

## **Konfliktuskezelés mediációval a veszélyhelyzet idején - a kevesebb több?**

### **Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla**

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,  
mizser.csilla@kgk.uni-obuda.hu

### **Molnár Balázs**

Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola PhD hallgató,  
info@safetyforall.hu

*Absztrakt: Jelen tanulmány célja, hogy kérdést tegyen fel a Magyarország Kormánya által kihirdetett veszélyhelyzet és a veszélyhelyzethez kapcsolódó intézkedések kapcsán a konfliktusok alakulásáról. A világjárvány következtében speciális korszaknak lehetünk a részesei, nincsen olyan tudományág és terület, amely ne lenne érintett a változás következményeivel való munkában. Tanulmányunk hipotézise a következő: a munkáltatók által bevezetett ideiglenes intézkedések következtében a fizikai dolgozók és a munkáltatók közötti konfliktusok növekedtek. A tanulmány kérdőíves kutatásába bevont válaszadók arra a kérdésre válaszoltak, hogy nőtt-e a konfliktusok száma a veszélyhelyzet idején történt munkáltatói intézkedések bevezetése kapcsán. Célkitűzésünk a feltett kérdések elemzését elvégezni, levonni a következtetést és jelen tanulmányból kiindulva további tanulmányokban vizsgálni a békés vitarendezés lehetőségét.*

*Kulcsszavak: veszélyhelyzet, konfliktus, munkáltató, munkavállaló, vitarendezés*

## **1. Társadalmi távolságtartás-konfliktusmentesség?**

A közelmúlt napjait meghatározta a világon a társadalmi távolságtartás komplex szabályaihoz történő alkalmazkodás. A távolságtartás megszokott munkahelyeinktől történő távolmaradást is eredményezett a legtöbb területen. A munkaadóknak és a munkavállalóknak egyaránt számos új szabályhoz kellett alkalmazkodniuk, a távolból történő folyamatos munkavégzés kihívás, lehetőség és egy új, vizsgálható, elemezhető helyzetet eredményezett.

„Nem a legerősebb fajok maradnak életben, hanem azok, amelyek a leginkább képesek alkalmazkodni” – idézik sokfelé Charles Darwint, főként A fajok eredete című művére hivatkozva. A közelmúlt világjárvány helyzetére igencsak alkalmazható gondolat az élővilág természettudományi alapokon történő

vizsgálatából ered. A társadalomtudományok területén is jól alkalmazható elméleti kiindulópont Darwin mondata.

Érdekes az idézet kapcsán megtalálható pontosítás, mely szerint a neves természettudós ilyet soha nem írt, legalábbis hiteles nyoma nincs – mutat rá az idézetek eredetét kutató Quote Investigator blog szerzője, és ezt a véleményt a Cambridge egyetem Darwin-levelezéseit elemző projektjének weboldala is osztja. A Quote Investigator szerint az idézet első lejegyzett megjelenése Leon C. Megginson egy beszéde, amit az üzleti professzor a Louisianai Állami Egyetemen mondott el 1963-ban:

“Igen, a változás a természet alaptörvénye. Az idő múlásával azonban a változások más és más módon hatnak az egyénekre és az intézményekre. Darwin A fajok eredete című munkája szerint nem a legokosabb fajok, és nem is a legerősebbek maradnak életben, hanem azok, amelyek a legjobban képesek alkalmazkodni, amelyek a legfogékonyabbak a környezetükben végbemenő változásokra. Ezt az elméleti koncepciót ránk, egyénekre alkalmazva kijelenthetjük, hogy az a civilizáció képes fennmaradni, amelyik képes alkalmazkodni a változó fizikai, társadalmi, politikai, morális és szellemi környezetéhez.” (Az idézet magyar fordítását Thomas L. Friedman Köszönet a késésért című könyvéből vette át a cikk szerzője).

A Quote Investigator szerint ezt az 1963-as hivatkozást kapcsolták később közvetlenül Darwinhoz.<sup>5</sup>

A változás és alkalmazkodás elméleti fogalmának pontosítása mentén, valamint az közelmúlt társadalmi változásainak tapasztalatait követően megállapíthatjuk, hogy a változás alkalmazkodást igényel, a változás pedig lehet pozitív, ha fogékonyan reagálunk rá.

Munkaügyi vonatkozásban hazai jogi szabályozás szintjén jelen tanulmány kiemeli a koronavírus világjárvány nemzetgazdaságot érintő hatásának enyhítése érdekében szükséges azonnali intézkedésekről szóló 47/2020. (III. 18.) Korm. rendelet munkajogi szabályainak a Gazdaságvédelmi Akcióterv keretében történő kiegészítéséről szóló 104/2020. (IV. 10.) Korm. rendelet szabályozását, továbbá a veszélyhelyzet idején történő csökkentett munkaidős foglalkoztatásnak a Gazdaságvédelmi Akcióterv keretében történő támogatásáról szóló 105/2020. (IV. 10.) Korm. rendelet szabályozását.<sup>6</sup>

A szabályozások alapján a munkáltató legfeljebb huszonnégy havi munkaidőkeretet rendelhet el. Akként is szólt a rendelkezés, hogy e rendelet hatályba lépését

---

<sup>5</sup><https://www.urbanlegends.hu/2019/02/darwin-idezet-legerosebb-fajok-maradnak-eletemben-alkalmazkodni/>

<sup>6</sup> Hatályban 2020. június 17. napjáig. Hatályon kívül helyezve: Magyarország Alaptörvénye 53. § cikk (4) alapján. Hatálytalan a veszélyhelyzet megszűnésének napjától, 2020. VI. 18-tól.

megelőzően elrendelt munkaidőkeretet meghosszabbítja. Az Mt.<sup>7</sup> 99. §-ában (napi/heti munkaidőkeret), valamint az Mt. 104–106. §-ában (napi/heti pihenőidő/nap) foglaltaktól eltérni nem lehet –szólt a szabályozás.

Továbbá kiemelésre érdemes az a rögzítés, mely szerint a rendeletben foglalt szabályoktól eltérő kollektív szerződéses rendelkezéseket a rendelet hatályának tartama alatt alkalmazni nem lehet. A létrejött megállapodásnak megfelelően elrendelt munkaidőkeret szerinti foglalkoztatást a veszélyhelyzet megszűnése nem érinti.

A kormányhivatal a veszélyhelyzettel összefüggő gazdasági okból (a munkavállalói létszám csökkentésének megelőzése érdekében) támogatást nyújt a munkavállaló és munkaadó együttes kérelmére a munkavállaló részére a munkavállaló csökkentett munkaidőben történő foglalkoztatásához.

A kormányrendelet rögzítette a csökkentett munkaidő fogalmát: a veszélyhelyzet kihirdetését követően módosításra kerülő munkaszerződés szerint háromhavi átlagban legalább a módosítás előtti munkaszerződés szerinti munkaidő felét elérő, de a hetven százalékát meg nem haladó részmunkaidő, amely legalább napi négy óra munkaidőnek megfelelő tartalmú.

A munkavállaló számára előnyként értékelhetően került rögzítésre az egyéni fejlesztési idő: a munkavállaló a munkaköréhez, vagy a munkaadó tevékenységéhez kapcsolódó fejlesztés érdekében mentesül a csökkentett munkaidő miatt kieső munkaidő harminc százalékának megfelelő mértékben a munkavégzési kötelezettség teljesítése alól.

## **2. Karantén, home-office, meetingek – maga a konfliktusmentesség?**

A home office Magyarországon már egy jól működő rendszer, elsősorban multinacionális vállalatok vezetői, szellemi alkalmazottai számára. Mindezt lehetővé teszi, hogy a munkáltató biztosítja az informatikai eszközöket és kapcsolatot a munkavállaló számára, aki otthonról vagy esetlegesen bárhol tud dolgozni.

A home office könnyen összemosható a távmunkával, pedig a kettő egyáltalán nem ugyanaz, sőt a távmunkának megvannak a maga szabályai, amit a Munka törvénykönyve<sup>8</sup> szabályoz. A home office szabályozása gyakorlatilag a munkáltató által történik. A koronavírus ugyanakkor megteremtette azt a helyzetet, hogy az otthoni munkavégzés nem heti egy napot, hanem több hónapos folyamatos

---

<sup>7</sup> 2012. évi I. törvény A Munka törvénykönyvéről

<sup>8</sup> 2012. évi I. törvény A Munka törvénykönyvéről

munkavégzést jelentett, így a munkáltatók – például a távolságtartás miatt – nem tudták teljesen pontosan ellenőrizni munkavállalóik munkával eltöltött idejét.

A karantén ideje alatt otthoni munkavégzésre elsősorban a szellemi munkavállalók voltak képesek és jogosultak, ők élvezhették e helyzet előnyeit vagy éppenséggel viselniük kellett hátrányait. McLaren és szerzőtársai<sup>9</sup> is hangsúlyozzák, hogy egyéb, széleskörű, alapvető társadalmi kérdéseket is újra megérintett a világjárvány, mint a nemek közötti terhek megoszlásának kérdése, a fizetetlen gondozási vagy közösségi munka jelenségei.

A társadalmi távolságtartás idején újra lehetett értelmezni a bizalom fogalmát is. Lényeges kérdés, hogy a munkáltatók távmunka kapcsán megbíznak –e a munkavállalókban, anélkül, hogy személyesen látnák, ellenőriznék, irányítanák őket? Vezető és beosztott kapcsolatában is új értelmezést nyerhetett a bizalom kérdésköre. A bizalomról McKnight (1996) és Rousseau et al., (1998) rögzítette, hogy az támogathatja a konfliktuskezelést, és képet alkot a társadalom általános állapotáról, és képes befolyásolni a személyeket (embereket, jogi személyeket, közösségeket, az államokat, országokat, nemzeteket is ideértve). A mediáció, az alternatív vitarendezés (AVR) mint a konfliktus megoldásának, feloldásának egyik lehetősége a konfliktushelyzetben jellemzően felbomlott bizalom helyreállítását is szolgálja. Az alternatív vitarendezés során, a hatályos hazai jogi szabályozásunkat alapul véve az Európai Unió<sup>10</sup> szabályozására és a vonatkozó nemzetközi szabályozásra<sup>11</sup> a veszélyhelyzet idején is tekintettel kellett lenni.

A Kormány 141/2020. (IV. 21.) Korm. rendeletével módosított 105/2020. (IV. 10.) Korm. rendelete értelmében a munkavállaló javára – a munkaadó és a munkavállaló közös kérelmére – támogatás igényelhető, amennyiben a munkavállaló foglalkoztatására az új koronavírus terjedésének megelőzése érdekében elrendelt veszélyhelyzet kihirdetését követően a megelőzően irányadóhoz képest csökkentett munkaidőben kerül sor. A támogatásra való jogosultságnak, illetőleg az igénylés 2020. április 29-étől irányadó szabályainak ismertetését szakpublikáció is érintette.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> McLaren H.J., Wong, K.R., Nguyen, K.N., Mahamadachichi, K.N.D. (2020) Covid-19 and Women's Triple Burden: Vignettes from Sri Lanka, Malaysia, Vietnam and Australia, Social Sciences Vol. 9. Issue 5.

<sup>10</sup> Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve (2008. május 21.) a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 136/3

<sup>11</sup> 2018 UN Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation

<sup>12</sup> Kozma Anna (2020): A csökkentett munkaidőben történő foglalkoztatás után igényelhető támogatás. Munkajog 2020/2. lapszám, 44-50. o. 2020. május, <https://munkajogilap.hu/a-csokkentett-munkaidoben-torteno-foglalkoztatasi-utan-igenyelhető-támogatás/>

### 3. Konfliktusok a munkahelyen a veszélyhelyzet idején

Magyarországon 2020. március 11-én hivatalosan is bejelentették a vészhelyzetet, amely a lakosság számára egy új, eddig nem tapasztalt helyzetet eredményezett. A Kormány intézkedései az emberek életét korlátozták, ezt követően gyakorlatilag azonos időben a munkáltatók részéről is megérkeztek az általuk meghozott szükséges intézkedések.

Ezen intézkedések hivatottak voltak a dolgozók védelmét szolgálni a vészhelyzet időszaka alatt, akár a Kormány által bevezetett korlátozások. Mégis különbséget kell tenni a fent említett Kormányrendeletek és a munkáltatói intézkedések között. Az 1993. évi XCIII. tv. a munkavédelemről I. fejezetében 1. § (2) A Magyarországon munkát végzőknek joguk van a biztonságos és egészséges munkafeltételekhez.

A munkavédelmi törvényt nem kerülhetik meg a munkáltatók, ugyanakkor a munkavállalók érdekében intézkedéseket kellett hozniuk a munkavállalók egészségének megőrzésére. Ha nem tennék és tömeges fertőzésekre kerülne sor, életbe lépne a foglalkozási megbetegedések kategóriája, amelyért a munkáltató lenne teljes mértékben felelős.

Mindazonáltal a munkáltatók a gazdasági élet szereplői, meghatározó alakjai, így a profitorientáltság jelentős szempont, amit összhangban kell tartani a munkavállalók egészségével, biztonságával még egy járványveszély idején is. Ugyanakkor, ha a munkáltató emiatt lehetetlen helyzetbe kerül, nem termel profitot, akkor az életben maradás az elsődleges célja, így kénytelen megválni a dolgozói egy részétől. Rosszabb esetben nem képes talpon maradni a vállalat, csőd szélére kerül.

A járványhelyzet kihirdetésekor a vállalkozások egy eddig nem látott helyzettel kerültek szembe, amelyre reagálniuk kellett a munkavállalók egészsége, biztonsága érdekében.

A legtöbb cég termelő tevékenységet folytat, így nem teheti meg, hogy az alkalmazottait home-office formájában dolgoztassa. Természetesen kivételt képeznek azok a szellemi dolgozók, akik otthonról céges számítógép és laptop segítségével meg tudták oldani a feladataikat. Így a távolságtartás, a szeparáció az ő részükről megoldott volt a nagyobb vállalatoknál.

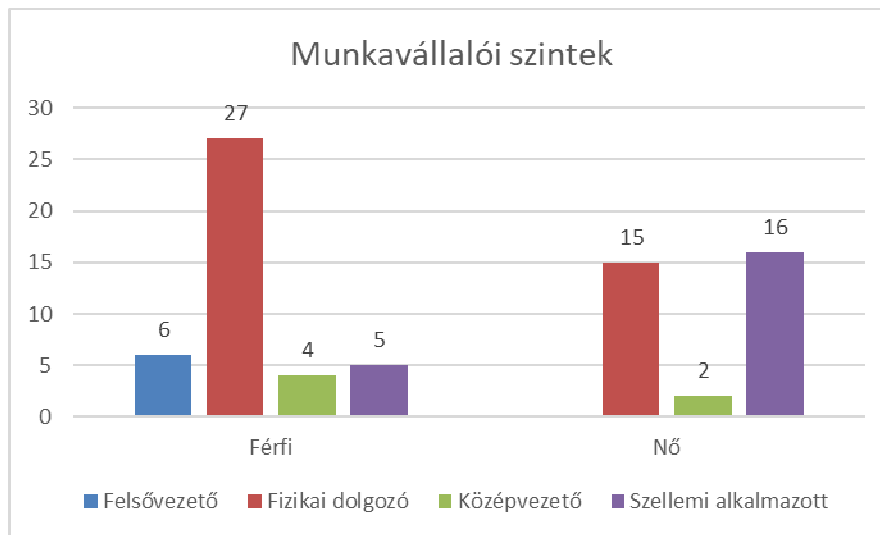
De mi a helyzet a fizikai munkát végző dolgozókkal? Őket nem lehetett általánosságban az otthoni munkavégzés körülményei közé integrálni a munkájuk jellegéből adódóan.

A tanulmány ezen részében Zala megyei vállalatok, intézmények szellemi és fizikai dolgozói részéről begyűjtött adatok kerülnek feldolgozásra, hogy a járványügyi veszélyhelyzet alatt a munkáltatójuk által bevezetett intézkedések hatásait

ennyire élték meg negatívan; ez jelentkezett-e esetleges konfliktusok formájában. Kérdőíves megkeresést követően 2020. júniusában válaszoltak a munkavállalók arra a feltett kérdésre, hogy nőtt-e a konfliktusok száma a veszélyhelyzet idején történt munkáltatói intézkedések bevezetése kapcsán.

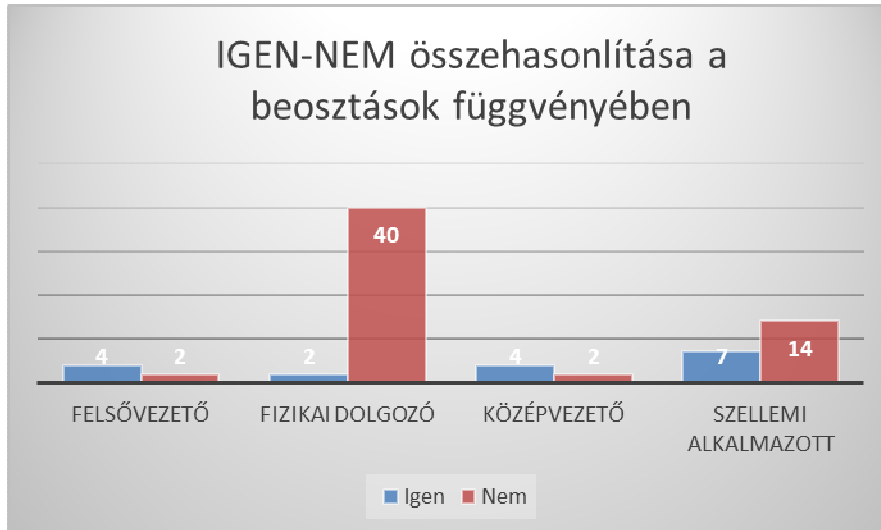
Összesen 75 fő osztotta meg a választát, ebből 42 fő fizikai dolgozó (27 férfi és 14 nő), illetve 33 fő szellemi dolgozó (15 férfi és 18 nő: a létszám tartalmaz közép- és felsővezetőket is).

Az alábbi táblázat a munkavállalói kategóriák megoszlását mutatja a kérdezettek körében.



1. diagram: Munkavállalói szintek a megkérdezettek körében  
Forrás: szerzők saját szerkesztése

A következő diagram a munkavállalók „igen” vagy „nem” válaszait mutatja a különböző munkavállalói szinteken.



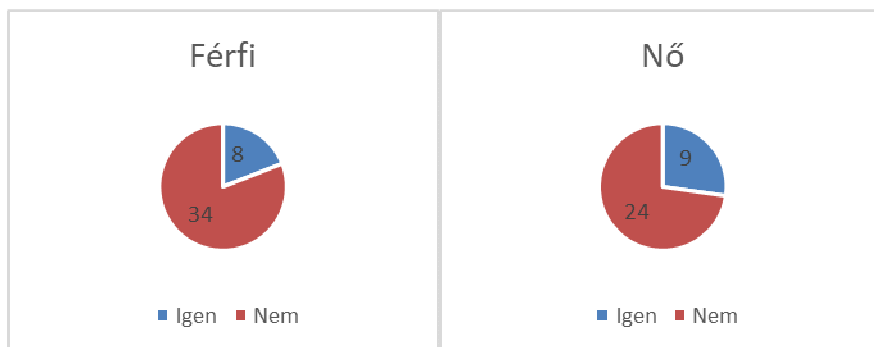
2. diagram: Válaszok megoszlása beosztások/ munkakörök szerint

Forrás: szerzők saját szerkesztése

Feltűnő, hogy a fizikai dolgozók körében az összes választ tekintve szinte egyértelmű „nem” volt a kérdésre, hogy nőtt-e a konfliktusok száma a munkáltatói intézkedések bevezetése kapcsán. Azon a helyen volt „igen” a válasz, ahol a munkaidőt (a kormány határozata alapján) csökkenteni kellett és a közlekedés nem volt egyszerűen megoldható másik településről busszal, így saját jármű használatára kényszerült a dolgozó. A másik esetben pedig a dolgozóknak elrendelték a kötelező koronavírus tesztet (a munkáltató fizette), de nem érezték igazságosnak az érintett.

Ugyancsak látható, hogy a szellemi munkakörökben nagyobb volt az „igen” válaszok aránya, mégpedig a vezető beosztásúak körében. Válaszaik alapján nekik kellett végrehajtaniuk nem feltétlenül pozitív intézkedéseket, mint pl. bónuszok megvonása, kényszerű szabadságok elrendelése, dolgozók elbocsájtása. Azon szellemi dolgozók, akik otthoni munkára kényszerültek (nem feltétlenül kényszerként élte meg mindenki), gyakorlatilag nem érezték megnövekedett konfliktust.

Ha megfigyeljük a férfiak és nők által adott válaszokat, gyakorlatilag a „NEM” válaszok aránya a férfiak körében kb. 4-szeres, míg a nőknél nagyjából 3-szoros különbséget jelent.



3. diagram: Válaszok megoszlása a megkérdezettek körében nemek szerint  
Forrás: szerzők saját szerkesztése

Az egyes munkavállalói szinteket vizsgálva a felsővezetők erősebben érezték a konfliktusokat, hiszen nekik kommunikálni kellett a döntéseket, intézkedéseket a középvezetői szinttől lefelé. Ők adott cégen belül globálisan látták át az ok-okozati viszonyokat és ennek függvényében az átszervezések, csökkentett munkaidő, bónusz megvonások, sőt a kötelező maszk viselését is megemlítették, mint konfliktusforrást.

Azt hozzá kell tenni, hogy a felsővezetők nem feltétlen voltak szenvedő alanyai a fent említetteknek, de ők kapták elsősorban a visszajelzéseket.

A fizikai dolgozók között gyakorlatilag a „nem” válaszok voltak a meghatározók, pedig ők azok, akik mondhatni hátrányos helyzetbe kerültek a vészhelyzet időszaka alatt. Egyrészt nem dolgozhattak otthonról, ami abban az esetben hátrányos, ha a munkavállalónak gyermekei vannak, akikre felügyelni kell és nem tudta más személlyel megoldani a felügyeletet, csak azzal, hogy otthon maradt. Ezzel pedig kiesett a termelésből, és feltételezhetően csak szabadság vagy táppénz árán tudott otthon maradni.

Fennállhat továbbá, hogy a munkahelyi távolságtartás, kötelező fertőtlenítések és a maszkok viselése (8-12 órában) nem könnyítette meg a helyzetet.

Mindezek ellenére – az adatok alapján – ők voltak azok, akik könnyebben elviselték ezt a rendkívüli szituációt.

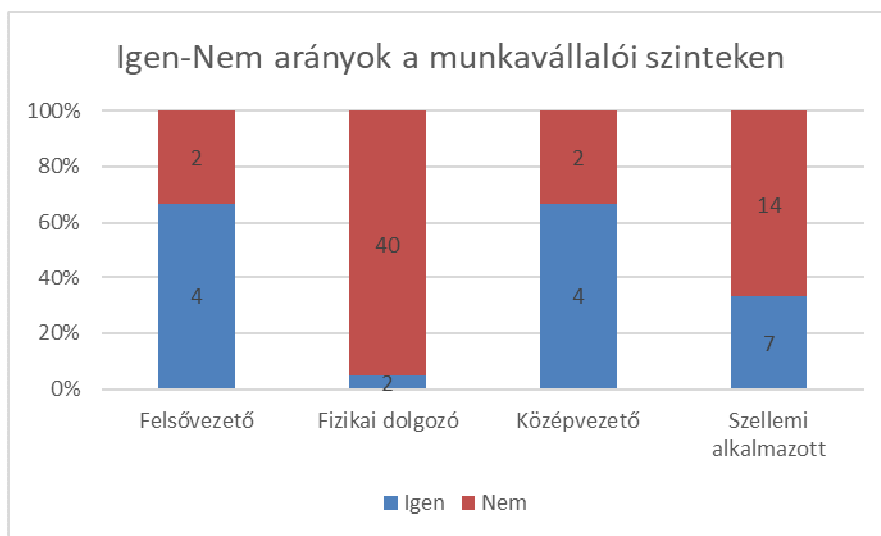
A középvezetői szint gyakorlatilag hasonló, mint a felsővezetőké. Nekik szintén kedvezőtlen intézkedéseket kellett kommunikálni, illetve a munkavállalók elsőként feléjük adnak visszajelzéseket. Az arány teljesen megegyezik a felsővezetőkénél kimutatható aránnyal.

A szellemi alkalmazottak voltak talán a legkönnyebb helyzetben: számukra általában biztosított volt a home office munkavégzése, így meg tudták oldani a yerekefelügyeletet, illetve el tudták kerülni a fizikai érintkezéseket a kollégákkal.



Ők elsősorban elektronikus úton (e-mail, telefon) tartották a kapcsolatot a kollégákkal, felettesekkel, külső kapcsolataikkal.

Az ő esetükben az igen-nem arány 7-14, tehát a válaszadók harmada érezte úgy, hogy konfliktushelyzetbe került. A válaszok alapján ezt elsősorban a kényszerszabadságok okozták, mivel nem volt lehetőségük minden esetben (munkahelyfüggő) az otthoni munkára.



4. diagram: Válaszok megoszlása a megkérdezettek körében az egyes szervezetrendszeri szintek megoszlása szerint

Forrás: szerzők saját szerkesztése

## Összegzés

Véleményünk szerint a rendelkezésre álló mintavétel nyomán elmondható, hogy a feltett kérdésre - azaz nőtt-e a konfliktusok száma a veszélyhelyzet idején történt munkáltatói intézkedések bevezetése kapcsán? - adott válaszok elemzését követően megosztott képet kapunk a közelmúlt helyzetének munkavállalói értékeléséről. A szervezetrendszer vezetői szintjein, a szellemi alkalmazottak körében erősebben érzékelhető a helyzet konfliktusok szempontjából való terheltebb szemlélete. Természetesen a további, mélyebb, komplexebb kérdésben, vizsgálatban, elemzésben rengeteg lehetőség rejlik még a kutatás területén. Emberi erőforrások területén a közelmúlt különleges szabályozásaira is tekintettel számos megjelent tanulmány, cikk közül kiemelnénk zárszóként a negatív munkaügyi helyzetek kezelésére vonatkozó egyik lehetőséget. A vezetők felkészítése éppúgy a HR felelőssége, mint a dokumentumok előkészítése, legyen szó az elbocsátás üzleti okának meghatározásáról vagy a megfelelő kommunikációs technikák

alkalmazásáról. Hasonlóan lényeges a döntés közlése nyomán a vezetőkben felmerülő érzések kezelése, különösen nagy létszámú elbocsátáskor” A veszélyhelyzeti szabályozás során a szakma kiemelte, hogy a felmondás közlésére is nagyobb figyelmet ajánlott szánni, és e tekintetben is különböző forгатókönyveket érdemes előkészíteni: „Legyenek válaszaink arra, ha a munkavállaló negatívan, dühösen reagál, fenyegetőzik, nem akarja aláírni a felmondást, vagy épp szóltanul távozik, esetleg jogi vagy üzleti vonatkozású kérdéseket tesz fel”<sup>13</sup> A vezetők felkészítése álláspontunk szerint a munkavédelmi szakember és a foglalkozás-egészségügyi szakember felelőssége is.

### Hivatkozások

- [1.] <https://www.urbanlegends.hu/2019/02/darwin-idezet-legerosebb-fajok-maradnak-eleteben-alkalmazkodni/>
- [2.] <https://www.profession.hu/blog/kenyszeru-elbocsatas-amit-munkaltatokent-tehetunk/>
- [3.] Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve (2008. május 21.) a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 136/3
- [4.] Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve (2008. május 21.) a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 136/3
- [5.] Kozma Anna (2020): A csökkentett munkaidőben történő foglalkoztatás után igényelhető támogatás. Munkajog 2020/2. lapszám, 44-50. o. 2020. május
- [6.] McKnight, D.H., Chervany N.L. (1996): The Meanings of Trust. Citesser
- [7.] McLaren H.J., Wong, K.R., Nguyen, K.N., Mahamadachichi, K.N.D. (2020) Covid-19 and Women’s Triple Burden: Vignettes from Sri Lanka, Malaysia, Vietnam and Australia, Social Sciences Vol. 9. Issue 5.
- [8.] Rousseau, D.M., Sitkin B.S., Burt R.S., Camerer C.(1998): Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust, Academy of Management Review, 393-404
- [9.] 2018 UN Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation

---

<sup>13</sup> <https://www.profession.hu/blog/kenyszeru-elbocsatas-amit-munkaltatokent-tehetunk/>

- [10.] 2010. évi I. törvény A Munka törvénykönyvéről
- [11.] 1993. évi XCIII. tv. a munkavédelemről
- [12.] 47/2020. (III. 18.) Korm. rendelet munkajogi szabályainak a Gazdaságvédelmi Akcióterv keretében történő kiegészítéséről szóló 104/2020. (IV. 10.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet idején történő csökkentett munkaidős foglalkoztatásnak a Gazdaságvédelmi Akcióterv keretében történő támogatásáról szóló 105/2020. (IV. 10.) Korm. rendelet