

Mediáció és a munka világa

Dr. Lovász Gabriella

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Vállalkozásmenedzsment Intézet

lovasz.gabriella@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Az alternatív vitarendezés angolszász kultúrában elterjedt és igen népszerű válfaja, a közvetítés a témája az alábbi tanulmánynak. Európában is egyre inkább teret hódít, és természetesen Magyarországon is. Népszerűségét nagyarányú sikerrátájának köszönheti. A munka világában erről a vitarendezési eljárásról a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat tagjai gondoskodnak. A módszer bonyolult, de olyan technikákat foglal magában, amelyeket bárki el tud sajátítani, és alkalmazni a saját közegében. Hasznos a vezetési kultúrában, jól jön a privát kapcsolatainkban és az üzleti ügyeinkben is, ha tudatosan alkalmazzuk a módszer elemeit. De mi is az a mediáció? Miért nem mediáció? Ki és mit közvetít? És mi köze a munka világához? Jelen írás ezekre a kérdésekre is választ ad.

1 Bevezetés

A mediációt, más néven közvetítést az élet számos területén nagy sikerrel alkalmazzák az ún. alternatív vitarendezés területén komoly hagyományokkal rendelkező országokban (pl.: Belgium, Nagy-Britannia, Egyesült Államok). Ezzel szemben Magyarországon csak hosszú évek kemény munkája révén tudták a szakterület képviselői legalább az érintettek számára valamelyest ismertté tenni ezt az eljárást.

Ennek egyik oka, hogy létezik egy régebb óta elterjedt értelmezése is a módszer magyar megfelelőjének. Valamilyen személy vagy szervezet, pl.: a különféle tévé, rádió- és internetes csatornák szereplői, információkat, a munkaügyi központ munkalehetőségeket, a munkaerő-kölcsönző cég munkavállalókat, a lakások kiadásával foglalkozó vállalkozás bérleményeket és albérlőket **közvetít**. Világosan érzékelhető, hogy ekkor a fenti kifejezés teljesen mást jelent, mint amit a mediáció konfliktuskezelő módszerként takar. Emiatt félreértésekhez vezethet a „közvetítés” kifejezése. Aki felkeresi a módszert alkalmazó személyt vagy szervezetet, nem biztos, hogy konfliktusai rendezéséhez vár segítséget. A lassan két évtizede munkaügyi mediációval is foglalkozó Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat munkatársai főleg az indulás első éveiben kaptak olyan

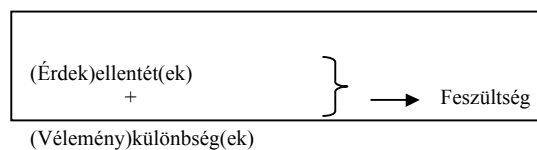
telefonhívásokat, megkereséseket, ahol az érintettek munkalehetőségek, álláshirdetések után érdeklődtek.

Az már csak „hab a tortán”, hogy a magyar nyelvben használt idegen kifejezés – a mediáció – csaknem megegyezik a köztudatban már régebben elterjedt, a lélek feltöltődését, a szellemünk pihentetését segítő módszer elnevezésével, a meditációval. A mai napig előfordul, hogy valamiféle parafrázisra gondol, aki a fenti témáról szóló tanfolyam vagy képzés hirdetését olvassa, és esetleg csak a részvételkor döbben rá, hogy a „t” betűt nem véletlenül „hagyták ki”.

2 A konfliktus fogalma

A konfliktus az emberi kapcsolatok természetes velejárója. Találkozunk vele az élet minden területén: a munkahelyen, a boltban, a családban, a baráti körben, a szabadidős tevékenységeink során, a hivatali ügyeink intézésekor. Nem véletlen, hogy már sokan megfogalmazták, mit is jelent. Például K. Boulding [8] szerint a konfliktus: „...az emberek vagy emberek egy csoportja közötti versengés egy formája”. Hasonlóan vélekedett a hazai humán erőforrás gazdálkodás képzési intézményrendszerének fejlesztésében kimagasló eredményeket elérő Dinnyés J. [9]: „A konfliktus kísérőjelenség, a változás és a verseny természetes és szükségszerű eseménye. Észlelt jelenség..., a felszínen személyek vagy csoportok között bontakozik ki, de általában szervezeti okokra vezethető vissza.”

Ákárhány definíciót vizsgálunk, általában visszatérő elemekkel találkozunk: valamilyen különbséggel, ellentéttel áll szoros összefüggésben. Ennek alapján a konfliktus általános megközelítésére tettem kísérletet, amikor el kezdtem foglalkozni a vizsgálatukkal. Ezt a megközelítést tartalmazza az első ábra.



1. ábra

A konfliktus születése. [20][18]

Természetesen a konfliktus nem a 21. és nem is a 20. század „vívmánya”. Amióta emberek, sőt, amióta élet létezik a földünkön, konfliktus is van. A növények, az

állatok, és természetesen az ember is küzd a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások megtartásáért, újabbak megszerzéséért. A növények például a tápanyagokért, az állatoknál a hímek a nőtények birtoklásáért, vagy éppen a territóriumukért, egy biztonságosabb búvóhelyért, fészekért. A zsákmányállat és a ragadozó küzdelme sem éppen békemenet.

Az ember a történelem során sokszor bizonyította, hogy megszámlálhatatlan ellentét és különbség adhat okot az egymás közötti küzdelemre, ami az enyhébb megnyilvánulásoktól (pl. veszekedés) kezdve, a terrorcselekményeken, zavargásokon és forradalmakon át a háborúkig sokféle formát ölthet.

Feltehetően erre utal a latin *confligere* szóból kialakult konfliktus eredeti jelentése. A magyar nyelvben használatos kifejezés latin gyökere fegyveres összeütközést jelent. A szó mai értelemben az összeütközéssel továbbra is rokon, míg a fegyveres jelző inkább szimbolikus értelmet nyert [4][13]. A fegyveres összeütközés valamilyen harcra utal, amelyet nemcsak hagyományos értelemben vett fegyverekkel, hanem szavakkal is lehet „vívni”.

3 Mit csinál egyáltalán a szolgálat, ha nem közvetít munkát?

A Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat több alternatív vitarendezési eljárással, vagy ahhoz közeli tevékenységgel foglalkozik. A döntőbíráskodás (arbitráció) nagyon hasonlít a hagyományos bírói úthoz. Vannak tanúk, jogi képviselők, és a döntőbíró a felekre nézve kötelező érvényű döntést hoz. Több válfaja van. A hagyományos arbitráció hosszabb ideig elhúzódhat, de létezik az ún. gyorsított eljárás, ahol 72 óra alatt szükséges megegyeznie a feleknek, illetve létezik az ún. egyoldalú folyamodás elve, amikor a felek közötti előzetes kötelezettségvállalás alapján elég az egyiknek döntőbíróhoz fordulnia, mert a másik fél is köteles részt venni az eljárásban. Beszélhetünk még a végső ajánlattételről, ahol a felek a helyzet komolyságát és a döntés kockázatait mérlegelve, reális és esélyes megállapodási ajánlatot készítenek elő. Amilyen változatos ez az eljárás, annyira kevésbé jellemző a szociális partnerek között. Egy-két esetre került sor eddig az MKDSZ égisze alatt. Olyan esetekben folyamodhatnak a vitában érintett felek (pl. üzemi tanács) döntőbíróhoz, mint pl. a jóléti célú pénzeszközök felhasználásának vitája.[1][15][23]

Az egyeztetés és békéltetés olyan tevékenység, amelyek igénybevételére szintén van lehetőség. Az előbbinél a tényfeltárás és az információk tisztázása a cél. Az utóbbi jogvitáknál is alkalmazható. Esetében „csupán” annyi a gond, hogy sem a jelenleg, sem a 2012 előtt érvényben lévő Munka törvénykönyve, sem a közvetítői törvény nem szabályozza, pontosan mikor és mit értsünk békéltetés alatt, miben különbözik az a mediációtól, azaz a közvetítéstől. [1][3][22]. A munka világától

kissé távolabb eső fogyasztóvédelem az egyik olyan terület, ahol a békéltetés terjedt el, mint tipikus alternatív vitarendezési eljárás. Itt jogvitákat kezelnek a fenti módszerrel. Például egy csódbement utazási iroda és a nyaralása során külföldön rekedt ügyfele között.

Nagyon népszerű tevékenység a tanácsadás. Ennek során a szociális partnereket preventív módon, vagy a kollektív tárgyalások során szakmai tanácsokkal látják el az MKDSZ munkatársai. Annyi a különbség a vitarendezési eljárásokhoz képest, hogy a szolgálat embere itt nem működnek közre harmadik félként. [15]

A mediáció vezet el az igazai nyertes-nyertes szituációhoz, ahol valódi konszenzuson alapuló megállapodást is képesek kidolgozni a felek. Ez persze nem mindig sikerül. Lehet, hogy elindul a közvetítés, de nem fejeződik be. Sok esetben még ekkor is sikeresnek tekinthető, mert itt nemcsak az a siker fokmérője, hogy született-e megállapodás, hanem az is, milyen mértékben sikerült megőrizni a felek közötti kapcsolat elfogadható minőségét, vagy javítani azon. Pl. már az is pozitívum, hogy ha az eljárás megkezdése előtt vagy alatta is sztrájkkészültség állt fenn, a szakszervezet menetközben – az eljárásnak köszönhetően – lefújta azt.

4 Konfliktus kontra vita és a mediációs színtér

Mikor érdemes mediációt alkalmazni? Először is meg kell vizsgálni, milyen szakaszban tart a konfliktus, illetve a vita. Ha munkaügyi közvetítésről beszélünk, akkor fontos kiemelni, hogy vitáról beszélünk, ami abban különbözik a konfliktustól, hogy mindenképpen nyílt összeütközésről van szó, a felek intézményesített formában ütköztetik álláspontjaikat, és kísérletet tesznek a problémás kérdések megoldására, de az nem jár sikerrel. Ezután azt kell eldönteni, hogy mennyire destruktív jellegű a vita. Ha a polarizáció, illetve szegregáció szakaszába érkezik, a mediációnak abszolút helye van. Szegregáció: A felek elszigetelődtek egymástól, beásták magukat harcállásaikba, mindenki a saját igazát hangoztatja. Csak azt hajlandók észrevenni a másik fél mondandójából, ami eltér a sajátjukétól (kákán is csomót keres, csak a hibákat a különbözőséget nézi, azokra koncentrálnak stb.). A polarizáció: a felek már nem hajlandók egymással közvetlenül kommunikálni, nem állnak szóba egymással. Megszűnnek a tárgyalásos megbeszélések és az informális folyosói beszélgetések is, előfordulhat, hogy nem is köszönnek egymásnak [7][11][14][15][23]

A gyűlöletalapú fázis a Partners Hungary Alapítvány munkatársai szerint nem alkalmas terep a mediációra. A munka világából erre is van példa. Persze ez a helyzet sem ilyen egyszerű. Meg kell nézni, ki mit ért gyűlöletalapú fázis alatt. Gönczék szerint ez azonos azzal, ahol a kapcsolat rombolására törekednek a felek. Nos, ez többféle formát is ölthet. Hírnév rombolása a partnerek előtt, üzengetés a sajtón keresztül ami ugyanúgy presztízsromboló hatású mindkét félre nézve, vagy

egy ennél sokkal destruktívabb megnyilvánulás, a burkolt fenyegetés. Ez lehet maga a módszer említése az egyik fél által, ami tárgyalási kényszert válthat ki a másik félből, vagy szakszervezeti tagok megfenyegetése (pl. állásvesztéssel). És ami a legdrasztikusabb: a fizikai fenyegetés. Legvégső forma ebben az esetben, ha az ígéretet be is váltják (szakszervezeti tagok fizikai bántalmazása). Ez végképp romboló hatású a felek kapcsolatára nézve. Akad olyan mediátor, aki úgy vélekedik, még ebben az esetben is van remény a felek közötti kapcsolat bizonyos mértékű helyreállítására. De kétségtelen hogy azt ezt demonstráló példa (élelmiszeriparban történt) esetén külön kellett kezelni a fizikai bántalmazás problémáját (és ott nem volt helye mediációnak), és külön a szociális partnereknek közvetlenül a kollektív vitához kapcsolódó nézeteltéréseiket (ez utóbbi esetben került sor mediációra). Noha egy eset még nem jelent semmit, általánosítani nem lehet, itt valóban úgy tűnik, hogy a legszélsőségesebb értelemben vett destruktivitás esetén a mediáció nem segít. [11][12]

5 Kakuktkojás(ok)...?

Kinek nem, vagy csak kevés eséllyel segít a közvetítés? Ha például szociopata ügyfél kerül a látóterünkbe, sürgősen fűjjünk visszavonulót! Már, ha módunkban áll. Nála nem leszünk nyerők a mediáció különböző technikáival. És ne várjuk tőle, hogy hozzánk hasonlóan alkalmazza majd az erőszakmentes kommunikáció elemeit, az értő figyelmet. Legfőljebb úgy tesz, mintha, és addig, ameddig saját érdeke úgy kívánja.

De mit tehet egy munkaügyi mediátor, amikor végre felkéri közvetíteni, és az MKDSZ örül, hogy javulhat az éves 5 vagy még kevesebb esetet mutató statisztika, mert felcsillan a remény, hogy a felek, így vagy úgy, de megállapodásra jutnak. És ekkor belefut ilyen személy(ek)be, esetleg mindkét oldalon.

Le kell szögezni, hogy a munkaügyi mediátor nem terapeuta, nem lelki segélyszolgálat és nem mentőangyal. A feladata, hogy közelítse a felek álláspontjait. Egy indulatos vita során külön irodában leültetve őket, sétáló vagy más néven ingázó mediáció révén segítheti a feleket a kollektív vita pontjaira koncentrálásában, az egyéni sérelmek félre tételében és egy konstruktív megállapodási csomag kialakításában. Nem feladata mindenáron beláttatni egyik vagy másik féllel, hogy mekkorát hibázott. Ha erre az érintettek nem reagálnak, vagy nem ismerik el a hibát, nem kérnek bocsánatot stb. megítélésem szerint a mediátornak nem feladata állandóan ezekre figyelmeztetni a feleket. Megteszi egyszer-kétszer, aztán, a jövő- és megoldás oreintáltság a cél. Ha a feleknek érdeke a hosszútávú együttműködés, úgyis hajlandóak valamilyen kompromisszumra, és ez részleges visszavonulásra készítheti őket a fenyegetések, egyéni sérelmek terén. Ha pedig a

mediátorral kapcsolatos személyeskedésbe csapna át a vita, célravezető lehet a közömbösség, az elakadt lemez, illetve a ráhagyás technikája.

6 Mani, mani, mani...

Az USA-ban dollár milliárdokban mérik évek óta a kollektív vitákban kezdeményezett mediációk révén megspórolt pénzt. Nálunk miért nincs ilyen kimutatás? Legfeljebb egy ágazati megállapodás, vagy közszolgálati funkciót ellátó, vállalatok esetében mediáció révén megkötött megállapodásról van információ. Ne feledjük ugyanakkor, hogy a közlekedés, illetve más szempontból a fővárost, illetve az országot megbénítani képes, és még a lakosság bizalmát is ideig-óráig potenciálisan élvező érdekképviselőkkel felszerelkezett szervezetek esetében felbecsülhetetlen értéke van a fenti megállapodásoknak mind a lakosságra, mind a szociális partnerekre nézve. A sztrájkra, fenyegetésre nem kell több pénzt, energiát fordítani, a munkáltatóknak sztrájktrőket foglalkoztatni, a szolgáltatás/termelés kiesésével számolni. Ha nehezen is számszerűsíthetők ezek a költségek, többek között a sztrájk ideje alatt kiesett órák számával lehet valamelyest érzékeltetni, valójában ún. tranzakciós költségekről van szó.

Az Egyesült Államokban a munkaüghöz kapcsolódó vitákról, többek között a magyar munkaügyi kollektív vitákkal valamelyest összevethető kollektív alku vitákról készít részletes statisztikát minden évben a viták java részének mediálását végző Szövetségi Közvetítői és Egyeztetői Szolgálat (Federal Mediation and Conciliation Service).[10]

Kollektív alku mediálása	2010	2011	2012	2013
<i>Regisztrált esetek</i>	14,127	13,712	13,114	12,938
- Magánszektor	12,888	12,460	11,814	11,802
- Állami szektor (állami és önkormányzati)	906	943	943	843
- Szövetségi szint	333	309	357	293
<i>Mediált esetek</i>	4,919	4,665	4,528	4,122
- Magánszektor	3,632	3,271	3,079	2,826
- Állami szektor (állami és önkormányzati)	991	1,091	1,111	981
- Szövetségi szint	296	303	338	315
<i>Lezárt ügyek</i>	12,992	13,776	13,652	12,651
- Lezárt, mediált esetek	4,005	3,815	3,764	3,339
<i>Aktivitási ráta</i>	31%	28%	28%	26%
<i>Rendezett és lezárt, mediált esetek</i>	3,428	3,234	3,159	2,807
<i>Az FMCS által rendezett, mediált esetek aránya</i>	86%	85%	84%	84%

1. táblázat

Kollektív alku mediálásáról szóló statisztika [10]

A regisztrált esetek nem az összes ügyet jelentik. A Nemzeti Munkaügyi Kapcsolatok tv. 8.§(d) bekezdése, módosítva az Egyesült Államok 29. Törvénykönyve 158. §(d) bekezdése alapján, előírja, hogy a szerződés lejártá előtt 30 nappal minden munkáltatónak vagy munkaügyi szervezetnek kötelessége értesítést küldenie az FMCS felé. Itt nem minden eset szerepel; az aktuális szám 2013-ban meghaladta a 22.700-at. A mediált esetek - hivatalosan „aktív ügyek” – száma pedig azt tükrözi, hogy az adott évben hány alkalommal működtek közre közvetítők a tárgyalások során. Az aktivitási ráta azon mediált esetek összes lezárt ügyhöz viszonyított arányát mutatja, ahol legalább egy ülésre sor került. Az összes aktív esethez viszonyított rendezett ügyek számát jelzi „az FMCS által rendezett, mediált esetek aránya” sor. Látható, hogy az USA-ban ez a szervezet egyaránt eljár a magán és az állami szektorban is. Az éves jelentésük szerint minden főbb ágazatban jelen voltak. [10]

Munkabeszüntetések	2008	2009	2010	2011	2012	2013
A megelőző ciklusban megkezdett munkabeszüntetések száma	19	29	13	18	24	21
Az adott évben megkezdett munkabeszüntetések száma	193	103	159	155	161	154
Lezárt munkabeszüntetések	183	119	154	149	164	159
Az év végén még le nem zárult munkabeszüntetések	29	13	18	24	21	16
A munkabeszüntetések átlagos időtartama a lezárt eseteknél (napok száma)	51.8	104.2	44.9	45.3	49.0	44.3
A munkabeszüntetéseknek köszönhetően kiesett munkaórák becsült száma (1000 óra)	20,147	19,609	8,877	11,222	11,038	15,317

2. táblázat

Munkabeszüntetéséről szóló statisztika [10]

Míg hazánkban az MKDSZ javarészt az esetekről szóló statisztikákkal foglalkozik, addig az FMCS a munkabeszüntetéséről szóló információkat is rendszerezi, sőt, számszerűsített kimutatást készít javarészt a sztrájk alatt kiesett munkaórák számára és idejére épülő veszteségekről is. Erre vonatkozóan Magyarországon az illetékes minisztérium időközben nyugalmazott munkatársa, Berki Erzsébet évről-évre megjelenő, sztrájkokkal (itt elsősorban a dőlt betűs sztrájk típusok relevánsak) és más direkt akciókkal foglalkozó statisztikai adnak útmutatást, azzal az eltéréssel, hogy itt a kieső munkanapok kerülnek kimutatásra. [6][7][10][19]

Év	Figyel- meztető sztrájk	Sztrájk	Szolidari- tás sztrájk	Utcai	Aláírás- gyűjtés	Petíció	Egyéb üzemen belüli	Egyéb	Össz.	%
2008	2	6	3	19	1	0	2	5	38	31,2
2009	3	9	0	20	5	0	4	11	52	42,6
2010	2	7	1	15	2	1	1	3	32	26,2
Össz.	7	22	4	54	8	1	7	19	122	100

3. táblázat

Munkabeszüntetésekről szóló statisztika a szerző saját szerkesztése alapján [6][19]

Mutató	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Összes kiesett munkanap	845	8022	1133	15378	32126	25004
Alkalmazásban állók száma, 1000 fő	2753	2790	2787	2790	2760	2755*
Ezer alkalmazásban állóra jutó kiesett munkanap	0,31	2,88	0,41	5,51	11,60	9,08

*KSH, I-VI. hó

4. táblázat

A kiesett munkanapok számának alakulása [7]

Ha össze akarnánk vetni a 2,3,4,5,6 táblázatok adatait, és komolyabb következtetéseket levonni, számos akadályba ütköznénk. Mivel az USA-ban több évtizedes hagyománya van a kollektív alku mediálásának és a munkaügyi viták rendezésének kategóriájához még számos vitatípus hozzátartozik, eleve részletesen, alaposan kidolgozott statisztikákkal találkozunk. Ez azért is lehetséges, mert a szakszervezeti szervezettség, a szakszervezetek alkuereje általában meghatározó. Ezzel szemben, hazánkban a szakszervezetek elaprózódtak, a rendszerváltás óta megsokasodtak, és magas számuk egy alacsony szakszervezeti szervezettséggel rendelkező országban több szociális partner és mediátor véleménye szerint felesleges, az alkuerő néhány ágazattól (pl. villamos-energia szektor) eltekintve gyenge, nem beszélve a vállalati, azaz mikro szintről, vagy az olyan szektorokról, ahol jellemző a mikro-vállalkozások nagyarányú jelenléte, ahol még nehezebb az érdekérvényesítés. Utóbbi egyrészt a munkavállalók más szektorokhoz képest magasabb konformista hozzáállásából, kiszolgáltatottságából és a földrajzi távolságok miatti nehezebb szervezhetőségéből is fakad (pl. kereskedelem) [10][16][17][23].

Év	Közvetlen költségek (\$1,000)	Közvetett költségek (\$1,000)	Teljes költség (\$1,000)
2008	533,971	567,397	1,101,368
2009	623,264	736,032	1,359,296
2010	250,162	238,538	488,700
2011	389,041	314,144	703,185
2012	380,080	343,279	723,359
2013	564,716	391,938	956,654

5. táblázat

Munkabeszüntetések költségvonzata 1000 dollárban, a szerző saját szerkesztése alapján [10]

Év	Kisebb előfordulási gyakoriság (\$1,000)	Rövidebb időtartam (\$1,000)	Teljes megtakarítás (\$1,000)
2008	1,155,903	501,807	654,096
2009	2,613,336	1,142,193	3,755,529
2010	1,389,809	39,122	1,350,687
2011	301,044	763,335	1,064,379
2012	283,421	601,157	884,578
2013	378,358	298,717	79,641

6. táblázat

A szociális partnerek mediációnak tulajdonítható megtakarításai 1000 dollárban, a szerző saját szerkesztése alapján [10]

Magyarországon az évi 5-10 vagy ennél is kevesebb munkaügyi mediációs esetszám (1996 óta összesen 110<) nem teszi szükségessé a részletes kimutatásokat (hány ügyet kezeltek a magánszektorban, hányat az államiban stb.). Ezekről lehet esettanulmány jelleggel beszámolót készíteni, de a statisztikai kimutatásnak nem sok értelme van. Nem beszélve az abszolút számok tekintetében felmerülő óriási különbségekről, ami a két ország jelentős méretbeli eltéréseiből is fakad. Legfőljebb a kérdés megközelítésének hasonlatosságaira érdemes felhívni a figyelmet (pl. mivel mérjük a mediáció révén nyert megtakarításokat – a munkabeszüntetések miatt kiesett időtartammal, illetve magas megállapodási ráta: USA-ban 80%<, Mo-n 90%<). A statisztikák összevetése azért sem lehetséges, mert a szerző legjobb tudomása szerint a jelenleg elérhető kimutatások legfőljebb 2010-ig bezárólag, a költségek vonatkozásában 2008-ig bezárólag szemléltetik a releváns adatokat. Mindezek ellenére mégis azt lehet mondani, hogy érdemes egy-egy pillantást vetni a táblázatok adataira, és elgondolkodni azon, ha egy ágazati szintű megállapodásra kerül sor, mint pl.: a közelmúltban a víziközmű ágazatban, akkor ennek óriási haszna van minden érintettre nézve. [10][15][16][17][21]

7 Konklúzió – Illúzió?

A vállalkozásfejlesztés körébe tartozik a megfelelő konfliktuskezelési kultúra megreformálása, a fenti, mediációs eljárások, alkalomadtán technikák (erőszakmentes kommunikáció, én üzenetek minősítések nélkül, jövő- és megoldás-orientáltság stb.) alkalmazása. A korábban említett kereskedelmi ágazatban egy erőteljes ágazati szakszervezeti tömörülés igyekszik ezt a szerepet betölteni, és hatni az égisze alá tartozó vállalkozásokra, vállalatokra egyaránt. Reménykeltő lehet az ágazatokra kiterjedő kollektív szerződések megkötése (lásd: víziközmű) ágazat, ahol vita esetén az MKDSZ-t kérik fel közbenjárásra, vagy az ehhez hasonló, a villamos-energia szektorban létező többéves hagyomány.

De mit várhatunk a 15-74 éves korosztály átlag 10% feletti munkanélküliségi rátája esetén, ami mögött óriási a szórás: 26 éves korig az EU átlagot meghaladó munkanélküliségi rátával kellett számolni még 2013-ban is. A munkakeresés időtartama jelentősen megnőtt, ezzel párhuzamosan az Új munka törvénykönyve a szakszervezetek jogait jelentős mértékben csökkentette, Mindez a szakszervezetek alkuerejének gyengülését vetíti előre. Eközben továbbra sem tisztázott a fenti jogszabálygyűjteményben, mi igazán jogvita és mi érdekvita, miközben továbbra is alapvetően az utóbbinál van lehetősége eljárni közvetítés útján az MKDSZ-nek. A polgári jogi viták esetén létezik már a bírósági mediáció, de az érdeklődés mind a mai napig csekély.[2][5]

Hivatkozások:

- [1] 2012. évi I. tv. A munka törvénykönyvéről
- [2] 2002. évi LV. tv. a közvetítői tevékenységről
- [3] 1992. évi XXII. tv. A Munka Törvénykönyvéről
- [4] Albert József: Helyi társadalmi konfliktusok a nyolcvanas és kilencvenes években. Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó, 2001, 20.p.
- [5] Berki Erzsébet: Üzemi tanács a munkahelyi érdekegyeztetésben, Budapest, Üzemi és közalkalmazotti tanács választások. Szombathely: Elhangzott az MTESZ Vas Megyei Egyesület érdekképviseleti konferenciáján 2013. október, p. 42-43.
- [6] Berki Erzsébet: A konszenzus vége. Az utóbbi évek direkt akcióinak jellemzői. In: Sándor Péter (szerk.): Magyarország Politikai Évkönyve 2010-ről. Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítvány, Budapest, 2011., p. 36.
- [7] Berki Erzsébet: Illúziók és kiábrándulások. Sztrájkok és más direkt akciók 2008-ban. In: Érdekképviselet felsőfokon. Szakszervezeti tisztségviselők gyakorlati kézikönyve, Raabe Kiadó, Budapest, 2009. február 4. 24. fejezet. pp.1-21.

- [8] Boulding, Kenneth: Conflict and Defense. A General Theory. New York: Harper and Row Publishers, 1962
- [9] Dinnyés János: A vezetés alapjai. Gödöllő: 1996., p.191-198.
- [10] Federal Mediation and Conciliation Service: Annual Report 2013. Report for fiscal year 2013 Bp.: Federal Mediation and Conciliation Service, 02.2014, pp.1-10. http://www.fmcs.gov/assets/files/Public%20Affairs/2014%20Documents/FY2013_Annual_Report_Final_2-21-14.pdf
- [11] Göncz Kinga – Geskó Sándor – Herbai István: Konfliktus-kezelés civil szervezetek számára Bp.: Partners Hungary Alapítvány, 1998, pp.23-24.
- [12] Gulyás Kálmán: Interjú Gulyás Kálmánnal. Esetismertetés In Lovász Gabriella: Konfliktusok és kezelésük mediáció segítségével a magyarországi gyakorlatban. Gödöllő: Egyetemi diplomadolgozat, 1999, p.57-58.
- [13] Horváth Szabó Katalin: Iskolai konfliktusokról. In: Mészáros aranka: Az iskola szociálpszichológiai jelentésvilága. Bp. ELTE Eötvös kiadó, 1997, p.197-219.,
- [14] Kántor Rajmund: A munkaügyi konfliktusok kezelése a magyar honvédségben 1989-2003 között. Doktori (Ph.D. értekezés) Bp.: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori iskola, 2006, pp.13-15; 24-27. http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/kantor_raimund_thu.pdf
- [15] Kovács Géza: Munkaügyi mediáció. In SÁRINÉ S. Á. (szerk.) (2012): Mediáció. Közvetítői eljárások. Bp.: HVG Orac Kiadó. 2012, pp. 397-409., 428.
- [16] Lovász Gabriella: Mediátorok – Szerintünk. Avagy milyen tényezők állhatnak a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat közvetítői tevékenysége fogadtatásának háttérében? Bp.: Munkaügyi Szemle 2010. január (1.né.) 2010, pp. 56-45. http://www.munkaugyiszemle.hu/mediatorok-szerintunk-avagy-milyen-tenyezok-allnak-az-mkdsz-kozvetitoi-tevekenysege-fogadtatasanak-h;http://www.tpk.org.hu/engine.aspx?page=tpk_MKDSZ_Hirek_rolunk_irtak
- [17] Lovász Gabriella: A munkaügyi mediáció eredményessége és fogadtatása a szociális partnerek szemszögéből. Doktori (Ph.D.) értekezés. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem. Szociológia Doktori Iskola, 2009, pp. 14-20., 69-75., 91-128. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/448/1/lovasz_gabriella.pdf
- [18] Lovász Gabriella: Konfliktusok és kezelésük mediáció segítségével a magyarországi gyakorlatban. Gödöllő: Egyetemi diplomadolgozat, 1999, pp.8-9.

- [19] Luxné Vincze Judit: Munkaügyi kapcsolatok, konfliktuskezelés és érdekvédelem. Jegyzet. Bp.: ZSKF, 2013, p.13.
http://www.zskf.hu/images_uploaded/4f6c55c0e1d96.pdf
- [20] Dr. Méhi József – Dr. Walz Géza: A munkatudomány alapjai. Gödöllő: GATE GTK. Egyetemi jegyzet, 1996, 52-53.p.;
- [21] Munkaügyi Közvetítói és Döntőbírói Szolgálat: 7 munkáltatóra kiterjedő kollektív szerződés született a víziközmű ágazatban – az MKDSZ nevesítésével. Bp.: MKDSZ, 2014, p.1
http://www.tpk.org.hu/engine.aspx?page=tpk_MKDSZ_Hirek&switch-content=tpk_MKDSZ_Hirek_7&switch-zone=Zone1&switch-render-mode=full
- [22] Munkaügyi Közvetítói és Döntőbírói Szolgálat: Az MKDSZ Szervezeti, Eljárási és Működési Szabályzata
http://tpk.org.hu/engine.aspx?page=tpk_MKDSZ_Dokumentumok&switch-content=mkdsz_doku_szerv_muk_elj_szabaly&switch-zone=Zone1&switch-render-mode=full
- [23] Tóth Ferenc: Munkaügyi kapcsolatok rendszere. Tankönyv. Bp.: ZSKF, 2003, pp.230-305.