

ZSIGMOND KIRÁLY FŐISKOLA

Szak megnevezése

Munkaügyi konfliktus esettanulmány egy autókereskedésnél

A destruktív konfliktus és megoldási alternatívái

Készítette:

Ide írd a neved

Ide írd a kódod, ha kell

BUDAPEST

2005

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	2
2. Szakirodalmi áttekintés: konfliktusmenedzsment	4
2.1 Konfliktusok definíciója és típusai	4
2.2 A konfliktuskezelés elmélete	8
3. A munkaügyi konfliktusok sajátosságai	11
3.1 Munkaügyi kapcsolatok	11
3.2 Munkaügyi konfliktusok, viták és kezelésük	12
4. Az esettanulmányban szereplő cég rövid bemutatása	18
5. Egy destruktív konfliktus leírása és elemzése	22
5.1 Az eset rövid leírása	22
5.2 A konfliktus természetének felrajzolása a konfliktus-menedzsment elmélete szerint	25
5.3 Megoldás alternatívák, a konfliktus megoldására használt eljárás értékelése	30
6. Az esetből levonható tanulságok	34
7. Összefoglalás	39
Bibliográfia	42

1. Bevezetés

A konfliktusmenedzsment technikáinak ismerete és elsajátítása nemcsak a vállalatvezetők feladata, ez az általános műveltségünkhöz tartozik, és az életben való boldogulás egyik feltétele, sőt, véleményem szerint sikerének egyik legfontosabb mércéje. Mindennapi életünkben napról-napra, óráról-óra konfliktusokba ütközünk és azokat megoldani, vagy átlépni kényszerülünk. Tapasztalataim szerint, aki képes a konfrontációra és a felmerülő konfliktusokat hatékonyan kezeli, mind magánéletében, mind munkájában sikeresebb.

A szakdolgozat célja kettős, egyrészt a konfliktusmenedzsment elméletének és gyakorlati alkalmazásának bemutatása egy valós példán keresztül, másrészt ennek a valódi konfliktusnak egyes megoldási alternatíváinak vizsgálata. A konfliktust és a céget ismerősi körömben keresztül találtam meg. A cég egy válsághelyzeten ment keresztül az elmúlt időszakban, amely kiélezte a munkaügyi kapcsolatokat és teremtett jó néhány munkaügyi konfliktust. A cég nevének említésére nem kaptam engedélyt, de a konfliktusban részt vevő munkavállalóval (raktárvezető) és annak közvetlen felettesével (vevőszolgálati vezető) sikerült beszélmem. A konfliktus lényege: a cégben értékek tűnnek el, ebből rendőrségi ügy lesz. Az értékek eltűnéséért a raktárvezető nem vállal felelősséget, munkaviszonyát megszüntetik. A munkavállaló munkaügyi bírósághoz fordul, amely a keresetet elutasítja. Az esetet több munkaügyi konfliktusból választottam ki azért, mert erre az esetre egy igazán teljes elemzést lehet építeni.

A szakdolgozat első része maga a konfliktusmenedzsment elmélete – különös tekintettel a munkaügyi vitákra és azok megoldási alternatíváinak összevetésre, ez alkotja a második és harmadik fejezeteket. A következő rész a cég rövid bemutatása és az eset rövid kifejtése és elemzése a konfliktus természetének meghatározásától a potenciális megoldási alternatívák becsült hatékonyságáig. Az első, elméleti részben leírtakat az eset elemzésekor pontosan követem majd, besorolom a konfliktus fajtája

szerint, megnézem a szereplőket és szerepeket, a konfliktus kialakulását, a taktikát alakító tényezőket, és a megoldási alternatívákat. Az elmélet adja tehát a konfliktus elemzésének alapját.

Hangsúlyozom, az eset elemzése teljes mértékben az én véleményemet tükrözi, és nem gondolom, hogy ez az egyetlen helyes nézőpont. Lehetséges, hogy szakdolgozatom az esetet túlzottan is egy szemszögből láttatja, és a munkaadó mellé helyezkedik. Ettől függetlenül úgy gondolom, az elemzés megállja a helyét, és ami legfontosabb jól láttatja a konfliktusok természetét. Az ötödik fejezet a konklúzióké, itt kapott helyet az eset elemzéséből leszűrt tanulságok kifejtése.

Szakdolgozatom készítéséhez azzal a hipotézissel álltam neki, hogy ebben a konkrét esetben a mediálás nem alkalmazható, itt szükség volt a bírói eljárásra. Ennek megfelelően részletesebben kitértem a mediációra, annak módszerére és különbözőségére Magyarországon, az európai és az amerikai gyakorlatban.

7. Összefoglalás

A szakdolgozat célja elsődleges volt egy a konfliktusmenedzsment elméleteinek alkalmazását egy megtörtént esetről megvizsgálni és alkalmazni a konfliktusmenedzsment elméletét egy konkrét esetre. Az eset lényege, hogy egy hatalmi, személyi (alapvetően lokális) látens konfliktusból az egész cégnek okozott lényeges kár származik, és a konfliktus a munkaügyi bíróságon zárul. Ahogy a bevezetőben említettem, a cégen belül számos munkaügyi konfliktus és vita zajlik, ezt az egyet azért választottam, mert ez volt a legkomplexebb.

A dolgozatban feldolgozott konfliktus bonyolult, mert a cég helyzete is az: egy válságból éppen kilábaló szervezet, amely elkezd újra normálisan és profitot hozva működni, meg kell, hogy küzdjön a régi vezetés által okozott gondokkal és bajokkal. Úgy gondolom, hogy ezt a konfliktust is a régi vezetés okozta döntésképtelenségével és ezzel összefüggésben azzal, hogy mivel egy hatalmi úrt hagyott, azt egyes dolgozók voltak kénytelenek átvenni a túlélés érdekében.

A szakdolgozat tárgyát adó konfliktus természete szerint destruktívnek tekinthető, ennek minden jegyével rendelkezett. A konfliktus a munkavállaló kötelezettségzegéséből adódott. Erre a munkáltató a munkaviszony megszüntetésével reagált, amire a dolgozó ezt jogtalanak ítélve a munkaügyi bírósághoz fordult. A munkaügyi bíróság döntése várható volt: megállapították a dolgozó gondatlan magatartását.

A konfliktussal összefüggésben leírtam a munkaügyi viták megoldásának alternatíváit is, úgymint a bírói peres eljárást, a döntőbíráskodást és a mediációt. A mediációról, mint viszonylag új technikáról hazánkban, igyekeztem több információt összeszedni. Kitértem arra is, hogy az európai rendszer szerint a mediátor nem közvetítőként lép fel, aki álláspontokat közelít, hanem döntést hoz saját belátása szerint.

Nem meglepő, hogy a magyar szabályozás az európai rendszerhez hasonlít inkább, mint az amerikaihoz. Az amerikai rendszert hatékonyabbnak érzem, itt a döntőbíráskodás jobban elválik a mediálástól: a mediátor valóban csak közvetít, és segít megértést teremteni a két fél között.

Igyekeztem a konkrét konfliktussal összefüggésben rávilágítani arra, hogy melyik megoldási alternatíva zárta volna nagyobb sikerrel a feldolgozott konfliktust. Azt találtam, hogy a bírói peres eljárás elkerülhetetlen volt, de ez főként abból adódott, hogy a konfliktust látens voltában nem kezelték megfelelően. Az új vezetés bár igyekezett megfelelően kommunikálni és tudatosan használt egyes belső public relations eszközöket, nem térképezte fel a hatalmi viszonyokat és nem „dolgozta meg” a kulcsembereket ebben a hatalmi hálóban. Amennyiben a raktárvezető látja azt, hogy munkája továbbra is felelősségteljes és megbecsült, és kontroll helyett bátorítást kap, úgy gondolom, a konfliktus is másképpen alakult volna.

Mindezeknek megfelelően a következő tanulságokat vontam le a dolgozatban elemzett esetből:

- A helyi látens konfliktusok kezeletlenül hagyva a teljes szervezete érintő válságokat okozhatnak. A mindenkori vezető felelőssége ezeket a konfliktusokat lehetőleg a felmerülésük pillanatában megfelelően kezelni. A megfelelő kezelés pedig nem a büntetés és az erős kontroll, de inkább a motiválás és a coaching.
- Ha a dolgozók elégedettek, a cég sikeréhez nagymértékben hozzájárulnak. A dolgozók megbecsülése és munkájuk elismerése kulcsa egy jól működő cég emberi erőforrás politikájának. Egy Gallup vezető szájából hangzott el az egyszer¹, hogy mint gazdaság csak 30 százalékos hatékonysággal dolgozunk, mert a dolgozók alig egyharmada végzi teljes szívből és motiváltan a munkáját. Ez a szomorú tény az amerikai gazdaságra

¹ Sajnos a forrást nem sikerült megtalálnom, de a HR magazin című külföldi online lapban olvasta a cégvezető, akitől hallottam.

vonatkoztatta. Úgy gondolom, a magyar gazdaság ennél lényegesen rosszabb helyzetben van. A dolgozók elégedettségét, mint a cég sikerének kulcsát nem lehet elégszer hangsúlyozni.

- A mediáció mindig alternatíva. Magyarországon a mediáció még gyerekcipőben jár. Bár törvényi szabályozása már létezik, a szakembergárda még tapasztalatlan (tisztelet a külföldön tapasztalatokat szerzett kivételnek) és a mediáció, mint eljárás ismertsége alacsony. Még a vevőszolgálati vezetőnek is csak homályos ismeretei voltak a mediációról, és a raktárvezető még csak nem is hallott róla. Fontos lenne, hogy a mediálást valódi alternatívaként kezeljék a magyar munkáltatók és munkavállalók egyaránt.