezetnek nem volt lehetősége véleménynyilvánításra a kétoldalú konzultáción, akkor a helyi szakszervezet nem bírósághoz fordult, hanem az ágazati szakszervezet segítségét kérte. Nem tudjuk, hogy kicsi vagy nagy lett volna a munkáltató várható viselkedésével kapcsolatos bizonytalanság, azt viszont tudjuk, hogy a szakszervezet nem folyamodott bírósághoz. Igaz, mediációhoz sem.

Nem került sor akkor sem bírói út igénybevételére, amikor az ágazati szakszervezet sem jutott dűlőre a kétoldalú tárgyalások során a munkáltatóval. A helyi szakszervezet ekkor egy sztrájk megszervezésében kérte az ágazati szakszervezet segítségét, és nem fordult a bírósághoz.

A munkáltató sem fordult bírósághoz, amikor a nem megfelelő tárgylópartnernek tartott helyi szakszervezet akart vele tárgyalni és akkor sem, amikor a helyi szakszervezet az ágazati segítségét kérte. És akkor sem, amikor sztrájkfenyegetésre került sor. A munkáltató akkor sem fordult bírósághoz, amikor a konfliktus és a sztrájkfenyegetés híre kikerült a köztudatba, és akkor sem, amikor szolidaritásukról biztosították más szakszervezetek a vállalattal tárgyalókat. A munkáltató a szakszervezettel közösen az MKDSZ közvetői szolgáltatását vette igénybe. A munkáltató maga is úgy nyilatkozott, hogy a közvetítés intézményével elégedett, a bírósággal nem, és a mediációt preferálja a bírói úttal szemben.

Természetesen figyelembe kell venni, hogy ha jogvitákról lett volna szó, akkor lett volna lehetőség az előbbi választani, egyébként az utóbbi jöhetett volna szóba. Itt nem merült fel az érdekvita jogvitává való transzformálásának szándéka sem, ami jelezte volna a bírói út preferálását.

Mindezek alapján inkább nem teljesülnek a fenti hipotézisek. Az ellenkező oldalon álló fél stratégiáját az előzetes tapasztalatok alapján a szociális partnerek valószínűleg meg tudták jósolni, de a rájuk nézve negatív stratégia esetén sem fordultak bírósághoz.

9.1.4.4. Információs aszimmetria

A helyi szakszervezet lépéshátrányban volt a munkáltatói oldallal szemben. Ez az információs aszimmetriában nyilvánult meg. Például amikor azzal szembesült, hogy az első konzultáció valójában egy tájékoztató volt. Nem tudta előre, hogy így lesz. Vagy miközben a munkáltató válaszára várt az egyeztető tárgyalás kapcsán, a munkáltató már döntött arról, hogy elutasítja a vitás kérdéseket, lezártnak tekinti a megbeszéléseket, és írásban tájékoztatja a munkavállalókat bérfejlesztési döntéséről. Erről sem volt előzőleg tudomása a helyi érdekképviselőnek. Az információs aszimmetriával is együttjáró konfliktushelyzet megoldását az ágazati szakszervezet bevonásában látta. Az egyoldalú információs aszimmetria tehát nem segítette elő, hogy a helyi érdekképviselő a közvetítést válassza. Abban befolyásolta, hogy egy a pozícióját megerősítő külső felet válasszon, akit számára az ágazati szakszervezet testesített meg. Itt nem teljesül az 5.1. hipotézis. Az információs aszimmetria jelen volt, de közvetlenül nem eredményezte a mediáció elutasítását vagy választását.

Ha az ágazati szakszervezetet tekintenénk harmadik félnek, akkor teljesülne, hogy a felek közötti egyoldalú vagy kölcsönös információs aszimmetria esetén a tranzakciós költség befolyásolja a harmadik személy bevonását (5.1.1.).

A hosszú ideig tartó eredménytelen tárgyalások magas tranzakciós költségeket (számos fölösleges erőfeszítés, időráfordítás stb.) jelentettek a helyi szakszervezetnek, amiket nyilván szeretett volna elkerülni, vagy legalábbis csökkenteni a továbbiakban. Sikerült az ágazati szakszervezet (harmadik fél) felkérése (pl.: a sztrájk megszervezésére). Mivel azonban ez az alhipotézis a közvetítés választására vonatkozó főhipotézis része, nem tekinthetünk el attól, hogy ezt is a mediációra vonatkoztatva kell vizsgálni. A harmadik fél alatt a közvetítőt kell érteni, és nem az ágazati szakszervezetet.

A munkáltatónak a mediációnál vélhetően nagyobb tranzakciós költséget jelentett volna egy sztrájk. A munkáltató azonban nem küszködött információs aszimmetriával, szemben a helyi szakszervezettel.

Az ágazati szakszervezet nem igazán szembesült információs aszimmetriával, vagy ha mégis, sztrájkot kezdett szervezni (ami persze komoly tranzakciós költséggel jár). Nem fordult közvetítőhöz. Nem is kezdeményezte a mediációt, sőt, alatta is fenntartotta a sztrájkkészültséget egy ideig.

Ebben az esetben tehát nem igazolódik az utóbbi hipotézis sem: nem befolyásolja a tranzakciós költség a harmadik személy bevonását információs aszimmetria esetén

9.1.4.5. Konfliktusfelvállalási hajlandóság.

A szakma megköveteli az elfogadóbb, konfliktustűrő magatartást. A már ismert alacsony sztrájkaktivitási szint itt is megjelenik: nemigen fordultak elő sztrájkok. A fenti konfliktusnál is csak kilátásba helyeztek egyet, amire végül nem került sor. Nem vettek igénybe mediációt sem. Holott több konfliktus is előfordult a korábbiakban. Ebből következően teljesül, hogy a sztrájkaktivitási szint utal a konfliktusfelvállalási hajlandóságra, és ezáltal magyarázó tényezője az alacsony mediációs igénybevételi aránynak (6.1.).

9.1.4.6. Konfliktuskezelési stratégiák, kockázatok

A jellemző konfliktuskezelési stratégiák negatív irányban befolyásolták, késleltették a közvetítés igénybevételét.

A stratégiák kockázatát (pl.: az ágazati szakszervezet bevonásával nagyobb nyomásgyakorlás, a kétoldalú tárgyalásokon a munkáltató nem mindig az elvárások szerint viszonyul a szakszervezethez) nyilvánvalóan kisebbnek tartották, mint a mediációét. A munkáltató azzal a kijelentéssel, hogy a sikeres közvetítés ellenére sem akarja azt a jövőben igénybe venni, mert nem akarja kitergetni a szennyest, arra utal,

hogy számára túl kockázatos a konfliktuskezelésnek ez a módja. Még az ágazati szakszervezet bevonása is kevésbé kockázatos a számára.

Ezzel teljesül a kapcsolódó hipotézis (8.).

A felek a konfliktusfolyamatban meglehetősen későn vették csak igénybe a közvetítést. Hajlandóak voltak időt és energiát nem kímélni a különböző tranzakciókra (pl.: hosszas kétoldalú tárgyalások). Nem fordultak mediátorhoz. Úgy gondolom ezért, hogy itt nem teljesül a tranzakciós költséghalmazra vonatkozó feltevés (9.). A feltételezés alapján ugyanis azt gondolnánk, hogy nagyobb idő- és energia-, esetleg pénzráfordítással járó tranzakciók (helyi helyett ágazati szakszervezettel tárgyalás, eredménytelen konzultációk után kollektív vita kezdeményezése, sztrájkszervezés stb.) esetén az alacsony tranzakciós költségű békés konfliktuskezelést választják a felek, ahol a költségeket mindössze a megegyezés fáradtsága és ideje arról, ki legyen a mediátor, illetve a közvetítésre fordított idő jelenti. Itt nem ez történt. Eredménytelenül próbáltak megegyezni hónapokig, és nem vették igénybe a mediációt.

9.1.4.7. Presztízs

A munkáltató saját bevallása szerint a jövőben nem akarja igénybe venni ezt a módszert, sikeressége ellenére sem, mert nem akarja kiteregetni a szennyest. Ez azért is elgondolkodtató, mert korábban arról nyilatkozott, hogy meggyőződhetett a mediátor titoktartásáról. És azért is, mert ebből arra lehet következtetni, hogy korábban is így gondolkodott egy külső fél bevonásával kapcsolatban. Ez a presztízzsel kapcsolatos hipotézist támasztja alá (7.1.).

A sztrájk, mint konfliktuskezelési stratégia egyben erődemonstráció, amelynek révén megmutathatja a szakszervezet, hogy saját maga kívánja rendezni konfliktusát a munkáltatóval, még ha az ágazati szint segítségét is kell kérnie ehhez. Utóbbi pedig nem kezdeményezte, csak elfogadta a mediációt.

A fentiek alapján a presztízsnél mindkét szociális partnerre kitérő hipotézis is alátámasztást nyert (7.1.1.), annyi megszorítással, hogy a munkáltatói oldal esetében nem gyakrabban, hanem hangsúlyosabban jelenik meg ez az elem.

9.1.4.8. Igénybevételi hajlandóság

Ennek mértékéről is meggyőződhattünk a fentiek alapján. Úgy gondolom, hogy ez az eset alátámasztja a 10. hipotézisben leírtakat. A felek egyike sem fordult közvetítőhöz a konfliktus korábbi szakaszaiban, vagy korábbi bérfejlesztési kérdések során. A szakszervezet a sztrájkot választotta volna, a munkáltató pedig először nem is konzultált érdemben a helyi szakszervezettel, de ekkor sem egy valóban harmadik,

külső fél bevonását választotta, hanem tárgyalásokat kezdett az ágazati szakszervezettel. Az esettanulmány azonban csak azt igazolja, hogy ennek a vállalatnak az esetében lehetett volna több alkalommal is közvetíteni. Általánosítani nem lehet.

9.1.4.9. Mediáció és destruktív konfliktus

A szakszervezet részéről a sztrájkfenyegetés, a szolidaritási lépések, a sajtó tájékoztatása akarva-akaratlanul is rombolták a vállalat hírnevét.

A munkáltató először csak tájékoztatta a helyi szakszervezetet bérfejlesztési stb. döntéséről. Aztán a személyes megbeszélések sem voltak valós tárgyalások. Majd nem folytatott egyeztető tárgyalásokat a vitás pontokban. Ezt követően lezártnak tekintette a kérdések megvitatását, és kijelentette, hogy tájékoztatja bérfejlesztési döntéséről a munkavállalókat. Ezek a lépések nyilvánvalóan rombolják a helyi és az ágazati szakszervezet hírnevét.

A kölcsönös hírnévrombolás ellenére a felek hajlandóak voltak igénybe venni a közvetítést, ami megállapodással zárult, és javította kapcsolatukat, vagyis sikeres volt.

A fentiek nem támasztják alá, de igazolják, hogy van értelme a 11. hipotézisnek, ugyanakkor alátámasztják a rákövetkező feltételezést. A destruktív szakaszban sikerrel alkalmazták a közvetítést, és a felek elégedettek voltak a közvetítéssel. Annak ellenére azonban, hogy a munkáltató előnyben részesíti ezt a bírósági úttal szemben, és ezért feltételezhető, hogy kevésbé hajlamos az érdekvitákat jogvitává alakítani, mégsem szándékozik a jövőben igénybe venni ezt a módszert. Vagyis a destruktív szakaszban sikeres mediáció még nem biztos, hogy népszerű is lesz. A munkáltató szerint példákkal, azaz ismertté tett esetekkel kellene népszerűsíteni a mediációt. Ebből azonban még nem tudjuk, hogy olyan példákra gondolt-e, amelyekben a destruktív konfliktus esetén alkalmazták sikerrel a mediációt.

Teljesül viszont a hírnév rombolásával, testi épség veszélyeztetésével összefüggő feltételezés (12.). Testi épség veszélyeztetésére azonban szerencsére nem, „csak” kölcsönös hírnévrombolásra került sor.

9.2. Második vállalat. Ha elakad a folyamat.

A második szervezetnél is kb. egy évvel a mediáció után került sor az interjúkra. Az esettanulmányhoz félig strukturált interjúkat készítettem az összes szakszervezeti tisztségviselővel, egy műszakvezetővel, és a menedzsment két tagjával, akik az ügyvezető igazgató nevében is nyilatkoztak. Felhasználtam továbbá a közvetítői kérdőív idekapcsolódó adatait és az MKDSZ közvetítői jelentését..

9.2.1. A vállalat bemutatása

A vállalat több évtizedes múltra tekint vissza. A szervezet életében meghatározó események voltak a rendszeres csoportos létszámleépítések, az átszervezések, privatizáció, munkáltatói jogutódlás, többszöri tulajdonosváltás. A szervezetnél van kollektív szerződés.

Gazdaságilag leszálló ágazathoz tartozó, nehézipari, külföldi tulajdonban lévő szervezetről van szó. Méretét tekintve nagyvállalat: a megkeresés idején kb. 900 fő volt a foglalkoztatottak száma.

A tulajdonosoknak érdekében állt az állomány továbbfoglalkoztatása. A hatékonyság érdekében helyi szakmabeliekkel bővítették az állományt. Többletberuházásokat is végeztek, amik azonban nem technológiai jellegűek voltak, hanem a szociális körülmények javítását célozták.

A tulajdonosok képviselőjükön keresztül érintkeznek a vállalat legtöbb szereplőjével. A menedzsment és a szakszervezetek régóta jól működő, napi kapcsolatban vannak egymással. A munkavállalók felé a „nyitott ajtó” technikát alkalmazzák: a munkavállalók bármikor közvetlenül fordulhatnak gondjaikkal az ügyvezető igazgatóhoz, a HR-es munkatársakhoz, vagy bármelyik szakszervezeti tisztségviselőhöz.

A szociális partnerek viszonylag felkészültek és fejlett tárgyalási kultúrával rendelkeznek. Kapcsolatuk bizonyos mértékig háromoldalú: tulajdonosi kör – menedzsment - szakszervezetek. Három szakszervezet működik a vállalatnál. Együttműködés jellemzi őket. A menedzsment adatai szerint a szervezetségi szint az osszdolgozói létszámnak valamivel kevesebb, mint 50%-a.

A munkáltatói oldal elmondása szerint a tulajdonos úgy látta, hogy a vállalat dolgozóinak hozzáállását a rendszerváltás előtti mentalitás jellemezte (a vállalatra a hosszútávú, akár életre szóló foglalkoztatás jellemző, biztos a munkahely, sokat számít

a vállalatnál eltöltött évek száma). A tulajdonosnak az volt a szándéka, hogy a vállalatot a versenyfeltételekre jól reagáló céggé alakítsa át. Elvárta, hogy a többletberuházások után a munkavállalók elfogadják, hogy nekik is magasabb teljesítményt kell nyújtani ahhoz, hogy a cég anyagi helyzete rendeződjön. Csak ezután lehet szó béremelésről.

A szakszervezeti oldal szerint a versenyszellem mindig jellemző volt erre a kollektívára. A munkavállalók azt várták volna el, hogy az évek óta tartó bizonytalanságok megszűnjenek, bérük elérje az ágazati szintet, munkahelyüket biztosnak érezhessék.

A stabil munkahely, a folyamatosan növekvő jövedelem viszont nem biztosítható hosszú távon olyan cégnél, ahol a piac alakulása érzékenyen érint minden egyes költségelemet. Ha nincs mit gyártani, vagy a piac nem tudja elfogadni a magasabb árat, a magasabb vagy ugyanakkora jövedelem sem biztosítható. A munkavállaló mégsem hajlandó engedni a több évtizede megszokott hozzáállásból, ugyanannyi, esetleg kevesebb jövedelemért többet teljesíteni.

A vitát két direkt akció kísérte: az egyikre a mediáció előtt került sor, a másikra pedig utána. A konfliktus régebb óta húzódott a felek között. Több tárgyalási forduló volt. A vállalat nehéz helyzetére hivatkozva a munkáltatói oldal elzárkózott a szakszervezeti követelések egy részétől, a kisebb költséget jelentő tételnél pedig feltételes álláspontra helyezkedett: ha nyereségessé válik a cég, vagy legalábbis nem lesz veszteséges, akkor lehet szó jutalomról.

A konfliktus tárgya az éves bérfejlesztés és a műszakpótlék voltak. A közvetítési folyamat elindult, majd abbamaradt. A felek között nem született megállapodás.

9.2.2. Előzmények

A már említett, korábbi tulajdonosokkal való ellentétek, sztrájkok, létszámleépítések bizalmatlanságot és bizonytalanságot ültettek el az emberekben, ami akkor is fennmaradt, amikor a jelenlegi tulajdonos bizalomerősítő lépéseket tett (helyi szakmabeliek felvétele stb.). A korábbi ellentétek érdekellentétén alapultak. Ezeket lehetett volna mediációval kezelni, de nem került rá sor.

A tulajdonosi képviselő rendelkezett a legtöbb valós információval a cégről, illetve a tulajdonosok szándékairól. A menedzsment is tisztában volt ezekkel, de mivel nem volt elfogadott üzleti terv, nem tudta meghozni a megvalósításhoz szükséges döntéseket. A vitában sem rendelkezett döntési kompetenciával. Ez gyengítette erőpozícióját.

A vitában a munkáltató álláspontja az volt, hogy nem lesz béremelés. Erről írásban értesítette a munkavállalókat. A szervezet pénzügyi háttéréről viszont csak szóban tájékoztatta a szakszervezeteket. A tisztségviselők további információkhoz Felügyelő Bizottsági tagságuk révén vagy informális úton jutottak hozzá. A szakszervezetek tagjai nem voltak tisztában a tulajdonosi tervekkel. Keveset tudtak a tulajdonosok kilétéről is.

Az álláspontok a többszöri tárgyalás ellenére sem közeledtek. A menedzsment kissé eltúlzottnak tartotta a szakszervezeti követeléseket, és úgy érezte, hogy „a korábbi engedmények már feledésbe merültek”. A bérfejlesztési kérdésekben nem igazán mozdult el álláspontjáról. Néhány követelés megvalósítását például a pénzügyi helyzet javulásához kötötte.

A szakszervezetek követeléseik szintjét idővel csökkentették, majd egy ponton megálltak, és ahhoz a szinthez ragaszkodtak.

Az idő előrehaladtával tovább nőtt a feszültség a felek között. A szakszervezeti oldal szerint a bérkövetelésekre ígéret és időhúzás volt a válasz. Ez még tovább növelte az elégedetlenséget, amit az is jelzett, hogy a munkásgyűlésen megjelentek fele még a tájékoztatás közben távozott. A szakszervezet nyomásgyakorlás érdekében figyelmeztető sztrájkot szervezett. A sztrájk azonban nem segítette elő a követelések teljesülését.

9.2.3. A mediáció körüli események

A konfliktusfolyamatban a már említett két direkt akcióra került sor: egy figyelmeztető és egy általános sztrájkra. A 32 órás általános sztrájkot a mediáció után tartották meg. A sztrájkfenyegetettség a közvetítés során is fennállt. A tiltakozások anyagi háttérét az ágazati sztrájkalap, a helyi szakszervezeti alapok, és a tagdíjbevétel képezte.

A munkavállalói oldal szerint a piaci szereplők érzékelték a tiltakozásokat. „Idegesek voltak” – mondta több szakszervezeti tisztségviselő. Így a sztrájkok a piacvesztés lehetőségét is magukban hordozták. A figyelmeztető sztrájknak erkölcsi hatást is tulajdonítottak, amely a munkavállalók álláspontját és hangulatát demonstrálta. A két tiltakozás a menedzsment presztízsveszteségét okozta a munkavállalók körében.

A menedzsment szerint a piaci szereplők első alkalommal nem tudtak a tiltakozásról, az szerintük nem okozott piacvesztést. Viszont jelentős volt az anyagi kár,

különösen az utóbbinál. A morál is jelentősen romlott. A tulajdonosok a jövőben más személyt ruháznának fel döntési jogkörrel.

A második tiltakozásnál a munkáltató próbálta megosztani az embereket. A taktika része volt a külső munkavállalókkal való fenyegetés. „A munkáltató azt mondta, bárhonnan hozhatnak embert, mert a vállalatnál magasabbak a bérek.” - nyilatkozta az egyik szakszervezeti vezető. A munkavállalók egy részének véleménye szerint ez nem volt valódi veszély, tekintve, hogy ezt az egyáltalán nem magas fizetést máshol is megkaphatják.

A szakszervezeti oldal és a műszakvezető szerint többen dilemmáztak, részt vegyenek-e az első sztrájkban. Végül az emberek egyharmada nem írta alá a részvételi listát. Voltak olyanok is, akik szabadságra mentek. A szakszervezetek szerint az első sztrájkban résztvettek aránya a teljes dolgozói létszám 50-75%-a volt. A másodikban a műszakosok csaknem teljes létszámmal vettek részt. Itt nem volt jellemző a dilemmázás. A menedzsment szerint a betegállományban lévők aránya jelentősen megnőtt a tiltakozások idején. Ennek azonban a sztrájkoktól független, szervezeten kívüli oka is volt. A munkáltatói oldal szerette volna elkérni a résztvevők listáját, amit nem kaptak meg. Végül a műszakjegyzék alapján végezték el a biztosítási időből történő ki- majd visszajelentést.

9.2.4. A közvetítési folyamat

A közvetítést az MKDSZ igazgatója ajánlotta. A figyelmeztető sztrájk után a felek közösen döntöttek a mediáció mellett. A munkáltató döntését az a ki nem mondott cél befolyásolta, hogy a mediátor segítségével a szakszervezetek ideiglenesen, vagy véglegesen elállnak követeléseiktől. Előzetes értesülései nem voltak a mediációról és arról sem, hogy más vállalatoknál mik voltak a tapasztalatok. A szakszervezetek előzetesen már ismerték a mediációt, főként az ágazati szakszervezetek tájékoztatásának köszönhetően. Egy békés, számukra kedvező megoldást reméltek a folyamattól.

A Szolgálat listájáról közösen választottak közvetítőt. A választásban az alábbi szempontok játszottak közre: szakmai múlt, jó hírnév, helybéli legyen, aki bármikor jelen tud lenni, illetve a személyes ismeretség.

A közvetítés előtt nem, alatta viszont hírzárlat volt, majd sajtótájékoztató zárta a tárgyalásokat.

Mindhárom szakszervezet tisztségviselői résztvettek a közvetítésen. A menedzsment többsége viszont nem. Szerintük nem tűnt szükségesnek, mert a

tulajdonos képviselője rendelkezett a szükséges információkkal. Erőpozíciója is lényegesen erősebb volt, mint a menedzsmenté. A menedzsment nem rendelkezett megfelelő hatáskörrel sem a szakszervezeti követelésekre való reagálást, sem döntési lehetőségeit illetően. Ugyanakkor nyitott volt a szakszervezeti követelésekre. A munkavállalók gondjai iránt megértő volt, sőt egy-két követelést képviselt is a tulajdonos megbízottja felé. Ennél többet azonban nem tehetett. A tulajdonosok sem voltak jelen a tárgyalásokon. Képviselőjüket bízták meg a részvétellel és a döntési jogkörrel. Feltételezték, hogy nem lesz szükség az ő jelenlétükre.

A szakszervezetek és a közvetítő szerint a tulajdonosi képviselő a közvetítés elején elvárta, hogy a közvetítő álljon a pártjára, és a tulajdonosi álláspontot képviselje a szakszervezetek felé. Idővel azonban belátta, hogy a mediáció nem erről szól.

Az információhiánnyal küszködő, kezdetben kissé nyugtalan szakszervezeti oldal elejétől fogva megbízott a mediátorban, a menedzsment viszont bizalmatlan, ideges, és kissé zárkózott volt vele szemben. A munkáltató hozzáállása jelentősen enyhült a tárgyalások előrehaladtával, mivel érzékelte, hogy a mediátor mindent megtett a megegyezés érdekében. A tárgyalássorozat végére a szakszervezetek is nyugodtabbá váltak, mert sikerült pontosabb képet kapniuk a cég pénzügyi helyzetéről, az üzleti tervről és a tulajdonosok elképzeléseiről. A mediátor iránti bizalmuk is megmaradt.

A menedzsment, a szakszervezetek és a mediátor is úgy nyilatkozott, hogy a tulajdonos képviselője végig ugyanazon az állásponton maradt: nincs forrás a béremelésre. Többek szerint merevsége akadályozta a megegyezést. Nagyon különböztek az érdekek is. A többfordulós, sétáló mediációval is kiegészült közvetítés végül abbamaradt. Nem kötöttek megállapodást a felek. Mindez tovább fokozta a feszültséget a cégen belül, és sor került a második sztrájkra.

A felek azonban a tárgyalások eredménytelensége ellenére is pozitív véleménnyel voltak a közvetítésről. Az eredményeket illetően már megoszlottak a vélemények. A szakszervezeti oldal szerint sikerült részleges eredményeket elérni, a menedzsment viszont nem emlékszik ilyesmire.

A közvetítés sikertelen abból a szempontból, hogy nem született megállapodás a felek között, és a felek kapcsolata feszültebb lett. Sikeres viszont annyiban, hogy csökkent a felek közötti információs aszimmetria, a figyelmeztető sztrájk után újra leültek tárgyalni, és hogy a tulajdonos képviselője megértette, a közvetítő nem állhat az ő pártjára, tárgyilagosnak kell maradnia. Ezek a mediáció azon előnyeit szemléltetik, hogy képes elősegíteni a felek közötti kommunikációt, a konfliktus megoldási szándékát, és megszüntetni a mediációhoz kapcsolódó téves sztereotípiákat.

A mediáció után a tulajdonosok kilátásba helyezték, hogy olyan személyt ruháznak fel döntési jogkörrel, aki jól megérti az emberek problémáit. A régi képviselő a megkeresés óta elment, a tulajdonosok részben új menedzsment tagokat neveztek ki, akik teljesítették a munkavállalói követelések egy részét az év végére.

9.2.5. Elemzés

9.2.5.1. Konfliktuskonstelláció

A szervezetnél fennálltak a mediációhoz vezető konfliktuskonstelláció elemei, amelyek elvezettek a közvetítéshez. Ez alátámasztja az első feltételezést.

9.2.5.2. A felek közötti kapcsolat

A munkavállalói oldal nem volt tisztában azzal, kik irányítják a céget. Ez az információs aszimmetria önmagában is elbizonytalaníthatja őket a tulajdonosokkal és ígéreteikkel szemben. De ott voltak már a korábbi bizonytalanságok és bizalmatlanság is. A szakszervezetek erőpozícióját gyengíti, a munkáltatói oldallal való viszonyát kiegyensúlyozatlanná teszi az információs aszimmetria és a nagyfokú bizonytalanság.

Magasabb lehetne az együttes szervezettségi szintjük. A csaknem 50%-os szervezettségi szint nem alacsony, de nem is magas. Ebben az esetben a kiegyensúlyozott viszonyt magasabb szervezettséggel lehetett volna biztosítani, ami nagyobb részvételi arányt, erőteljesebb alkupozíciót és kiegyensúlyozottabb viszonyt valószínűsített volna.

A menedzsment (a tulajdonos képviselőjét kivéve!) és a szakszervezetek között jellemző a kölcsönös odafigyelés, a változások észlelése, és a pozitív változtatási szándék. A tulajdonosok képviselője azonban komoly erőfölénnyel rendelkezett a szakszervezetekkel szemben. Teljhatalmának köszönhetően megtehetette, hogy nem mozdul el eredeti álláspontjáról. Abszolút nem volt empatikus a munkavállalók irányában. Ez megint csak hozzájárult a munkáltatói és a szakszervezeti oldal kevésbé kiegyensúlyozott kapcsolatához.

Egyfelől tehát van egy partnerségi viszony a menedzsment és a szakszervezetek között. Másfelől ezt a partnerségi viszonyt erőtlenné tette a tulajdonosi képviselő sajátos magatartása. Meggyőződésem, hogy a szociális partnerek közötti kevésbé kiegyensúlyozott kapcsolat is hozzájárult a mediáció sikertelenségéhez.

Összefüggés látszik a munkáltatói oldallal való kiegyensúlyozatlan kapcsolat és aközött is, hogy a felek nem vették igénybe a mediációt a konfliktusfolyamat korábbi szakaszaiban, illetve a régebbi összeütközések során.

Úgy vélem, beigazolódott a vonatkozó hipotézis (2.1.).

A fentiek alátámasztják azt a feltételezést is, hogy a méretnövekedés nagy eséllyel lehet az alkuerő növekedésének záloga (2.4.1.).

A menedzsment két tagja távolmaradt a közvetítésről. Ezt problémásnak tartom, mert a közvetítői folyamatnak egyik alapfeltétele a konfliktusban érintett összes fél jelenléte. A menedzsment volt az összekötő kapocs a munkavállalói és a tulajdonosi oldal között. A bérkövetelés kapcsán óhatatlanul bevonódtak a konfliktusba. Távolmaradásuk pedig a közvetítés sikerességének, a megállapodás megkötésének esélyét csökkentette.

A közvetítésen a tulajdonosok és képviselőjük elvárta volna, hogy a szakszervezetek és a munkavállalók belássák, nincs forrás a bérfejlesztésre, nem lesz béremelés. A szakszervezetek mégis azt várták, hogy lesz. Ugyanabban a témában mást vártak. A tulajdonos képviselőjének mediációs igénybevételi hajlandóságát komolyan befolyásolta az a hiedelem, hogy a közvetítővel együtt meggyőzik a szakszervezetet a munkáltató igazáról. A szakszervezet hajlandóságát is pozitívan befolyásolhatta az a remény, hogy még megvalósulhat a béremelés.

A fentiek alapján részben teljesül az elvárásokkal kapcsolatos feltevés (2.2.). Azért részben, mert a szakszervezeti oldalt *inkább* a mediáció előzetes ismerete, és az esetleges többletinformációk hajlamosították a mediáció igénybevételére, mint a béremelés lehetősége, és semmiképpen nem a felek közötti kapcsolatot érintő elvárás.

A 2.3.1. pontban megfogalmazott hipotézis nem vizsgálható. A szociális partnerek gyenge kötésben álltak a mediátorral. Ebből azonban még nem tudni, befolyásolta volna-e választásukat, ha az egyik oldalt baráti szálak is fűzik hozzá, míg a másiknak csak ismerőse. A kiválasztásban a személyes ismeretség mellett a mediátor helyi és szakmai ismerete, és elismertsége játszott szerepet.

Az 2.3.2. pontban megfogalmazott hipotézis nem teljesül. Ebben az esetben a mediátor munkáltatói oldalon állt. A szakszervezeti oldal mégis kezdettől fogva őt szerette volna közvetítőnek felkérni.

A szakszervezetek elejétől fogva bíztak a mediátorban. A munkáltató viszont bizalmatlan volt eleinte, és csak fokozatosan alakult ki benne a bizalom. Ez alátámasztja a 2.3.3. hipotézist. A bizalom erősödése, illetve változatlanul magas szintje a mediátor fáradozásának, illetve előzetes szakmai és személyes ismertségének,

valamint a tárgyalásokon megnyilvánult kompetenciáinak (pl.: a felek közötti kommunikáció minőségének javítása) volt köszönhető. Ez a főhipotézis (2.3.) tükrében nyer igazán értelmet (lásd: alább!).

Noha a mediátor iránti bizalom növekedése nem volt elegendő a megegyezéshez, elősegítette, hogy újra tárgyalóasztalhoz üljenek, és komolyan tárgyaljanak a felek. A közvetítő iránti bizalom növekedése, illetve erőssége befolyásolta a felek megegyezési szándékát, de nem volt elegendő a megállapodáshoz. A tulajdonos nem mozdult el álláspontjáról a közvetítői tárgyalások alatt, de annak ellenére, hogy belátta, a mediátor nem áll az ő pártjára, egy darabig még folytatta a mediációs tárgyalásokat. A szakszervezeti oldalon pedig a követelésekből idővel még engedtek is, és hajlandóak voltak újabb tervezeteket kidolgozni például a bérkövetelés forrásának előteremtésére. Teljesül tehát a bizalommal kapcsolatos főhipotézis (2.3.).

A szakszervezetek és a menedzsment, illetve tulajdonos kapcsolata eléggé összetett. A menedzsment irányában inkább egyenrangú. Rájuk tudnak nyomást gyakorolni. A tulajdonos képviselőjére viszont nem. A szakszervezetek viszonylagos szervezettsége segített abban, hogy csak hosszas kétoldalú tárgyalások - még mindig kevesebb tranzakciós költséggel járnak, mint egy direkt akció, - után kerüljön sor a figyelmeztető sztrájkra. A szakszervezetek nyitottsága és pozitív hozzáállása a mediációhoz, és hogy az emberek hallgatnak a szakszervezetekre, hozzájárult, hogy előbb a mediációt igényeljék, ami kisebb tranzakciós költség, mielőtt belefognának az újabb, költségesebb általános sztrájkba. Ha valami csoda folytán lett volna béremelés, sikerült volna megállapodni, nyilván nem került volna sor erre. A menedzsment ismerete arról, hogy az emberek hallgatnak a szakszervezetekre, hogy a múltban már voltak sztrájkok, hogy a szakszervezeteknek van ereje, tárgyalásos megegyezésre hajlamosította a munkáltatót. A megosztó politikára csak egy hosszabb, eredménytelen tárgyalási folyamat után, a sztrájk kapcsán került sor. A szakszervezet alkupozíciója gyenge volt a képviselővel szemben. Még a figyelmeztető sztrájjal sem tudott olyan nyomást gyakorolni rá, hogy megváltoztassa álláspontját. De a keletkező anyagi kár és a már említett téves sztereotípiák hajlandóbbá tette a munkáltatói oldalt arra, hogy megpróbálja a mediációt. A mediáció kisebb tranzakciós költséget jelentett, mint egy újabb sztrájk. Mindez bizonyos mértékig igazolja a 2.4. feltevést.

A munkaügyi mediáció választását befolyásolta a szakszervezet és a munkavállaló viszonya. A szakszervezetek a figyelmeztető sztrájkban erőteljesebb nyomást tudtak volna gyakorolni, ha a munkavállalóknak azon egyharmada is csatlakozik a sztrájkhoz, akik végül nem írták alá a részvételi szándéknyilatkozatot. A

szabadságra, betegállományba ment munkavállalók között is akadhatott, aki azért választotta ezt a megoldást, hogy ne kelljen részt venni a sztrájkban. Az ő részvételük is növelte volna a szakszervezet erejét. Mindez hozzájárult volna ahhoz is, hogy kiegyensúlyozottabb legyen a szakszervezetek és a munkáltató viszonya, ami elősegítette volna a mediáció korábbi igénybevételét. Ezzel teljesül az a feltételezés, hogy a szakszervezet munkáltatóval való viszonyát befolyásolja, hogy a szakszervezet tagjai mennyire összetartók (3.1.). Ha nem dilemmáztak volna a munkavállalók, nem mentek volna szabadságra, betegállományba éppen a sztrájk idején, hanem részt vettek volna a sztrájkban, egyértelmű, hogy jobban összetartottak volna a többiekkel, akik részt vettek a direkt akcióban. A távolmaradók nem csekély aránya igazolja azt az alhipotézist is, hogy az egyén önérdékkövető magatartása a szakszervezet és a munkáltató közötti kiegyensúlyozott erőviszonyok kialakulásának nem kedvez (3.1.1.). Nem tudni pontosan, hogy a sztrájktól való távolmaradásban az alhipotézishez korábban hozzáfűzött magyarázat is benne volt-e, azaz, hogy az egyén meg van győződve arról, hogy egyénileg meg tudja oldani a problémáját, illetve nem vár sokat a szakszervezetektől. Valószínűleg nem, mert akkor a második sztrájkban nem vett volna részt a műszakosok csaknem 100%-a.

Nagyon erőltetett, bár végső soron teljesül az a feltételezés, hogy a megfelelő munkavállalói szolidaritás hiánya, például a közös érdekeket illetően, az érintett munkavállalók részéről nehezítheti a megfelelő konfliktuskonstellációhoz való eljutást; közvetve akadály lehet a mediáció alkalmazásának (3.2.). Az igaz, hogy a lojalitás nem volt egységes a figyelmeztető sztrájknál, de ez a kiegyensúlyozatlan kapcsolatokon keresztül akadályozta a mediációt. Csak többszörös áttételen keresztül teljesül: a munkavállalók dilemmája gyengítette a szakszervezetek erőpozícióját, ez hozzájárult a kiegyensúlyozatlanabb erőviszonyokhoz, ami miatt nehezebben jutottak el a megfelelő konfliktuskonstellációhoz, ami akadályozta a mediáció alkalmazását.

9.2.5.3. Mediáció kontra bíróság

A hierarchiaorientáltsággal kapcsolatos két hipotézis (4.1., 4.1.1.) nem volt vizsgálható ennél a vállalatnál. Nem volt szó perekről. A mediáció csak az utolsó pillanatban merült fel. Korábban nem alkalmazták a felek, és arról nem volt információja a munkáltatónak, előzőleg máshol milyen eredménnyel használhatták az MKDSZ szolgáltatását. A kapott információk alapján úgy tűnt, nem merült fel a bírói út és a mediáció közötti konkurencia lehetősége.

9.2.5.4. Információs aszimmetria

A szakszervezet információs hátránya viszont egyértelmű volt a fenti vállalatnál. A munkavállalói oldal nem volt tisztában azzal, kik irányítják a céget. A vállalat pénzügyi helyzetéről a szakszervezeteket szóban tájékoztatták. Szerencsésebb lett volna írásban. Ez kézzelfoghatóbb, egyértelműbb, és jobban feltételezi a munkáltatónak azt a szándékát, hogy el akarja kerülni a többiek félrevezetését. A szóbeli tájékoztatás nem osztja el a szakszervezetek gyanakvásait, és konzerválja az információs aszimmetriát. Igaz, ezt némiképp ellensúlyozzák az informális, illetve a Felügyelő Bizottsági tagság révén kapott értesülések. A konfliktusfolyamat korábbi szakaszaiban azért sem kerülhetett sor mediációra, mert már akkor is fennállt az információs aszimmetria. Az egyik fél, információs előnyénél fogva, sakkban tarthatta a másikat, aki viszont azt remélte, hogy a kétoldalú tárgyalások során megkapja a szükséges információkat. Nem látszott szükségesnek mediáció igénybevétele. A szakszervezetek információs hátránya hozzájárult a mediáció késleltetett igénybevételéhez. Úgy vélem, itt teljesül az a feltételezés, hogy a munkaügyi mediáció választását befolyásolja az információs aszimmetria (5.1.),

Szerintem beigazolódik az 5.1.1. állítás is. Tranzakciós költség a kétoldalú tárgyalási folyamat, az ajánlattételek kidolgozása, az ezekre fordított idő és energia. A kétoldalú tárgyalások kevésbé tűntek költségesebbnek, mint bevonni egy harmadik felet, aminek tranzakciós költsége az utánajárás, információk kiszivárgásának vélt vagy valós, illetve a presztízveszteség kockázata. A kétoldalú tárgyalásokon a szakszervezetek nem jutottak elégséges és pontos információkhoz a cég pénzügyi háttéréről, illetve a tulajdonosok kilétéről, pedig többször jelen volt a tulajdonos képviselője is, akinek módjában állt volna a teljeskörű tájékoztatás, illetve döntési kompetenciával rendelkezett. Nem közeledtek az álláspontok sem. Következett a figyelmeztető sztrájk, aminek tranzakciós költsége már magasabb volt a kétoldalú tárgyalásoknál. A szakszervezetnek fel kellett mérni az emberek sztrájkban való részvételi szándékát, a sztrájkot meg kellett szervezni, biztosítani kellett hozzá az anyagi és törvényes jogi kereteket. A munkáltatói oldal pedig számolhatott azzal a kockázattal, hogy a figyelmeztető sztrájk veszélyeztetheti a cég piaci pozícióját, megrendelőkkal való kapcsolatát, a szakszervezettel való együttműködését, és gyengülhet a presztízse. A kétoldalú egyeztetések kudarca és a figyelmeztető sztrájk várható költségei ellenére a felek még ekkor sem vették igénybe a mediációt. Valószínűleg az általános sztrájk lehetősége volt az a fordulópont, ami a korábbinál, és így a mediációnál is nagyobb anyagi, erkölcsi károk, szervezési, lebonyolítási költségek kockázatát vetette fel. Ekkor

már „olcsóbb” volt a mediációt választani. Információs aszimmetria hiányában (a szakszervezetek tisztában lettek volna a tulajdonosok és a képviselő valós szándékával) haszталannak, fölöslegesnek tűnt volna a figyelmeztető sztrájk. Kevésbé költségesnek ítélték volna a felek a mediációt, és ennek tranzakciós költséghalmaza ténylegesen is kevesebb lett volna a figyelmeztető sztrájknál. A felek hamarabb választották volna a közvetítést.

9.2.5.5. Konfliktushoz való hozzáállás

Ennél a vállalatnál nem teljesül a sztrájk hajlandóság és a mediáció közötti egyenes arányosság. Erre a kapcsolatra a 6.1. hipotézis utal, indirekt módon. A szervezet életében többször volt direkt akció. A munkavállalók és a szakszervezetek éppen, hogy felvállalták a konfliktusokat, hajlandóak voltak sztrájkolni. Ez azonban nem segítette elő a mediáció igénybevételét. A mediáció alacsony igénybevételi arányát ez esetben nem a sztrájkaktivitás alacsony szintje magyarázza. Nem teljesül a hipotézis.

9.2.5.6. Konfliktuskezelési stratégiák, kockázatok

A sztrájkban való részvétel dilemmája stb. a konfliktuskezeléssel kapcsolatos kockázatkerülő magatartásra utalnak. A munkahely elvesztésétől való félelem mindazonáltal nem volt teljesen alaptalan. A munkáltató említette más munkavállalók (tartós állományba történő) felvételét, illetve elkérte a sztrájkban résztvevők nevét is. Utóbbit állítólag a biztosítási idővel kapcsolatos jelentési kötelezettség miatt. A végül megkapott műszakjegyzék azonban tájékoztatott arról is, hogy kik vettek részt a sztrájkban.

A tiltakozások hatásával kapcsolatban ellentmondásosak voltak a nyilatkozatok. Mást mondott a szakszervezet és mást a menedzsment. Az viszont nagyon valószínű, hogy sajtón, tv-n stb. keresztül, a szervezetnél jelenlévő feszültségről már a mediációt megelőzően tudomást szereztek a piaci partnerek. Ez azonban különösebben nem változtatta meg magatartásukat a vállalattal kapcsolatban. Piaci partner elvesztését például nem említette egyik fél sem. A sajtótájékoztatón napvilágra került információk, illetve az általános sztrájk azonban idővel hatást gyakorolhatott a megrendelőkkel való kapcsolatokra. A felek nagy valószínűséggel azért döntöttek a mediáció mellett, hogy sikerüljön elejét venni egy komolyabb konfliktushelyzetnek, illetve konfliktuskezelési stratégiának. Vagyis sikerüljön elkerülni a nagyobb sztrájkot, ami nagyobb kockázatot jelenthet, mint az előző.

A fentiek együttesen alátámasztják azt a hipotézist, hogy a konfliktuskezelési stratégiákban rejlő kockázatok (pl.: egy komolyabb sztrájk milyen negatív

következményekkel jár) és a kockázatokhoz való viszonyulás (pl.: elkerülni azt) befolyásolja a munkaügyi mediáció választását (8., 9.). Ebben az esetben a mediáció átmenetileg ugyan, de megakadályozta az újabb konfliktuskezelési stratégia (hosszabb sztrájk) alkalmazását.

9.2.5.7. Presztízs

A fentiek megerősítik a presztízzsel foglalkozó hipotézisnek a létjogosultságát is (7.1.). Több létszámleépítés, sztrájk tarkítja a szervezet apriori történetét, mégsem került sor korábban mediációra. Az elemzett konfliktusfolyamat korábbi szakaszaiban is több alkalommal igényelhettek volna a felek a mediációt, de nem tették. A konfliktusokat a felek maguk oldották meg, külső fél bevonása nélkül. Azt csak sejteni lehet, hogy presztízsszempontok is közrejátszottak ezekben a konfliktuskezelésekben, mint ahogyan azt is, hogy a vállalatnál, a munkáltatónál gyakrabban jelenik meg a presztízsszempont, mint a szakszervezetnél (7.1.1.). Tehát az első feltevés részben teljesül, a második nem vizsgálható.

9.2.5.8. Igénybevételi hajlandóság

Az ellenérdekű felek közötti bizalom esetén kiegyensúlyozottabb a kapcsolat. Egy ilyen kapcsolatban a munkavállalók nem vagy csak kevésbé érzik magukat bizonytalan helyzetben. Kiegyensúlyozottabb erőviszonyok esetén nagyobb hajlandóságot mutatnak a felek a mediáció igénybevételére, például a villamosenergia-iparban, ahol, éves rendszerességgel igénybe veszik a mediációt. A fenti vállalatnál azonban, a dolgozókra nézve elbizonytalanító és bizalmatlanságot keltő események, még az újabb tulajdonos beruházási, létszámbővítési intézkedései ellenére is, elősegítették a felek közötti kevésbé kiegyensúlyozott erőviszonyokat. Gyengítették a szakszervezeti bázist (pl.: korábbi létszámleépítések) és a tulajdonos iránti bizalmat. A jelenleginél kiegyensúlyozottabb kapcsolat elősegíthette volna, hogy más korábbi konfliktusoknál is sor kerüljön mediációra, vagyis a ténylegesen alkalmazottnál többször vegyék igénybe a közvetítést a felek. Azzal a megszorítással, hogy ez az eset nem általánosítható, e vállalat példája alátámasztja a következő hipotézist: Az MKDSZ közvetítői szolgáltatását elenyésző mértékben veszik igénybe a szervezetet ismerő vállalatok, a felmerülő és a mediációval egyébként kezelhető érdekvitáik számához képest (10.).

9.2.5.9. Destruktív konfliktus és mediáció

A munkáltatónak nem voltak információi arról, hogy más vállalatnál hogyan zajlott le a mediáció, milyen fázisban alkalmazták stb. Az ágazati szakszervezet tájékoztatása alapján a helyieknek viszont volt. A figyelmeztető sztrájk után nyitottakká váltak a mediáció igénybevételére. De nem derült ki, pontosan milyen információk voltak ezek, és hogy ezeknek is köszönhető volt-e a hajlandóság. Mindez alapján nem vizsgálható a 11. hipotézis.

Teljesül a 12-es hipotézis azon része, hogy a munkaügyi mediációt a konfliktus abban az értelemben vett destruktív szakaszában is lehet sikerrel alkalmazni, ahol a felek megkísérlik egymás hírnevének rombolását. A szakszervezetek megítélése szerint a figyelmeztető sztrájk hatására a piaci kapcsolatok idegesek voltak. A munkáltató hírnevének mindez nem tett jót. Testi épség veszélyeztetésre itt sem került sor.

9.3. Harmadik vállalat, ahol a mediációt nem vették igénybe

A harmadik szervezetnél is körülbelül egy év telt el a megkeresés és a mediáció legutóbbi elutasítása között. Az adatfelvételre az éves bértárgyalások kezdetekor került sor. A társaság még ugyanabban az évben átalakult, megszűnt az üzemigazgatósági (divízionális/ágazati) rendszer, két alkalommal is részben új vezetőket neveztek ki. Erős centralizáció valósult meg, de az érdekképviselési kapcsolatok sajátosságait az új felállás jelentősen nem változtatta. Az esettanulmány elsősorban az átalakulás előtti helyzetet tárja fel.⁸⁹

9.3.1. A vállalat bemutatása

Köztulajdonban lévő, a „szállítás, raktározás, posta, távközlés” ágazathoz tartozó szervezetről van szó. A foglalkoztatottak létszáma több ezer fő. Mérete alapján nagyvállalatról beszélhetünk. A szervezeten belül a korábbi üzemigazgatóságok helyett funkcionális igazgatóságok (közlekedési, gazdasági stb.) működnek.

A tulajdonviszonyok miatt komoly nyomást gyakorol a politika a szociális partnerekre. A több évtizede fennálló vállalat életét csoportos létszámleépítések, direkt akciók (pl.: aláírásgyűjtés, sztrájkok, sztrájkfenyegetések) és perek tarkítják. Mivel széles lakossági rétegeket érint a tevékenysége, az intézkedések, sztrájkok a lakosság averzióját váltják ki, ami visszahat a szervezet működésére. Van kollektív szerződés, a szereplők többségének tárgyalási kultúrája fejlett, szakmailag, jogilag is felkészültek.

Számos szakszervezet működik a vállalatnál. Meglehetősen magas a szervezettségi szint: a munkáltató szerint 93% körül mozog. A szakszervezetek mégis erőt demonstrálnak azzal, hogy a médiának tett nyilatkozataikban rendszerint eltúlozzák a szakszervezeti tagok számát.

Mivel a nagyobb szakszervezetek alá már szakterületektől függetlenül tagozódnak az emberek, az érdekkülönbség értelemszerű. A kollektív szerződésnél aláírási joggal bíró szakszervezetek rendelkeznek a megfelelő nyomásgyakorlás eszközével. Hatékonyság szempontjából előnyös helyzete a járművezetőknek van. Ha

⁸⁹ Az esettanulmányhoz egy korábbi kutatás zárótanulmányát (Balogh [et al.] 2007) is felhasználtam, melynek során félig strukturált interjúkat készítettem a HR vezetővel, a munkaügyi kapcsolatokért felelős vezetővel, a nagyobb szakszervezetek tisztségviselőivel, a cég munkajogászával és az egyik üzemi tanács elnökével. Az interjúkat a zárótanulmánnyal párhuzamosan a disszertációhoz is készítettem, ezért ez az

ők sztrájkolnak, azt a lakosság is érzékeli, ezért a többi érdekképviselőnél nagyobb nyomást képesek gyakorolni a munkáltatói oldalra.

Mindkét oldal szerint feszült a szakszervezetek közötti kapcsolat, jellemző a rivalizálás, az egymás rovására történő tagtoborzás, de vannak olyan reprezentatív csoportok is, amelyek között nagy horderejű ügyekben megvan az összetartás.

A magyar munkaügyi kapcsolatok sajátossága, hogy egy szervezetben párhuzamosan van jelen két, munkavállalói érdekeket képviselő, de eltérő típusú szervezet, ami a szociális partnerek közötti alkufolyamatokat segíthetik elő: üzemi tanács, és szakszervezet. Egy központi üzemi tanács fogta össze az ágazatiakat. Jó és folyamatos kapcsolatot tartottak fenn a felsővezetőkkel és a tulajdonossal is. A szakszervezetek szétagoltsága miatt a választásokkor néhány területen verseny folyt az üzemi tanácsi helyekért.

A HR igazgatóság alá rendelve működik az érdekképviselőkkel kapcsolatot tartó, illetve az e célból létrehozott szervezet, aminek a feladata a munkáltató és az érdekképviselők közötti konfliktusok kezelése, megelőzése, tárgyalások előkészítése, lebonyolításának koordinálása, kisebb ügyekben az egyeztetés lefolytatása, megegyezés megkötése, nagyobb ügyekben a közvetítés, a menedzsment döntés előkészítése és a szakszervezetek vállalati támogatása. A szakszervezetek sok esetben mégis a vezérigazgatóhoz, illetve tulajdonoshoz fordulnak vitás kérdésekben.

A vállalatból kivált jogászok független ügyvédi irodája látja el a jogi teendőket. A megkeresés idejéig minden pert elvesztett a vállalat. A munkaügyi perek általában gyorsított eljárásban (néhány nap) zajlanak, de 4 évig folyamatban lévő ügy is előfordult már. Gyakori a szakszervezeti kifogás. Előfordult, hogy a bérmegállapodást egy szakszervezet nem írta alá, kifogással élt a bíróságon, ahol viszont elutasították a keresetét. Az átalakítás folyamán jogi igazgatóságot hoztak létre, felváltva a külsős ügyvédi irodát.

Csaknem másfél év alatt háromszor ajánlotta fel az MKDSZ a mediációt, de egyszer sem került rá sor. A konfliktusok tárgya két alkalommal a bér, egyszer a kollektív szerződés volt.

esettanulmány többletinformációt is tartalmaz. Segítségemre volt még az MKDSZ nyilvántartása, néhány belső dokumentumot (pl.: kollektív szerződés) is felhasználtam.

9.3.2. Előzmények

A kollektív munkaügyi viták előtt mindig sor kerül előzetes megbeszélés(ek)re. A szakszervezetek szerint a másik fél fogadókész szokott lenni. A szociális partnerek a következőkről számoltak be. Kollektív szerződéses tárgyalásnál a különféle témakörök szerint három-négy bizottság alakul a munkáltató és a szakszervezet munkajogban, juttatási rendszerben járatos delegáltjaiból. Ezek a bizottságok előkészítő tárgyalásokat folytatnak. Amiben nem sikerül megegyezni, arra a fő tárgyalók részvételével a plenáris ülésen kerül sor.

A bértárgyalásokon jelentős konfliktusok vannak. Az egyik a bérgazdálkodás módja körüli vita. Jelenleg bértömeg-gazdálkodás van a szervezetnél. Lényege, hogy a felhasználható bértömeg bizonyos tételeit időarányosan tartalékolni kell. Az így képződött tartalék keret egy idő után kifizethető, amelynek elosztását az igazgatóságokon belül, helyi egyeztetések alapján döntötték el. A kötelező visszatartás tulajdonképpen az alapbérfüggő tételek (pl.: műszakpótlék) fedezete. Ezt szeretne volna a munkáltató bérszínvonal-gazdálkodásra cserélni, eddig sikertelenül. A másik alapkonfliktus az ágazati munkavállalók érdekével kapcsolatos. Azt szeretnék elérni, hogy a különböző ágazatok azonos foglalkoztatási csoportjaiban dolgozók (pl.: FEOR 8. szint) keresetei között ne legyenek nagy különbségek, mert azok belső migrációt indítanak el, az egyik ágazatban munkaerőtöbbletet, a másikban munkaerőhiányt eredményezve. Ez felborítaná a vállalat működési egyensúlyát. Ezt a szervezet úgy próbálja orvosolni, hogy nem teszi lehetővé az átjárhatóságot az egyes foglalkoztatási csoportok között.

A szakszervezetek szerint az is probléma, hogy a vállalat mindig létszámhiánnyal küszködött a járművezetők terén, mert a betanítás drága és hosszadalmas, a munkakör nagyfokú megterhelést jelent, és ehhez mérten nem tűnik annyira motiválónak a médiában sokat hangoztatott magas fizetés. Óriási a fluktuáció: húsz új alkalmazott közül tíz félév múlva távozik. A fiatalok kikészülnek a napi stressztől. Szezonális jellegű betegállománnyal is számolni kell. Ez egyrészt télen fordul elő, amikor időnként nincs fűtés, másrészt nyáron, amikor csak így tudnak „szabadságra” menni a munkavállalók.

Az egyik üzemi tanács elnöke szerint a bértárgyalásokon megjelenik „a szakmai sovinizmus is: kinek a munkája a fontosabb”. A munkáltatói oldal szerint ez jellemzően

a szellemi, fizikai és járművezetői munkakörök közötti feszültséget jelenti. A szakszervezeti oldal szerint azt, hogy az érdekképviselők szakágazati alapon szerveződnek, ezeken belül az egyes szakmák, és a szakágazatok képviselői is inkább saját fontosságukat hangsúlyozzák, és kevesen gondolkodnak társasági szinten. Információs aszimmetria viszont nincs a szociális partnerek között a bérrel kapcsolatos vitáknál, mert a szakszervezetek ellenőrzik a helyi (ágazati szintű) bérmegállapodásokat, a gazdasági és pénzügyi vezetők által kibocsátott anyagokat (emlékeztetők, jegyzőkönyvek, statisztikák). Ez a helyi munkáltatóknak is érdeke.

A szociális partnerek egyetértettek abban, hogy a kétoldalú tárgyalások jellemzően sztrájkfenyegetések, demonstrációk közepette zajlanak, és sokáig elhúzódnak. A felek ilyenkor kölcsönösen üzenetnek egymásnak, fenyegetőznek a médiában. A két oldal viszonyát meghatározza, hogy a direkt akciók elkerülése céljából a tulajdonos az utolsó pillanatban nyomást gyakorol a munkáltatóra. Ilyenkor a szükségesnél nagyobb engedményekre bírja rá a munkáltatót: adja meg a szakszervezeteknek, amit kérnek. Támogatást viszont nem ad a bérkülönbözet fedezésére. A munkáltató tehát többnyire enged a szakszervezeti követeléseknek. A tulajdonos a szakszervezetekre is megpróbál nyomást gyakorolni, mert mindig az indokoltnál magasabbnak tartja a bérfejlesztéseket.

Mindkét oldal szerint a vállalat alsóbb szintjein jó a munkakapcsolat és folyamatos az egyeztetés. Az egyik szakszervezeti vezető szerint az itteni menedzsment célja, hogy a társasági szintű javakból minél több jusson saját területre. Ennek elérése érdekében segíti, informálja, felkészíti szakszervezeti partnerét a központi tárgyalásokra. Egy másik szakszervezeti vezető szerint az is előfordul, hogy a szakszervezet olyan döntést támogat, ami fontos a helyi gazdasági vezetésnek. „Viszonzásul olyan döntést hoz más ügyekben a gazdasági vezető, amiből profitál a szakszervezet. Ezt ügyes koreográfiával úgy tudja feltüntetni a szakszervezet, hogy ő harcolta ki, nagy nehézségek árán. Igazából minden előre le volt 'boltolva'.” Elhangzott az is, hogy az ágazati KSZ-ek megkötése körül alakul ki a legtöbb konfliktus, mert a szakszervezetek egyfelől jogosan várják el, hogy munkavédelmi célokra a munkáltató mindegyik ágazat esetében egyforma összeget juttasson, de a gyakorlatban egy-egy ágazatnál jelentősen eltérnek a költségek. A költségek újraosztásánál – ami a funkcionális felépítés miatt szükséges volt – ezek a különbségek csökkentek, de általános nézet, hogy mindenütt kevés a pénz, sokkal többre lenne szükség.

Több szakszervezeti vezető szerint a munkáltatói oldal általában egyenlő tárgyalópartnernek tekintette a szakszervezeteket. Ha mégsem így tett, sztrájkfenyegetés

lett a vége. Szerintük a munkáltató némelyik szakszervezeti vezetőt inkompetensnek tartja a tárgyaláshoz, mert nem tárgyal elég kulturált módon. Ez az egyik munkáltatói oldalon álló szereplő szerint azt jelentheti, hogy egyes szakszervezeti vezetők alkalmanként minősíthetetlen hangnemben és hangerővel beszélnek, sértegetik a munkáltatót.

A szakszervezetek is egyenlő partnernek tekintik a munkáltatót, akinek tekintélye akkor sem csorbult, amikor a tulajdonos nyomására adott kedvezményeket. Élni szoktak a nyomásgyakorlás eszközével, ha úgy tűnik, hogy a munkáltató nem hajlandó elfogadni a követeléseiket. A tulajdonossal a legfontosabb kérdésekben folyamatosan egyeztetnek, illetve többször is megpróbálnak nyomást gyakorolni rá. Az egyik szakszervezeti vezető szerint azért keresik elsősorban a tulajdonost, illetve a felső vezetést, mert „a szervezeti struktúra alapján minden jogot magához von, az érdekegyeztetés intézménye alsóbb szinteken kiürül, ott nincs értelme egyeztetésnek, a döntés felső szintre kerül”. Más szakszervezeti vezető is egyetértett abban, hogy alsóbb vezetői szinteken hiányzik a döntési kompetencia.

A szakszervezetekre saját bevallásuk szerint is jellemző a versengés, a gyakori egyet nem értés. Időnként a munkáltatóval való tárgyalásokon is kifogással élnek egymással szemben. Hiányzik a szóvivői rendszer, ahol két-három fő egymást váltva közösen képviselhetné a szakszervezeti oldalt. A tömörülések (igazgatósági szintű szakszervezeti csoportok) között meglévő feszültségek miatt viszont lehetetlennek tűnik egy ilyen szempontból egységes szakszervezeti oldal felállítása. „Előfordult, hogy egy tárgyalási folyamat során három nap azzal ment el, hogy dülőre jussanak egymással.”- mondta az egyik tisztségviselő. Időnként mégis törekednek az összefogásra. „Ilyenkor feláll egy mögöttes team, a témák megvitatása, kidolgozása, döntés-előkészítés, vagy akár nyomásgyakorlás előkészítése céljából.” – hangzott el a csoportos interjún. Úgy vélik, hogy információs aszimmetria is van közöttük, mert egymást kevésbé tájékoztatják. Elhangzott az is, hogy van, akit nem a munkavállalói érdekek, hanem saját karriercéljai vezérelnek.

Az egyik ágazati szakszervezeti tisztségviselő elmondása szerint a szakszervezetek és a munkavállalók kapcsolata nincs rendben. Informális értesülések alapján a munkavállalók azt gondolják, hogy „megvették” a szakszervezeteket, és azok nem a valós munkavállalói érdekeket képviselik. Néhányan már nem hisznek a szakszervezeteknek, mert csalódtak bennük. Van olyan is, aki úgy gondolkodik, hogy minek fizesse a tagdíjat, ha egyszer az előnyökből anélkül is részesül. Egy másik terület munkavállalója szerint jobb is lehetne a szakszervezete, mert ígéretek vannak, de nem

kellene engedniük a követelésekből. Az a szakszervezet, amelynek korábban volt tagja, még kevésbé képviseli jól a munkavállalók érdekeit.

Több szakszervezeti tisztségviselő arról számolt be, hogy személyes kapcsolatban vannak a munkavállalókkal. Van olyan szakszervezet, ahol a tagok közül sokan úgy léptek be, hogy egy-egy panaszukkal kapcsolatos tanácsadást követően hozták meg a belépésre vonatkozó döntésüket.

9.3.3. Konfliktusok

Az első konfliktus tárgya a bér volt. A szellemi és fizikai állomány is érintett volt. Több hónapig tárgyaltak a szociális partnerek. A szakszervezetek sztrájkfenyegetéssel éltek. Végül kétórás figyelmeztető sztrájkra került sor. A politika közbeszólt, és nyomást gyakorolt a munkáltatóra, hogy a sztrájk elkerülése érdekében engedjen a szakszervezeti követeléseknek. A feleknek ezt követően bizonyos mértékű béremelésben sikerült megállapodniuk. A vezetői állományt nem érintette a béremelés. Az MKDSZ felajánlotta a közvetítést, felkérés azonban nem érkezett egyik fél részéről sem.

A második konfliktus a kollektív szerződéssel volt kapcsolatban. Néhány hetes tárgyalást követően sikerült megegyeznie a feleknek. Ez a rövid időtartam az előkészítő bizottságok munkájának volt köszönhető. A rövid ideig tartó tárgyalások ellenére itt is sor került sztrájkfenyegetésre, de sztrájkra nem. A felek végül kompromisszumos megállapodást kötöttek a kollektív szerződés egyes pontjainak módosításában (pl.: pihenőidők megemlése, szociális juttatások megtartása, kártérítés összegének meghatározása). Megegyeztek abban is, hogy 2009. december 31-ig meghosszabbításra kerül a kollektív szerződés. A Szolgálat ismét felajánlotta a mediációt, de a felek nem kértek közvetítőt.

Alig másfél év alatt bekövetkezett a harmadik konfliktus is. A téma újra a fizikai és a szellemi állomány bérfejlesztése volt. A másfél hónapig húzódó kétoldali tárgyalásokat ismételten sztrájkfenyegetés kísérte.

Az egyik szakszervezeti vezető szerint a tulajdonos 2007-ben a bruttó béreket hasonlította össze más szakmák nettó béreivel a nyilvánosság előtt. Szakszervezeti oldalról pedig a járművezetők nettó bérét közölték, ami alacsonyabb az országos átlagkereseteknél, ahol általában a bruttó összeget tüntetik fel. A lakosság csak a számokat ismeri, de azt nem, hogy az összehasonlításra kerülő bérek közül melyik a

nettó, illetve a bruttó. A közlemény az első esetben a lakosság direkt akciókkal szembeni averzióját válthatja ki, míg a második esetben a munkavállalókkal való együttérzését, amikor is jogosnak tarthatja a sztrájkfenyegetést.

Az MKDSZ ezúttal is felajánlotta a közvetítést. A felek ezt már elfogadták. A közvetítőt a munkáltató ajánlotta, rögtön meg is nevezve, kire gondolt. Némely szakszervezeti vezető ezt az ajánlatot a munkáltató részéről időhúzásnak tekintette, és elutasította az eljárást. A közvetítő személyével szemben nagy valószínűséggel nem merült fel kifogás. Közvetítésre tehát nem került sor. A két oldal végül meg tudott állapodni a vitás kérdésekben.

A felek az első konfliktushoz képest több dologban állapodtak meg. A 2007. évi bértárgyalások két részre oszlottak. Az adatfelvétel előtti első rész egy év eleji megállapodás volt, melyet az újonnan kinevezett vezérigazgatóval kötöttek, és amiben kikötöttek egy mindenkire kötelező bérfejlesztési szintet, valamint azt, hogy a tényleges bértárgyalásokat a II. félévtől, visszamenőleges hatállyal kezdik meg. A fenti ajánlat ehhez a tárgyaláshoz kapcsolódott. A teljes évre és a 2008. évre vonatkozó megállapodást végül szeptemberben kötötték meg, utóbbit azzal a kitétellel, hogy a konkrét bértömeg és tervlétszám adatokat a fenti elvek alapján, közös munkával, 2008. február 15-ig fogják kialakítani. A bérmegállapodást továbbra is a bértömegre és a hozzá tartozó tervlétszámra kötötték, a bérszínvonalra vonatkozó megállapodás tervét az érdekképviselők nyomására elvetették.

A szakszervezetek szerint a munkáltató megosztó politikát alkalmaz a viták során. Érdekeik mentén igyekszik elválasztani egymástól a munkavállalói érdekképviselőket. Évente általában egy alkalommal, a kollektív viták során, bírósághoz is fordul, mert nem tartja jogosnak a szakszervezeti kifogást vagy a sztrájkfenyegetést.

A munkavállalói érdekképviselők a bíróságon évente 4-5 esetben is kifogást emelnek - többnyire a munkáltató ellen -, de olyan is előfordult már, hogy egymás ellen. Az esetleges pervesztés presztízsveszteséget okozhat az érintett félnek, legyen az a munkáltató vagy valamelyik szakszervezet.

A munkavállalói oldal megkísérelte már a szóvivői rendszer működtetését, de eddig ez nehézkesen működött, vagy teljesen meghiúsult. A tisztségviselők a tárgyalásokon rendszeresen egymás szavába vágnek. Ilyenkor a munkáltató kivár. A direkt akciók sikerességének megállapításához a szakszervezeti tömörülések és erősebb szakszervezetek szintjén előzetesen fel szokták mérni a sztrájkhajlandóságot. Ez általában 80-90%. A munkáltatói oldal szerint ezt az arányt a szakszervezeti tagok

számához kell viszonyítani, ellenben több szakszervezeti vezetőnek az álláspontja, hogy a teljes dolgozói létszámhoz. Abban mindkét oldal egyetért, hogy ez az arány magas. Ha valaki nem akar részt venni, annak oka többnyire az, hogy fél a munkáltatói retorziótól, lakossági reakciótól, vagy munkaköre miatt (jellemzően a szellemi foglalkozások) nem érintett, és ezért nem tartja indokoltnak a részvételét. A szakszervezetek az eseményekről faliújságon, szórólapokon, honlapon, Interneten, nyomtatott hírlevélen keresztül tájékoztatják az embereket.

9.3.4. A konfliktusos helyzet és a költségek megítélése

A megkérdezettek szerint a konfliktusokat általában a helyzet eltérő megítélése és a különböző érdekek okozzák. A konfliktust mindegyik oldal természetesnek, esetenként szükséges rossznak, olykor elkerülendőnek tartja, amit mégiscsak kezelni kell. Szakszervezeti oldalon hangzott el, hogy hasznos is lehet.

A munkáltató úgy látja, hogy sem a munkáltatói, sem a munkavállalói oldal számára nem kívánatos a tulajdonos, mint politikai szereplő jelenléte és beavatkozása. Ezt támasztja alá, hogy a szociális partnerek és a megkeresett üzemi tanács elnöke is nosztalgiával gondolt vissza a korábbi vezérigazgatóra, akinek kompromisszumkereső közreműködése sokat segített a tárgyalásokon, ugyanúgy, mint a vállalati Munkaügyi Döntőbizottságok⁹⁰. Amíg meg nem szüntették, ez az intézmény rendezni tudta a holtpontra jutott tárgyalásokat, és kevesebb kérdésben jutottak el a felek a bíróságig.

A munkáltatói és a munkavállalói oldal szerint a legfontosabb az lenne, hogy az elégséges szolgáltatás mértékében megegyezzenek. Ezt azonban nem szabályozzák a vonatkozó törvények, és a bíróság sem segít ebben.

Nincs egységes sztrájkszabályzat sem az igazgatóságok, sem a szakszervezetek szintjén, ami a vitás kérdésekben megkönnyítené az együttműködést. A munkáltatói oldal érdekei sem mindig egységesek: a központi és a helyi érdekek különbözőek. Tovább bonyolítja a helyzetet a sajtón keresztüli kölcsönös üzengetés, illetve az, hogy a munkáltató a szakszervezetekkel való tárgyalásoknál szalámitechnikát⁹¹ alkalmaz. Ha a

⁹⁰ „A dolgozó és a vállalat között a munkaviszonyból eredő jogokkal és kötelezettségekkel összefüggésben felmerült vitában” (1967. II. tv. (Mt) 63. § (1)) a vállalati MDB három tagú (a szakszervezeti oldal is képviseltette magát) bizottsága járt el. A fellebbezést a területi MDB bírálta el, ami 1973-ban megszűnt. Ezt követően a munkaügyi bírósághoz (újonnan felállított különbírósághoz) lehetett keresetet benyújtani. A vállalati MDB-t az 1992. év XXII. tv. szüntette meg. Helyette kötelező lett a felek közvetlen egyeztetése. 1999-ben ez is megszűnt. A munkaügyi bíró az eljárást jelenleg az egyezség létrehozásának megkísérlésével kezdi. (Nacs 2008b)

⁹¹ Megosztó politika.

tárgyalandó témakörhöz közvetlenül nem kapcsolódó kérdésekről (pl.: régi sérelmek) is tárgyalnak ilyenkor, az a felek közötti bizalmatlanságot tovább növeli.

A munkavállalói oldal szerint minél hosszabb egy sztrájk, annál inkább csökken a szakszervezetek akciópotenciálja. Az eltérő mértékű vagy helyenként nem létező sztrájkalapok nem teszik lehetővé a szakszervezetek közötti valódi összetartást. A szakszervezetek között és azokon belül is különböző érdekek jelennek meg, amiket sokszor nem tudnak összeegyeztetni. A munkáltató megosztó politikája mégsem volt igazán sikeres.

A 2000 körül kialakított bértömeg alapú gazdálkodást a menedzsment többszöri próbálkozásának ellenére sem sikerült a bérszínvonal gazdálkodási modellre lecserélni. Ennek oka, hogy bértömeg gazdálkodás esetén a hiányzó létszám bérének csak a felét vonják el, bérszínvonal gazdálkodásnál viszont az egész elvonásra kerülne. Az egyik szakszervezeti vezető szerint a bértömeggazdálkodás a következőt jelenti: „Például egy területen az előírás szerint 100 főnek kellene dolgoznia és az összes bérük 100 millió forint. De a tényleges létszám csak 90 fő. A gazdálkodási rend szerint a hiányzó 10 fő bérének a felét (5 millió) elvonják a területről. A következő évben 95 millió forint lesz a béremelés bázisa, azaz ennek az összegnek és nem a 100 millió forintnak a valahány százalékával fog emelkedni a bér. A dolgozóknak túlórázniuk kell a hiányzó 10 ember miatt. A túlórákra is fedezetet kell biztosítani a rendelkezésre álló bértömegből. Az egy munkaóra jutó bér tulajdonképpen csökkenni fog.” A szervezet egyik szakágazati, gazdasági területen dolgozó munkavállalója megfogalmazásában: „kevesebb lesz a felosztható mozgóbér”. Egy másik szakszervezeti vezető a fentiekkel egyetértésben még annyit fűzött hozzá, hogy területenként másképpen alakul a túlóra mennyisége: „jellemzően járműjavítás területén nem nő, de forgalmi területen igen”. Tehát az adatfelvétel idején bértömeggazdálkodás zajlott a szervezetnél. Az utóbbi időben a létszám(keret) csökkentések hatásaként azonban szinte mindenütt megszűnt a létszámhiány (kivéve a járművezetőknél, ott máshogy működik a bér gazdálkodás). A bérszínvonal-gazdálkodással szemben ez a típusú gazdálkodás elfogadhatóbb, de a létszámhiány csökkenése/megszűnése, a csökkenő bázisú béremelés, a változó túlórámennyiség nyilván nem népszerű a munkavállalók körében.

A harmadik konfliktusnál szerették volna elérni a szakszervezetek, hogy a különböző ágazatok azonos munkakör típusaihoz tartozók ugyanolyan fizetést kapjanak. Sztrájkfenyegetettség idején a betegállományok miatti hiányzások csökkenést mutatnak, aminek a már korábban említett magas sztrájkhajlandóság az oka. Véleményük szerint, ha országos szinten össze tudnának fogni más szakszervezetekkel, egymás erőpozícióját

erősítenék a munkavállalói oldalon, de ez még idáig (egy-két gesztust leszámítva) nem valósult meg.

A kétoldalú tárgyalások egy-másfél hónapig is eltartanak, ami jelentős munkaidő kiesés főként a munkáltatói oldalon. A tárgyalási munkanapok gyakran késő estig elhúzódnak, túlóradíj viszont nem jár ilyenkor. Az előkészületek (dokumentációk, statisztikák előkészítése, gyenge pontok megkeresése stb.) is több munkanapot vesznek igénybe. A munkáltató szerint jelentős költségtényező egy figyelmeztető sztrájk a munkáltató számára is, mert ilyenkor az érdekképviseltek utólag a sztrájkfenyegetettséget lezáró kétoldalú megállapodásokban mindig kikötik, hogy a cég fizesse ki a munkavállalók sztrájk idejére járó munkabérét. Szakszervezeti vezetők szerint dönthet úgy a munkáltató, hogy nem fizet bért a sztrájk idejére. Nincs erre vonatkozó, általános kötelezettsége a munkáltatónak, nincs általános megállapodás. Sztrájk idején nem egyértelmű a veszteség nagyságrendje, mert van részleges bevétel a bérletek után, viszont nincs üzemanyag felhasználás és járműhasználat, ami az üzemeltetési költséget csökkenti.

Munkavállalói oldalon a munkaidő-kedvezmény mértéke minden, a vállalatnál munkaviszonyban álló szakszervezeti tag után havi egy óra, amibe a tárgyalás ideje nem számít bele. Ekkor távolléti díj illeti meg a szakszervezeti tisztségviselőt, viszont a tárgyalásokkal eltöltött idő teljes egészére általában nem kapják meg a teljes távolléti díjat. Tranzakcionális költséget jelent a munkáltatónál felsoroltakon kívül a sztrájkbizottság alakítása, a munkavállalók akcióvállalási hajlandóságának előzetes felmérése, a szakszervezeti kifogások megfogalmazása, kihirdetése, bíróságra eljuttatása, jogi szakértő igénybevétele vagy jogi önképzés.

A szociális partnerek a holtpontra jutott kisebb nagyságrendű tárgyalásoknál sokszor a bírósági utat tekintik az egyetlen megoldásnak, noha az még több időt, pénzt (pl.: perköltség, eseti megbízási díj a jogásznak stb.) és energiát emészt fel. Különösen azóta jellemző ez, amióta megszűnt a már említett Munkaügyi Döntőbizottság. A cégnél folyamatban lévő, bírósági ügyeknek azonban legföljebb csak 1%-a kollektív munkaügyi vita, vagy szakszervezeti kifogás. A többi egyéni jogvita.

9.3.5. A mediáció elutasítása

Noha a közvetítés szerepel a kollektív viták rendezésének lehetséges módjaként a 2004-2008 között érvényes kollektív szerződésben⁹², a másfél év alatt háromszor felajánlott mediációt kétszer elutasították, egyszer pedig a közvetítő személyében nem tudtak megegyezni a felek.

A közvetítést a cég jogi képviselői és állításuk szerint a volt vezérigazgató is folyamatosan szorgalmazta. Megítélésük szerint főként a szakszervezetek nem akarták. A volt vezérigazgató azért javasolta, mert a mediátor kívülről láttatja, illetve objektívebbé tudja tenni a szituációt. A folyamat lebonyolításának feltétele a munkáltatói oldal szerint a megfelelő szintű vállalati kultúra. Az egyik szakszervezeti vezető szerint ez azt jelenti, hogy a konfliktus közepén legyen türelem a külső féllel való tárgyalásra, annak tájékoztatására, pontos felkészítésére. A munkáltatói oldal szerint a szervezetnél a vállalati kultúrának még nem része, hogy külső segítséget vegyenek igénybe a belső ügyek rendezéséhez.

A munkáltatói oldalon nagyon speciálisnak ítélték meg a vállalat helyzetét a tulajdonviszonyok, a vállalat tevékenysége kapcsán érintettek (lakosság) nagy száma és a szakterület miatt.

A mediátor e szervezetnél való közreműködését nehezen kivitelezhetőnek tartják a szakszervezetek is. Szerintük a vállalat esete sajátos, mert mindkét oldalon megállapodási kényszer alatt állnak a felek, és rendkívül speciális szakmai ismeretekre van szükség a vállalat ügyeinek helyes vizsgálatához és értelmezéséhez. Ennek átadása annyira időigényes, hogy csak hátráltatná a megoldást. Csak az érintettek 1-2 hónapot szoktak előkészülni a bértárgyalásra. Egy mediátor ezt nehezen látná át rövid idő alatt. Éles helyzetben amúgy is nehéz bevonni új felet. A közvetítés akkor sem lehetséges, ha nincs meg a mediátor iránti szimpátia. A tagság nem is fogadná el azt, hogy „azért lett pl. a béremelése annyi, mert egy harmadik fél így tartotta megfelelőnek. Ez nem csak a bérre vonatkozik. Tőlünk elvárják, hogy a tagdíjukért képesek legyünk magunk megoldani a problémáikat. Ráadásul ez bizalmi kérdés is. Abban bíznak, akit ismernek. Ezért nálunk nem jellemző a közvetítő felkérése.” – mondta az egyik szakszervezeti vezető. Problémásnak találják azt is, hogy jogi vitákkal nem foglalkozhat az MKDSZ. Tanácsadásra viszont nincs szükségük. Ismereteik szerint a közvetítői megállapodások

⁹² A vállalati szintű kollektív szerződést négy évre kötik. Keret-megállapodásként fogja össze az ágazati szintűeket.

végrehajtásával problémák szoktak lenni, ezért nyomon követésre lenne szükség. Végül, de nem utolsósorban bíznak a saját érdekérvényesítő képességükben.

A nyilatkozatok és az a tény, hogy három alkalomból háromszor maradt el a mediáció, összességében inkább arra utalnak, hogy a feleknek nincs szükségük külső szereplőre.

A felek hasonló előítélettel viseltettek a közvetítővel szemben: a mediátor megoldani megy oda a problémát, illetve szakmailag nem tudja átlátni a vállalat speciális helyzetét. Mindkét oldal presztízkérdést csinált abból, hogy saját berkeken belül oldja meg a konfliktust.

Mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldalon úgy vélték néhányan, hogy a mediáció a prevencióban segíthetne, valamint az elégséges szolgáltatás pontos megállapításában, mert a bíróság nem ad egyértelmű választ erre a kérdésre. De ehhez az kell, hogy a mediátor szakmailag kompetens és nagyon empátikus legyen.

9.3.6. Elemzés

9.3.6.1. Konfliktuskonstelláció

A mediáció választásához megfelelő konfliktuskonstellációhoz csak a harmadik konfliktusnál jutottak el a felek. Addig úgy vélték, nincs szükség külső fél bevonására. A munkáltatói oldal szerint ezt főként a szakszervezetek nem akarták. Az első hipotézis csak a harmadik konfliktusra érvényes, ott is csak részben. Itt a munkáltató elismerte a külső segítség szükségességét, elfogadta a mediációt, és úgy tűnik, hajlandónak mutatkozott az igénybevételre. A szakszervezetek azonban időhúzásnak vélték a munkáltató mediációs javaslatát, amit azzal indokoltak, hogy a munkáltató az ajánlattételkor rögtön megnevezte, kit gondolt közvetítőnek. A szakszervezetek elutasították a mediációs ajánlatot. A szakszervezeti oldalra nem érvényes az első hipotézis. Ha mindhárom konfliktust nézzük, akkor ennek a vállalatnak a példája nem támasztja alá az első feltevést.

9.3.6.2. A felek kapcsolata

A kiegyensúlyozatlan erőviszonyok esetén a mediáció elutasítását valószínűsítő hipotézis (2.1.) logikája szerint kiegyensúlyozott erőviszonyok esetén hajlamosabbak a felek a mediáció választására. A szakszervezetek itt meglehetősen erősek, magasan és jól szervezettek, nagy akciópotenciállal rendelkeznek, de erőteljesen rivalizálnak, ami

esélyt ad a megosztásukra. A szakszervezeteket elismerő, felkészült munkáltatói oldal erejét viszont a tulajdonos nyomásgyakorlása gyengíti. A két oldalt erősségeik és gyengeségeik nagyjából kiegyensúlyozott tárgyalópartnerekké teszik. Azonban a viszonylag kiegyensúlyozott erőviszonyok ellenére is három esetből kétszer rögtön elutasították a mediációt. Ez a feltevés itt nem teljesült.

Az elvárással kapcsolatosan megfogalmazott hipotézisnél (2.2.) azt gondolhatnánk, hogy ha például a közöttük lévő kapcsolat minőségére vonatkozóan ugyanaz az elvárása a feleknek, akkor hajlamosabbak a mediáció választására. A felek ésszerűnek tartották volna a szóvivői rendszer bevezetését a zökkenőmentesebb tárgyalások lebonyolítása érdekében. Hiába volt meg azonban ugyanez az elvárásuk, a szakszervezetek nem tudtak közös nevezőre jutni ebben. A másik elvárásuk a politikai nyomásgyakorlás megszűnése volt. Ez az elvárás is megfogalmazódott az érintettek részéről, de nem tette hajlamossá őket külső segítség igénybevételére. Noha mindkét oldalról megfogalmazódott az is, hogy az elégséges szolgáltatások megállapításában segíthetne a mediáció, vagy preventív jelleggel lehetne alkalmazni, ez sem segített abban, hogy sor kerüljön a tényleges mediációs eljárásra. Legalábbis a háromból kettő elutasítás, majd a közvetítő kiválasztásánál elakadt folyamat erre utal. Úgy vélem, hogy az elvárással kapcsolatos feltételezés sem teljesült.

A mediátor iránti bizalommal összefüggő főhipotézis (2.3.) viszont beigazolódott. A szociális partnerek közül néhányan a mediátor igénybevételének feltételeként szabták az empátiát és a szakmai fölkészültséget, ami alatt elsősorban a szervezettel kapcsolatos speciális ismereteket értették. Többen úgy látták, hogy általában egy külső fél, így a mediátor sem lenne képes rövid idő alatt ezeknek az ismereteknek a megszerzésére. Tehát negatív előítélettel viseltettek a mediátorral szemben, ami miatt bizalmatlanok voltak. Ez a bizalmatlanság akadályozta őket az igénybevételben. A felek kapcsolatát tekintve tehát meghatározó volt, hogy a felek megbíztak-e a közvetítőben.

Mivel nem került sor mediációs eljárásra, az alhipotézisek közül csak az első kettőt volt értelme vizsgálni, az eljárás során a bizalom szintjének alakulásával foglalkozó feltételezést (2.3.3.) nem. A kötések erejével és a mediátor előéletével foglalkozó hipotézisekre (2.3.1., 2.3.2.) is csak a harmadik konfliktus adhatott megfelelő választ, mert egyedül ott jutottak el a felek a mediáció esetleges igénybevételéig.

A közvetítő személyét megnevezve ajánlotta a harmadik konfliktusnál a munkáltató az eljárást. A szakszervezeti vezetők nem a személyére, hanem magára az

eljárásra mondtak nemet, arra gondolva, hogy mindez csak időhúzásra szolgálna. Az egyik szakszervezeti vezető arról számolt be, hogy a közvetítő később szakértőként volt segítségére az érintetteknek, és nem tud róla, hogy bárki bármilyen okból kifogást emelt volna a személye ellen. A munkáltató ismerte a közvetítőt, de nem ez volt az elutasítás oka. Ez a hipotézis nem teljesült. A közvetítő előéletéről nem tudunk semmit, de mivel nem ez volt az oka az elutasításnak, sőt a személyét illetően semmilyen kifogás nem merült fel, ez a hipotézis sem igazolódott be.

Bizonytalan eredményt hozott a következő hipotézis (2.4.) vizsgálata. Az erős alkupozíciójú szakszervezetek gyakran élnek a nyomásgyakorlás különböző eszközeivel, legalább a sztrájkfenyegetéssel, és ki tudják kényszeríteni, hogy sztrájk esetén a munkáltató fizesse a kieső béreket. Óriási kiadástól mentesülnek ezzel. Azonban a sztrájkfenyegetések, a sztrájkhajlandóság felmérése, a sztrájk megszervezése is mind tranzakcionális költséget jelent számukra. Az erős alkupozíció mellett, a magas szervezettségnek, továbbá sztrájkhajlandóságnak köszönhetően ez éppen hogy nem kisebb, hanem nagyobb költség lesz. A munkáltatói oldal számára a kieső bérek kifizetése óriási tehertétel, miközben nincs mögötte teljesítmény, illetve megfelelő bevétel. Költségcsökkentő tényezőként az ő esetükben csak a járműhasználat elmaradásából stb. származó összegeket lehet említeni, tehát nem is az alkuerővel szorosan összefüggő - felkészülés, (előkészítő) tárgyalások időtartama, túlóradíj elmaradása - elemeket. Ezekre a sztrájkfenyegetéstől/-helyzettől függetlenül is sor kerülne. Tehát a szakszervezetek erős alkupozíciója itt részben költségcsökkentő tényező a munkavállalói oldal és mindenképpen költségnövelő a munkáltatói oldal számára. A tranzakciós költségek többnyire változatlanok a munkáltató számára, ha van sztrájkfenyegetés/direkt akció, ha nincs. Mindezek alapján a hipotézisben megfogalmazottak inkább nem teljesülnek. A fentiekből egyértelmű választ kaptam az alhipotézisre (2.4.1.) A szakszervezetek erős alkupozíciója a magas szervezettségnek, azaz a magas taglétszámnak (is) köszönhető. A hipotézis teljesült.

Ha elfogadjuk a munkáltató által 93%-osnak mondott szakszervezeti szervezettségi szintet, akkor mindegy, hogy a felek által 80-90%-osnak tartott sztrájkhajlandóságot a szakszervezeti tagok, vagy az összes dolgozó létszámához viszonyítjuk. Mivel a kettő között nincs nagy különbség, a sztrájkhajlandóság mindenképpen magasnak mondható. Több szakszervezeti tisztségviselő állította, hogy még a betegállományok csökkenése és az akcióvállalási potenciál között is van pozitív összefüggés (az is részt akar venni, aki betegállományban volt előzőleg). Ebből az következik, hogy nincs különösebb probléma a munkavállalói, tehát az egyéni szintű

összefogással. De az egyes szakszervezetek között már rivalizálás folyik, kifogást emelnek egymás ellen, összekülönböznek a munkáltató előtt. Ez nyilvánvalóan rányomja bélyegét a munkáltatóval való kapcsolatra. Ahogy az is, ha egyik-másik szakszervezeti vezető saját karriercéljai vezérelnek. Ha elfogadjuk, hogy az összefogás kérdésével foglalkozó hipotéziseknél (3.1., 3.1.1., 3.2.) az egyéneket a szakszervezetekkel, illetve vezetőikkel helyettesítjük be, akkor ezek a hipotézisek teljesülnek.

9.3.6.3. Hierarchiaorientáltság kontra mediáció

A felek gyakorta fordulnak bírósághoz valamilyen vélt vagy valós sérelem miatt. Egyik oldalon a bérmegállapodásban foglaltakat kérdőjelezzik meg, vagy kifogással élnek a munkáltatóval vagy az azonos oldalon állókkal szemben, a másik oldalon a kifogás ellen, vagy a direkt akció jogszerűségével kapcsolatos kételyek miatt fordulnak bírósághoz. A felek maguk is elismerték, hogy a szervezetnél egykor működő munkaügyi döntőbizottság idején kevesebbszer kellett a hierarchiaorientált eljárást választani. A döntőbizottság működése egyébként hasonlóságot mutat a mediációval. Az érintettek azt is elismerték, hogy a bíróság nem tud olyan ominózus kérdések eldöntésében segíteni, mint az elégséges szolgáltatások mértéke, a közvetítés viszont segíthetne ebben. Mindezek ellenére a bírósághoz fordulás megszokott dolog a vállalatnál. Mediációra viszont nem került sor. A felek egyértelműen hierarchiaorientáltak abban az értelemben, hogy a szelídebb, a feleknek döntési szabadságot meghagyó eljáráshoz képest a döntést egy külső személy kezébe helyező módszert részesítenek előnyben. És abban az értelemben is, hogy a mediátort – főként a szakszervezetek – úgy aposztrofálják, mint aki megoldja, illetve helyettük eldönti a vitát. Mindazonáltal azok az esetek, amikor bírósághoz fordulnak, már jogi kérdéseket (is) tartalmaznak és nem (kizárólag) érdekviták. Tehát elvileg nem konkurenciája a mediáció a bíróságnak. Gyakorlatban mégis érzékeltetni lehet, hogy amikor lehetőség lett volna egy békésebb megoldásra, például még mielőtt jogi elemeket is belevisznek egy érdekvitába, nem hívták segítségül a mediációt. A felek bizonytalansága általában kicsi a másik reakcióját illetően, és ez negatív előjelű. A konfliktus „kezelésének” egyik bevett módja a médiumokon keresztül kölcsönös üzengetés, továbbá a munkáltató részéről a bérek sajátos összehasonlítása más ágazatbeliekkel, a szakszervezetek részéről a sztrájkfenyegetés, illetve tényleges akció. Mindkét fél jól ismeri a másik módszereit, és mindkettejük számára negatív előjelűek ezek a reakciók, mivel kárt (kedvezőtlen megítélést, anyagi terhet) okozhatnak. Összességében tehát

megállapítható, hogy mindkét, hierarchiaorientáltsággal összefüggő feltevés beigazolódott (4.1., 4.1.1.).

9.3.6.4. Információs aszimmetria

A válaszok alapján úgy tűnik, hogy a szociális partnerek között helyi szinten nem jellemző az információs aszimmetria. Mindkét tábornak a saját területre juttatható források maximalizálása a célja, és ez a közös érdek elősegíti egymás tájékoztatását. Társasági szinten inkább annak köszönhető a felek közötti információs aszimmetria hiánya, hogy a kollektív szerződéses vitákat hosszabb előkészítő tárgyalások előzik meg, amik nem lennének eredményesek egymás korrekt tájékoztatása, informálása nélkül. Információs aszimmetria a szakszervezeti tömörülések között van. Nem igazán érdekeltek ugyanis abban, hogy a többi érdekképviselőt ugyanolyan és ugyanannyi információval rendelkezzen a fontosabb kérdésekkel kapcsolatban. Ha tehát nem is hagyományos értelemben, a szociális partnerek közötti, hanem a szakszervezetek közötti információs aszimmetria létezik. Ez elvileg akadály lehetett a mediáció választásának, de biztosan nem tudni. A vállalati szociális partnerek között nem volt információs aszimmetria, így vállalati szinten nem befolyásolta a mediáció választását. Ezért úgy vélem, nem teljesülnek a vonatkozó hipotézisek (5.1., 5.1.1.)

9.3.6.5. Konfliktusattitűd, stratégiák és kockázatok

A felek konfliktusfelvállalási hajlandósága, különösen a szakszervezeteké, elég magas, ez a már sokat emlegetett akciókból, sztrájkfenyegetésekből és abból is kiderült, hogy nem idegenkednek attól sem, hogy bírósághoz forduljanak. Ez a hozzáállás azonban nem segíti elő a mediáció választását. Nem is befolyásolja azt. A felek konfliktuskezelési stratégiái már ismertek, mint ahogyan sejteni lehet, hogy ezeknek jelentős tranzakcionális költséghalmaza is van. Elég csak a több hetes előkészítő tárgyalásokra, vagy éppen a sztrájkalapból finanszírozott tevékenységekre, (pl.: sztrájkfelhívás közzététele) gondolni. A felek kockázatvállalók, sőt, a szakszervezetek talán még kockázatkeresők is. Mindez azonban nincs hatással a mediáció választási hajlandóságukra, kivéve talán a harmadik konfliktust. Ott valamelyest közrejátszott, legalábbis a munkáltató részéről a konfliktuskezelés tranzakciós költséghalmaza, illetve a lehetséges kockázatok. Mivel azonban nem került sor a mediációra, és többen úgy ítélték meg, hogy csak az időt akarta húzni a munkáltató, úgy vélem, nem teljesülnek a fentiekkel összefüggő hipotézisek (6.1., 8., 9.).

9.3.6.6. Presztízs

Számos alkalommal utaltak arra a felek, hogy saját maguk oldották meg konfliktusukat, illetve képesnek tartják magukat erre. A szakszervezeti oldalon elhangzott az is, hogy a tagság elvárja tőlük, hogy maguk oldják meg a konfliktusukat, és a szakszervezetek csak abban a mediátorjelöltben bíznak, akit ismernek, ezért náluk nem jellemző, hogy közvetítőt hívnak segítségül. Több alkalommal az egyik munkáltatói oldalon álló szereplő szorgalmazta volna mediátor igénybevételét, erre mégsem került sor. És nemcsak a szakszervezetek ellenállása miatt. Mindkét oldalon presztízskérdést csináltak abból a felek, hogy belül maradjon a konfliktus, hogy ők maguk oldják meg. Ez alól egy esetben van kivétel, amikor ha indokoltnak látják, bírósághoz fordulnak. A felek közül a szakszervezetek még erősebben hajlanak arra, hogy védjék a saját imázsukat. Ezek a hozzáállások ugyancsak abból a téves, máshol is megjelenő sztereotípiából fakadnak, hogy a mediátor helyettük dönti el, illetve oldja meg a vitát.

Mindezek alapján beigazolódott a presztízshez kapcsolódó főhipotézis (7.1.), de nem teljesült az alhipotézise (7.1.1.), ugyanis a szakszervezetek csinálnak inkább presztízskérdést a konfliktus önálló kezeléséből.

9.3.6.7. Destruktív konfliktusok és igénybevételi hajlandóság

Mindhárom konfliktusnál sor került a felek kapcsolatát negatív irányban befolyásoló technika alkalmazására egyik vagy mindkét oldalról. Üzengetés a sajtón keresztül, ami rombolja a felek jó hírnevét, kedvezőtlenebb megítélést kiváltó keresetek közzététele sztrájkfenyegetéskor, illetve maga a sztrájkfenyegetés stb. A konfliktusok tehát destruktív jellegűek voltak. Nem vizsgálhatók azonban a destruktív konfliktus mediációval történő sikeres kezelésével kapcsolatos feltevések (11., 12.), mivel egyik esetben sem került sor közvetítésre. Ennek oka pedig nem a destruktivitás mértéke volt, hanem a presztízs és a mediátorral kapcsolatos bizalmatlanság.

Tehát több alkalommal lett volna lehetőség a viták békés rendezésére. A társaság előéletéről tudni lehet, hogy régebben is voltak direkt akciók, sztrájkfenyegetések stb. Mediációra mégsem került sor. Ennek a vállalatnak a példája alátámasztja a 10. pontban megfogalmazott hipotézist, miszerint az MKDSZ közvetítői szolgáltatását elenyésző mértékben veszik igénybe a szervezetet ismerő vállalatok, a felmerülő és a mediációval egyébként kezelhető érdekvitáik számához képest.

10. Összefoglalás

A hipotézisek helytállóságáról a szociális partnerek, a mediátorok észrevételei és a vállalati esettanulmányok ismeretében már pontosabb képet lehet alkotni.

A feltevéseket a következő táblázat (16.) összegzi a könnyebb áttekinthetőség kedvéért aszerint, hogy egyértelmű eredménnyel zárult-e vizsgálatuk, illetve milyen mértékben teljesültek.

A hipotézisek közül, amelyik részben, illetve csak bizonyos módosítással teljesült (pl.: 12.), egyaránt „részben teljesült” jelöléssel szerepel a táblázatban.

Az egyértelmű vizsgálati eredménnyel zárult hipotézisek között van olyan, amelyiknél a vállalati esettanulmányok különböző eredményeket hoztak. Közöttük legalább egy esetben teljes mértékben, vagy két esetben részben teljesül a feltevés. Ha a többi célcsoportnál egyébként beigazolódott a hipotézis, akkor azt is elfogadtam, ha kettő szervezetnél nem teljesült.

Ha legalább két célcsoportnál (közülük a vállalatban belül legalább kettő szervezetnél) nem volt vizsgálható a hipotézis, akkor bizonyosan nem volt vizsgálható, vagy bizonytalan eredménnyel zárult a vizsgálata, attól függően, mi lett az eredmény a harmadik célcsoportnál.

16. táblázat: A hipotézisek eredményei

Összes célcsoportnál	Egyértelmű vizsgálati eredménnyel zárult hipotézisek
	Hipotézisek
Teljesült	1.) A munkaügyi mediáció választását befolyásolja a megfelelő konfliktuskonstelláció. (SZP: i, M: i, V: i, i, n) 2.1.) A felek általában kevésbé veszik igénybe az alternatív utat, ha kapcsolatuk kevésbé kiegyensúlyozott. (SZP: i, M: i, V: i, i, n) 2.3.) A munkáltató, szakszervezet mediátor kapcsolatát tekintve meghatározó, hogy a felek megbíznak-e a közvetítőben. (SZP: i, M: i, V: i, i, i) 2.3.2.) A bizalom megléte függ a mediátor személyének munka világában létező előéletétől. (SZP: i, M: i, V: i, n, n) 2.4.1.) A méretnövekedés nagy eséllyel lehet az alkuerő növekedésének záloga. (SZP: i, M: nv, V: i, i, i) 3.1.) A szakszervezet munkáltatóval való viszonyát befolyásolja, hogy a szakszervezet tagjai: mennyire összetartók, és ezt milyen módon érik el. (SZP: i, M: nv, V: i, i, r) 3.1.1.) Az egyén önérdékkövető magatartása a szakszervezet és a munkáltató közötti kiegyensúlyozott erőviszonyok kialakításának nem kedvez. (SZP: i, M: nv, V: nv, i, r) 7.1.) A munkáltató presztízsének megóvása érdekében fontosnak tartja, hogy saját berkein belül oldja meg a kollektív munkaügyi vitákat. (SZP: i, M: i, V: i, r, i) 8.) A munkaügyi mediáció választását befolyásolják a konfliktuskezelési stratégiákban rejlő kockázatok és a kockázatokhoz való viszonyulás. (SZP: i, M: i, V: i, i, n) 9.) A munkaügyi mediáció választását befolyásolja: a konfliktuskezelés tranzakciós költségghalmaza. (SZP: i, M: i, V: n, i, n) 10.) Az MKDSZ közvetítői szolgáltatását elenyésző mértékben veszik igénybe a szervezetet ismerő vállalatok, a felmerülő és a mediációval egyébként kezelhető érdekvitáik számára képest. (SZP: r, M: i, V: r, i, i)
Nem teljesült/ Nem volt vizsgálható	2.3.1.) A munkáltató és a munkavállalói oldal inkább választ olyan mediátort, akivel az ellenkező oldal tagjai legfőlegbb gyenge kötésben állnak, mint olyat, akivel erős kötésben. (SZP: nv, M: n, V: n, nv, n)
	Bizonytalan vizsgálati eredménnyel zárult hipotézisek
Inkább teljesült	2.3.3.) A bizalom mértéke a mediációs eljárás során módosulhat: gyengülhet vagy erősödhet (pl.: a mediátor személyével szemben megkövetelt szakmai képességek – empátia, indulatok féken tartása, álláspontok közelítése stb. - tényleges és megfelelő alkalmazása okán), de maradhat azonos szinten is. (SZP: nv, M: r, V: i, i, nv) 3.2.) A megfelelő munkavállalói szolidaritás hiánya, például a közös érdekeket illetően, az érintett munkavállalók részéről nehezítheti a megfelelő konfliktuskonstellációhoz való eljutást; közvetve akadályozhatja a mediáció alkalmazásának. (SZP: i, M: nv, V: n, i, r) 4.1.) Amennyiben elfogadjuk, hogy a bíróság jelenti a hierarchia típusú, a mediáció pedig a piaci szerződést, és tekintetbe vesszük, hogy Magyarországon nagyon erőteljes a kényszerítő hatalom preferenciája, a bizonytalanság növekedésekor, vagyis minél kevésbé tudjuk megjósolni a munkáltatónak/szakszervezetnek a konfliktuskezelés módjára vonatkozó magatartását, az ellenkező oldalon álló fél helyébe képzelve magunkat annál nagyobb eséllyel választjuk a bíróságot, szemben a mediációval. (SZP: r, M: r, V: n, nv, i) 4.1.1.) Ha kicsi a fenti bizonytalanság mértéke, de az ellenkező oldalon álló fél számára nem kedvező, vagyis negatív előjelű a nagy valószínűséggel megjósolható kimenetel, pl.: a munkáltató erőből akarja majd megoldani a konfliktust, akkor ismét a hierarchikus út, vagyis a bíróság melletti döntésre van esély. (SZP: i, M: r, V: n, nv, i) 5.1.) A munkaügyi mediáció választását befolyásolja az információs aszimmetria. (SZP: nv, M: i, V: n, i, n) 5.1.1.) A harmadik személy bevonását befolyásolja a tranzakciós költség a felek közötti egyoldalú, illetve kölcsönös információs aszimmetria megléte esetén (SZP: nv, M: i, V: n, i, n) 6.1.) A hazai sztrájkaktivitás szintje a konfliktusfelvállalási hajlandóság alacsony mértékére utal, és ezáltal, egyik magyarázó tényezője a fejlett piacgazdaságokhoz képest alacsony hazai mediáció-igénybevételi aránynak. (SZP: i, M: r, V: i, n, n) 12.) A munkaügyi mediációt a konfliktus abban az értelemben vett destruktív szakaszában is lehet sikerrel alkalmazni, ahol a felek megkísérlik egymás hírnevének rombolását, esetleg testi épségének veszélyeztetését. (SZP: nv, M: r, V: r, nv)
Inkább nem teljesült/ nem volt vizsgálható	2.2.) A közvetítés igénybevételére mutatott hajlandóság mértékét indokolják az elvárások szintjén mutatkozó különbségek (SZP: n, M: nv, V: n, r, n) 2.4.) Ha a szakszervezet alkupoziója erős, kisebbek lehetnek a sztrájkhelyzettel, illetve sztrájjal járó tranzakciós költségek mindkét fél számára. (SZP: i, M: nv, V: nv, r, n) 7.1.1.) A presztízs megóvásának szándéka mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldal esetében megjelenik, de a munkáltatói oldal esetében gyakrabban. (SZP: r, M: nv, V: r, nv, n) 11.) A munkaügyi mediációt népszerűsíti, hogy a konfliktus destruktív szakaszában is lehet sikerrel alkalmazni. (SZP: nv, M: r, V: n, nv, nv)

Magyarázat. célcsoportok: SZP= szociális partnerek; M= mediátorok; V= vállalatok; válaszok: i=igen, teljesült, r= részben teljesült, n= nem teljesült, nv=nem vizsgálható

A kutatás során és a hipotézisvizsgálatok eredményei alapján az alábbi következtetésekre jutottam.

A munkaügyi mediációnak még nincs komoly hagyománya Magyarországon. Más országok jóval több tapasztalattal rendelkeznek. A módszer és a gazdaszervezet meglehetősen fiatal. Az esetek száma 2008-ig bezárólag nem nőtt. Ahhoz, hogy a munkaügyi mediáció népszerűbbé váljon, úgy vélem, még több évre van szükség.

A megkérdezettek többsége szerint a közvetítés hatékonysága nem feltétlenül motiválja a potenciálisan érintett szociális partnereket az igénybevételre.

Az eredményekből az is kiderült, hogy a lehetségeshez (pl.: direkt akciók) képest jóval kevesebb esetet kezelnek közvetítés útján. Sok konfliktus pedig egyszerűen rejtve marad. E konfliktusok felszínre kerülésével és kezelésével még több lenne az éves esetszám.

Választ kaptam tehát arra a központi kérdésre, hogy problémának kell-e tekinteni az évi kb. 5-10 munkaügyi mediációt. Az esetszám egyértelműen alacsony, és ez nem csupán magyar sajátosságként, hanem problémaként definiálható.

10.1. Egyértelmű eredmények

Úgy vélem, a hipotézisek mintegy fele alkalmasnak bizonyult arra, hogy kemény megállapítássá váljon, azzal a kiegészítéssel, hogy a megkérdezettek által képviselt területen lehet általánosan érvényesnek tekinteni, és nem feltétlenül a magyarországi helyzettel azonosítani.

A célcsoportok válaszainak többsége alapján teljesült az a feltételezés, hogy a mediáció igénybevételéhez szükséges bizonyos tényezők együttállása, azaz a konfliktus és a helyzet kétoldali kezelhetetlenségének és annak elismerése, hogy a mediáció jelent valódi segítséget.

Beigazolódott az is, hogy a mediációnak előfeltétele a szociális partnerek kiegyensúlyozott kapcsolata. Fény derült azokra a tényezőkre, amelyek gyengítik (pl.: hiányzó képzés), és azokra is, amelyek erősítik (pl.: akcióképesség) a szakszervezetet, befolyásolva a munkáltatóval való kapcsolatát. A szervezeti szinttel, illetve létszámmal jellemezhető méret növekedése is az utóbbi csoportba tartozik.

Az egyik alapvető attitűd az volt, hogy munkáltatók és szakszervezetek egyaránt idegenkedtek a mediáció lehetőségétől. Mielőtt sor került volna az eljárásra, bizalmatlanok voltak a mediátorral szemben, részben azért, mert feltételezték, hogy kiszivárogtathatja a belső információkat. Emögött leginkább a szociális partnerek hiányos, illetve téves ismeretei bújtak meg. Kiderült, hogy a mediátor előélete sem mellékes a szociális partnerek számára. De a főfoglalkozás szerinti hovatartozás helyett inkább a szakszervezeti előélet bizonyult befolyásoló tényezőnek. A mediátorral

szemben bizalmatlan szereplők a közvetítő szakmai hozzáértésének hiányától is tartottak, vagy a megfelelőséget bizonyító ajánlások ellenére sem bíztak meg a mediátor személyében, amit például a pártatlanság lehetőségének negligálása magyarázott. A mediátorok beszámolói alapján a bizalom megelőlegezése hozzájárult a sikeres kimenetelű mediációhoz. A gyakorlat igazolta, hogy konstruktívabb, békésebb konfliktuskezelést, valódi együttműködést tett lehetővé a közvetítés. A sikeresen mediált esetekben megvalósult, hogy a felek képesek voltak önös érdekeiken túllépve egymásban megbízni és kooperálni.

Szintén minden oldalról megerősítést nyert, hogy a szociális partnerek konfliktusaik kezelését gyakran saját berkeken belül, idegen személy bevonása nélkül tudták elképzelni. Ezt a főleg jó hírnév megőrzésével azonosítható presztízs magyarázta.

Ha nem is egyértelműen, de inkább nem teljesül az a feltételezés, hogy presztízsokból a munkáltatók utasítják el gyakrabban a mediációt. A többség szerint szakszervezeti oldalon fordul elő gyakrabban.

A munkáltatók azért ragaszkodtak a vállalat keretei közötti konfliktuskezeléshez, mert gyengeségnek tekintették, ha egy munkáltató nem tud megbirkózni a belső problémákkal, és mediátorhoz fordul. Ha kiderül, hogy a cég külső segítségre szorul, attól tartottak volna, hogy a munkavállalók nem érzik magukat biztonságban, ami teljesítményromláshoz, a munkaerő elvándorlásához vezet. Fontos volt számukra az is, hogy a konfliktus ne jusson környezetük tudomására. Úgy tartották, kiszolgáltatják magukat a konkurenciának, ha kiderül, hogy ők „gyengék”. Még a lakosság sem nézné jó szemmel a konfliktust. A piaci partnerek (beszállító, megrendelő, stratégiai szövetséges stb.) elpártolhatnak egy „problémás” cégtől, a potenciális munkavállalói réteg pedig leszűkülhet. A munkáltatók presztízsének alkotóelemei a makulátlan hírnév és a megbízható, stabil, problémamentes cég imázsa voltak.

A szakszervezetek hasonlóan vélekedtek. A tagok azt gondolták volna róluk, képtelenek az érdekeik képviselésére, ha külső segítséget vonnak be. A beléjük vetett bizalom megrendülhet, tagsági viszonyukat felmondhatják, így gyengülhet a szakszervezet tömegbázisa, ereje. A szakszervezetek erőt akartak demonstrálni azzal, hogy nem engedik be a mediátort, illetve nem választják a közvetítést, hanem maguk tárgyalnak a munkáltatóval. Ehhez ragaszkodtak akkor is, amikor holtpontra jutottak a tárgyalások. Akik már alkalmaztak mediátort és/vagy sok, bár pontatlan ismeretekkel rendelkeztek a mediációról, pont ebben a helyzetben javasolták a mediációt, vagy váltak hajlandóvá az igénybevételre.

A mediációtól idegenkedő szakszervezeti vezetők egy másik dolog miatt is tartottak a külső fél bevonásától. Tisztában voltak azzal, hogy nagyon nehéz hazánkban az összetartozás, a szolidaritás erejére építeni. Az egyéni játszma és az opportunisták magatartása erőteljes a munkaszerződések megkötésekor és érzékelhető a direkt akciók alacsony részvételi hajlandóságánál is. A szakszervezetek szerint külső fél bevonásával csak rontottak volna ezen is. Az önérdékkövetés mögött a saját javak birtoklásának vágya és a fogyasztási kényszer vélelmezhető.

Az összefogás hiánya csoportszinten is megjelenik. A rendszerváltás időszakában lezajlott szakszervezeti vagyonfelosztás során a rivalizálás volt a főszerep. Ez kiegészül az egymás rovására történő érvényesüléssel. A szolidaritást nem könnyíti meg a munkavállalók hovatartozása sem. Az elméleti részben idézett Dixon és Roscigno (2003) kutatásából kiderült, hogy a munkahelyi státusz meghatározta a részvételi hajlandóságot, az alapvető megállapítás pedig a kapcsolatok erejét hangsúlyozta. A szolidaritás két formája került említésre a dolgozatban. Van az önérdékkövető egyének csoportja, akik vagy szolidárisak a saját csoportjukkal, vagy nem: vagy részt vesznek a sztrájkban vagy nem. És van a más szervezethez tartozó, eltérő foglalkozású és státuszú csoportok iránti szolidaritás, ami pl.: szolidaritási sztrájkban juthat kifejezésre. A hivatkozott tanulmányban arról volt szó, hogy az egymás mellett kiállítás utóbbi esetben kevésbé jellemző, míg az azonos vagy hasonló érdekek esetén szolidárisabbak a munkavállalók. A kutatásom eredményei azt mutatják, mindez hazai viszonylatban, legalábbis a megkérdezettek többségénél is igaz. A szolidaritás hiánya erőteljes lehet az egymáshoz hasonló paraméterekkel rendelkező, vállalaton belüli csoportok között is.

Az összes célcsoport megerősítette, hogy az individuumra jellemző opportunisták alku és a rendszer, azaz a szakszervezet, vagy a vállalat érdeke között ellentmondás feszül. A munkáltató és a szakszervezet, illetve a szakszervezet és munkavállalók között is átmenetinek bizonyult a béke, időszakos volt a nyugalom, újra és újra konfliktus alakult ki. Mindez a különböző érdekekkel, az egyéni játszmákkal és az önérdékkövetéssel magyarázható.

Miller (1992/2002) könyvében azt olvashatjuk, hogy egy feszültségekkel, konfliktusokkal teli közegben, ahol a hierarchia tartja össze a vállalat szereplőit, a hosszútávon sikeres kooperációnak kicsi az esélye. A mediátorok, szociális partnerek szerint is kizárt konfliktusos közegben a hosszútávú együttműködés. A mediációt elutasító és a közvetítést félbehagyó vállalatnál a munkaügyi kapcsolatok telve voltak feszültséggel. Nem is valósult meg őszinte együttműködés. A mediációt elutasító cégnél

a konfliktus „rendezését” vagy a menedzsmentre gyakorolt politikai nyomás, vagy a bírói út jelentette volna, az utóbbi helyen pedig sztrájkokkal „kezelték” a problémát.

Az elméleti részben leírtak szerint az általában önérdéküket követő egyének, csoportok is kooperálhatnak alkalmanként. Mindhárom célcsoport megerősítette ezt. Magyarországon racionális aktorok közötti kooperáció a munkáltató és szakszervezet közötti tárgyalás és a szakszervezeti vezetők által szervezett, bonyodalmak nélkül, törvényes keretek között zajló, célját elérő figyelmeztető sztrájk is. A felek ilyenkor, ha átmenetileg is, de kooperációs hajlandóságot mutatnak.

A vállalatok közül kettőnél teljesül, illetve a szociális partnerek és a mediátorok által elmondottak alapján is beigazolódott, hogy a konfliktuskezelési stratégiákban rejlő kockázatok és a hozzájuk való viszonyulás hatással van a mediáció választására. Bár a vállalatok közül csak egy esetben igazolódott, a másik két célcsoportnál teljesült, hogy a tranzakciós költségre is igaz ez. Jellemző konfliktuskezelési stratégia a sztrájk, illetve a munkáltató részéről a konfliktus erőből való megoldása. Kiegyensúlyozottabb kapcsolatok esetén bevett gyakorlat a kétoldalú tárgyalás is. Mint tudjuk, a mediáció nem elterjedt módszer, és rendszerint pontatlanok a róla szerzett ismeretek. Ez magyarázhatja azt is, hogy a szociális partnerek általában költségesebbnek, ezért kockázatosabbnak ítélik, mint amilyen. Például azt feltételezték, hogy a mediátor dönt helyettük. Az érintettek kockázathoz való viszonyulásától függ, hogy milyen konfliktuskezelési stratégiát választanak. Kockázatvállaló magatartásnál hajlamosabb a sztrájkra a munkavállalói oldal. Kockázatkerüléskor a konfliktust fel sem merik vállalni, nemhogy tiltakoznának. Akkor választják a mediációt, ha nem kockázatkerülők, illetve kevésbé költségesnek ítélik, mint egy direkt akciót, vagy több hasznot remélnek tőle, mint amennyire kockázatosnak tartják.

A mediátor és a vitában érintettek közötti kapcsolatok erősségét firtató hipotézisről bebizonyosodott, hogy nem állja meg a helyét. Egyfelől a kapott információk tükrében nem volt releváns a feltételezés, másrészt több esetben nem volt vizsgálható.

10.2. Bizonytalan eredmények

Több hipotézis a bizonytalan eredménnyel zárult feltételezések táborát gyarapítja.

A mediátor iránti bizalom módosulása nem volt vizsgálható a szociális partnerek körében. A mediátorok visszajelzései és az első kettő esettanulmány alapján inkább fennáll a pozitív korreláció a mediátor iránti bizalom és a megegyezés között, de

fordított esetre is volt példa, vagy arra, hogy csak a megegyezési szándékot erősítette a felekben, a megállapodáshoz nem volt elég. Nem hozott tehát egyértelmű eredményt a hipotézis vizsgálata.

Noha az összesített eredmények alapján inkább igaznak bizonyult a szolidaritással kapcsolatos harmadik feltevés, mégsem minősül kemény megállapításnak. Túl sok volt a bizonytalanság. A mediátoroknál nem volt vizsgálható, az egyik vállalatra csak részben volt igaz, a másiknál pedig nem teljesült. Utóbbinál a munkavállalók szolidárisak voltak a szakszervezethez. Ez azonban nem a konfliktuskonstellációhoz és azon keresztül a mediációhoz vezette el a helyi érdekképviselőket. Számukra az ágazati szakszervezet felkérése jelentette a külső fél bevonását, a munkáltatóval ebben a felállásban folytatandó tárgyalásokat tartotta megfelelőnek a konfliktus rendezéséhez. A közvetítés nem annyira a munkavállalók közötti egyetértésnek, szolidaritásnak köszönhetően, hanem a munkáltató ajánlatát elfogadva jutott el a munkavállalói oldal.

Megalapozott volt a mediáció és a bírói út közötti konkurencia feltételezése, még ha ez reálisan nem is lehetséges. Tisztázódott, hogy közvetítés érdekvitáknál, a valóban hierarchiaorientált megoldás pedig jogvitáknál alkalmazható. A bírósági perek adataiból az is megállapítható, hogy az összeshez képest kicsi a munkaügyi perek aránya, ami még így is több tízezer ügyet jelent. Bár ezek zömében egyéni esetek, és a kollektív jogviták pontos száma nem ismert, számuk mégsem elhanyagolható. Ezt az arányt növeli, hogy a szociális partnerek megkereséseit többnyire nem peres eljárásként kezelik. Mindezek közül nehéz megállapítani, hogy melyik lett volna alkalmas közvetítésre, mielőtt jogvitává alakítják, de a sztrájkügyek arányaiból, az egyéb megkeresésekből stb. sejteni lehet, hogy jóval több a potenciálisan mediációval kezelhető eset, mint amennyi a tényleges esetszám. Elsősorban az empiria információi alapján pedig az elméleti részben megfogalmazott állítás, miszerint a szociális partnerek gyakran választják a hierarchiaorientált megoldást, megkérdőjeleződött. A bírói út a feltételezetthez képest nem bevett gyakorlat, és a mediációnak nem igazi vetélytársa. A kapcsolódó hipotézisek célcsoportonként és azokon belül ellentmondásos, illetve eltérő eredménnyel szolgáltak. Például ahol várható volt a negatív előjelű magatartás, nem választották a bírói utat, de a mediációt sem. Ahol előszeretettel transzformálták az érdekvitát jogvitává, ott ugyan előfordult, hogy a bírósághoz fordulás gyakoribb volt, mint a mediáció, de sokan a kétoldalú tárgyalások és nem a mediáció konkurenciájának látták a peres eljárást. A szociális partnerek a bírói út szerinti értelemben véve nem

egyértelműen hierarchiaorientáltak. Ezek alapján a kapcsolódó hipotézisek a bizonytalan eredménnyel zárult feltételezések közé sorolhatók.

A várakozásokkal ellentétben nem hozott egyértelmű eredményt az információs aszimmetriával kapcsolatos hipotézisek vizsgálata. A három vállalat közül kettőnél nem teljesültek a feltételezések, miközben a mediátoroknál és egy vállalatnál (inkább) igaznak bizonyultak. Nyilván vannak olyan esetek, amikor befolyásoló tényező a mediáció választásában, de meglete nem feltétlenül eredményezi a mediáció elutasítását, illetve hiánya a választását. A szociális partnereknél nem volt vizsgálható ez a tényező. Mindezek alapján inkább a bizonytalan eredménnyel zárult hipotézisek közé soroltam az információs aszimmetriával kapcsolatos feltevéseket.

A sztrájkaktivitás, konfliktusfelvállalás és a mediáció igénybevétele között feltételezett egyenes arányosság sem igazolódott egyértelműen a célcsoportok visszajelzései alapján.

A mediáció alkalmazhatónak tűnik a konfliktus destruktív szakaszában. Mivel azonban a kapcsolatok megromlása és a vita során előforduló tettelegesség egyaránt minősíthető destruktívnak, és úgy tűnik, csak az első esetben van helye a közvetítésnek, a kapcsolódó hipotézis eredménye nem egyértelmű. Az egyes célcsoportoknál nem vagy alig volt vizsgálható az a feltevés, hogy népszerűsíti-e a mediációt a destruktív szakaszban való alkalmazása.

Az elvárásokkal kapcsolatos hipotézis elvetendő lenne, ha a vizsgálható esetekben mindenhol egyértelmű lett volna, hogy főként a szociális partnerek közötti kommunikációval, illetve kapcsolattartással szemben támasztott elvárások nem hajlamosították a feleket az igénybevételre. Az egyik esetben azonban nagyon valószínű, hogy éppen a többletinformációval kapcsolatos elvárás növelte a hajlandóságot.

Kevés esetben volt vizsgálható, és ellentmondásos eredményekkel szolgált az erős alkupozíció esetén kisebb konfliktuskezelési költségalmazt feltételező állítás.

10.3. Új elemek

Az összes célcsoportnál említésre kerültek a közvetítés választását befolyásoló új elemek.

Mindhárom oldalról megerősítették, hogy a szociális partnerek egy része azokat a sztereotípiákat társította a mediátorhoz, hogy az ő hatáskörébe tartozik a vita megoldása, és erre vagy képes, vagy nem, illetve a mediátor valamelyik fél érdekeit fogja képviselni a közvetítésen. „Mi az, hogy nem az én érdekeimet képviseli a

mediátor? Nem akar segíteni? Akkor a másik pártján áll?”. Tulajdonképpen ösztönösen azonosították a közvetítést a peres úttal. Ezért nem értették a mediáció lényegét. Nem tudtak szabadulni attól a beidegződéstől, hogy a külső beavatkozás csak hierarchiaorientált megoldás lehet. Az ő értékrendjükben a mediáció is annak minősült. Képtelenek voltak elhelyezni értékrendjükben az általa felkínált objektivitást, egyenlő bánásmódot, az összefogás szükségességét, az összetartozás érzését, a nyertes-nyertes kimenetel lehetőségét.

Ahol a felek presztízskérdést csináltak a vita kezeléséből, ott ez a sztereotípiák akadályozta, ahol elvárták, hogy a közvetítő megoldja a konfliktust, ott elősegítette a mediáció választását.

Érdekes sajátosság, hogy a kétoldalú tárgyalásokba bekapcsolódó, vagy a háttérben jelenlévő ágazati, szakmai szakszervezet ajánlása is elősegítheti a mediáció választását. Amikor az érdekvédők kimerítették tanácsadói funkciójukat, a munkaügyi közvetítést javasolták a vita lehetséges kezelési módjaként.

Az egyoldalú folyamatok elve is új elem hazai környezetben. Bevezetése ugyancsak elősegíthetné a mediációs esetszám emelkedését, mert az előre rögzített megállapodás alapján nem lenne szükség a másik fél beleegyezésére a közvetítés választásához és alkalmazásához.

Közvetítői információ, hogy az újságírók hajlamosak a vita megoldójaként írni a mediátorról. Ez presztízsféltés miatt visszatarthatja a szakszervezetet a közvetítés igénybevételeitől.

10.4. Javaslatok

A kutatás eredményei alapján az alábbi javaslatokat fogalmaztam meg.

Mivel a kollektív szerződéseket a szociális partnerek kötik, közös érdekük felismeréséhez, és az ellenérdekek közelítéséhez a szakszervezetek erőpozíciójának erősítésére lenne szükség, hogy a tárgyalásokon megfelelő partnerei lehessenek a munkáltatóknak. Másfelől, ha a szociális párbeszéd jelentőségét mielőbb felismernék és gyakorolnák azok a munkáltatók, akik ezt eddig nem tették, felismernék és elfogadnák, hogy adott helyzetben külső segítségre van szükség. Mindez hozzájárulhatna a mediáció gyakoribb igénybevételeéhez.

Valószínűleg nagy jelentőséggel bírna az ágazati szintű együttműködés és érdekérvényesítés megerősítése is. A vállalati és mezoszinten a konfliktusok, viták és ezek káros hatásait enyhítő, illetve megelőző, folyamatos szociális párbeszéd biztosításának, funkciójának ellátására hivatott Ágazati Párbeszéd Bizottságok

tevékenységének a jelenleginél hatékonyabb működtetésére, szervezeteinek egységesebbé tételére lenne szükség. Vélhetőleg növelnék a mediáció, különösen a preventív mediáció igénybevételét az ágazati szintű munkavállalói és munkáltatói érdekképviselletekkel megkötendő megállapodások, és ezek kötelező érvényesítése (kiterjesztése) a kollektív szerződések hatálya alá nem tartozó szervezetek esetében is.

Jelen kutatás eredményei remélhetőleg felhasználhatók lesznek az MKDSZ tevékenységének hatékonyabb érvényesítésére, a mediáció igénybevételét kedvezően befolyásoló eredményesebb kapcsolatteremtésre és annak megőrzésére, esetleg az alternatív vitakezelés hatókörét a jogviták kezelésére is kiterjesztő törvénykezés elősegítésére is.

Meggyőződésem, hogy a Szolgálat és mediációs tevékenységének ismertebbé válását segítené a médiumokban és a különböző fórumokon való rendszeres megjelenés, a szervezet felügyelő szervei (pl.: OÉT) oldaláról hatékonyabb PR tevékenység megszervezése, támogatása, egy-egy eseményhez (pl.: világgazdasági válság miatti tömeges elbocsátások) kapcsolódóan a mediáció előnyeinek kampányszerű hirdetése és a sikeres munkaügyi közvetítésekről történő rendszeres beszámolás. Az ismertséget az egyértelműbb és szigorúbb jogszabályi háttér is segítené, amely például kötelezővé tenné az ágazati kollektív szerződések tartalmát az ágazat összes szereplőjére nézve, illetve a mediáció alkalmazását az elégséges szolgáltatások tárgyalásakor.

A közvetítő iránti bizalom elősegítésében és növelésében valószínűleg komoly előrelépést jelentene, ha a mediátorok főállásúak lennének. Ennek azonban majd akkor lesz létjogosultsága, amikor az egy főre eső magas ügyszám megkívánja ezt a típusú foglalkoztatást.

A bírói út valódi vetélytársa a Munkaügyi Felügyelőség szervezetéhez kapcsolódó eljárások halmaza, ahol jogviták kerülnek kezelésre, és az eljárást lefolytatók hasonló jogosultságokkal (pl.: szabálysértési eljárás lefolytatása) bírnak, mint a jogi szereplők. Jövőbeli kutatás témáját képezhetné e két szervezet viszonyának vizsgálata, a szociális partnerek által a hierarchiaorientált megoldásokról felállított rangsoron keresztül.

Érdemes lenne felmérni azt is, mekkora az igény hazánkban egy olyan preventív mediációs megoldás bevezetésére, ami az Egyesült Államokban már régóta működik. A kollektív munkaügyi vitát 30 nappal, a szerződés lejáratát már 60 nappal az esemény előtt be kell jelenteni a Szövetségi Közvetítői és Egyeztetői Szolgálatnál. A rendelkezés eredményeképpen a mediációért felelős szervezet látóterébe kerülnek a közvetítéssel

leginkább kezelhető esetek. Az MKDSZ esetszámát nyilván növelné egy ilyen intézkedés, de nem biztos, hogy valós igény lenne rá.

A kötelezően lefolytatandó mediációs eljárás bevezetésének és betartásának mikroszintű igényét, majd a vállalati közvetítés esélyét is érdemes lenne vizsgálni, hogy fény derüljön az előnyökre és a hátrányokra

Munkaügyi kollektív vitáknál több esetben is sikerrel alkalmaztak mediációt a konfliktus abban az értelemben vett destruktív szakaszában, amikor a felek kapcsolata megromlott. Izgalmas vállalkozás lenne kideríteni, miért ellentmondásos ezzel kapcsolatban a szakirodalom, illetve volt-e példa sikeres közvetítésre tettlegességgel kísért vitában más területeken (pl.: családi mediáció), és milyen lehetőségeket kínál a resztoratív igazságszolgáltatás hasonló helyzetben.

11. Hivatkozási jegyzék

- Advisory, Conciliation and Arbitration Service (2007): Groups at work.
<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=343> (2007.11.20.)
- Albert József (2001): Helyi társadalmi konfliktusok a nyolcvanas és kilencvenes években. Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó, 20.p.
- Andorka Rudolf (1997): Bevezetés a szociológiába. Bp.: Aula Kiadó. 37.p.
- Axelrod, Robert (1984): The evolution of cooperation. Basic books. New York.
- Balogh Eszter – Dr. Bodnár Lilla – Dr. Krémer András – Dr. Kulcsity Mária – Lovász Gabriella – Dr. Nádházy Zsolt - Rákóczy Zsuzsanna – Dr. Rúzs-Molnár Krisztina (2007): Kutatási beszámoló. A Munkaügyi Közvetítői és Döntőbíró Szolgálat társadalmi hasznossága c. kutatás. Bp.: Rézler Gyula Mediációs Intézet.
http://www.tpk.org.hu/engine.aspx?page=tpk_MKDSZ_Hirek_rolunk_irtak (2009.05.02.)
- Barcy Magdolna - Szamos Erzsébet (2002): "Mediare necesse est". A mediáció technikái és társadalmi alkalmazása. Bp.: Animula Kiadó
- Barinkai Zsuzsanna - Herczog Mária - Lovas Zsuzsanna (2003a): A családi mediáció elmélete és nemzetközi gyakorlata. In Sáriné Dr. Simkó Ágnes (szerk.)(2004): A mediáció. A közvetítői tevékenység. Bp.: HVG Orac Kiadó
- Barinkai Zsuzsanna - Herczog Mária - Lovas Zsuzsanna (2003b): A mediáció európai fejlődése In Sáriné Dr. Simkó Ágnes (szerk.)(2004): A mediáció. A közvetítői tevékenység. Bp.: HVG Orac Kiadó
- Barinkai Zsuzsanna - Herczog Mária - Lovas Zsuzsanna (2003c): Üzleti mediáció. In Sáriné Dr. Simkó Ágnes (szerk.)(2004): A mediáció. A közvetítői tevékenység. Bp.: HVG Orac Kiadó
- Bankó Zoltán (2003): Munkajog. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 140-141.p.
- Beck, Ulrich (1986): A kockázat-társadalom. Út egy másik modernitásba. Bp.: Századvég Kiadó. (ford.: Berényi Gábor - Kerékgyártó Béla) (2003)
- Bell, Daniel (1976): The cultural Contradictions of Capitalism.
- Berki Erzsébet (2000): Sztrájk!!! Sztrájkok és más direkt akciók Magyarországon a rendszerváltás után. Készült az OTKA T023648 sz. és az OFA/XLII-14/98. sz. pályázat keretében 56,58.p.
- Berki Erzsébet (2004): Az Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár (OMIKK) megszűnése. In Neumann László – Prugberger Tamás – Lovassy Stürmer Mónika (szerk.): Európai Unió jogharmonizáció a gyakorlatban. A munkáltatói jogutódlás esete. Tanulmánykötet. Miskolc: Novotni Alapítvány, ANIMULA Kiadó, 254-255., 302-303.p.
- Berki Erzsébet (2005): Sztrájkok és más direkt akciók az ezredfordulón, különös tekintettel a 2004. évre. Kézirat. 1-2.p.
- Berki Erzsébet (2008): Direkt akciók 1999-2007 Kézirat. In A direkt akciók száma és jellege Magyarországon 1989. január 01. – 2007. december 31.
<http://www.eagent.hu/mszosz/site/files/1/67/630.pdf> (2008.03.14.)

- Berki Erzsébet (2009): Illúziók és kiábrándulások. Sztrájkok és más direkt akciók 2008-ban.
[http://www.tpk.org.hu/resource.aspx%3FResourceID%3Dtpk_mkdsz_hirek_rolunk_illuziok+sztrajk+2009+\"Berki\"&cd=2&hl=hu&ct=clnk&gl=hu](http://www.tpk.org.hu/resource.aspx%3FResourceID%3Dtpk_mkdsz_hirek_rolunk_illuziok+sztrajk+2009+\) 2009.05.23.
- Bockstein, Harry (2006): Experiences of the Alternative Dispute Resolution in Belgium. Elhangzott 2006. szeptemberében, az MKDSZ 10 éves évfordulójára rendezett konferencián, Budapesten.
- Borbély Szilvia (1993): Kollektív alku és szerződések a fejlett piacgazdaságokban. Bp.: SZGTI: Vasas Szakszervezet
- Borkowska, Stanisława (1994): A kollektív tárgyalások. (ford.: Csákó Mihály) In Moerel, Hans (szerk.)(1994): Változó munkaügyi kapcsolatok. Bp.: ELTE Szociológiai-Szociálpolitikai Intézet és Továbbképző Központ.
- Boserup, Hans (2004): Advanced technics and dilemmas in mediation. The issue of autonomy and social control in particular. Sønderborg. (Denmark) <http://www.mediator.dk> (2004.09.15) 1-4.p. Further elaboration of chapter 8 in Boserup and Humle (2001): Mediationsprocessen. Nyt Juridisk Forlag. First presented at the VOMA conference Portland, OR 2001.
- Boulding, Kenneth (1962): Conflict and Defense. A General Theory. New York: Harper and Row Publishers
- Buchanan, James M. (1993): The individual as participant in political exchange In Aage Sørensen – Seymour Spilerman (ed.) (1993): Social theory, social policy. Essays in honor of James S. Coleman. London: Praeger Publishers.
- Casale, Giuseppe (1997): The settlement of labour disputes in Central and Eastern Europe. ILO-CEET Report. Bp.: ILO Central and Eastern Europe Multidisciplinary Advisory Team (ILO_CEET) 10-22.p.
- Coase, Ronald H. (1937/1993): A vállalat természete In Czákó Erzsébet – Kocsis Károly (1993): A vállalat és működése. Kiegészítő irodalom a vállalatgazdaságtan tanulmányozásához. Bp.: Aula Kiadó, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem: 37-48., (The Nature of the form, Economica 1937; ford.: Pápai Zoltán)
- Csontos László (1985-86): A közjavak problémája és a kollektív cselekvés elmélete. Kézirat. Budapest
- Dahrendorf, Ralph (1994): A modern társadalmi konfliktus. Bp.: Gondolat. (ford.: Ecsedy Csaba) 219-220.p.
- Dawe, Alex – Neathey, Fiona (2008): ACAS conciliation in collective employment disputes. Research paper. <http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=972&p=0> (2008.09.02.)
- Dixon, Marc - Roscigno, Vincent J. (2003): Status, networks and Social Movement Participation: The case of striking workers = AJS Volume 108 Number 6 (May 2003) The University of Chicago. 1292-1327.p. <http://www.journals.uchicago.edu/AJS/journal/issues/v106n6/070029/070029.html> (2004.09.09.)
- Domenici, Kathy (1996): Mediation. Empowerment in Conflict Management. Prospect Heights (USA, Illinois): Waveland.
- Elster, John (1982): Marxism, Functionalism and Game Theory. The Case for Methodological Individualism. Theory and Society, 3.
- Elster, John (1985): Making Sense of Marx. Cambridge: Cambridge University Press

- Employment Policy Foundation (2005): Impact Measures of Federal Mediation and Conciliation Service Activities, 1999-2004. Executive Summary. Report to Federal Mediation and Conciliation Service., Washington DC.
http://fmcs.gov/assets/files/Public%20Affairs/2005%20Documents/FMCS_Activities_-_Main-Final_color.pdf (2007.04.13.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2000): Annual Report
<http://fmcs.gov/assets/files/annual%20reports/2000AnnualReport.pdf> (2008.01.23.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2001): Annual Report
<http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=228&itemID=17315> (2008.01.23.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2002): Annual Report
<http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=228&itemID=17315> (2008.01.23.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2003): Annual Report
<http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=228&itemID=17315> (2008.01.23.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2005): Annual Report
http://fmcs.gov/assets/files/annual%20reports/FINAL_FY_2005_Annual_Report.pdf (2008.01.23.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2006a): Collective Bargaining Mediation.
http://www.fmcs.gov/assets/files/Public%20Affairs/FMCS%20Brochures/146-Collective_Bargain.pdf (2007.12.07.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2006b): Annual Report
http://www.fmcs.gov/assets/files/annual%20reports/FY2006_Annual_Report.pdf (2007.10.21.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2007a): Alternative Dispute resolution.
<http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=132&itemID=15821> (2008.01.29.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2007b): Mediation for a collective bargaining. Using a third-party neutral. <http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=141&itemID=15911> (2008.01.29.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2007c): How can you use online mediation?
<http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=112&itemID=15840> (2008.01.29.)
- Federal Mediation and Conciliation Service (2007d): Annual Report
http://fmcs.gov/assets/files/annual%20reports/FY2007_Annual_Report.pdf (2008.02.20.)
- Ferge Zsuzsa (1999): Mennyire fontos az egyesült Európa társadalmának minősége? = Esély 1999. Különszám. <http://www.szochalo.hu/folyoiratok/esely/esely-1999-evfolyam/1999kueloenszam/vissza/1375/>, 2003.08.19.,
<http://www.szochalo.hu/folyoiratok/hircentrum/article/101278/1238/> 2006.03.02.)
- Foucault, Thierry– Lescourret, Laurence (2001): Information sharing, liquidity and transaction costs in floor-based trading system. Groupe HEC, Jouy-En-Josas Cedex, France
- Fővárosi Bíróság (2008): Évkönyv. A Fővárosi Munkaügyi Bíróság. Kézirat.
<http://www.fovarosi.birosag.hu/evk2008/7.pdf> (2009.05.21.)
- Friedkin, Noah E. (1977/1991): Az egyetem társadalomszerkezete és a kutatók közötti társadalmi hálózatok In Angelusz Róbert - Tardos Róbert (szerk.): Társadalmak rejtett hálózata. Bp.: Magyar Közvéleménykutató Intézet.. 216.p.

- Freeman, R.B. (1976): Individual mobility and union voice in the labour market In Lovász Gabriella (2002): Két tanulmány összehasonlító jellegű feldolgozása fontosabb tényezők mentén – Munkaerőpiaci intézmények. Kézirat.
- Fukuyama, Francis (2000): A Nagy Szétbomlás. Budapest: Európa Könyvkiadó
- Gáspár Imréné (2004): A munkavédelem jogi és igazgatási ismeretei II. negyedik, átdolgozott kiadás., Bp.: Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Kft. 61.p.
- Giddens, Anthony (1993): A munka és a gazdasági élet (ford.: Nagy Miklós) In Giddens, Anthony (1995) Szociológia. Bp.: Osiris Kiadó
- Göncz Kinga - Geskó Sándor - Herbai István (1998): Konfliktus-kezelés civil szervezetek számára. Partners Füzetek 1. Bp.: Partners Hungary Alapítvány, 23-24.p.
- Granovetter, Mark (1973/1991): A gyenge kötések ereje. In Angelusz Róbert - Tardos Róbert (szerk.)(1991): Társadalmak rejtett hálózata. Bp.: Magyar Közvéleménykutató Intézet. 371-400. p.
- Gulyás Kálmán (1999a): Beszámoló a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat 1997. június 1. utáni munkájáról. 2.p. <http://www.fmm.gov.hu/mkdsz> (2004.04.07.)
- Gulyás Kálmán (1999b): Interjú Gulyás Kálmánnal. Esetismertetés In Lovász Gabriella: Konfliktusok és kezelésük mediáció segítségével a magyarországi gyakorlatban. Gödöllő: Egyetemi diplomadolgozat, 57-58.p.
- Gulyás Kálmán (2003): A Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat bemutatása. In Sáriné Dr. Simkó Ágnes (szerk.)(2003): A mediáció. A közvetítői tevékenység. A kézirat lezárva: 2004. január 1. Budapest.: HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft, továbbá 124-131., 143-145.p.
- Habermas, Jürgen (1993): A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása. Vizsgálódások a polgári társadalom egy kategóriájával kapcsolatban. Bp.: Századvég. Gondolat 121, 138.p.
- Handó Tünde (2002): Kollektív jogviták a munkaügyi bíróságokon. 4. = Napi Jogász II. évf. 3. sz. 2002. március, 31-32.p.
- Hardin, Russel (1982): Collective Action. Baltimore: Johns Hopkins University Press
- Héthy Lajos – Csuhaj V. Imre (szerk) (1989): Labour relations in Hungary. Bp.: Institution of Labour Research 112-113.p.
- Hoghart, Robin - Melvin Reder, ed. (1986): The behavioral foundations of economic theory. Chicago. University of Chicago Press
- Horváth Barna (1995) : Jogsziológia. Bp.: Osiris Kiadó. 95-104.o.
- Horváth Szabó Katalin (1997): Iskolai konfliktusokról In Dr. Mészáros Aranka (1997): Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága. Budapest: ELTE EÖTVÖS Kiadó, 197-219.p.
- Humblet, P – Rigaux, M. (2005): Belga törvény munkaügyi kapcsolatokról. Antwerpen – Oxford, 116-122.p.
- Jávör István - Rozgonyi Tamás (2005): Hatalom, konfliktus, kultúra. Bp.: KJK-KERSZÖV. 34, 146-150, 270-271.p.
- Jávör István - Rozgonyi Tamás (2003): Szervezet- és munkaszociológia. Budapest: ZSKF, 188-191.p.
- Kalleberg, Arne L. – Lincoln, James R. (1990): Culture, control, commitment. A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. Cambridge University Press.

- Kalleberg, Arne L. (1992): Employment relations and work attitudes in Hungary and the United States In György Lengyel – Claus Offe – Jochen Tholen (ed.) (1992): Economic institutions, actors and attitudes: East-Central Europe in transition. Sociological Working Papers. Volume 8. September, Bp-Bremen: Univ. Of Economic Sciences, Dep. of Sociology. 193-210.p
- Kántor Raimund (2001): MKDSZ ügyek regisztrációja I. Bp.: MKDSZ
- Kántor Raimund (2004a): MKDSZ ügyek regisztrációja II. Bp.: MKDSZ
- Kántor Raimund (szerk.)(2004b): Közvetítők és döntőbírók. Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat. Szervezeti és Működési Szabályzat. Bp.: MKDSZ
- Kántor Raimund (2005): MKDSZ ügyek regisztrációja 1996-07.01-2004.12.31-ig Bp.: MKDSZ
- Kántor Raimund (2006): A munkaügyi konfliktusok kezelése a magyar Honvédségben 1998-2003 között. PhD értekezés
- Kochan, Thomas A. – Cutcher-Gershenfeld, Joel – Ferguson, John-Paul (July 2004): Report on the Federal Mediation and Conciliation Service. Third National Survey. Executive Summary of Findings. Annual Report.
http://fmcs.gov/assets/files/Public%20Affairs/FMCS_Third_NPRS_Report_Executive_Summary.PDF (2008.01.13.)
- Kovács Géza - Kántor Raimund (2003): Klubnap = Békéltetők VIII.évf. 2003. 4.sz., 1.p.
<http://www.fmm.gov.hu/mkdsz> (2004.04.07.)
- Kovács Géza (2008): A Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat tevékenysége In Berki Erzsébet (fel. szerk.): Szociális párbeszéd új keretek között. Budapest: Foglalkoztatási és Szociális Hivatal Társadalmi Párbeszéd Központ, 83-95.p.
- Kristály Mátyás (1997): Vállalkozás -lélektan. Bp.: NOVORG Kiadó. 90-106.p.
- Kun J. Erzsébet (2004): Az európai chartaba ütközik a magyar sztrájkjtörvény. = Népszabadság. 2004. május 12. <http://www.nol.hu/cikk/318223/> (2006.03.02.)
- Labour Relations Commission (2005): The Labour Relations Commission Statement of Strategy 2005-2007. A Quality Shift in Employment Relations, 52-53p.
<http://www.lrc.ie/documents/publications/strategy/LRCStrategyDocument2005.pdf> (2007.12.22.)
- Labour Relations Commission (2006): LRC News Release.
<http://www.lrc.ie/viewdoc.asp?m=u&fn=/documents/pressreleases/Pressrelease2007.htm> (2008.01.27.)
- Labour Relations Commission (2007a): Annual Report.
<http://www.lrc.ie/documents/annualreports/2007/AnnualReport2007.pdf> (2008. 01.27.)
- Labour Relations Commission (2007b): LRC clients get their say=LRC Review. The Journal of the Labour Relations Commission Newsletter. No. 8., 3-4.p.
<http://www.lrc.ie/documents/publications/journal/8review.pdf> (2008.01.27.)
- Labour Relations Commission (2007c): History of Labour Relation Commission
<http://www.lrc.ie/ViewDoc.asp?fn=/documents/aboutus/history1.htm&CatID=6&m=a> (2008.01.27.)
- Labour Relations Commission (2007d): Dispute Statistics.
<http://www.lrc.ie/ViewDoc.asp?fn=/documents/work/statistics.htm&CatID=18&m=u> (2008.01.27.)

- Laumann, E. C.– Pappi F. U. (1976/1991): A közösség és az elit egymásra hatása. In Angelusz Róbert - Tardos Róbert (szerk.): Társadalmak rejtett hálózata. Bp.: Magyar Közvéleménykutató Intézet. 179-214.p.
- Lengyel György (2003): Akciópotenciál, kivonulás, radikális tiltakozás In Cselekvéstudomány és társadalomkutatás. In memoriam Csontos László. Bp.: Közgazdasági Szemle Alapítvány. 221-239.p.
- Lindenberg, Siegwart (1998): The Microfoundations of Solidarity In Doreian, Patrick - Thomas Fararo (ed.): The problem of Solidarity. Theories and models. Pennsylvania: University of Pittsburgh. Gordon and Breach Publishers. 61-113.p.
- Lipset, Seymour Martin - Trow, Martin - Coleman, James (1962): Union democracy. The internal Politics of the International Typographical Union. What makes democracy work in labor unions and other organizations? New York: Anchor Books, Doubleday & Company, Inc. 260-269.p.
- Lovas Zsuzsa (1998): Mediáció. Vitás kérdések - jó megoldások=Humánpolitikai Szemle. 9.évf. 1998. 10.sz., 13.p.
- Lovász Gabriella (1999): Konfliktusok és kezelésük mediáció segítségével a magyarországi gyakorlatban. Gödöllő: GATE GTK. Egyetemi diplomadolgozat.
- Lovász Gabriella (2004-2009): Közvetítők. Kérdőívek és interjúk. Kutatás.
- Lovász Gabriella – Neumann László (2006): Social partners evaluate role of mediation and arbitration service. European Industrial Relations Observatory. <http://eurofound.europa.eu/eiro/2006/10/articles/hu0610019i.html> (2007.03.18.)
- Lovász Gabriella (2007-2009): MKDSZ statisztika (2002-2009) feldolgozása.
- Mackie, Karl J. (ed.)(1991): A handbook of Dispute Resolution. ADR in action. London and New York: Routledge and Sweet & Maxwell XII.
- Makó Csaba - Simonyi Ágnes (1990): Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei. A társadalmi változások többdimenziós megközelítése. Bp.: MTA Szociológiai Kutatóintézet
- Dr. Méhi József – Dr. Walz Géza (1996): A munkatudomány alapjai. Gödöllő: GATE GTK. Egyetemi jegyzet. 52-53.p.
- Miller, Gary (1992/2002): Menedzserdilemmák. A hierarchia politikai gazdaságtana. (eredeti cím: Managerial Dilemmas. The political economy of hierarchy; ford.: Halász Anita és Mike Károly)
- Moerel, Hans (1994): A munkaügyi viszonyok tanulmányozása In Moerel, Hans (szerk.)(1994):Változó munkaügyi kapcsolatok. Bp.: ELTE Szociológiai-Szociálpolitikai Intézet és Továbbképző Központ.
- Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (2006): Közvetítés/döntőbíráskodás. Statisztika a mediált, illetve arbitrált esetek számáról, tartalmáról stb.
- Munkaügyi Közvetítői és Döntőbíró Szolgálat (1998): Etikai kódex. http://www.tpk.org.hu/engine.aspx?page=tpk_MKDSZ_Dokumentumok (2009.05.29.)
- Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (2005): Esküszöveg http://www.tpk.org.hu/engine.aspx?page=tpk_MKDSZ_Dokumentumok&switch-content=mkdsz_doku_szerv_muk_elj_szabaly&switch-zone=Zone1&switch-render-mode=full (2009.05.29.)
- Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (2008): Szervezeti és Működési Szabályzat

(jóváhagyva 2008 július 04-én)

http://www.tpk.org.hu/engine.aspx?page=tpk_MKDSZ_Dokumentumok&switch-content=mkdsz_doku_szerv_muk_elj_szabaly&switch-zone=Zone1&switch-render-mode=full

(2009.04.10.)

- Ministry of Labour and Social Affairs - MoLSA (2008): Organizational Structure. <http://www.mpsv.cz/en/1593> (2008.02.09.)
- Nacsa Beáta -Neumann László (2003): A rugalmas alkalmazkodást lehetővé tevő szerződéstípusok, munkahelyi szintű együttműködés a társadalmi partnerekkel a munkaszervezet modernizálására, különös tekintettel a Munka Törvénykönyve 2001. évi módosításának hatásaira. Kutatási zárójelentés. Bp.: Foglalkoztatási Hivatal, Kutatási Iroda. http://misc.magyarorszag.hu/binary/5752_neumann_nacsa.doc (2006.04.15.)
- Nacsa Beáta (2008a): A munkajogi viták rendezését támogató munkajogi szabályozás. PhD értekezés tézisei <http://www.ajk.elte.hu/DoktoriIskola/AJK/hirdetmenyek/vedesek/Nacsa%20Beata%20-%20Tezisek.pdf>
- Nacsa Beáta (2008b): A munkaügyi viták rendezésének tradicionális és alternatív eszközei. A munkajogi viták rendezésének módjai. Előadásanyag. http://www.ajk.elte.hu/student/muj/alternativ_kurzusok_anyagai/munkaügyi_viták_rendezésének_trad._és_alt._eljárásai/5_ea_jogviták_1.ppt (2009.05.05.)
- Neumann László (1994): A munkaügyi kapcsolatok vajúdája a munkahelyeken In Munkácsy Ferencné (szerk.) (1994): A Jövő munkahelyeiért. Munkatudományi tanulmányok. Budapest: Struktúra-Munkaügy Kiadó, 150-157.p
- Neumann László (2000): Decentralizált kollektív alku Magyarországon In Koltay Jenő (szerk.)(2000): A munkaügyi kapcsolatok rendszere és a munkavállalók helyzete. Bp.: MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont. 37-70.p.
- Neumann László (2001): Vállalati kollektív béralku. Doktori értekezés. Bp.: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Szociológia Doktori Iskola. http://www.lib.uni-corvinus.hu/phd/neumann_laszlo.pdf (2005.11.05.)
- Neumann László (2007): Miért mutatnak hajlandóságot egyes munkáltatók a kollektív szerződés megkötésére? Konferenciaelőadás. Elhangzott: 2007. április. ZSKF.
- North, Douglass C. (1992): Transition costs, institutions, and economic performance. = Occasional Papers, Number 30, International Center for Economic Growth
- Olson, Mancur (1987): A kollektív cselekvés logikája. Bp.: Osiris Kiadó (1997) (ford.: Csontos László)
- Ohnsorge-Szabó László (2000): Információ, tudás, bizalom. <http://www.inco.hu/inco6/global/cikk1h.htm> (2005.04.17.)
- Országos Igazságszolgáltatási Tanács (OIT) Elnökének Tájékoztatója (2004): A bíróságok általános helyzetéről és az Országos Igazságszolgáltatási Tanács igazgatási tevékenységéről. A helyi és a megyei bíróságok, valamint az ítélőtáblák helyzete. = Bírósági Közlöny melléklete. Bp.: HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft.
- Országos Munkaügyi Tanács (MKDSZ listájára kiírt pályázatokat értékelő) Bizottsága (2000. március): Jelentés az Országos Munkaügyi Tanács részére a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat listájáról. 1.sz.melléklet: Pályázati felhívás. Budapest

- Pál Lajos - Futó Gábor - Horváth István - Kőszegfalvi Edit - Rátkai Ildikó - Szilágyiné Pataki Evelin - Tatár Irén - Tálné Molnár Erika - Tománé Szabó Rita (2000): A munkaügyi bíróságok megváltozott hatásköre és az eljárási szabályok egyes gyakorlati kérdései = Munkaügyi Értesítő 2000.október. VIII: évf. 10. sz. <http://www.munkaugy.hu/media/pdf/2000/okt%C3%B3ber.pdf> (2006.04.14.)
- Pál Lajos - Futó Gábor - Kozma Anna - Horváth István - Márton Róbert - Rátkai Ildikó - Szilágyiné Pataki Evelin - Tatár Irén - Tálné Molnár Erika (2001): A jóhiszeműség és tisztesség elvébe ütköző munkáltatói magatartás = Munkaügyi Értesítő 2001.július - augusztus. IX: évf. 7-8. sz. <http://www.munkaugy.hu/media/pdf/2001/j%C3%BAI-aug.pdf> (2006.04.09.)
- Palkovics Imre (2004-2005): Hatékony szankciókat! Az alkupozíciók megerősítését! = Munkástanácsok Híradó Évkönyv.33. 2004. szept.-2005. szept., 2.p. http://www.munkastanacsok.hu/hirado/oldalak/032_033.pdf (2006.03.01.)
- Perrow, Charles (2002): Szervezetszociológia. Bp.: Osiris Kiadó.. 256-261.p.
- Pittsburgh Field Office (PFO) (2007): Federal Mediation and Conciliation Service. Impact on Labor-Management Relations 2006-2007. Ditillo, Robert F. FMCS mediátor ppt előadásanyaga. http://fmcs.gov/assets/files/Articles/FMCS_Impact_2006-2007.ppt (2008.01.23.)
- Peters, Thomas J. – Robert, H. Waterman, Jr. (1982): In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York, Warner Communication
- Petersen, Trond (1995): Transaction Cost Economics In Foss, Pál (ed.) (1995): Economic Approaches to Organizations and Institutions. An Introduction. Vermont: Dartmouth Publishing
- Rafenstein, Mark (1999): Hot jobs for peacemakers=Career World Nov/Dec 99. Vol. 28. EBSCO Publishing 2004 (2004.12.13.)
- Rácz Zoltán (2002): A munkajogi viták megoldásának rendszerei, különös tekintettel az érdekvitákra. PhD értekezés. Miskolc.
- Róbert Péter (2001): Miért (nem) meriokratikusak a modern társadalmak? = Századvég. 23.sz. <http://www.c3.hu/scripta/szazadveg/23/robert/htm> (2005.04.18.) 3.p.
- Rombouts, J. (1990): A modern szociális érdekegyeztetés kialakulása és főbb jellegzetességei = Munkaügyi szemle 1990. január-február-március, Brüsszel, 22-33p.
- Rouziés, Dominique– Anderson, Erin– Coughlan, Anne T. (2004): How internal transaction costs drive compensation schemes, Groupe HEC, Jouy-En-Josas Cedex, France
- Rúzs-Molnár Krisztina (2004): A mediáció rendszertani és elméleti összefüggései, különös tekintettel munkajogi vonatkozásaira. Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karának Tudományos Bizottsága, Szeged
- Simon, Herbert A. (1981/1982): Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Bp.: KJK. ford.: Csontos László
- Simon, Herbert A, (1986). "Rationality in Psychology and Economics," Journal of Business, University of Chicago Press, vol. 59(4), pages S209-24
- Skvoretz, John (1998): Solidarity, social structure and social control In Doreian, Patrick - Thomas Fararo (ed.): The problem of Solidarity. Theories and models. Pennsylvania: University of Pittsburgh. Gordon and Breach Publishers. 373-402.p.

- Slomp, Hans (1994): A társadalmi partnerek története (ford.: Simonyi Ágnes) In Moerel, Hans (szerk.)(1994): Változó munkaügyi kapcsolatok. Bp.: ELTE Szociológiai-Szociálpolitikai Intézet és Továbbképző Központ.
- Stults, J.Tamela – Gore D. Laurence (2001): Mediation in the Travel and Tourism Industry: The new frontier. 1-8.p.
- Szalai Erzsébet (1998): Az elitek átváltozása. Bp.: Új Mandátum. 65.p.
- Szántó Zoltán (1997): Osztály, osztálytudat és kollektív cselekvés = Szociológiai Szemle 1997. 1. sz., 97-110.o.
- Szántó Zoltán (1999): A társadalmi cselekvés mechanizmusai. A struktúraindividualisztikus szemléletmód a modern szociológiában. Elméleti és empirikus elemzések. Bp.: Aula. 32-33.p.
- Szilágyi Károly (2006): Munkavállalói rémtörténetek Figyelőnet 2006.02.02.
http://www.fn.hu/allas/20060202/munkavallaloi_remtortenetek/ (2006.04.12.)
- Szlávnits László (2004a): Per helyett mediáció mint a polgári jogviták hatékony és gyors megoldásának új eszköze. Bp.: Ügyvéd-Mediátorok Szakmai Kollégiuma. 1-6.p.
<http://www.mediacio.net> (2004.09.15.)
- Szlávnits László (2004b): Bíró kezdeményezte kereskedelmi mediáció Németországban=Pesti Ügyvéd 2004.4.sz. 5-6.p.
- Tálné dr. Molnár Erika (2006): Három per tanulságai = Humán Saldo. A munkaügy kéthavi egyenlege. Perek, ítéletek, állásfoglalások. 2006. év. 2. sz.
<http://www.saldo.hu/szaklap/humansaldo/targyalo.pdf> (2007.11.22.)
- Tancsics Zita (2002): A Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat ismertsége. Munkaügyi szemle 46. évf. 7-8. sz. / 2002 8-10.p.
- Tirole, Jean (1988): The theory of industrial organization. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Tóth András (2002a): Szakszervezet-szervezés magyarországi autógyárakban In Kovács Imre (szerk.)(2002): Hatalom és társadalmi változás. A posztoszocializmus vége. Szociológiai tanulmányok. Bp.: Napvilág Kiadó.
- Tóth András (2002b): Két tűz között: üzemi tanácsok, szakszervezetek, munkáltatók In Kovács Imre (szerk.)(2002): Hatalom és társadalmi változás. A posztoszocializmus vége. Szociológiai tanulmányok. Bp.: Napvilág Kiadó.
- Tóth András (2002c): A magyar szakszervezetek csendes válsága. In: Kihívások a szakszervezetek előtt. Tanulmánygyűjtemény. OFA támogatással készült. Bp.: LIGA Szakszervezetek, 42-51.p.
- Tóth Ferenc (2003): Munkaügyi kapcsolatok rendszere. Tankönyv. Bp.: ZSKF
- Tóth I. János (1997): Játékelmélet és társadalom. Szeged: JATEPress. 13, 17.p.
- Tversky, Amos - Daniel Kahnemann (1986): Racional choice and the framing of decisions. Journal of Business. No. 59. S251-278
- Varga Károly – Buda Béla - Hankiss Elemér (1999): Gondolatok a vallásosság magyarországi helyzetéről, avagy kommunikatív cselekvés stratégikus közegben=Jelkép 1999. 4.sz. (1.o.)
<http://www.c3.hu/~jelkep/JK994/varga/varga.htm> (2004.08.13.)
- Vedres Balázs (2002): Munkamegosztás és szakmai személyközi kapcsolathálók az Investelben: A hálózatiszervezet-hipotézis. Kapcsolatháló-elemzés. In Szántó Zoltán - Vedres Balázs (szerk.)

(2002): Kapcsolathálók, szervezeti kultúra, pénzügyi teljesítmény. Szervezetszociológiai tanulmányok a magyar távközlésfejlesztés finanszírozásáról. Bp.: Aula. 137-177.p.

- Voszka Éva (2001. december 03.): Privatizáció és vállalatirányítás. Legfontosabb eredmények. Posztgraduális kurzus. Budapest: BKÁE Szociológia Doktori Tudományok Iskola.
- Vozábová, Eva (2006): Collective disputes resolution in the Czech Republic. Elhangzott Zuzana Pübertovával, az MKDSZ 10 éves évfordulója alkalmából rendezett konferencián, Budapesten.
- Weber, Max (1976/1996): Gazdaság és társadalom. Megértő szociológia alapvonalai. 2/3 Bp.: KJK (Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 2. Halbband. - ford.: Erdélyi Ágnes)
- Williamson, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. New York. 73.o.
- Williamson, Oliver E. (1985): The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting. New York: Free Press. 20-21.p.
- Wirth Ádám (2002): Papok, katonák, polgárok után... Tűnődés a munkásosztályról, József Attilát olvasva. = Ezredvég 2002/03 <http://magyar-irodalom.elte.hu/ezredveg/0203/02033.html#w%E1> (2006.04.12.)
- Woods, John (2006): Alternative Dispute Resolution in the UK. Elhangzott 2006. szeptemberében, az MKDSZ 10 éves évfordulójára rendezett konferencián, Budapesten

12. A témához kapcsolódó társzerzős és önálló publikációk

Társzerzős:

- Balogh Eszter – Dr. Bodnár Lilla – Dr. Krémer András – Dr. Kulicity Mária – Lovász Gabriella – Dr. Nádházy Zsolt - Rákóczy Zsuzsanna – Dr. Rúzs-Molnár Krisztina (2007): Kutatási beszámoló. A Munkaügyi Közvetítői és Döntőbíró Szolgálat társadalmi hasznossága c. kutatás. Bp.: Rézler Gyula Mediációs Intézet. http://www.tpk.org.hu/engine.aspx?page=tpk_MKDSZ_Hirek_rolunk_irtak (2009.05.02.)
- Lovász Gabriella – Neumann László (2006): Social partners evaluate role of mediation and arbitration service. European Industrial Relations Observatory. <http://eurofound.europa.eu/eiro/2006/10/articles/hu0610019i.html> (2007.03.18.)
- Lovász Gabriella – Neumann László (2005) Questionnaire for EIRO comparative study on industrial relations in the airline sector – case of Hungary Lovász Gabriella - Neumann László. (2005.08.) European Industrial Relations Observatory <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2005/08/word/hu0505101s.doc> (2006.06.13.)

Önálló:

- Lovász Gabriella (1999): Konfliktuskezelés mediáció segítségével a magyarországi gyakorlatban = Munkaügyi Szemle XLIII. évfolyam 11.szám 1999. november
- Lovász Gabriella (2000.02.): Konfliktuskezelés a HR tükrében = Humán Fókusz III.évf. 2.sz.
- Lovász Gabriella (2000.03.): Béralku - fejfájás nélkül = Humán Fókusz III.évf. 3.sz.
- Lovász Gabriella (2000.03.): Lelki egyensúly előnyben = Humán Fókusz III.évf. 3.sz.
- Lovász Gabriella (2001.03.): Mediáció avagy a konfliktuskezelés alternatív módjai = Napi jogász I.évf. 1.sz.
- Lovász Gabriella (2001.07.): Mediáció Magyarországon I. = Napi jogász I. évf. 5. sz.
- Lovász Gabriella (2001.09.): Mediáció Magyarországon II. = Napi jogász I. évf. 7. sz.
- Lovász Gabriella (2004): Esettanulmány egy szoftverfejlesztő cég átalakulásairól In Neumann László – Prugberger Tamás – Lovassy Stürmer Mónika (szerk.)(2004): Európai Unió jogharmonizáció a gyakorlatban. A munkáltatói jogutódlás esete. Tanulmánykötet. Miskolc: Novotni Alapítvány, ANIMULA Kiadó, 373-374.p.
- Lovász Gabriella (2004.): A munkaügyi mediáció eredményessége és fogadtatása a szakszervezetek szemszögéből. Tanulmány. Rézler Gyula Alapítvány. <http://www.rezler-foundation.hu/> (2007.12.17.)
- Lovász Gabriella (2007): Önérdékkövető vs. kooperatív magatartás ZSKF Évkönyv Bp.

13. Mellékletek

1. sz. Melléklet: Interjúalanyok

- Budapesti Corvinus Egyetem Szociológia Doktori Iskolája kutatási ösztöndíjának (Dublin - 2007) keretén belül:
 - Kieran Malvey**, Ph.D. az ír Labour Relations Commission (LRC) vezérigazgatója
 - Timo Kauppinen**, Ph.D., az European Foundation Industrial Relation Organization (EIRO) Munkaügyi Kapcsolatok Kutatócsoportjának finn munkatársa.
 - Jan Vandamme**, az EIRO Információs Központ belga munkatársa.
- Egyesült Államok Új-Mexikó állambeli, Albuquerque-ben működő Egyetemének alternatív vitarendezésben, így mediációban elméleti ismeretekkel és gyakorlati tapasztalattal is rendelkező professzorai, a Rézler Gyula Alapítvány külföldi (USA,) ösztöndíjjal támogatott kvalitatív kutatás (2000), valamint tréner-továbbképzés (2006, 2007) keretében:
 - Dr. Borbás, Steve**, várostervezési és – rendezési tudományok professzor, mediátor
 - Dr. Hughes, Scott**, jogász professzor, mediátor
 - Dr. Littlejohn, Stephen**, kommunikációs és újságírói tudományok professzora, mediátor
 - Dr. Rézler Gyula** †, szociológus, munkaügyi döntőbíró és mediátor
 - Dr. Reeves, Zhane T., Ph.D.** munkaügyi kapcsolatok professzora, munkaügyi döntőbíró és mediátor
 - Dr. Siegel, Rita G.**, Humán Erőforrás Gazdálkodás tudományok professzora, ügyvéd-mediátor és döntőbíró
- Munkáltatói érdekképviseltek vezető tisztségviselői (2006-2007):
 - Dávid Ferenc**, a Vállalkozók Országos Szövetségének (VOSZ) főtitkára
 - Dénes András**, a Közúti Közlekedési Vállalkozások Szövetségének (KKVSZ) főtitkára
 - Geiger Tiborné**, a Munkáltatók és Gyáriparosok Országos Szövetségének (MGYOSZ) vezető szakértője
 - Nagy János**, az Építési Vállalkozók országos Szövetségének (ÉVOSZ) akkori igazgatója
 - Piros László**, az Élelmiszeripari Ágazati Párbeszéd Bizottság (ÉÁPB) társelnöke, az Élelmiszeripari-feldolgozók Országos Szövetségének (ÉFOSZ) tanácsadója
- Munkavállalói érdekképviseltek vezető tisztségviselői, illetve munkaügyi kapcsolatok szakemberek, a Rézler Gyula Alapítvány belföldi ösztöndíjjal támogatott kvalitatív kutatás (2004-2005), valamint a doktori kutatás (2000-2009) részeként:
 - Fűrész Ferenc**, a Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezetének (RMFSZ) ügyvivője,
 - Gál Rezső**, a Villamosenergia-ipari Dolgozók Szakszervezeti Szövetségének (VDSZSZ) elnöke, valamint akkor az Autonóm Szakszervezetek Szövetségének (ASZSZ) társelnöke is,
 - Gulyás Kálmán** az MKDSZ korábbi igazgatója
 - Horváth Lajos**, a Független Szakszervezetek Demokratikus Ligájának (LIGA Szakszervezetek) alelnöke,

Hódi Zoltán, a Vasas Szakszervezeti Szövetség (VSZSZ) érdekvédelmi alelnöke, valamint a Magyar Szakszervezetek Országos Szövetségének (MSZOSZ) ügyvivője,

Groszmann Tibor, a Textilipari Dolgozók Szakszervezetének (TDSZ) titkára (Keleti Tamás, a TDSZ Főtitkár és MSZOSZ ügyvivő nevében)

Kemecsei József, az Építőipari Munkavállalók Szakszervezetének (ÉMSZ)⁹³ vezető ügyvivője

Mátraházi István, a Kereskedelmi Alkalmazottak Szakszervezetének (KASZ) alelnöke

Pallagi Gyula, az Építő-, Fa-, és Építőanyag-ipari Dolgozók Szakszervezeti Szövetségének (ÉFÉDOSZSZ) elnöke és

Rabi Ferenc, a Bánya- és Energiaipari Dolgozók Szakszervezetének (BDSZ) elnöke.

- Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálatnak, a munkaügyi közvetítés terén gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező mediátorai közül, 2006-2007 folyamán:

Balabán Péter, Dr. Bathelt Sándor, Dr. Berki Erzsébet, Dr. Forráskúti Tibor, Dr. Gulyás Kálmán, Dr. Herczogh László, Dr. Kántor Raimund, Dr. Kiss Sándor, Dr. Kovács Géza, Dr. Krémer András, Luxné Dr. Vincze Judit, Dr. Marosán György, Dr. Mazzag Pál, Dr. Nagymihály János, Dr. Neumann László, Dr. Palásti Ferenc, Popper László, Dr. Rácz Zoltán, Dr. Sipos Márta, Dr. Tóth Ferenc, Dr. Vincze Imre, Dr. Volein István

- Vállalatoktól:

- o I. vállalat

- 2 fő a munkavállalói oldalon - Ágazati szakszervezeti vezető a munkatársai nevében is nyilatkozva, helyi szakszervezeti tisztségviselő
 - 1 fő a munkáltatói oldalon - magyar humán erőforrás igazgató, a külföldi HR vezető nevében és a jogtanácsos nevében is nyilatkozva

- o II. vállalat

- 11 fő munkavállalói oldalon – szakszervezeti tisztségviselők, műszakvezető, munkavállalók (2)
 - 2 fő munkáltatói oldalon – humánpolitikai igazgató és munkatársa, az ügyvezető igazgató helyett is nyilatkozva

- o III. vállalat:

- 7 fő munkavállalói oldalon - szakszervezeti tisztségviselők(5) , munkavállaló (2)
 - 1 fő üzemigazgatósági ÜT elnök
 - 3 fő munkáltatói oldalon –humán erőforrás igazgató a vezérigazgató nevében is, munkaügyi kapcsolatok felelőse, jogász

⁹³ Az ÉFÉDOSZSZ egyik tagszervezete.

2. sz. Melléklet: Jogszabályok és statisztikák

Jogszabályok

- 1967. évi II. tv. a Munka Törvénykönyvéről <http://209.85.129.132/search?q=cache:GRT5Ojpcm-sJ:www.1000ev.hu/index.php%3Fa%3D3%26param%3D8457+%22munka%C3%BCgyi+d%C3%B6nt%C5%91bizotts%C3%A1g%22&cd=5&hl=hu&ct=clnk&gl=hu> (2009.05.13.)
- 1989. évi VII. tv. A sztrájkokról (2006.04.09.)
- 1989. évi VII. tv. 3.§.(1.)bek. (2006.03.02.)
- 1992. évi XXII. tv. a Munka Törvénykönyvéről (2006.04.09.)
- 1992. évi, XXII., a Munka Törvénykönyvéről szóló tv. 29. §-a (2006.03.02.)
- Kollektív munkaügyi vita. 1992. évi XXII. tv. A Munka Törvénykönyvéről (2006.04.10.)
- 1992. évi, XXII., a Munka Törvénykönyvéről szóló tv. 195., 196., 197., 199. §-ai, <http://www.magyarország.hu/kereses/jogszabalykereso/pf/SearchLaw/searchLaw> <http://net.jogtar.hu> (2008.01.27.)
- 2002. évi LV. tv. a közvetítői tevékenységről
- A kollektív szerződések bejelentésének és nyilvántartásának részletes szabályairól szóló kormányrendelet (2/2004. (I. 15.) FMM rendelet)
- A rendezett munkaügyi kapcsolatok feltételeinek igazolására alkalmas iratokról szóló 1/2006. (II. 2.) FMM rendelet
- A rendezett munkaügyi kapcsolatok követelményét érintő törvények módosításáról és egyéb, munkaügyi szempontból szükséges intézkedésekről szóló 2009. évi XXXVIII. törvény

Statisztikák

- Bírószág. Statisztikák. Táblázatok: A helyi, megyei bíróságokhoz és az ítéltáblákhoz érkezett peres ügyek alakulása. A helyi, megyei bíróságok és az ítéltáblák befejezett peres ügyeinek alakulása. A helyi, megyei bíróságokon és az ítéltáblákon folyamatban maradt peres ügyek száma az időszak végén. http://www.birosag.hu/engine.aspx?page=Birosag_Statisztikak (2009.05.15.)
- Bírószág. Statisztikák. Bírószági ügyforgalom: A helyi bíróságok ügyforgalmi adatai 2004-2008. http://www.birosag.hu/engine.aspx?page=Birosag_Statisztikak (2009.05.15.)
- Fővárosi Munkaügyi Bíróság (2005): Ügyforgalmi statisztikai jelentések 1990-2005
- International Labour Organization - ILO (2008): Labour Statistics. Strikes and lockouts. <http://laborsta.ilo.org/> (2008.01.29.)
- KSH (2006.a): A helyi és munkaügyi bíróságokhoz érkezett ügyek. http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/tab11_02_08_07.html (2006.03.14.)
- Szociális és Munkaügyi Minisztérium: Kollektív szerződések nyilvántartása. Lefedettséggel kapcsolatos listák. http://www.szmm.gov.hu/mkir/lista2_1_1_1.php (2009.06.20.)
- Országos Igazságszolgáltatási Tanács (OIT) Elnökének Tájékoztatója (2004): A bíróságok általános helyzetéről és az Országos Igazságszolgáltatási Tanács igazgatási tevékenységéről. A helyi és a megyei bíróságok, valamint az ítéltáblák helyzete. = Bírószági Közlöny melléklete. Bp.: HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft.
- Országos Igazságszolgáltatási Tanács Hivatala (2005, 2006): A munkaügyi bíróság ügyforgalmi statisztikai jelentése. Fővárosi Munkaügyi Bíróság.