

MAKRA NORBERT – MAJÓ-PETRI ZOLTÁN

AZ ÉRDEKEGYEZTETÉS ÉS MUNKAÜGYI VITÁK PLATFORMJA: „MUNKAHELYI ABS ÉS SZERVEZETI LÉGZSÁKOK” EGY KÖZLEKEDÉSI TÁRSASÁGNÁL

*„A HR munka soha nem nélkülözheti a munkaügyi kapcsolatok ápolását.”
Dr. Tóthné Sikora Gizella tanárnő emlékének ajánlva*

A munkahelyi konfliktusok speciális formája: a munkaügyi viták

A „munkahelyi konfliktus” vagy a „munkahelyi vita” hívószavakat kimondva mindenkinek van legalább egy története arról, amikor két ember, osztályok, irodák akár a cégen belüli egész üzletágak, vezetők, menedzserek és munkatársak „ütköznek”, mert eltérőek az érdekeik, mások az igényeik, különbözőek a törekvéseik vagy a nézeteik: egyszerűen mást tartanak fontosnak abban a heti 40-50 órában, amit az emberek a munkahelyükön, a „második otthonukban” töltenek.

A konfliktus fogalmának meghatározása, okainak feltárása és a lehetséges megoldási formák vizsgálata régóta foglalkoztatja a HR szakembereket, a társadalomtudományok művelőit. Csemáné-Gilányi szerzőpáros könyvükben a munkahelyi konfliktus tágan értelmezve **vélt vagy valós nézetkülönbségen, érdek-összeütközésen alapuló, az egyéni és a társadalmi léttel szükségszerűen együtt járó jelenségként** határozzák meg (Csemáné-Gilányi, 2011: 43).

A munkahelyi konfliktusok megoldásának – vagy csökkentésének és feloldásának – számos eszköze ismert a csapatépítő tréningektől, a képzési programokon keresztül, a vállalati kultúra fejlesztésén át a coachingig. A munkahelyi konfliktusoknak azonban ezen belül van egy jól elkülöníthető csoportja, ahol az előbb felsoroltak eszközök nem, vagy csak korlátozottan alkalmazhatók.

Meglátásunk szerint **a munkahelyi konfliktuson belül önálló életet élnek a „munkaügyi viták”,** melyet olyan munkahelyi konfliktusként értelmezünk cikkünkben, mely a munkáltatók és a munkavállalók közötti szerepkonfliktus. A szerepkonfliktusok tárgya tipikusan a bérezés, a juttatások, az egyéni és csoportos teljesítmény, a munkakörülmények alakulása, a munkarend és a munkaidő. A munkaügyi vitákat ebben a folyóiratban Kőműves Barbara cikkében tovább osztályozta (Kőműves, 2014: 79), és ugyan nem ábrázolja, de a menedzsment tudományokban gyakran használt klasszikus 2x2-es mátrixhoz jut, melynek egyik tengelye a vita gazdasági illetve jogi vonatkozása, másik tengelye pedig annak két vagy többoldalúsága.

Korábban hasonló módon határozta meg a munkaügyi vita fogalmát Tóth Ferenc is. A munkaügyi vita nála sem öleli fel a munkahelyi konfliktusok minden típusát: a munkaügyi vitát a munkaviszonnyal összefüggő intézményesített konfliktusokként tekinti (Tóth, 1997: 217), amelyek egyrészt a munkáltatók, érdekképviselői szerveik, másrészt a munkavállalók, illetve érdekképviselői, képviselői szerveik között keletkeznek.

A munkaügyi vitákat ezek alapján az 1. táblázat szerint ábrázolhatjuk:

Makra Norbert PhD hallgató, Szegedi Tudományegyetem, Állam és Jogtudományi Kar.
Majó-Petri Zoltán egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar.

1. TÁBLÁZAT: A MUNKAÜGYI VITÁK 2X2-ES MÁTRIXA

Érdekvita	az individuális teljesítmények, az egyéni hozzáadott érték eltérő megítélése (I.)	a jövedelmek szintjének, a munkakörülmények alakulásának eltérő megítélése (II.)
Jogvita	az egyéni viselkedés szabályoknak (utasításoktól a jogszabályokig) történő megfelelésének eltérő megítélése (III.)	a működés, a tevékenység, a folyamatok szabályoknak történő megfelelésének (ahol létezik, ott a kollektív szerződés) eltérő megítélése (IV.)
	Egyéni: kétszereplős	Kollektív: kettőnél több érintett

Forrás: saját szerkesztés Kőműves B. és Tóth F. munkái alapján

A munkaügyi vita dinamikus modellje:

A 2x2-es mátrix jól szemlélteti, hogy a munkaügyi vita tovább bontható egyéni és kollektív vitákra, valamint a tárgya alapján jogvitákra és érdekvitákra. Az egyéni munkaügyi viták esetében egy vagy több munkavállaló közvetlenül (egyénilag) érintett a felmerült konfliktusban. A kollektív munkaügyi vita alanyai a munkáltató képviselői, a szakszervezetek és/vagy az üzemi tanács. Jogviták esetében a konfliktus tárgya a foglalkoztatásból eredő jogokkal és kötelezettségekkel kapcsolatos (Gyulavári, 2017: 492), ahol végső soron szerepe van a konfliktus rendezésében a bíróságoknak is.

Ezzel szemben az érdekviták a munkaintenzitással kapcsolatosak, ahol a bíróságoknak nincs, és nem is lehet közvetlen szerepe a vita megoldásában, mivel a felek közötti sokszor szubjektív gazdasági, vezetési és szervezeti érdekütközésről van szó. Az érdekvitákat a felek elsősorban egyeztetésekkel próbálják feloldani, egymás érdekeit is figyelembe vevő kompromisszumos megállapodást kötni. Az érdekviták esetében is beszélhetünk egyéni és kollektív vitáról, hiszen a munkaintenzitás kérdése mind egyéni mind csoport szinten is értelmezhető: egy adott munkavállaló teljesítménye kapcsán ugyanúgy felmerülhetnek hatékonysági kérdések mint egy csoport, egy osztály vagy egy üzem teljesítményének megítélése kapcsán. Mindazonáltal ha a kollektív érdekvita során a felek egyeztetése eredménytelen, akkor a mai magyar szabályozás már lehetőséget teremt külső szereplő bevonására, alternatív vitarendezésre: közvetítésre, vagy a felek előzetes alávetése estén döntőbírói vagy bizottsági eljárásra (Prugberger-Nádas, 2015: 145). Az egyéni érdekvitákat ezzel ellentétben Magyarországon az Mt. nem szabályozza és a jogirodalom sem foglalkozik az egyéni érdekviták megoldási módjaival: a munkáltató önálló mérlegelési jogkörben dönthet a munkavállalók egyéni érdekeinek teljesítéséről (Gyulavári, 2017: 494).

Tény, hogy az érdekviták kapcsán az USA-ban létezik az egyéni és kollektív érdekvitákat egyaránt szolgáló rendszer és szabályozás. A munkáltató és az érdekvita megoldásában érdekelt munkavállaló, egy munkavállalói csoport (akár ad hoc szerveződő) vagy egy szakszervezet egy munkafelügyelő elé terjeszti a problémát, mely megoldására a feleknek a Munkaügyi Kapcsolatok Törvénye szerint 7 nap áll rendelkezésre. Az érdekvitát a felek egymás közötti tárgyalással próbálják első körben megoldani. Ha ez nem sikerül, akkor a társaságon belül munkáltatói és munkavállalói oldalt egyenlő arányban képviselő bizottság elé kerül az ügy. Ha itt sem sikerül megoldani a problémát a felek akkor fordulnak a Szövetségi Közvetítő Szolgálatához, hogy egy közvetítő vagy döntőbíró segítségét vegyék igénybe. (Pugberger-Nádas, 2014: 612)

Megjegyzendő, hogy a magyar szabályozás a kollektív munkaügyi vita megoldásakor némiképp szűkítően a viták alanyait is a meghatározza, mely szerint a kollektív munkaügyi vita alanya nem lehet a munkavállaló egy személyben vagy munkavállalói csoport vagy közösség sem (Cséffán, 2017: 760). A munkáltató a kollektív munkaügyi vita során jogosult vizsgálni, hogy a kezdemé-

nyező fél valóban szakszervezetnek minősül-e és a szakszervezet a munkáltatónál képvisellel rendelkező szakszervezet-e. A magyar szabályozás érdekvita esetén hiába ad lehetőséget az egyeztető bizottság létrehozására, mert ezzel szemben a munkáltató kezébe is ad olyan eszközöket, melyekkel elkerülhető az érdemi egyeztetés és a tárgyalás. Az Mt. lehetőséget biztosít a kollektív érdekvitában résztvevő felek számára, hogy a békés együttműködés érdekében kétoldalú véleménycserét, konzultációt folytassanak, de ha az eredménytelen a munkáltató hét nap elteltével végrehajthatja az elképzeléseit, vagy épp a munkavállalók követelését következmények nélkül figyelmen kívül is hagyhatja (Hajdú-Kun, 2014: 351).

A következő táblázat egy több mint ötszáz fős vidéki közlekedési társaság munkaügyi vitának legfontosabb motívumait mutatja be 2016 és 2018 között. A táblázatban lévő számok a 2x2-es mátrixba történő besorolását mutatják.

2. TÁBLÁZAT: MUNKAÜGYI VITÁK JELLEMZŐ MOTÍVUMAI 2016-2018 KÖZÖTT

Emberi viszonyok (human relations)	Munkahelyi viszonyok (workplace)
<p>Bizalmatlanság a múltbeli események miatt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a munkaidő-beosztás készítésekor egyes munkavállalói csoportok előnyben részesülnek, másokat pedig hátrány ér (I, III); - egy munkahelyi vezető a fegyelmi eljárás során nem mérlegelt minden rendelkezésre álló bizonyítékot (I, III), - a munkavállaló kártérítési felelősségének megállapítása után a munkáltató nem hozza rendbe a sérült járműveket és egy következő károkozás esetén a ki nem javított sérülést ismét megtéríteti a kárt okozó munkavállaló terhére (I, II, III, IV); 	<p>Munkakörülmények eltérő megítélése:</p> <ul style="list-style-type: none"> - infrastruktúra megítélése: tartózkodók műszaki színvonala, a szerelőcsarnokok, a járművek állapota nem megfelelő / nem szabályos / nem használható / balesetveszélyes (I, II, III, IV); - a felek részéről az egészséges és biztonságos munkakörülmények megléte és az ideális körülmények fenntartáshoz szükséges szabályok betartása mindaddig nem központi téma, amíg nem történik egy megbetegedés vagy baleset, ami munkaképesség csökkenéssel jár (I, II, III, IV)
<p>Előítéletek, sztereotípiák:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a közúti balesetek számának növekedése visszavezethető a romló munkahelyi hangulatra (II, IV); - a munkafolyamatok felülvizsgálatakor és átalakításakor a munkáltató a folyamatracionalizálásra csak azért kerül sor, hogy a munkavállalók létszámát csökkenteni tudják (II, IV); - a járművekbe szerelt digitális kép és hangfelvevő valamint helymeghatározó eszközök, csak arra szolgálnak, hogy a munkáltató megfigyelhesse a munkavállalóit munkavégzés közben (I, II, III, IV) 	<p>Szabályozási viták:</p> <ul style="list-style-type: none"> - munka és pihenőidő számítása, azon esetekben amikor a dugók miatt még mosdóba sincs idő elmenni a menetrend megtartása érdekében (I, II) - a vezetői utasítások jogszerűségének (minőségének és a szükségességének) megkérdőjelezése (I, II, III, IV), - a munkáltató által kialakított szabályrendszer csak arra szolgál, hogy a munkavállalók mindennapi munkavégzését megnehezítse és a munkáltatói érdekérvényesítést megkönnyítse (III, IV)
<p>Információ hiány és torzulás:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a járművezetők nem szólnak, ha hibás egy jármű versus nincs értelme szólni, mert a szerelők úgysem javítják meg (II, III, IV); - a munkavállalók a munkáltató által közölt információkat félreértelmezik, és a közösségi médián keresztül hiányos és torz információkat tesznek közzé, mely következtében a munkavállalók nagy csoportja téves következtetéseket von le, egy-egy tervezett intézkedéssel kapcsolatban (I, II) 	<p>Bérfeszültség:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ágazati, regionális és szakmák közötti: a troli és villamosvezető szakképzettségnek való elismerése, társcégek bérszínvonalához igazítás (II, IV); - a kékgallérosok és a fehérgallérosok között meglévő és tapintható feszültség: „kinek a munkája ér többet és ki dolgozik többet a társaságért” kérdés napirenden tartása (II, IV); - azonos munkakörben dolgozó régi és új munkavállalók közötti vita, a társaságnál eltöltött évek számával arányosan magasabb órabér számszerűsítése (I, II, III, IV)

Forrás: saját szerkesztés ülések, egyeztetések napirend pontjai és az emlékeztetők alapján.

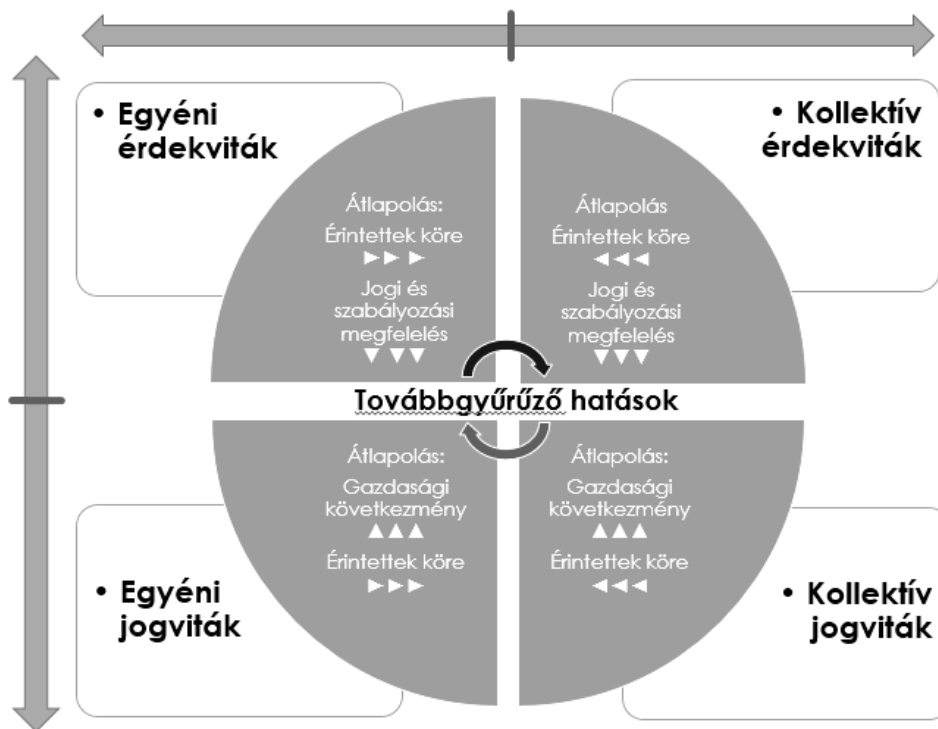
A 2x2-es mátrixban szereplő kollektív és egyéni, jogi és érdekviták meglátásunk szerint nem függetlenek egymástól: egyetértünk Berki Erzsébettel, aki cikkében egyrészt megfogalmazza, hogy ezek a gyakorlatban lényegében szétválaszthatatlanok, másrészt jogi oldalról egzakt módon nehezen definiálhatók (Berki, 2016: 277). Emiatt is érdemes a 2x2-es mátrixot, mint dichotóm tipizálást továbbfejleszteni.

A gyakorlatban nem, vagy csak nehezen képzelhető el olyan munkaügyi vita, aminek ne lenne továbbgyűrűző hatása, azaz:

- az egyéni viták megoldása után találni fogunk továbbgyűrűző hatást a belső szabályozásban, a szervezeti munkában vagy a vállalati gazdálkodásban
- a kollektív viták kompromisszumos megállapodásba foglalása után találni fogunk egyéni szinten nyerteseket és veszteseket (minimum látens módon)
- az érdekviták megoldása során szabályozási vagy jogszabályi megfelelés vizsgálata megkerülhetetlen
- a munkaügyi jogvitáknak minden esetben lesz gazdasági aspektusa, ha más nem azok az elsüllyedt költségek, amik annak lefolytatása kapcsán munkaidő ráfordításban jelentkeznek.

Ezek alapján az 1. ábrát érdemes továbbfejleszteni, a kölcsönhatásokat is beépíteni a modellbe:

1. ÁBRA: MUNKAÜGYI VITÁK DINAMIKUS MODELLJE



Forrás: saját szerkesztés

A modellünk az empirikus adataink alapján azt tükrözi, hogy nem dichotóm, független elemeket, hanem „folyamatos átmeneteket” fogunk találni. Elsősorban a tárgyaló felek szándéka határozza meg a vita besorolhatóságát: egy-egy konkrét ügy akár mind a négyféle típusba is besorolható.

Munkaügyi viták kezelése: munkahelyi állandó bizottság, mint belső vitarendezési platform

A továbbiakban a konfliktusok, viták és érdekellentétek megoldásának szervezeten belüli újszerű megoldási lehetőségeit szeretnénk bemutatni, különös figyelmet fordítva az egyeztetésre a tárgyalásra és. A munkaügyi viták megoldásában szerintünk a bíróság előtti peres eljárás vagy az alternatív módszerek, mint a békéltetés, a közvetítés előtt a vállalaton belüli vitarendezés lehetőségei meglehetősen kihasználatlanok, módszerei hazai környezetben fejleszthetők. Az elsősorban szerepkonfliktusban lévő felek közötti egyeztetés és tárgyalás kívánatos megoldási módszer lehetne, ha ennek megvan a feltételrendszere a szervezeten belül.

Immár két évtizede ismert Palmer és Roberts műve, akik konfliktusos helyzetekben a magatartásformák alakulásának tipizálására tettek kísérletet a békés vitarendezésről szóló átfogó művükben, melyben a vitarendezési megközelítéseket csoportokra bontva rendszerezték. A szerzőpáros három jellemző magatartásformát különböztet meg, mely könyvük mindkét kiadásában megtalálható (Palmer-Roberts, 2005: 37)

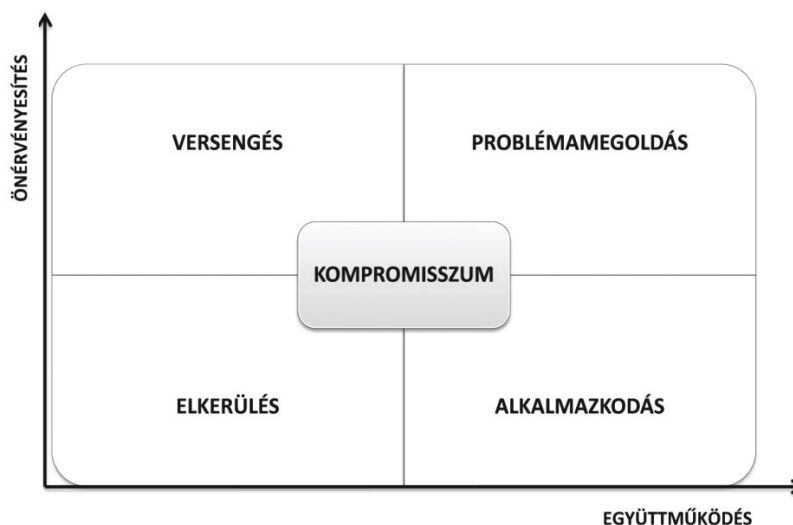
- **Elkerülés (Avoidance)** – konfliktuskerülő környezet kialakítása a viták kapcsán, akár adminisztratív eszközökkel
- **Önérvényesítés (Self-help)** – egyedi és eseti megoldásokat elismerő és támogató működési környezet kialakítása a viták kezelésére
- **Tárgyalás, egyeztetés, megbeszélés (Talk)** – csoportos technikák fejlesztése és alkalmazása a viták megoldására

A konfliktuskezelés és a vitarendezés során tanúsított viselkedésmódok vizsgálata kapcsán más tudományos műhelyek is hasonló eredményre jutottak: Kenneth L. Thomas és Ralph H. Kilmann alkotta Thomas-Kilmann modell (Thomas-Kilmann, 1974: 54) a vitarendezés során öt lehetséges konfliktuskezelő módot különböztet meg, két tengely mentén. Az egyik tengely az érdekérvényesítés mértékét (Assertiveness, önérvényesítés) a másik tengely az együttműködés (Cooperativeness) szintjét mutatja. A modell szerint az alkalmazható konfliktuskezelő módok a következők: Avoiding (elkerülés), Competing (versengés, önérvényesítés), Accommodating (alkalmazkodás), Collaborating (problémamegoldás), Compromising (kompromisszum).

A vitarendezés során tanúsított viselkedésekről és az alkalmazott konfliktuskezelési módszerekről a két szerzőpáros elképzelései hasonlóak, a felvázolt magatartásformák egymásnak megfelelőek. Az elkerülés (Avoiding = Avoidance) és az önérvényesítés (Self-help = Competing), mindkét modellben beazonosítható viselkedésforma. Mindkét nemzetközi szerzőpáros a konfliktuskezelés elvárt/ideális eszközének a tárgyalást tekinti, melyhez az egyének aktivitásától függő mindhárom magatartásforma hozzárendelhető (Talk \approx Accommodating, Collaborating, Compromising).

A magyar szakirodalom a konfliktuskezelés modellezése során a mai napig épít ezekre a művekre. Sasfy 2018-ban megjelent konfliktusok tipizálásáról és kezeléséről szóló összefoglaló könyvében is használja a Thomas-Killman modellt, amihez még szemléltető ábrát is készít (Sasfy, 2018: 38). (2. ábra)

2. ÁBRA: THOMAS-KILMANN MODELL



Forrás: Sasfy: Konfliktuskezelés, stresszkezelés, 2018.

Függetlenül attól, hogy a tárgyalás útján történő konfliktuskezelést tartjuk-e ideálisnak, és több különböző csoportos vitamegoldási módszer is megfér egymás mellett az eltérő vállalati kultúrákban, az elkerülés, az önérvényesítés/versengés/alkalmazkodás módszere csak elsőre meglepő: van amikor csak ezek működnek. Ennek oka, hogy a tárgyalásos rendezési technikáknak komplex műveleti tere van: partneri kapcsolatok (A), működő kommunikációs csatornák (B), a szervezeti feltételek megléte (C), valamint a döntésképeség és megoldásra való törekvés (D). Ráadásul joggal feltételezhetjük, hogy a tárgyalás hatékonysága az előzők szorzatával van összefüggésben, azaz ha valamelyik nulla, akkor a tárgyalás nem alkalmazható, vagy nem vezet eredményre.

Egy gazdálkodó szervezet életében meglátásunk szerint mindennaposak az ilyen viták, azok folyamatosan újratermelődnek. Ahogy a munkahelyi létszám, a szervezet tagoltsága, az ügyek komplexitása nő, a konfliktusok, ezen belül a munkaügyi viták száma arányosan növekszik és folyamatossá válik. Emiatt szükség van rendszeres kollektív tárgyalásokra, ahol egyeztetni lehet a bérrendszerről, a munkafeltételek alakulásáról, és a munkavállalók és munkaadók közötti értékrendről és normákról (Tóthné, 1998: 92) ami egy gyakran változó gazdasági és jogi környezetben állandó vitatéma a felek között.

Álláspontunk szerint egy rendszeres, a cég által felsővezetői szinten támogatott kollektív tárgyalási platform „szervezeti légzsákokként” képes a felek közötti konfliktusokat tompítani, és egy ilyen egyeztetési platform segítségével egyfajta „munkahelyi ABS-ként” működve folyamatosan irányítható marad a munkaszervezet, még krízishelyzetekben is.

2016 előtti jelentősebb munkahelyi vitákat elemezve a társaságnál a konfliktusok legfőbb látható jellemzője és oka az információ hiány, illetve az információtorzulás volt. A munkáltató tárgyalási gyakorlata jellemzően a „csak akkor tárgyal, ha rákényszerítik” motívummal volt leírható, egyéb esetben nem volt kooperáció (lásd előző fejezet Palmer és Roberts elkerüléssel, egyoldalú rendezéssel kapcsolatos megállapítása). A munkavállalói érdekképviseltek közötti konfliktusok csak bonyolították ezt a helyzetet: ugyan minden érintett elvárása az volt, hogy a munkáltató segítse a viták rendezését, és biztosítson vitafórumot, de mivel ezt a felek bilaterális egyeztetésekkel kezelték, az információhiány illetve bizalmatlanság szintje nem csökkent, a munkahelyi viták megoldása eseti módon, ad hoc történt.

A közlekedési társaság vezetése 2016-ban a munkahelyi viták kezelésére egy állandó, vitarendező platform létrehozására tett javaslatot az érdekképviselőknek, először kísérleti jelleggel. A munkaügyi viták kezelésére egy állandó bizottságot hoztak létre, melynek legfontosabb jellemzői az alábbiak:

3. TÁBLÁZAT: MUNKAÜGYI VITÁK JELLEMZŐ TÁRGYALÁSI MÓDJAI 2016 UTÁN ÉS 2016 ELŐTT

2016 után MÁB ülések (Munkahelyi Állandó Bizottság)	2016 előtt ad hoc munkaügyi viták
rendszeres, minimum 6 alkalommal egy évben (nyári és téli szünet a bizottsági üléseken)	eseti, sokszor kikényszerített
munkáltatói részéről az első számú vezető személyesen vezeti az ülést, terjeszti be a napirendet	munkáltató részéről akár egy megbízott, felhatalmazott vezető folytatja az egyeztetést
napirend előtti kérdések, napirendi pontok és egyebek között külön felszólalási lehetőség minden résztvevőnek	egy-egy adott téma kijelölése
stakeholder szemlélet: minden érdekelt részt vesz a bizottság munkájában	bilateriális szemlélet: csak két érintett fél egyeztet

Forrás: saját szerkesztés

Az állandó bizottság felállításában és összetételében a társaság túllépett az érvényben lévő jogi szabályozáson: a munkaügyi vitarendezésre alakult állandó bizottsági ülésre meghívták a képviselőkkel rendelkező szakszervezetek tisztségviselőit (3 országos szakszervezet van a társaságnál), a participációs intézmények szereplőit (üzemi tanács elnöke, munkavédelmi bizottság elnöke, a felügyelő bizottság munkavállalói tagja), valamint a munkáltatói oldal képviselőit (ügyvezető igazgató, HR vezető, külsős munkajogász).

Az állandó bizottság felállítása biztosítja a munkáltató és a munkavállalók közötti folyamatos információ cserét, így a felek rendszeresen kommunikálnak és egyeztetnek. Az állandó bizottság az összetételének és a havi rendszeres üléseinek köszönhetően olyan témákat is napirendre tudnak tűzni, ami a jogalkotó szerint nem tartozik a kollektív érdekviták körébe, inkább már az egyéni érdekérvényesítés felé mutatnak. Az állandó bizottság napirendi pontjai között szerepelhet akár egy-két munkavállalót érintő, valamint a társaság összes munkavállalójával kapcsolatos probléma is. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján nem ritka, hogy a munkavállalói oldal egy-egy egyéni vitát kollektív vitává alakított, az egyéni vita tárgyát általánosítva, társasági szintű konfliktussá, gazdasági vagy szabályozási vitává formált.

A munkáltató és a munkavállalói oldal közös döntése volt, hogy megteremtik maguknak ezt a platformot, ahol a véleménycsere és párbeszéd folyamatos. A bizottság felállítása hasznos dőntésnek tűnik, mert csökkent a viták intenzitása (hossza és száma egyaránt). Természetesen az említett gazdasági társaság életében most is folyamatosan vannak konfliktusok és viták, de munkavállalói oldal részéről megszűnt a sajtóban való üzengetés, csökkent a folyamatos bilateriális konzultációk kezdeményezése, és a sztrájkbizottságok felállításának felvetése.

A társaság ezzel az „állandó bizottsági formavilághal” ugyan némiképp eltér a hazai szabályozástól: egyrészt a participációs intézmények jogosultságait a jogszabályban foglaltaktól eltérően kibővítette a munkáltató, másrészt a viták között szerepel egyéni érdekvita is, sőt a kollektív munkaügyi vita szereplője lehet akár egy spontán szerveződött munkavállalói csoport is, de ebben a felek megegyeztek.

A társaság által a közvetlen véleménycserére és tárgyalásra kialakított platform az elmúlt évek tapasztalati alapján működőképesnek bizonyult. A munkahelyi konfliktusban álló felek az elmúlt években nem is akartak igénybe venni olyan egyeztetési eljárásokat, ahol harmadik személy akár közvetít a vitában, vagy a felek előzetes bejegyzésével kötelező döntést hoz.

Összefoglalás, további kutatási irányok

A platform három éves működési tapasztalatai alapján elmondható, hogy az állandó bizottság napirendjén a munkaügyi viták minden típusa szerepelt, és a felek eddig minden esetben találtak kompromisszumos megoldásokat, valamint a platform segítségével a kollektív szerződés módosításai is sikeresek voltak. A következő időszakban érdemes lenne stakeholderekkel (üzemi tanács, szakszervezeti vezetők) mélyinterjúkat folytatni, feltárni attitűdjeiket, melyből következtetni lehet a munkavállalói oldal képviselőinek elégedettségére. Másrészt érdemes lenne összevetni és elemezni 4-5 a közlekedési iparágban működő társaság munkaügyi viták rendezésével kapcsolatos gyakorlatát az elmúlt évekből, hiszen ez az ágazat volt az elmúlt évtizedben az egyik legaktívabb a kollektív akciókban.

Palmer és Rogers 1998-as, 20 éve kiadott könyve ma is megtalálható a researchgate.com oldalon, és az „odalinkelt” vitarendezés, alternatív vitarendezés témájában több mint öt projekt és cikk fut 2018-ban, ami alapján úgy gondoljuk, hogy ez a téma nem csak nálunk de nemzetközi szinten is további érdeklődésre ad számot: a vitarendezés örökzöld területe marad a humán erőforrás gazdálkodásnak a szerepkonfliktusokból adódóan.

Irodalomjegyzék:

- Berki Erzsébet (2016): Hogyan rendezzük munkaügyi vitáinkat? *Opus et Educatio* 3. évfolyam, 3. szám.
- Cséffán József (2017): *A Munka Törvénykönyve és magyarázata*. Szegedi Rendezvényszervező Kft. Szeged.
- Csemáné Váradai Erika – Gilányi Eszter (2011): *Alternatív vitarendezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Gyulavári Tamás (szerk.) (2017): *Munkajog*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- Hajdú József – Kun Attila (szerk.) (2014): *Munkajog*. Patrocinium Kiadó Budapest.
- Kőműves Barbara (2014): Az érdekviták és az azokhoz tartozó alternatív vitamegoldási módszerek szabályozása az új munka törvénykönyvében. *Munkaügyi Szemle* 3. szám 79-86 old.
- Palmer, M. – Roberts, S. (2005): *DisputeProcesses. ADR and the Primary Forms of Decision*. Cambridge University Press. London.
- Prugberger-Nádas (2014): Prugberger Tamás – Nádas György: *Európai és magyar összehasonlító kollektív munkajog*, Wolters Kluwer Kiadó, Budapest
- Prugberger Tamás – Nádas György (2014): *Európai és magyar összehasonlító munka – és közszolgálati jog*. WoltersKluwer Kiadó, Budapest.
- Sasfy György Zoltán (2018): *Konfliktuskezelés, stresszkezelés*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.
- Thomas, K.W. – Kilmann, R.H (1974): *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: XICOM.
- Tóth Ferenc (1997): A munkaügyi viták és rendezésük intézményei. In.: *Bevezetés a munkaügyi kapcsolatokba*, Szent István Egyetem, Gödöllő, 217-221. old.
- Tóhné Sikora Gizella (szerk) (1998): *Humán Erőforrások Gazdaságtana*. Miskolci Egyetem, Miskolc.