

A KOLLEKTÍV MUNKAJOG ESZKÖZEINEK MEGÍTÉLÉSE A HR SZEMPONTJAI ALAPJÁN

Henriett RAB¹

ABSTRACT

In the paper I will discuss the multifold role of the institutional framework of collective labour law. On the one hand it serves as a safeguard for the protection of interests of the community of employees; on the other it may represent the demands of the 21st-century-economy in the sphere of labour law. One downside of statutory labour law is that it is incapable of prompt responses to issues arising for the subjects of labor law and indirectly to the demands present on the labour market. For the sake of increasing market efficiency, human resources management - through distinctive employer measures - is able to convey the demands of employers on both, the individual and the employee community levels. In the paper I will attempt to answer the question, whether the implementation of these HR-instruments is feasible through collective labour law measures. Or to reframe the question: is it possible to fortify the role of the instruments of collective labour law through this approach?

KEYWORDS

labour law, collective bargaining, employee community level, human resource management, labour market

BEVEZETŐ GONDOLATOK

A tanulmány keretében arra igyekszem rávilágítani, hogy a kollektív munkajog intézményrendszerének szerepe többirányú és az emberi erőforrás gazdálkodással is kapcsolatba állítható. Egyrészt biztosítja a munkavállalók közösségének érdekvédelmét, másrészt azonban alkalmas lehet arra is, hogy a XXI. század gazdasági elvárásait megjelenítse a munkajog területén. A tételes munkajogi szabályozás problémája, hogy nem elég gyorsan reagál a munkaviszony alanyainak oldaláról felszínre kerülő és közvetetten a munkaerőpiacon jelen lévő igényekre. Az emberi erőforrás gazdálkodás a piaci hatékonyság fokozása érdekében képes az egyedi munkáltatói eszközökön keresztül megjeleníteni a munkáltatói elvárásokat egyéni szinten és a munkavállalók közösségét érintően. Ez az az elem, amely pedig a kollektív intézményrendszer létjogosultságát megeremti.

A tanulmány keretében arra keresem a választ, hogy lehetséges-e ezen HR eszközök kollektív munkajogi eszközök útján történő alkalmazása? Másként feltéve a kérdést ezen az úton erősíthető-e a kollektív munkajogi eszközök szerepe?

Kiindulási alapok – a munkajogi szerepe a foglalkoztatás elősegítése körében

A munkaerőpiaci környezet alapvetően meghatározza a foglalkoztatási oldalon jelen lévő szervezetek működését. Így a munkaerőpiaci egyensúly megeremtése globálisan a gazdasági ver-

¹ Dr. Rab Henriett, PhD. a Debreceni Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Agrárjogi, Környezetjogi és Munkajogi Tanszékének egyetemi docense. E-mail: rab.henriett@law.unideb.hu

A tanulmány a K117009, „Az egyenlő foglalkoztatás követelménye a változó munkajogi elvárásokat tükröző HR tendenciák keretei között” című kutatás keretében készült, Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal – NKFIH, szerződés nyilvántartási száma: K 117009

senyképesség megteremtésének kulcsa. [9] A munkaerőpiac helyzete azon túl, hogy a gazdasági mutatók egyik meghatározó eleme, a munkaerőpiac egyes szereplőinek jelenlétére, eredményességére is hatással van, hiszen egy telített munkaerőpiacon a hatékonyság nagyobb szerephez jut, megnő a verseny és a munkaerő jelentősége, míg egy alapvetően pangó gazdaságban az eltartottak számának, a közterhek magas foka jelenti a piaci szereplők működését nehezítő feltételek jelentős részét. Így az állami szintű jogi szabályozás beavatkozása mindenképpen szükséges a piaci folyamatokba. Ezek lehetnek egyrészt gazdasági jogi (adóügyi) jellegű szabályok, vagy éppen a szociális jogi, foglalkoztatáspolitikai szabályok, de az aktív munkerőpiaci szereplők esetében nem megkerülhetőek a munkajogi szabályok sem.

A munkajog szerepe tehát, hogy megadja a jogi kereteket a munkaerőpiac szereplő számára, ekörben egyensúlyt teremtve a munkavállaló védelme és a munkáltató gazdasági érdekei között. A magyar munkajogi szabályozás a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény által nagyobb lehetőséget teremt a felek megegyezésének és így a foglalkoztatási feltételek egyediesítésének, a keretek megadása mellett. Ez a szabályozás tágabb lehetőséget biztosít a felek megállapodásán és a munkáltató szabályzatalkotásán keresztül a piaci szempontok és így az emberi erőforrás gazdálkodás megjelenésének. A keretek biztosításával pedig a munkavállalók biztonságérzete is megteremtésre kerül.

A munkajogi szabályozás körében ezen túlmenően a jogi szabályozás rugalmasabbá tétele érdekében megjelentek az atipikus foglalkoztatási formák, melyek a munkaerőpiaci igények kiszolgálását célozzák. [7] Ekörben a nemzetközi és a hazai trendek a foglalkoztatás minél szélesebb körben való elterjesztését, illetőleg a piaci rések kitöltését célozzák. Így például a munkerő-kölcsönzés a határozott idejű munkaviszony, a bedolgozói jogviszony vagy a megbízási és vállalkozási jogviszonyban történő foglalkoztatás munkajogi szabályozású alternatíváját kínálja a munkáltatók számára, megteremtve ezzel együtt egy új foglalkoztatói kör létrejöttét is. Ezen fejlődési pályáról további újabb és újabb megoldások válhatnak le, mint az iskolaszövetkezeti tagságon alapuló foglalkoztatás vagy a jelenleg tervezett nyugdíjas szövetkezeti foglalkoztatás. Láthatóan tehát a munkajog nyitott az új megoldások megjelenésére, beépítésére.

A jogalkotás nem minden esetben alkalmas arra, hogy a merev, tételes jogi szabályokként beépítse az új megoldásokat, mert azáltal éppen azok gyors és rugalmas alkalmazkodási képessége szűnik meg, ami az újszerűségüket adja. A piaci szempontok elsődlegesen a munkajogon kívüli eszközök révén képesek bekerülni a foglalkoztatás szempontjai közé, mely egyrészt a különféle megfelelési ösztönzők, egyfajta soft law önszabályozási metódusok megjelenését jelentik. Másrészt az emberi erőforrás gazdálkodás által kidolgozott eszközrendszeren keresztül a megfelelő munkajogi szabályozásra, illetőleg a rugalmasságra, szerződési szabadságra való igény – vagyis a munkajog gyengítésére és a szociális védelem szintjének csökkentésére vonatkozó törekvések által – kerülnek a munkajog reflektorfényébe. [9] A foglalkoztatás rugalmasabbá tétele érdekében tehát a munkajog fókuszában megjelennek a jog területén kívüli egyéb szabályozási módszerek is, melyek már az önkéntes szabálykövetésen alapulnak. [13] Ilyen megoldás a CSR (Corporate Social Responsibility) területe, amely a társadalmilag felelős vállalati működést propagálja. Ennek megfelelően a szervezetek saját kezdeményezésre, saját elhatározásból kívánnak többet tenni a tevékenységük során a fenntartható fejlődésért, a foglalkoztatás szektorára vetítve a felelős együttműködésért, a munkavállalók elégedettségének fokozásáért. Az ilyen önszabályozó mechanizmusok a munkavállalók oldaláról megjelennek a munkavállaló elégedettség, hangulat mérésében, motivációs és rekreációs programok szervezésében, a fluktuáció szintjének kontroll alatt tartásában.

A HR munkaerőpiaci jelentősége

Elsőként ilyen eszközként találkozhatunk a toborzás, kiválasztás tervezésével. A toborzás célja a munkaerőhiány megszüntetése: a megüresedett munkakörökbe a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő felkutatása. A toborzás célcsoportjának megválasztásakor a minél szélesebb kör elérése a cél, ugyanis minél több a jelentkező, annál nagyobb a beválás esélye. A toborzást mindig a személyzeti igény felmerülése teszi szükségessé, melynek három fő oka terjedt el. Az első, amikor a dolgozó munkaviszonya megszűnik (a dolgozó kilép, határozott tartamú munkaszerződése lejár, vagy felmondanak neki). A másik eset előfordulhat, ha szervezeten belüli mozgás történik, az állást eddig betöltő munkatárs előléptetése vagy más munkakörbe történő áthelyezése révén betöltetlenné válik a munkakör. Végül beszélhetünk egy teljesen új szervezeti egység létrehozásáról, mely kapcsán új munkakörök betöltése válhat szükségessé. A toborzási folyamat megtervezése stratégiai jelentőségű lépés, melynek konkretizálása az egyes munkakörök betöltése kiválasztás útján. A kiválasztási folyamat célja, hogy a legalkalmasabb jelöltet találjuk meg a munkakör betöltésére. A kiválasztással foglalkozóknak – a munkakör lehető leggyorsabb betöltésének szükségessége miatt – rövid idő áll rendelkezésükre a döntés meghozatalára, ezért a kiválasztási folyamat alapvetően döntő a későbbi emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység sikeressége szempontjából.

Hasonlóan a munkavégzés hatékonyságának növelésére szolgál a munkavállalók motiválása. Az ösztönzési rendszer funkciója a hatékonyság, rugalmasság biztosítása, úgy hogy a költségek szinten tartása mellett a szervezet differenciálni tudjon a munkavállalók között a munkavégzésük színvonalán alapján. Eszközei: elsődlegesen már a bérezés rendszere, illetőleg kiegészítő jelleggel a jutalmazás. A szervezeten belüli bérstruktúra kialakítása a szervezet fontos jellemzője, hiszen a szervezetfejlesztés egyik célja, hogy a magasabb végzettségű, nagyobb tapasztalatú, nagyobb felelősséget vállaló, komplex munkát végző többet keressen.

A munkáltató hatékonyságnövelési szempontjából jelentősége annak van, hogy a rendelkezésére álló humán tőke legjobb kihasználása hogyan teremthető meg. Ennek érdekében az elsődleges pénzbeli jutalmazást a differenciált bérezési rendszer és a teljesítményértékelésen alapuló jutalmazás adja, azonban léteznek külföldön már bevált olyan motivációs lehetőségek is, melyek kisebb költséggel is képesek a dolgozók ösztönzésére. Téves ugyanis azt gondolni, hogy az egyedüli ösztönző erő a fizetés, ha ugyanis rossz a munkahelyi hangulat, a magas fizetés egy idő után kevésnek bizonyul a jó munkaerő cégen belül tartásához. A jó munkahelyi légkör, szociális kapcsolatok szerepe a pénzbeli ösztönzőhöz hasonló mértékű, ezen túl számos kényelmi, komfort elem teremthető meg a munkavállaló és munkáltatói kör (egyedi és kollektív) megegyezése, az emberi erőforrás gazdálkodás eszközszerének alkalmazása révén. Az egyeztetés és a viták békés rendezése ekörben különös jelentőséggel bír. Az ösztönzés egyik kimenete a munkavállalói elégedettség, melyre a későbbiekben még kitérünk.

A szervezet szempontjából a szervezet kialakítását alapvetően meghatározó elem a munkakör elemzés és tervezés készítése. A szervezetfejlesztés egyik eleme a munkakörök pontos meghatározása, az egyes munkakörökhöz szükséges kompetenciák kijelölése, a munkaköri feladatok pontos rögzítése mellett. Ezen tevékenység elvégzése a munkáltatói oldalon a munkavállalói képviselő bevonása mellett a dolgozók szervezettel való azonosulását biztosítja, továbbá ezen feladaton keresztül a minőségbiztosítási szempontok alapjai is megteremthetők a foglalkoztatásban. Az emberi erőforrás gazdálkodás szépsége a szervezeti szempontokra figyelemmel az érdeke és a funkciók ilyenén összekapcsolhatóságában lelhető fel.

A munkavállalói érték megjelenése a munkáltató szempontrendszerében

A munkáltató érdeke alapvetően a gazdaságilag hatékony munkavégzésre irányul, hiszen piaci profitot igyekszik termelni, ennek számos eszköze és korlátja van a technika, termék, szervezet oldaláról, viszont nem elhanyagolható ezek közül a munkavállalók tevékenysége sem. A termelés meghatározó eleme a munkaerő hatékonysága. Ezen munkavégzési hatékonyság fokozásának, kontrollálásának eszköze az emberi erőforrás gazdálkodás. A közgazdaságtanban elhíresült elméletek – Amartya Sen nézőpontjából kiindulva – egyenesen humán tőkeként aposztrofálják a munkavállalókat. Eszerint az elmélet szerint a munkavállaló érdekei, védelme, egészségi állapotának megőrzése ugyanúgy szükséges egy szervezet hatékonyságának növeléséhez, mint ahogy a gépek karbantartása, állagának megóvása is elengedhetetlen.

[16][17] Az emberi erőforrás gazdálkodás ezen elemek mentén számos megoldást kínál arra, hogy a munkaerő hatékonyságát a munkáltatói szervezet növelni tudja.

A szervezetek ezeket a célokat csak akkor tudják elérni, ha a munkavállalók részére biztosítják a képességeiknek, tudásuknak, tapasztalataiknak és ambícióiknak megfelelő munkakörök betöltését, és ehhez mellérendelik az egyéni vagy csoportos képzés keretében a fejlődés lehetőségeit. Mind a gyakorlat, mind a szakirodalmi megközelítések különböznek abban, hogy a tervezés megközelítésében minek szánunk prioritást: az egyéni vagy szervezeti célnak, az egyéni szükségleteknek vagy a szervezeti szükségleteknek, a képességeknek vagy egyéb más szempontnak? [4][12] A munkajogon alapulva a munkáltató feladata a munkavállaló munkakör betöltéséhez szükséges képzéseinek a biztosítása, melynek szintje eltérő a szervezeti kultúra szintjétől függően. Alapvetően a munkakör betöltéséhez szükséges képzési szint biztosítására terjed ki, azonban egy fejlett emberi erőforrás gazdálkodást folytató szervezet esetében ez az utánpótlás nevelését és a vezetői kompetenciák fejlesztését is tartalmazza, melynek átláthatósága ebben az esetben is írásos szabályozással teremthető meg.

A szervezeti karrierfejlesztési programok tartalma és kiterjedtsége szervezetenként más és más. Egyes szervezetek minden foglalkoztatottra teljes körű programokat készíttetnek, mások csak a teljesítményértékelés részeként foglalkoznak karrierfejlesztéssel. Ebben a kollektív partnerek szerepe meghatározó lehet, hiszen a munkavállalói érdekek megjelenítése a tervezés során rajtuk keresztül történhet, illetőleg a karriertervezés igénye is többségében a munkavállalói oldalon merül fel. A munkáltató számára előny a kollektív partnerekkel való egyeztetés, mert pontos képet nyerhet a dolgozói elvárásokról. A szervezeti igények felmérésének kiindulópontja a vállalat szervezeti filozófiája. Innen vezethetők le azok a konkrét célok, amelyek az alkalmazottak számára alapot nyújthatnak ahhoz, hogy saját elképzeléseiket a szervezetéhez igazíthassák. [10]

A szervezetek az emberi tevékenység tervezésén alapulnak, de csak akkor kezdhetik meg működésüket, ha a speciális szerepek betöltéséhez, a feladatok ellátásához szükséges személyekkel rendelkeznek. Ennek a feladatnak a megoldása a személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentnek a feladata. [15]

A gazdasági és környezeti változások következtében a piaci szervezetek is igen gyors változásra kényszerülnek, amelyekre az átalakulások sorával reagálnak. Ennek egyik fontos eleme a munkaerőgazdálkodás területén bekövetkező változások köre, amely az egyre költséghatékonyabb, egyre rugalmasabb és egyre optimálisabb erőforrás gazdálkodást testesíti meg.

A karrier tervezése – a munkavállalói érdekek mellett – a szervezeti hatékonyság megteremtésének is alapvető intézménye. Az erőforrás gazdálkodása szempontjából vannak ezt akadályozó és ezt segítő tényezők is, melyek egy része a munkajogi szabályozásban is megjelenik, míg más része azon kívüli elvárásrendszerből fakad. Ezek összhangban hozása az emberi erőforrás gazdálkodás és személyzeti politika feladata.

A munkáltató szervezetek számára a munkajog alternatív foglalkoztatási formákat is kínál a munkaviszony keretében, ilyenek például:

- rugalmas munkaidő beosztás (kezdés és befejezés időpontja rugalmas),
- csökkentett idejű munkavégzés (rövidebb munkaidő naponta, vagy kevesebb munkanap),
- otthoni munkavégzés,
- távmunka,
- távollét személyes okokból (fizetés nélküli szabadság).

Ezen szervezeti megoldások a munkáltató humán erőforrás gazdálkodásának szempontjain alapulnak, mely így külön szabályozás nélkül is a szervezeti kultúra részévé válnak. Abban az esetben, ha az átlátható és felelős vállalatirányítás szempontja is előkerül a munkáltató esetében, már szükségessé válik az írásos szabályozás intézményesítése is. Ha pedig a munkavállalók nagyobb létszáma kerül a szervezetnél foglalkoztatásra vagy a munkavállalók érdekérvényesítési képessége erős, akkor indokolt a kollektív szerződéses szabályozási szint megjelenítése is. A kollektív szerződés ebben az esetben a munkajogi és a szervezeti, személyes munkavállalói igények közötti átjárhatóság megteremtésére biztosít lehetőséget. A tételes munkajogi szabályozás csak általános szabályokat ad a fenti szervezeti alternatívákra, azonban annak lehetőségét, formáit, átjárhatóságát a munkáltató teremti meg. Ha ez kollektív szerződés szintjén jelenik meg, akkor a munkaviszony alanyai számára a garanciarendszer megteremtése mellett a tervezhetőség és kiszámíthatóság szempontjai is előkerülnek a rugalmas foglalkoztatás megteremtése mellett. A munkáltatók a kollektív munkajog intézményeitől és így a kollektív szerződés kötésétől is alapvetően elzárkóznak, mert azt a munkavállalói érdekképviselőt erőkétfetésének és a többletjogok kivívására alkalmas színtérnek tekintik. Ebből a nézőpontból vizsgálva a kérdést azonban a rugalmas foglalkoztatás megteremtése a munkáltató piaci érdekeit is rögzíti, illetőleg alkalmas az érdekek egyensúlyának megteremtésére a munkáltató nézőpontjából is.

Másik oldalról a munkavállalói elégedetlenség eredménye a munkahelyi elvándorlás, melyet az emberi erőforrás gazdálkodás egyrészt a hatékonyságot gátló tényezőként, másrészt a szervezeti hatékonyságot fokozó eszközként jellemez. A fluktuáció optimális szintjének megállapításához fontos látnunk, hogy a szervezet öntisztuló képességének illetve a rugalmas átalakulásának, alkalmazkodásának egyik lehetséges módszere, hogy távozzanak a szervezetből, akik nem megfelelő teljesítményt nyújtanak. Gyakran látjuk azonban, hogy a fluktuáció a jól/kiválóan teljesítők csoportjában a legerősebb. Ennek okai lehetnek a nagyobb munkaerőpiaci érték, az erősebb motiváció, karrierigény és a jobb önérvényesítő képesség. Ebben az esetben a viszonylag alacsony szintű fluktuáció is komolyabb veszteséget okoz a cégnek, mintha a gyengén teljesítők közül távoznának többen. [10]

A magas fluktuációt a jól teljesítők esetében a nem megfelelő elismerés, a teljesítménnyel semmilyen kapcsolatban nem álló ösztönzési rendszer, a rosszul működő utánpótlás rendszer okozhatja. Ez különösen abban az esetben erősödhet fel, ha az adott szakértelem szempontjából a munkaerőpiac erősen keresleti.

Az alacsony fluktuáció a gyengén teljesítők körében a vezetői bátorság, következetesség hiányára, a rosszul működő teljesítménymenedzsment rendszerre, szövevényes belső politikai/lekötelezettségi viszonyokra, a gyorsuló fluktuációs örvényre vezethető vissza. Ezt fokozhatja az is, ha a szervezet ismertsége és vonzereje gyenge, ezért a munkaerőpiacról nehéz jól teljesítőket a szervezetbe integrálni.

A HR szűrő megjelenése a kollektív munkajog egyes területein

A kollektív munkajog szerepe szempontjából kiindulási alap kell legyen, hogy a vállalati vezetés támogassa és elismerje, hogy a munkahelyi problémákat meg lehetne állítani, mielőtt jogvitává alakulnak, ha a vezetők jobban kezelnék a konfliktusokat, amikor azok megjelennek. Ezen premissza szempontjából fontos még, hogy a munkahelyi problémák a munkavállalók összessége szempontjából jobban kezelhetőek, mint egyéni szituációk megoldásával. Természetesen ettől függetlenül a személyes kapcsolatok és kommunikáció sem elhanyagolható.

Az alternatív vitarendezési formák bevezetése jelentős hatással bír a munkahelyi kapcsolatok intézésére. E nélkül a vezetés és a szakszervezetek közötti bizalmatlanság azt eredményezheti, hogy a viták formális rendszerén haladnak végig, vagyis a vitott kérdésekben jogvita (pereskedés) alakul ki. Ezen túlmenően a kommunikációs hiányosságok további konfliktusokat generálhatnak. A mediáció technikáinak rendszere és a bevezetés módja egy olyan mechanizmus elindítására hivatott, amin keresztül a folyamat szereplői elkezdhetnek bízni egymásban. Ez megváltoztathatja az egyének hozzáállását a vitához; elmozdíthatja a küzdelmen való hangsúlyt egy megoldandó probléma felé. [2]

A munkáltatók mellett a szakszervezetek is idegenkednek a mediáció támogatásától, talán azért, mert a saját tárgyalási szerepük aláadását látják benne.

Az alternatív vitarendezési módok nagyon hasznosak lehetnek bizonyos vitatípusokban, mint a személyek közti konfliktus vagy egy kapcsolat megromlása, de kevésbé valószínű, hogy alkalmas szerződéses viták megoldásában. A bíróságnak is megvan a szerepe: amikor a per teljesen elkerülhetetlen, döntsön ésszerű időn belül a jogvitában, és végrehajtható ítéletben mondja ki döntését.

A szakszervezetek fontos szerepet játszanak a munkaerőpiaci berendezkedés kialakításában, a tagságukat és befolyásukat tekintve egyaránt. Természetesen szerepük az egyes országokban és korszakokként is különböző. A szakszervezeteknek olyan piaci befolyása is lehet, amely esetenként még monopolizálni is képes a munkaerőpiaci kínálat egy részét.

Az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából a szakszervezet szerepe, hogy a tárgyalási, egyeztetési folyamatok meghatározó szereplője. Továbbá a szakszervezetekkel folytatott alkufolyamatok eredményeként születnek a kollektív szerződések, amelyek a hatékony emberi erőforrás gazdálkodás eszközei is lehetnek. A tárgyalási folyamat eredményeképpen olyan megállapodás rögzítésére is sor kerülhet, mely nem csak a munkavállalók többletjogainak biztosítását teszi lehetővé, hanem a munkáltatók tételes munkajogi szabálytól eltérő érdekeinek rögzítését is biztosítják. Vagyis a kollektív szerződés a munkáltatók és munkavállalók képviselői közötti olyan alkufolyamat eredménye, amelynek a célja, hogy megállapodjanak a foglalkoztatás kölcsönösen elfogadható feltételeiben. [3]

A szakszervezetek előnye az egyéb munkavállalói képviselői szervekkel, törekvésekkel szemben, hogy hatékony tárgyalópartneri pozícióból indulnak, hiszen sztrájkot hirdethetnek – nyomásgyakorló eszközt vehetnek be –, teljesen elvonhatják a munkakínálatot, amely a munkáltató számára hatékonyságvesztéshez, többletköltségekhez vagy legdurvább esetben csődhöz is vezethet. Emiatt a munkáltatók nem szívesen tárgyalnak a szakszervezetekkel, nem támogatják a kollektív munkajogi folyamatokat. Annak ellenére sem, hogy a kollektív szerződés eredményeképpen a munkáltató számára a törvényi szabályoktól kedvezőbb feltételek megteremtésére is lehetőség nyílik.

Az alternatív vitarendezés és a Magyarorazágon 2017. november 1-től induló Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat igénybevétele esetén a tárgyalási folyamatokban ezen egyensúlyi helyzet, tárgyalási biztonság is megteremthető. A külső közvetítő igénybe vételével a felek érdekei jobban kiemelhetőek, a konfliktusok elmélyülése elkerülhető és a megállá-

podás tárgykörei is kiteljesedhetnek. Vagyis az érdekegyeztetés, kollektív szerződéskötés könnyebben be tudja tölteni munkajogi funkcióját. [8]

A megállapodások központi szabályozási területe a különböző munkakörök alaphérei, bérpótlékai, a szabadságolás szabályai, rendszere a munkáltatónál, a munkaközi szünetek időtartama, a béren kívüli juttatások. Ezt gazdasági csomagként nevesítik, melyre van ugyan munkajogi szabályozás a Munka Törvénykönyvében, de a jogszabálytól kollektív szerződés eltérhet. A másik fontos témakör a foglalkoztatási szabályok megállapítása. Idetartoznak a munkaidő-beosztás, a feladatkijelölés, a munkahelyi biztonság és a munkaterhelés szabályozása. A munkaidő beosztása és az irányadó munkarend megállapítása a munkáltató egyoldalú joga, melyet a munkatechnológia folyamatok is befolyásolnak. Ez a terület sok esetben a diszkrimináció és a munkaügyi perek egyik forrása, így a felek számára megnyugtató szabályozás megalkotása elsődleges lehet. A feladatkijelölés szintén a munkáltató jogkörébe tartozó munkaköri leírásban és munkaköri specifikációban szabályozott feladat, a viták elkerülhetők, ha a munkáltató folyamatosan végez munkakör tervezést, elemzést, értékelést és ez összhangban áll a meghirdetett pozícióval és elvárásokkal. A munkahelyi biztonságra vonatkozóan a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény és a végrehajtására vonatkozó 5/1993. (XII. 26.) MüM rendelet az irányadó, amely a munkáltatóra és a munkavállalóra nézve is megállapít jogokat és kötelezettségeket.

A kollektív alku egy hosszú tárgyalás végeredménye. Kölcsönös engedmények sorozata, amelynek a célja, hogy ennek eredményeképpen a munkavállalók elégedettek és termelékenyek legyenek a munkahelyükön, a munkáltató számára megteremtve a hatékony piaci működés emberi erőforrás oldalú feltételeit.

A munkáltatói nézőpont szerint a szakszervezetek helyzetükből adódóan arra kényszerítik a vállalatokat, hogy a munkavégzés színvonalát meghaladó béreket, juttatásokat és munkafeltételeket biztosítsanak. A munkaerőpiac szempontjából azonban ez inkább jelenti a versenyképes, piaci elvárások szerinti munkaerő gazdálkodás megteremtését, hosszútávon a munkaerő megtartása a magasabb díjazás biztosításával kiegyensúlyozódik a hatékony és folyamatosan azonos színvonalon végzett munka révén.

A szakszervezetek ráhatása a bérekre az utóbbi években jelentősen lecsökkent, mely a szakszervezetek mozgásterének beszűkülésével, térvesztésével magyarázható. Ennek egyik oka, hogy meggyengült a sztrájk hatóereje, és ezáltal gyengült a szakszervezetek érdekérvényesítő ereje. Amennyiben azonban megfelelő tárgyalópartnereivé válnak a munkáltatóknak, úgy a kollektív tárgyalási rendszer az emberi erőforrás gazdálkodás eszközeként is erősödhet.

A munkakapcsolatok lényege, hogy valamennyi résztvevőnek együtt kell működnie egymással az eredményesség érdekében. A szervezeti kapcsolatrendszer összetett, formális kapcsolata mellett informális kapcsolatok is kialakulnak a munkavállalók között, és befolyással bírnak a munkavégzésre is. Azonban a munkakapcsolatok különböznek a baráti kapcsolatoktól. A szimpátia mellett fontos, hogy ki mennyire kompetens a munkájában, ki mennyit tud segíteni, és a kapcsolatokat befolyásolják a hierarchiából fakadó státusz különbségek is. [14]

Az együttműködés annyira természetes formája az embereknek, mint a versengés. Az együttműködés nyíltságot, rugalmasságot, megbízhatóságot, és a kapcsolatok ápolását igényli. A szervezetekben egyre több a csapatmunka. Sok esetben fordul elő, hogy a különböző munkafeladatokat egyesíteni kell, egyre többször van igény az együttműködési készségre. Ilyenkor felmerül, hogy hajlandóak vagyunk-e a munkatársainkkal megosztani a munkahelyünket, az ötleteinket, a munkaeszközeinket. Megmondjuk-e, hogy mit nem osztunk meg a munkánk során? Tisztázzuk-e magunkban, hogy mik a félelmeink és felismerjük-e, hogy mit tanulhatunk az együttműködés során? Felkészülünk-e az együttműködésre? Segítjük-e a munkatársaink felkészülését a közös munkára?

A munkavállalók (érdekcsoportok) között elkerülhetetlen az ellentét megjelenése. A feladat az, hogy hogyan lehet ezeket az ellentéteket kezelni, hogyan lehet azokat úgy megoldani, hogy mindenki számára megnyugtató legyen. A szervezetek az ellentétek három fő formáját különböztetik meg. Ezek a vita, a versengés, és a konfliktus. [5] A vitát és a versengést az ellentétek pozitívabb formájának tartják. A vezető feladata, hogy a vita és versengés nem váljon konfliktussá. Mit tehet a vita során a vezető? Igyekszik jól vezetni a csoportot, vagyis megosztja a felelősséget, bizalmat épít ki és kihívást jelentő feladatokkal látja el munkatársait. Figyeli a vita logikáját. A vitázók sok esetben elbeszélnek egymás mellett. A vezető segítse elő, hogy elegendő információ álljon a vitázók rendelkezésére és a vitatott kérdés közös problémamegoldássá átformálása valósuljon meg. Biztosítsa az érzelmek megélésének lehetőségét. [1] A versengés hasznos is, összehasonlítási alapot hoz létre. Előtérbe kerülnek a tervek, az elért eredmények, a költségek, az erőfeszítések és a hatékonyság.

A versengés növeli a teljesítményt, mert a munkára összpontosít, a csoportot egységesebbé, feladatorientáltabbá, szervezettebbé, céltudatosabbá teszi. Egyben elkülönít is. A jól és gyengén teljesítők között kirajzolódik egy határ.

A munkahelyeken is döntő szerepe lehet a konfliktusok megoldásában annak, hogy a létrejött konfliktust milyen irányba mozdítjuk el. A kezelésben azonban mindenekelőtt a konfliktus lényegének, okainak világos tisztázására, megértésére van szükség. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy időnként a munkavállalók és képviselőik – első indulatukban a valódi vagy vélt érdeksérelem miatt – úgy lépnek fel, hogy elmulasztják a helyzet elemzését és rossz módszereket, eszközöket alkalmaznak, ezzel eleve hátrányos helyzetbe hozva magukat. [14]

A munkavállalók képviselői nem engedhetik meg maguknak, hogy a helyzet pontos ismerete, a konfliktus okainak elemzése nélkül elhamarkodott lépéseket tegyenek, mivel a munkahelyi konfliktusok így kollektív érdekellentétekben, elégedetlenségben csúcsosodhatnak ki.

Az egyes felmerülő konfliktusok kezelésénél figyelembe kell venni azt a tényt, hogy a munkáltató és a munkavállalók képviselői között tartós viszonyrendszer létezik, hosszú távon kötelesek együttműködni. Amennyiben az aktuális konfliktust nem képesek megfelelően kezelni és az elmérgesedik, ez várhatóan kedvezőtlenül hat vissza a kialakult kapcsolatrendszerre, a viszony is megromlik. Szélsőséges esetekben visszamenőleg is veszélyeztetheti az elért eredményeket, eszkalálódhat a konfliktus. [6] Erre is találhattunk példákat az elmúlt időszakban a kollektív szerződések felmondásával, vagy a szakszervezeti tisztségviselők, üzemi tanácsok eltávolításával.

Amennyiben azonban egy aktuális konfliktust képesek vagyunk együttműködve, mindkét fél számára megfelelő, elfogadható módon megoldani, ez kedvezően hathat ki a működő munkai kapcsolatokra. [11] A munkahelyi konfliktusok kezelésénél nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy a felek között nincs kiegyensúlyozott erőviszony, hatalmi egyensúly. A munkáltatónak rendelkezésére állnak olyan döntési lehetőségek, amelyekkel egy konfliktust hatalmi szóval is megoldhat. Természetesen ennek lehetnek számára kedvezőtlen következményei is. A munkáltató kedvezőbb pozícióban van az információk, a rendelkezésére álló szakapparátus tekintetében is. Ezek a munkavállalói oldalnál nem, vagy csak korlátozott mértékben állnak a rendelkezésére. A viszonyrendszerhez az is hozzátartozik, hogy a munkavállalók képviselői gyakran egzisztenciálisan is függenek a partnertől. Ez a helyzet abban teszi érdekeltté a munkavállalók képviselőit, hogy a kapcsolatok rendezetten, jól működjenek, a konfliktusok megoldásában együttműködők legyenek. Természetesen ez nem jelentheti a megalkuvást, konfliktusok elkerülését, sőt esetenként erőt is tudni kell felmutatni, nyomást kell tudni gyakorolni a törvények adta kereteken belül, de az eltérő erőviszonyokkal kalkulálni kell.

A munkaügyi konfliktusok megoldása szempontjából kedvezőnek ítélnél az a körülmény, hogy a munkáltató és a munkavállalók között az érdeellentétek mellett számos kérdésben érdekazonosság is létezik. [14] Ezeket az érdekazonos helyzeteket figyelembe véve fordítható a konfliktus előnyé. Ezt a fajta nézőpontot az emberi erőforrás gazdálkodás alapvetően figyelembe veszi a hatékonyság elérése érdekében. Azonban a konfliktusok békés rendezése az alternatív vitarendezés aspektusával kiegészülve még hatékonyabb kommunikációt eredményezhet. A cég stabil működése, fejlődése, a jó munkahelyi közérzet, és még számos tényező olyan közös érdekek, amelyekre alapozva az érdeellentétekből fakadó konfliktusoknál az együttműködésre ösztönözhetik a feleket. Senki nem érdekelt a munkahelyen a bizonytalanságban, a feszült légkörben, a másik fél kiszámíthatatlan magatartásában. A munkáltatókat a jövőben – a felelős vállalatirányítás ideológiája mentén – az is ösztönözheti a konfliktusok konstruktív megoldására, hogy az állami támogatások és közbeszerzések pályázat útján történő elnyerésénél feltétel a rendezett munkaügyi kapcsolatok megléte. Így egy elmérgesedő konfliktust követően, az esetleg jogerős elmarasztalásuk következtében jelentős pénztől eshetnek el. Az emberi erőforrás gazdálkodás, az alternatív vitarendezés és a felelős társaságirányítás együttes érvényesülése a konfliktushelyzetek hatékony rendezését eredményezheti.

A munkaügyi konfliktusok munkahelyi sajátosságai közé tartozik, hogy a belső viszonyok számos kérdésben szabályozottak. Törvényben szabályozottak a munkaügyi kapcsolatok, és lehetőség van kollektív szerződésben, üzemi megállapodásokban további szabályozásokra is, beleértve a konfliktusok során követendő eljárásokat, magatartásokat. Ezek hatékonyak lehetnek az összeütközések megelőzése szempontjából is. Lehet, hogy a megállapodások, szerződések megkötése éles vitákkal, feszültségekkel jár, de ha megkötésre kerültek, jelentősen csökkenthetik a jövőre nézve a napi viták gyakoriságát.

ÖSSZEGZŐ GONDOLATOK

Az emberi erőforrás menedzsment elvárásai rendszere a munkavállalókat egyéni hatékonyságuk szempontjából vizsgálja. Így elsődlegesen a munkáltató a munkavállaló személyes elvárásai rendszerére és kompetenciáira fókuszál, azonban ahogyan jelen tanulmány keretei között is látszik a munkajog kollektív szereplői számára is lehetőség nyílik – a munkáltató menedzsment szempontjai mentén – a közreműködésre. Ehhez a saját célkitűzéseik pontos definiálása szükséges, amely alapján sor kerülhet szerepük azonosítására az emberi erőforrás menedzsment eszközök keretei között. Mindehhez pedig szükség van egy együttműködő munkáltatóra, aki partnerként tekint a kollektív szereplőkre. (Éppen ezért fontos a célkitűzéseinek meghatározása, mert az a munkáltató számára garanciát jelent.)

Amennyiben célzottan áttekintjük, hogy a kollektív partnerség miben tudja előmozdítani a munkáltató saját érdekeinek érvényesítését, úgy megítélésém szerint könnyebb a szakszervezeteknek, üzemi tanácsnak kialakítani az együttműködést, megteremteni működésük legitimitációját a munkáltató elfogadása révén. A partnerség kialakulása esetén pedig a munkavállalói érdekek érvényre juttatása is könnyebbé válik, főleg abban az esetben, ha a munkáltató is látja, hogy a kollektív felek figyelembe veszik a munkáltató piaci érdekeit és a hatékonyságra való törekvési szándékát is.

Az általam leírtak napjainkban sajnos még utópisztikusnak tűnhetnek, hiszen a munkáltatók nagy része nem fektet hangsúlyt az emberi erőforrás gazdálkodásra (csak keresi a hatékonyság hiányának okát), a kollektív partnerséget pedig – a történelmi hagyományok révén – egyenesen ördögtől valónak tekintik. A munkavállalók közössége sem legitimálja a szakszervezeteket, üzemi tanácsot pedig nagyobb cégeknél – a lehetőség, törvényi garancia ellenére – sem alapítanak sok esetben. Ahol működik munkavállalói érdekképviselet és biztosítottak a részvételi jogok, ott is a minimális együttműködés szintjén lavíroznak a felek, mert mindkét

oldal úgy érzi, hogy a másik fél a saját önös érdekeire figyelemmel, csak ki szeretné használni őt. Az együttműködést ezért kellene a partnerség szintjére emelni, ahhoz, hogy az általam leírt célkitűzések megvalósíthatóak legyenek.

A munkajog területén megjelentek alternatív együttműködési formák, melyek a modern vállalat vezetés elvrendszerével szinkronban alakulnak ki. Ilyen például a CSR ideológiája. Tekintettel arra, hogy ezen ösztönzők önkéntes szerveződés és a munkáltatói érdekek mentén alakulnak ki, így a munkáltatói oldal kisebb ellenállással fogadja el az így kidolgozott szabályzatokat, mint a kollektív partnerek kezdeményezésével létrejött megállapodásokat. Ez az út könnyebbnek tűnik a munkavállalói érdekek megjelenítésére, azonban a munkavállaló eszközei, jelenléte ekörben kisebb, mint a jogilag biztosított kollektív munkajogi intézményeken keresztül. A jövő feladata az egyensúly megtalálása a két irányzat között. Álláspontom szerint a két irány eszközszerkezere képes egymást erősíteni, így a javasolt megoldásom a két terület összehangolása, a kollektív szereplők esetében saját szerepük definiálása és legitimálása ezen megváltozott környezetben.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ADAIR, John: *Vezetői készségek*, Manager Könyvkiadó, Bp., 2008.
- [2] BERKE, Gyula, BANKÓ, Zoltán, SZABÓ, Imre Szilárd: *Prevenció. A tanácsadás lehetősége a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat keretében – A kollektív megállapodások*, HVGORAC–ÁFEOSZ-COOP Szövetség, Budapest, 2017.
- [3] CZUGLERNÉ IVÁNY, Judit, KUN, Attila, SZABÓ, Imre Szilárd: *Az alternatív vitarendezés alanyai a munkavállalói oldalon; Mitől kollektív egy érdekvita? (szakszervezet, üzemi tanács)*, HVGORAC–Magyar Iparszövetség OKISZ, Budapest, 2017.
- [4] EHRENBERG, Ronald G., SMITH, Robert: *Korszerű munkagazdaságtan*, Panem Könyvkiadó, Budapest, 2003.
- [5] GOLEMAN, Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*, EDGE 2000 Kiadó, Bp., 2004.
- [6] GOLEMAN, Daniel: *Társas intelligencia*, Libri Kiadó, Bp., 2007.
- [7] GYULAVÁRI, Tamás: *A szürke állomány. Gazdaságilag függő munkavégzés a munkaviszony és az önfoglalkoztatás határán*. Pázmány Press, Budapest, 2014.
- [8] GYULAVÁRI, Tamás: *A Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat működése*, HVGORAC–ÁFEOSZ-COOP Szövetség, Budapest, 2017.
- [9] JAKAB, Nóra, RAB, Henriett: A munkajogi szabályozás foglalkoztatási viszonyokra gyakorolt hatása a szociális jogok és a munkaerőpiac kapcsolatának függvényében, *Pro Futuro*, 2017/1. 26-41.
- [10] KAR Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*, EDGE 2000 Kiadó, Bp. 2009. OLINY, Mártonné, POÓR, József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Wolters Kluwer, Budapest, 2017.
- [11] KLEIN, Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*, EDGE 2000 Kiadó, Bp. 2009.
- [12] KORTEN, David C.: *Gyilkos vagy humánus gazdaság?*, Kairosz Kiadó, Budapest, 2009.
- [13] KUN, Attila: *A munkajogi megfelelés ösztönzésének újszerű jogi eszközei*. L'Harmattan, Budapest, 2014.

- [14] MUSA, Imre, RAB, Henriett: *Az alternatív vitrendezés a nagyvállalati munkáltató HR szempontjaira figyelemmel*, HVGORAC–Magyar Iparszövetség OKISZ, Budapest, 2017.
- [15] SAMUELSON, NORDHAUS: *Közgazdaságtan*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2012.
- [16] SEN, Amartya: Work and rights. ILO, *International Labour Review*, 2000/2, 119-129.
- [17] SEN, Amartya: *A fejlődés mint szabadság*. Európa Könyvkiadó, Budapest, 2003.