



**Szociológia Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Lovász Gabriella**

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

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Neumann László, Ph.D.**

szakértő kutató

Budapest, 2009

**Szociológia és Társadalompolitika Intézet**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Lovász Gabriella**

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

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Neumann László, Ph.D.**

szakértő kutató

© Lovász Gabriella

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	4
1.1. Kutatási előzmények .....	4
1.2. A probléma.....	6
1.3. A dolgozat célja .....	6
2. Hipotézisek.....	7
3. Kutatási módszerek .....	13
3.1. Szociális partnerek megkeresése.....	13
3.1.1. Szakszervezeti tisztségviselők .....	13
3.1.2. Munkaadói érdekképviselők tisztségviselői .....	14
3.2. Mediátorok megkeresése.....	14
3.3. Vállalatok megkeresése.....	15
4. Eredmények .....	17
4.1. Egyértelmű eredmények .....	17
4.2. Bizonytalan eredmények.....	20
4.3. Új elemek .....	22
4.4. Javaslatok.....	22
5. Hivatkozási jegyzék.....	24
6. A témához kapcsolódó társzerzős és önálló publikációk.....	25

# 1. Bevezetés

## 1.1. Kutatási előzmények

A kutatás témája a munka világához kapcsolódik.

Az utóbbi években gyakran értesülünk arról, hogy tiltakoznak a szociális partnerek (pl.: MÁV-sztrájk) vagy bírósághoz fordulnak az elégséges szolgáltatások mértékének, a 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.<sup>1</sup> Amíg a sztrájkok, bilaterális tárgyalások és perek sok időt, energiát és pénzt követelnek a felektől, a nyolc napig ingyenes mediáció néhány tárgyalási forduló után konszenzushoz szokta segíteni a feleket. 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).

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 módszereknek, a konfliktusok és a kapcsolattartás során a szociális partnerekre és a mediátorokra jellemző magatartásoknak a vizsgálata. Utóbbit az ágazatban, illetve a munkaügyi szabályozásban megfogalmazott elvárások és szokások is alakítják, ezért - a hipotézisek vizsgálatához és a kutatás céljainak teljesítéséhez szükséges mértékben - az érdekegyeztetés mezo- és makroszintjét is érintette a kutatás.

A kevés hazai mediációs szakirodalom elsősorban gyakorlati jellegű, esetekre, 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. A közvetítés igénybevételét 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

---

<sup>1</sup> 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. A Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (továbbiakban: [MKDSZ](#)) hivatott rendezni a kollektív munkaügyi vitákat, amelyek intézményesült munkaügyi konfliktusok. A felek felveszik egymással a kapcsolatot, ütköztetik kinyilvánított álláspontjaikat, és kísérletet tesznek a vitás helyzet rendezésére. Az Mt. szerint kollektív munkaügyi vita fogalma alatt a kollektív érdekviták értendők, amelyek a munkavállalói érdekképviselet, illetve munkáltató vagy azok szövetségének érdekütközése 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)

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 mediációt 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. Egyik fontos megállapítása, hogy a fenti területen 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 (2008) 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 fokozatosan orientálódtam a munkaügyi közvetítés irányába. Tudomásomra jutott, hogy az előnyösnek mondható mediáció alkalmazására csak évente néhányszor kerül sor. A lehetséges magyarázatok kutatásának eredménye lett ez a 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 közvetítés néhány fontosabb hazai szabályozását és állami intézményének 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 felek aszimmetrikus erőviszonyai következtében a konfliktushoz való eltérő hozzáállás jellemzi a munkáltatókat, a munkavállalókat és az érdekképviseleteket. Ez hatással van a vitarendezési módszerekre is (Moerel 1994; Miller 1992/2002; Tóth A. 2002b).

A bilaterális tárgyalások gyakran hiábavalóak, egyes munkaügyi perek néha évekig húzódnak, és a sztrájkokhoz hasonlóan, jelentős költségeket rónak a felekre (Pál [et al.] 2000; Tóth F 2003, KSH 2006a, 2006b). Az eredmény nyertes-vesztes szituáció, ami negatív irányban befolyásolja a felek közötti kapcsolatot. Sérül a vállalat fennmaradása érdekében való együttműködés, ami károsan hat a termelékenységre, nehezíti az optimális munkafeltételek biztosítását.

A közvetítések 93%-a írásos megállapodással zárul és ingyenes, mivel egy-két kivétellel nem lépte túl a mediáció a térítésmentesség határáként megszabott időtartamot. (Gulyás 2003; Kántor 2004b, 2005, Kovács 2008)<sup>2</sup>. A felek érdekeinek, szükségleteinek kölcsönös kielégülését szolgáló megállapodás esetén a kapcsolat nem romlik tovább, sőt, javulhat is (Barinkai - Herczog - Lovas 2003a)<sup>3</sup>. A vállalat fennmaradását szolgáló kooperációs hajlandóság, illetve hatékonyság szintén nem sérül, az is lehet, hogy javul. Emiatt nem kell számolni az előbbi negatív hatásokkal. Mindebből az következik, hogy a fenti stratégiák helyett a közvetítést lenne érdemes választani.

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

## **1.3. A dolgozat célja**

A kutatás fő célja volt tehát a közvetítésre vonatkozó megkeresésekhez, a mediált esetek alacsony számához és a közvetítés hazai elterjedéséhez köthető esetleges akadályok, illetve a választást elősegítő tényezők feltárása és vizsgálata. A dolgozat további célja volt annak vizsgálata, ha tényleg indokolt a nagyobb igénybevétel, akkor motiváló tényező-e, hogy a mediációt már az ún. gyűlöletalapú-destruktív szakaszban<sup>4</sup> is alkalmazták sikerrel.

---

<sup>2</sup> A nyolc napnál rövidebb, nem ismételt eljárás ingyenes (Kántor 2004b)

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

<sup>4</sup> 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)

## 2. Hipotézisek

Az említetteken túl a munkaügyi kapcsolatok bipartit szereplőinek további, a mediációval, a mediátorral kapcsolatos attitűdjeivel foglalkoztam. Ezek alapján 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, közvetítésre 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:* Aszimmetrikus erőviszonyokra utal többek között a nem létező, vagy gyenge pénzügyi háttér, a kollektív szerződés tartalmának rugalmas alakíthatósága, az alacsony szervezetségi szint stb.

##### 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 közvetítőben. Ez a mediátorral való pozitív közvetlen vagy közvetett kapcsolat alapján

lehetséges. Közvetlen kapcsolat alatt a személyes pozitív kapcsolatot értem. Ekkor a felek a közvetítő közvetítési eredményeit és a munkaügyi kapcsolatokban szerzett komoly tapasztalatait első kézből ismerik (a közvetítő beszámolt róla, vagy korábban közvetített náluk), 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 legfölbjebb gyenge kötésben állnak, mint olyat, akivel erős kötésben.*

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

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

*Magyarázat:* A módszer igénybevétele, hatékonysága a közvetítő iránti bizalom kialakulásán és erősségén is múlik. Ezt jelentősen befolyásolja a közvetítő jelene és múltja a munka világában. Főfoglalkozását tekintve munkavállalói, munkaadói oldalon áll(t)-e, esetleg érdekképviseleti tisztségviselő (volt). Kevésbé valószínű az olyan munkáltató, aki például az egykori szakszervezeti vezetőben megbízna, és beleegyezne, hogy ügyében az MKDSZ mediátoraként járjon el.

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

2.3.3.) *A bizalom mértéke a mediációs eljárás során módosulhat: gyengülhet vagy erősödhet (pl.: a közvetítő 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 hozzájárul az eljárás sikeres kimeneteléhez, a bizalom gyengülése nehezíti 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 sztrájkhelyzettel, illetve sztrájjal 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 általában 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 érdekképviselet.

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 önérdékkövető 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 akadály 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 aránynak.

*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 közvetítés 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 költség-halmaza.

*Magyarázat:* Tranzakciós költség lehet egy sztrájk megszervezése, a részvételi hajlandóság felmérése, peres út esetén megfelelő jogi képviselő, szakértők kiválasztása, megbízása, felkészülés a tárgyalásokra. A közvetítésnek 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. Sok pedig nyilván rejtve marad. Mindezek 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 közvetítést 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 megkísérik 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 közvetítés 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.

### 3. Kutatási módszerek

A kutatás módszere többlépcsős, kvalitatív jellegű. A témához kapcsolódó elméletek feldolgozásán, illetve a munkaügyi mediáció legfontosabb hazai és külföldi intézményeinek és jogszabályainak feltárásán túl szükség volt empirikus kutatásra is. A téma összetettsége szélesebb körben folyó vizsgálatot tett indokoltá. Mezo- és/vagy makroszintű munkáltatói és munkavállalói érdekképviselők, mediátorok, valamint három, a közvetítés szempontjából egyedi sajátossággal bíró vállalat alkották az egyes célcsoportokat. A vállalati esettanulmányok helyenként a szervezeti kollektív szerződés és egyéb dokumentumok elemzésére is épülnek. Hogy teljesebb képet lehessen alkotni a témáról, a közvetítői jelentések, az MKDSZ kimutatások, a direkt akciók nyilvántartásai és a munkaügyi bíróságok ügyforgalmi statisztikáinak analízisére is szükség volt.

A hipotézisvizsgálat elvégzéséhez szükséges információk megszerzésére az interjúk bizonyultak a legalkalmasabbnak. A kutatás részét képezték a mediátorok és a vállalatok részére készült kérdőívek is. Ezek az egységes rendszerbe foglalható információk (pl.: tagság kezdődőpontja) kinyerését, és az interjúk kiegészítését szolgálták.

#### 3.1. Szociális partnerek megkeresése

A kollektív munkaügyi viták gyakran nem csupán vállalati szinten zajlanak. Az ágazati vitáknak szélesebb körben is van hatásuk. Ezért szükség volt olyan személyek megkeresésére, akik a munkaügyi kapcsolatok alakítói, és több vállalatról rendelkeznek releváns információval.

##### 3.1.1. Szakszervezeti tisztségviselők

Több szakszervezeti tisztségviselővel készítettem interjút. Egy fő végül nem járult hozzá az adatok felhasználásához, ezért az értekezésben kilenc főtől származó információk szerepelnek.

Kiválasztásukra a terepkutatásban használatos nem valószínűségi mintavételi eljárások egyikét, a hólabda módszert alkalmaztam. Feltételeztem, hogy a munkaügyi kapcsolatokban járatos szakszervezeti vezetők tudják, kik azok, akik megfelelő ismeretekkel, tapasztalatokkal rendelkeznek. Egyszerre több szálon indultam el, hogy csökkentsem a hasonló véleményekből fakadó, egyoldalú megnyilvánulások esélyét.

A megkeresett személyek többsége ágazati, szakmai, illetve konföderációs szakszervezetek (pl.: [VDSZSZ](#), [MSZOSZ](#)) tisztségviselője. Megfelelő jogszabályismerettel rendelkeznek, ismerik a munkaügyi közvetítést és az MKDSZ-t, a munkáltatói oldal mediációs attitűdjeit, továbbá átfogó ismeretekkel rendelkeznek a szakterületükhöz tartozó szakszervezetek konfliktushoz, közvetítéshez és a munkáltatókhoz való viszonyulásáról:

Az interjúk előzetesen összeállított kérdéslistája az alábbi témablokkokba sorolható: 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 interjúkn feltejt kérdéseknek nyolcvan százalékát tette ki a fenti lista.. A többit a kapott válaszok generálták. A kérdések többségében nyitottak, pl.: „Konfliktusos helyzetben milyen mértékben volt(ak) együttműködő(k) a munkavállalói oldalon az érdekképviselői szervezet(ek)?”.

### **3.1.2. 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 közvetítés lehetőségeiről az adott területen, és a munkaügyi kapcsolatok jogszabályi hátterének ismerete.

A megkeresett személyek (5 fő) ágazati, vagy konföderációs érdekképviselők (pl.: [KKVSZ](#), [VOSZ](#)) tisztségviselői, esetleg a szociális párbeszéd valamely intézményének (pl.: Ágazati Párbeszéd Bizottság) szereplői.

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

### **3.2. Mediátorok megkeresése**

A mediátoroknak szánt „portfolió” hosszas előkészületeket követően állt össze: kérdőív és interjúk megkeresést foglalt magában. Kérdőíves próbafelvétel is készült. A visszajelzések eredménye két kérdőív lett: egy ötvenkilenc kérdéses a közvetítési tapasztalattal már rendelkező, és egy tizenhat kérdéses a többi közvetítő részére. Utóbbiaknál többek között arra kerestem a választ, miért nem közvetítettek még.

A kérdőívek segítségével hasznos, viszonylag könnyen megszerezhető, de nagy mennyiségű információt kaptam arról, hogy milyen konfliktusok esetén vehetik, veszik igénybe a munkaügyi mediációt, milyen konstelláció szükséges hozzá, milyen volt a közvetítésben részt vett felek konfliktushoz való hozzáállása, kapcsolata, a felek közötti kommunikáció stb.

A pontosabb kiértékelést megkönnyítették az interjúk során kapott információk. Interjúra csak a gyakorlattal rendelkező mediátoroknál volt szükség, hiszen ők rendelkeztek konkrét tapasztalatokkal, pl.: a konfliktus jellemzőiről, illetve tőlük kaptam nagyobb mennyiségű információt.

Az interjúk és a kérdőíves kérdések közül több is hasonló az érdekképviselőkéhez.

A közvetítőktől nyert információk jól összevethetők és hasonlóságot mutatnak a szociális partnerek válaszaival, illetve helyenként a vállalati esettanulmányokkal.

### 3.3. Vállalatok megkeresése

Amíg ezernél is több vállalat (kollektív szerződéssel rendelkezők), sok szakszervezet, illetve munkaadó lehet érintett munkaügyi vitákban, az MKDSZ által 1996-2008 között közvetített esetek száma alig száz. Elfogadható magyarázat érdekében szükség volt elsőkézből, azaz a vállalati szociális partnerektől kapott információkra.

Az összes mediált szervezet eredményei azonban nem adnak reprezentatív eredményt, mert a közvetítéseknél nem veszik figyelembe, hogy az országgal megegyező arányú összetétel<sup>5</sup> képezzen a halmazuk. Egy teljesebb minta lekérdezésére tehát nem volt lehetőség.

Ezért célszerűbb volt egyedi sajátosságokkal bíró eseteket kiválasztani, amelyek árnyaltabban mutathatják a mediáció elfogadása, illetve elutasítása mögött rejlő okokat. (1. táblázat)

1. 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.

A vállalatok kiválasztását megkönnyítették a Szolgálat fenti szempontokra utaló közvetítői jelentései. Végül a tulajdon formájában és szakterülete alapján is eltérő három szervezet megkeresésére került sor 2007-ben. Az első esetben sikeres volt a mediáció: megállapodást kötöttek a felek. A következő cégnél elindult a közvetítés, de megszakadt és nem született megállapodás. A harmadik vállalatnál nem fogadták el a közvetítés felajánlását.

Az esettanulmányok elkészítéséhez is elsősorban interjúk segítségével gyűjtöttem információt a vállalat munkáltatói oldalának szereplőitől és a munkavállalói érdekképviselő(ek)től. A kérdések hasonlóak voltak a mediátorok és a szociális partnerek részére összeállított kérdésekhez. Ha szükséges volt, a vállalat jellemzőihez igazítottam ezeket (pl.: Melyek a reprezentatív szakszervezetek?). Ahol megoldható volt, az összes szakszervezeti vezető megkérdezésére sor került.

A válaszokból kiderült, hogy a szervezetek konkrét, könnyen definiálható viszonyba kerültek a munkaügyi mediációs szolgáltatással. Sikertült azokat az okokat is feltárni, amelyek miatt

<sup>5</sup> Ugyanolyan arányban képviseltessék magukat a magyar tulajdonú, külföldi tulajdonú, vidéki, ipar-, kereskedelmi stb. vállalatok.

a sikeres közvetítés ellenére sem sikerült maradéktalanul teljesíteni a megállapodást, illetve ami miatt félbeszakadt a mediáció, és nem sikerült eljutni a megállapodásig.

Ahol az MKDSZ felajánlotta segítségét, de a felek nem akartak közvetítőt, az elutasítás indokain, és a vállalat speciális jellemzőin kívül egyéb momentumra is fény derült: 2007-ig bezárólag több esetben utasították el a munkaügyi közvetítést.

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

Mindazonáltal szeretném elkerülni az esettanulmányok kapcsán időnként jelentkező problémát. Csak a közvetítéssel kapcsolatba kerülő vállalatok eredményeiből nem kívánok általános, az összes kollektív szerződéssel rendelkező szervezetre nézve következtetéseket levonni.



## 4. Eredmények

A hipotéziseket az alábbi táblázat (2.) összegzi a könnyebb áttekinthetőség kedvéért aszerint, hogy egyértelmű eredménnyel zárult-e vizsgálatuk, illetve milyen mértékben teljesültek. Amelyik az egyes célcsoportoknál részben, vagy 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 vállalatin 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.

2. táblázat: A hipotézisek eredményei

Egyértelmű vizsgálati eredménnyel zárult hipotézisek							Bizonytalan vizsgálati eredménnyel zárult hipotézisek							
Eredmény	sorszám	SZP	M	V			Eredmény	sorszám	SZP	M	V			
				I.	II.	III.					I.	II.	III.	
Teljesült	1.	i	i	i	i	n	Inkább teljesült	2.3.3.	nv	r	i	i	nv	
	2.1.	i	i	i	i	n		3.2.	i	nv	n	i	r	
	2.3.	i	i	i	i	i		4.1.	r	r	n	nv	i	
	2.3.2.	i	i	i	n	n		4.1.1.	i	r	n	nv	i	
	2.4.1.	i	nv	i	i	i		5.1.	nv	i	n	i	n	
	3.1.	i	nv	i	i	r		5.1.1.	nv	i	n	i	n	
	3.1.1.	i	nv	nv	i	r		6.1.	i	r	i	n	n	
	7.1.	i	i	i	r	i		12.	nv	r	r	r	nv	
	8.	i	i	i	i	n		Inkább nem teljesült/ nem volt vizsgálható	2.2.	n	nv	n	r	n
	9.	i	i	n	i	n			2.4.	i	nv	nv	r	n
10.	r	i	r	i	i	7.1.1.	r		nv	r	nv	n		
Nem teljesült/ Nem volt vizsgálható	2.3.1.	nv	n	n	nv	n	11.	nv	r	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

### 4.1. Egyértelmű eredmények

Magyarországon a közvetítés hatékonysága nem feltétlenül motiválja a potenciálisan érintett szociális partnereket az igénybevételre. Ráadásul a módszernek még nincs komoly hagyománya. Más országok jóval több tapasztalattal rendelkeznek. A munkaügyi mediáció és a tevékenységet végző szervezet meglehetősen fiatal. Az éves esetszám 2008-ig bezárólag gyakran kevesebb, mint tíz. Ahhoz, hogy a munkaügyi mediáció népszerűbbé váljon, úgy vélem, még több évre van szükség.

A sztrájkstatisztikák és a közvetítői esetszámok összevetéséből kiderül, hogy tizenkét év távlatában körülbelül negyedannyi a mediáció a direkt akcióval kísért viták számához képest. És ez még nem az összes, mediációval potenciálisan kezelhető vita. A szociális partnereknek és a mediátoroknak számos olyan konfliktusról volt tudomásuk, amit lehetett volna mediációval kezelni, de az érintettek nem kérték közvetítő segítségét, és végül negatív kimenetellel (pl.: munkaügyi kapcsolatok megromlása) zárultak. A vállalatok élettörténete szintén bővelkedett több direkt akcióval kísért, vagy anélkül lezajlott konfliktusban, amikor is nem fordultak közvetítőhöz a felek.

Mindez alapján teljesült az a feltételezés, hogy Magyarországon a lehetségeshez képest jóval kevesebb esetet kezelnek közvetítés útján. Választ kaptam az értekezés központi kérdésére: az esetszám alacsony és problémának tekinthető.

A célcsoportok válaszai alapján alátámasztást nyert az a feltételezés is, 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 a hipotézis, 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 szervezetségi 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. A mediátor előlétele sem volt mellékes a szociális partnerek számára. De a főfoglalkozás szerinti hovatartozás helyett inkább a szakszervezeti előélet bizonyult befolyásoló tényezőnek. A felek 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 közvetítők beszámolóai alapján a bizalom megelőlegezése hozzájárult a sikeres kimenetelű mediációhoz, ahol 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 főleg a jó hírnév megőrzésével azonosítható presztízs magyarázta.

A munkáltatók azért ragaszkodtak a vállalat keretei közötti konfliktuskezeléshez, mert gyengeségnek tekintették, ha egy munkáltató nem tud megbirkózni a belső problémákkal, és

közvetítőhöz fordul. A munkáltatók presztízsének alkotóelemei a makulátlan hírnév és a megbízható, stabil, problémamentes cég imázsa voltak.

A szakszervezetek hasonlóan gondolkodtak. 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, viszont 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 opportunista magatartás erőteljes a munkaszerződések megkötésekor és érzékelhető a direkt akciók alacsony részvételi hajlandóságánál is. A szakszervezetek szerint külső fél bevonásával csak rontottak volna ezen is.

A szolidaritás két formája került említésre a dolgozatban. Van az önérdékkövető egyének csoportja, akik a saját csoportjukkal szemben szolidárisak vagy sem: a sztrájkban részt vesznek vagy nem. És van a más szervezethez tartozó, eltérő foglalkozású és státuszú csoportok iránti szolidaritás, amely egy szolidaritási sztrájkban juthat kifejezésre. A szolidaritás utóbbi esetben kevésbé volt jellemző, míg az azonos vagy hasonló érdekek esetén szolidárisabbak voltak a munkavállalók egymással.

Az összes célcsoport szerint az individuum opportunistá alkuja és a rendszer, azaz a szakszervezet, vagy a vállalat érdeke között ellentmondás feszül. A szociális partnerek között - akár ugyanabban a témában - újra konfliktus alakul ki. A munkáltató és a szakszervezet, vagy a szakszervezet és munkavállalók között átmeneti a béke, időszakos a nyugalom. A felek közötti kapcsolat instabilitása az újabb konfliktusok melegágya.

A közvetítést elutasító, illetve félbehagyó vállalatnál a munkaügyi kapcsolatok telve voltak feszültséggel. Nem is valósult meg őszinte együttműködés. 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. Az érintettek kockázathoz való viszonyulásától függ, hogy milyen konfliktuskezelési stratégiát választanak. Kockázatvállaló magatartásnál hajlamosabb a sztrájkra a munkavállalói oldal. Kockázatkerüléskor a konfliktust fel sem meri vállalni, nemhogy tiltakozna. A felek akkor választják a mediációt, ha nem kockázatkerülők, illetve kevésbé költségesnek ítélik, mint egy direkt akciót, vagy több hasznot remélnék 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.

#### **4.2. 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 fennállt 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.

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 másikon 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 közvetítésig 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 évenkénti bontásban közölt 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. Mivel azonban a bírói út a feltételezethez képest még így sem bevett gyakorlat, és a mediációnak nem igazi vetélytársa, itt nem érdemes komoly következtetéseket levonni. A kapcsolódó hipotézisek célcsoportonként és azokon belül pedig 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. Ezek alapján a kapcsolódó hipotézisek a bizonytalan eredménnyel zárult feltételezések közé sorolhatók.

A várakozásokkal ellentétben, az információs aszimmetriával kapcsolatos hipotézisek vizsgálata nem hozott egyértelmű eredményt. Kettő vállalatnál nem teljesültek a feltételezések, miközben a mediátoroknál és egy vállalatnál (inkább) igaznak bizonyultak. Itt az információs aszimmetria megléte nem feltétlenül eredményezte a mediáció elutasítását, illetve hiánya a módszer választását. A szociális partnereknél nem volt vizsgálható ez a tényező. Mindezek alapján inkább a bizonytalan eredménnyel zárult hipotézisek közé soroltam a vonatkozó 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 költséghalmazt feltételező állítás.

Végezetül inkább nem teljesül az a feltételezés, hogy presztízs-okokból a munkáltatók utasítják el gyakrabban a mediációt. A többség szerint szakszervezeti oldalon fordul elő gyakrabban.

### **4.3. Új elemek**

Az összes célcsoportnál említésre kerültek a közvetítés választását befolyásoló, a hipotézisekben megfogalmazottakhoz képest új elemek.

Mindhárom oldalról megerősítették, hogy a szociális partnerek egy része azokat a sztereotípiákat társította a közvetítőhöz, 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, az összefogás szükségességét, az összetartozás érzését, a nyertes-nyertes kimenetel lehetőségét.

Az újságírók is hajlamosak a vita megoldójaként írni a mediátorról, ami a szakszervezetet visszatarthatja a közvetítés igénybevételétől.

Mindazonáltal a fenti sztereotípiák akadályozta a mediáció választását, ahol a felek presztízskérdést csináltak a vita kezeléséből, de elősegítette, ahol elvárták, hogy a közvetítő megoldja a konfliktust.

Érdekes sajtosság, 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 folyamodás 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.

### **4.4. Javaslatok**

Mivel a kollektív szerződéseket a szociális partnerek kötik 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, ha külső segítségre van szükség. Mindez hozzájárulhatna a mediáció gyakoribb igénybevételéhez.

Jelen kutatás eredményei remélhetőleg felhasználhatók lesznek az MKDSZ tevékenységének hatékonyabb érvényesítésére, a mediáció igénybevételét kedvezően befolyásoló eredményesebb kapcsolatteremtésre, és –megőrzésre, esetleg az alternatív vitakezelés hatókörét a jogviták kezelésére is kiterjesztő törvénykezés elősegítésére is.

Meggyőződésem, hogy az MKDSZ 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 egyértelműbb és szigorúbb jogszabályi háttér is segíthetne: kötelezővé tehetné a 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 tettelegességgel kísért vitában más területeken (pl.: családi mediáció), és milyen lehetőségeket kínál a resztoratív igazságszolgáltatás hasonló helyzetben.

## 5. Hivatkozási jegyzék

- 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
- Berki Erzsébet (2005): Sztrájkok és más direkt akciók az ezredfordulón, különös tekintettel a 2004. évre 1-2.p.
- Göncz Kinga - Geskó Sándor - Herbai István (1998): Konfliktus-kezelés civil szervezetek számára. Partners Füzetek 1. Bp.: Partners Hungary Alapítvány, 23-24.p.
- Gulyás Kálmán (2003): Végezetül: miért előnyös a munkáltató/munkavállaló számára a Szolgálat bevonása? 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.
- 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
- 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.
- KSH (2006.a): A helyi és munkaügyi bíróságokhoz érkezett ügyek. [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/tab11\\_02\\_08\\_07.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/tab11_02_08_07.html) (2006.03.14.)
- 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.
- Nacsá Beáta (2008): A munkajogi viták rendezését támogató munkajogi szabályozás. PhD értekezés tézisei
- Opp, Karl-Dieter (1987): Piacszerkezetek, társadalmi szerkezetek és a piaci kooperáció. (ford.: Pekár Zsuzsa) In Lengyel György - Szántó Zoltán (szerk.) (2001): A gazdasági élet szociológiája. Harmadik kiadás. Bp.: Aula Kiadó
- 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.)
- Rácz Zoltán (2002): A munkajogi viták megoldásának rendszerei, különös tekintettel az érdekvitákra. PhD értekezés. Miskolc.
- Rúzs-Molnár Krisztina (2004): A mediáció rendszertani és elméleti összefüggései, különös tekintettel munkajogi vonatkozásaira. Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karának Tudományos Bizottsága, Szeged
- Tánicsics Zita (2002): A Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat ismertsége. Munkaügyi szemle XLVI. évf. 7-8. sz. 2002 8-10.p.
- Tóth András (2002b): Két tűz között: üzemi tanácsok, szakszervezetek, munkáltatók In Kovács Imre (szerk.)(2002): Hatalom és társadalmi változás. A poszt szocializmus vége. Szociológiai tanulmányok. Bp.: Napvilág Kiadó.
- Tóth Ferenc (2003): Munkaügyi kapcsolatok rendszere. Tankönyv. Bp.: ZSKF



## 6. A témához kapcsolódó társzerzős és önálló publikációk

Társzerzős (magyar):

- 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](http://www.tpk.org.hu/engine.aspx?page=tpk_MKDSZ_Hirek_rolunk_irtak) (2009.05.02.)

Társzerzős (angol):

- 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.)
- 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.)

Önálló:

- Lovász Gabriella (1999): Konfliktusok és kezelésük mediáció segítségével a magyarországi gyakorlatban. Gödöllő: GATE GTK. Egyetemi diplomadolgozat.
- 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. ): 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.