

A harmadik oldali erőszak megelőzése
helyi szinten

MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ

munkáltatóknak és munkavállalói érdekképviselőknek

Szerkesztették:
Fehér József és dr. Krémer András



Felelős kiadó: Zongor Gábor, a TÖOSZ főtitkára

Szerkesztette: Fehér József, a Szakszervezetek Együttműködési Fórumának alelnöke
és dr. Krémer András tudományos kutató

Nyomdai előkészítés: Szerif Kiadói Kft.

Nyomdai kivitelezés: Crew Nyomda

Készült 2013-ban

Tartalom

Bevezető

1. A „Jó állam” a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban 5
2. Konfliktusok a közigazgatási ügyfél és ügyintéző között 6
3. Norvég-magyar projekt az erőszak ellen..... 7

I. Az egészséges és biztonságos munkakörülményekhez való jog

1. Jogi alapok..... 9
2. Az egészséges és biztonságos munkakörülmények10

II. A magyarországi háromoldalú szociális párbeszéd intézményrendszere és működése

1. Előzmények 12
2. A szociális párbeszéd intézményrendszere.....13
3. A háromoldalú egyeztetések tárgykörei17
4. Jövőbeni (közszolgálati) szolgáltatások 17

III. A harmadik oldali erőszak megnyilvánulása.

Megelőzés és védelem

1. Meghatározások18
2. Kulcselemek18
3. Megnyilvánulási formák18
4. Hatások19
5. Lehetséges intézkedések 20
6. Együtt a biztonságos munkahelyekért.....23

IV. Képzés (tréning) útmutató..... 37

V. Felhasznált és tanulmányozott szakirodalom51

Bevezető

Magyarországon az elmúlt két évtizedben valamennyi kormányprogram kiemelt feladatként fogalmazta meg az állami működés korszerűsítését. A programok elérendő célként határozták meg a „polgárbarát”, a „szolgáltató”, az „ügyfél-központú” államigazgatás megvalósítását.

1. A „Jó állam” a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban

2011. júniusban megjelent „Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban” a kormány a „Jó állam” tevékenységének lényegét határozza meg, és ehhez kapcsolódóan az állami működés egészét érintő reformprogramot hirdetett meg. A program központi eleme a közjó érdekében tenni képes, a különböző társadalmi érdekek és igények között választani tudó, és a többség számára előnyöket jelentő érdekeket és igényeket érvényesítő és védő állam.

A „Jó állam” fogalma magában foglalja még a felelősséggel tevékenykedő, az átlátható, a hatékonyan (egyre kevesebb közpénz felhasználásával) működő, továbbá a „nyitott”, állam ismérveit.

A program szerint minden társadalmi és gazdasági folyamat középpontjában az állam található. A közjó megragadására csak az állam képes. Ennek érdekében választ, dönt és eloszt. Tevékenységének négy alapvető megnyilvánulása van, jogszabályalkotás, döntés a források elosztásáról, hatósági szolgáltatás és tényleges piaci szereplő is.

Mindezeket elfogadva szükséges azt is megemlíteni, hogy az állami tevékenységnek fontos része az ellentétes érdekek közötti közvetítés, az állam és a közhatalmi szabályozással érintettek közötti kapcsolatok egyetértésen alapuló tevékenységének ösztönzése.

A közigazgatási (hatósági) szolgáltatásokkal kapcsolatban a Magyary Program a következőket tartalmazza: „... célja az ügyfelek igényeit és érde-



Magyary Zoltán egyetemi tanár, iskolatiremtő tudós, köztisztviselő, a közigazgatás tudományának nemzetközi hírével művelője. Katonatiszti családban született Tatán, 1888. június 10-én. Középiskolai tanulmányait a piaristáknál végezte, ezt követően a Budapesti Tudományegyetemen szerzett államtudományi oklevelet (1910), majd jogtudományi (1912) doktorátust. Pályájának első fele (1910-1930 között) a Vallás- és Közoktatásügyi Minisztériumhoz és a Klebelsberg Kunó által irányított tudománypolitikához kapcsolódik. 1927-ben magántanári habilitációt szerzett. 1930-ban a Pázmány Péter Tudományegyetem Közjogi és Közigazgatásjog Tanszékének vezetőjévé, majd nyilvános rendes tanárává nevezték ki. 1931-ben Közigazgatási kormánybiztos lett. Nevéhez fűződik a Magyar Közigazgatási Intézet megalapítása, amelyet igazgatóként vezetett.

keit figyelembe vevő ügyfélközpontú szolgáltató működés kialakítása, az eljárások egyszerűsítése, az ügyfélterhek csökkentése és egységesen magas színvonalú, mindenki által hozzáférhető szolgáltatások kialakítása.”

E programcélkitűzéseket a magyarországi szociális partnerek támogatják! Helyi munkáltatóknak, munkavállalóknak (munkavállalói érdekképviselőknek) egyaránt fontos, hogy munkájukkal, a hivatalok szolgáltatásának minőségével lakossági és vállalkozói ügyfeleik egyaránt elégedettek legyenek.

A közigazgatási szolgáltatások minőségének javítása összetett, sokrétű feladat. Meghatározó feltétele a szabályozás, amely egyszerűbbé, közérthetőbbé teszi az eljárásokat és egyértelműen rendezi a hatásköröket. Kiemelten fontosak az elhelyezési, számítástechnikai és egyéb irodatechnikai feltételek megléte. Ügyfél és ügyintéző szempontjából egyaránt lényeges feltétel a szolgáltatás szervezettsége, a megfelelő információ, infokommunikációs rendszerek elérhetősége és egyszerű kezelhetősége.

A fentiekben ismertetett „külső” feltételeknek az igényekhez igazodó megléte azonban csak akkor garantálja a szolgáltatások minőségét, ha a „belső” feltételek, az emberi tényező is megfelelő. Csak az a szolgáltatás lehet jó színvonalú, amelyet szakmailag kiválóan felkészült, munkájuk eredménye tekintetében motivált, az ügyfelek érdekei iránt érzékeny, ugyanakkor szigorúan, törvényesen eljáró ügyintézők végzik.

2. Konfliktusok a közigazgatási ügyfél és ügyintéző között



Ez utóbbi két követelménnyel összefüggésben nem kerülhető meg azok lehetséges ellentmondásának a vizsgálata. Az ügyfél igényei – adott esetben lehetnek bármilyen indokoltak „igazságosak” és érthetőek – nem mindig teljesíthetőek. Az egyének, a vállalkozások érdekeinek, elvárásainak megfelelő teljesítés (az esetek döntő többségében) nem az ügyintéző mérlegelésétől függ. Megtilthatják azt a vonatkozó jogszabályi rendelkezések, vagy lehet, hogy az anyagi források hiánya az igény teljesítésének akadálya.

Ilyenkor az ügyfél – bár tudhatja, hogy a nem teljesítés nem az ügyintéző személyes döntése, mégis - azonosítja az ő ügyével foglalkozó ügyintézőt az igényeit nem teljesítő hivatallal. Ez a helyzet gyakran eredményez konfliktust.

Magyarország kormánya – a kormányprogramban megfogalmazottak alapján – „gyomorgörccsmentes” ügyintézőt szeretne megvalósítani, vagyis az ügyfélbarát közigazgatást meghonosítani. A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium által a közelmúltban nyilvánosságra hozott közvélemény kutatás szerint „a megkérdezettek harmadát érte már valamilyen sérelem ügyintézés során”.

Arról nincs tudomásunk, hogy milyen tartalmú volt ez a „sérelem”, és mi az oka ennek a véleménynek (jogszabályi tiltás? anyagi erőforrás hiánya? az ügyintéző magatartása?). Az ügyfelek (szervezet, vagy informális módon megjelenő) panaszainak, a lakossági és vállalkozói bejelentéseknek a vizsgálata vélhetően megfelelően felderíti az ügyfelek sérelmének okait.

Nem vitatható az sem, hogy az ügyfél idegességének „sérelmének” egyik oka az, hogy eleve kiszolgáltatottnak érzi magát. Közte és a hivatal (a hatalom) képviselője között fennálló erőkülönbség

eleve feszélyezi. Tisztába lehet azzal is, hogy ő csak egyike az igen sok ügyfélnek, de a saját maga számára nyilvánvalóan az ő ügye a legfontosabb. Az ügyfél indulatosságának elfogadható magyarázata lehet az is, hogy az, ami az ügyintéző számára úgy mond mindennapi „bagatell ügy”, az az ügyfélnek akár létfontosságú dolog is lehet.

Mindezek különböző módon nyilvánulhatnak meg adott pillanatban. Az esetek jelentős részében – az érdekkonfliktus ugyan elkerülhetetlen, de – mindkét fél elvárható „méltósággal”, a másik fél érdekeinek és helyzetének megértésével, annak kellő tiszteletben tartásával veszi tudomásul a döntést (vagy a tájékoztatást).

Ugyanakkor az ügyfél általános lelkiállapota, az ügy súlyossága, bonyolultsága, az ügyintézés menete, az igény nem teljesülésének esetleges következményei az elégedetlen ügyfél részéről kiválhatnak nem várt, – nem csak az érintetteket veszélyeztető - reakciókat.

Jogosan vetődik fel ilyenkor az ügyintézők részéről a kérdés: „mit kell elviselni az ügyféltől, az ügyfélszolgálaton dolgozó közhivatalnoknak?k. Hol van az a határ, amikor az ügyintéző joggal mondhatja azt, hogy most már elég volt.”

Azt a tényt, hogy az ügyfelek magatartása, fellépése, esetleges agresszív viselkedése milyen pszichés és fizikai megrázkódtatást, vagy tényleges veszélyt jelent az önkormányzati hivatalok dolgozóinak, az eddig nem került az érdeklődés homlokterébe, esetleg emberi tragédiák alkalmával volt ez „rendkívüli hír”. Kevés figyelmet kapott az ügyintézőket az ügyfelek részéről megnyilvánuló fenyegetés, vagy konkrét erőszakos cselekmény.

Emiatt nincsenek pontos ismeretek arról, hogy milyen ügyfélkörben, milyen jellemző erőszakos események fordultak elő, és az sem képezte vizsgálat tárgyát, hogy azoknak milyen következményei voltak a munkavégzésre és az érintettek mentális állapotára, vezetőik és beosztottak kapcsolataira és a munkahelyi légkörre.

Az érintettek elmondása és más információk alapján (panaszos bejelentések, lakossági vélemények, hivatali beszélgetések, rendőrségi, egészségügyi jelentések) megalapozottan állíthatjuk, hogy ez a jelenség a magyar önkormányzati közigazgatásban (és nem csak ott) is jelen van. Az elhúzódó gazdasági válság, az állami szolgáltatások (a szervezetrendszer) átalakulása, a közigazgatási tevékenységgel kapcsolatos negatív véleményformálás, a hivatali ügyfélkapcsolatokat is megterheli, és kiváltója lehet az ügyfelek részéről megnyilvánuló ingerült, agresszív magatartásnak.

3. Norvég-magyar projekt az erőszak ellen

Amint azt az előbbiekben is leírtuk a hivatali szolgáltatással, a közigazgatási szervek működésével kapcsolatban elsősorban azt tapasztalhattuk, hogy a mindenkori kormányzat, a sajtó, és általában a közvélemény is az „ügyfélbarát”, a „szolgáltató”, az „ügyfelekkel lojális” köztisztviselői magatartást kérte számon.

Ez a követelmény továbbra is időszerű! Ennek elfogadása mellett a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) és a Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ) norvég partnereivel – a Norvég Helyi és Regionális Szövetséggel (KS), valamint a Norvég Helyi Önkormányzati Köztisztviselők Szakszervezetével (Fagforbundet) – arra vállalkozott, hogy a Méltányos Munka és Háromoldalú Párbeszéd program keretében „a Harmadik Oldali Erőszak megelőzése helyi szinten” címmel közös projektet valósít meg.

A projekt fontos célkitűzése: a norvég-magyar ez irányú szakmai tapasztalatok cseréje, a háromoldalú párbeszéd fejlesztése és a méltányos munkakörülmények megteremtése az önkormányzati szektorban. A programban résztvevők fontosnak tartják, hogy az önkormányzati közigazgatás területén (lehetőleg minden munkahelyen) legyenek felkészültek arra, hogy a „harmadik” fél által elkövetett erőszakos cselekményekkel szemben fellépjenek és azokat megelőzzék.

Hazánkban az ilyen esetekkel, azok következményeivel, elhárításával való szervezett és intézményes foglalkozás nem jellemző. A „Harmadik Oldali Erőszak” mint kifejezés sem igazán közismert, ebből eredően pontos tartalma sem biztos, hogy mindenki számára egyértelmű.

A „Harmadik Oldal” esetünkben a munkáltató és a munkavállaló viszonyrendszeréhez kapcsolódó meghatározás. Az első oldal a munkáltató, a második oldal a munkavállaló. Mindkét oldal a munkahelyen belül van. A harmadik oldal – a munkahelyen kívül szereplő – az ügyfél.

Az erőszakos „külső szereplővel” szembeni fellépés bonyolultsága abból is ered, hogy az ügyfél a munkahely számára elsődleges fontosságú. Az ügyfél ügye legitimálja a hivatalt, ugyanakkor az ügyintézés – az esetek többségében – sokoldalú érdekharmonizáció, ami az ügyfél sérelmét is eredményezheti.

Remélhetőleg e közös projekt keretében megvalósuló kutatás és más gyakorlati programok, képzési tréningek eredményeként mind az érintettek (önkormányzati hivatalok munkáltatói és munkavállalói) mind a szolgáltatást igénybe vevők, és – nem utolsósorban – a hazai közvélemény számára is tudatosul e jelenség lényege és az ezzel kapcsolatos közös tennivalók fontossága.

A hivatali munkavégzéssel, a közigazgatási szolgáltatásokkal összefüggésben elkövetett erőszakos cselekmények megelőzése, vagy a negatív hatások minimalizálása nem csak a hivatali munkavállalók és az önkormányzati munkáltatók érdeke. Tekintettel arra, hogy az ilyen cselekmények nem csupán az érintett ügyintéző egyéni egészségét és méltóságát aknázzák alá, hanem - a munkahelyről való távollét, a közhangulat romlása és a hivatali dolgozók ezzel összefüggő esetleges fluktuációja miatt - kedvezőtlen munkaerő piaci, hátrányos gazdasági hatással is bírnak. Az elkövetett erőszakos cselekményeknek negatív társadalmi következménye is lehet, ugyanis olyan környezetet teremtenek, amely a nyilvánosság és a szolgáltatás igénybe vevői számára veszélyesnek, rémisztőnek tűnnek.

Az előbbieken jelzett nem kívánatos jelenségek megelőzésére, vagy a már megtörtént események következményeinek kezelésére – ezen útmutató keretében - javaslatot teszünk azokra a tényleges intézkedésekre, szervezeti megoldásokra, amelyekkel a munkáltatók, a munkavállalók és/vagy azok képviselői, a hivatalokban működő munkavállalói érdekképviselők, munkahelyi szakszervezetek tehetnek a szóban forgó problémák elkerülése, csökkentése vagy hatásainak enyhítése érdekében.

A hazai helyzet feltárása céljából – e közös norvég-magyar programunk keretében – (Magyarországon első alkalommal) kérdőíves felmérés, kutatás történt. A felmérés során önkormányzati vezetők, (polgármesterek) munkáltatók (jegyzők) és hivatali dolgozók (önkormányzati köztisztviselők) válaszoltak a kutatók kérdéseire. A kérdőívek az országos helyzet megismerése céljából készültek, de azok kérdéseit a helyi viszonyok vizsgálatához is igénybe lehet venni. Ezért ajánljuk annak felhasználását helyi szinten is. Javasoljuk, hogy az önkormányzati hivatalvezetők, munkavállalói érdekképviselők saját hivataluk konkrét helyzetének elemzéséhez (az esetleg szükséges egyszerűsítéssel, vagy konkretizálással) alkalmazzák ezt a kérdőívet.

(Lásd. 1. sz. melléklet)

I. Az egészséges és biztonságos munkakörülményekhez való jog

A modern jogállamok a munka világának szabályozói között kiemelt figyelmet fordítanak a munkavállalók munkabiztonságának szavatolására, az egészséges és a biztonságos munkakörülmények jogi, szervezeti és technikai feltételeinek megteremtésére.

1. Jogi alapok

1.1 A módosított Európai Szociális Karta (továbbiakban: Karta) I. rész 3.pontja az alábbiakat tartalmazza:

„Minden dolgozónak joga van a biztonságos és egészséges életkörülményekhez.”

A Karta e jog tényleges gyakorlása érdekében szükséges teendőket a 3. cikkben foglalja össze. Meghatározza azt, hogy a Kartát elfogadó (és azt saját nemzeti jogrendszerükbe illesztő) országok kormányainak – együttműködve, konzultálva a munkáltató és munkavállalói szervezetekkel – mit kell vállalniuk.

Vállalniuk kell:

- 1/a foglalkoztatás-biztonság, a foglalkoztatási egészségügyről és a munka környezetéről összefüggő országos politikát alakítanak ki, hajtják végre, és azt időszakosan felülvizsgálják. E politika elsődleges célja az, hogy javítsa a foglalkoztatás biztonságát és az egészséget, megelőzze a baleseteket és a halált okozó sérüléseket, amelyek összefüggenek a munkafolyamattal, vagy abban fordulnak elő, különösen úgy, hogy minimálisra csökkentsék a munka környezetében gyökerező kockázati tényezőket;
- 2/ biztonsági és egészségügyi előírásokat bocsátanak ki;

- 3/ ellenőrzéssel érvényesítik ezen előírások betartását;
- 4/ előmozdítják a minden dolgozót érintő munkaegészségügyi szolgálat folyamatos fejlődését első sorban a megelőzés és a tanácsadás segítségével.



1.2 E tekintetben az egyik leglényegesebb magyar jogszabály az 1993. évi XCIII. számú törvény a munkavédelemről.

E törvény alapelvi szinten rögzíti a biztonságos és egészséges munkakörülményekhez való jogot az alábbiak szerint:

- 2.§ (1) Az állam – a munkavállalók és a munkáltatók érdekképviseleti szerveivel egyeztetve – meghatározza az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés alapvető követelményeit, irányítási és ellenőrzési intézményeit, valamint kialakítja az egészség, a munkavégző képesség megóvására, a munkabiztonságra és a munkakörnyezetre vonatkozó nemzeti politikáját, amelynek megvalósulását időszakonként felülvizsgálja.
- (2) A munkáltató felelős az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményeinek megvalósításáért. A munkáltatók munkavédelmi kötelezettségei nem érintik a munkáltató felelősségét. A munkáltatói feladatok teljesítésével összefüggésben keletkező költségeket és egyéb terheket nem szabad a munkavállalóra hárítani.
- (3) Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményei megvalósításának

módját – a jogszabályok és a szabványok keretein belül – a munkáltató határozza meg.

- (4) A munkáltató felelős azért, hogy minden munkavállaló az általa értett nyelven ismerhesse meg az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzésre vonatkozó szabályait.
3. § Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzésre vonatkozó szabályok megtartását az állam az erre a célra létrehozott felügyeleti szerveivel segíti és ellenőrzi.
4. § Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzésre vonatkozó szabályokat úgy kell meghatározni, hogy végrehajtásuk megfelelő védelmet nyújtson a munkavállalókon túlmenően a munkavégzés hatókörébe tartózkodónak és a szolgáltatást igénybe vevőnek is. A munkaeszközöket úgy kell kialakítani, hogy lehetőleg zárják ki a nem szervezett munkavégzés keretében történő rendeltetészerű használat esetén is a balesetet, az egészségkárosodást.”

2. Az egészséges és biztonságos munkakörülmények

2.1 Napjainkban az európai intézmények, a nemzeti kormányok és a társadalmi partnerek is nagy figyelmet fordítanak a munkaegészségügyre, a biztonságos és egészséges munkakörülmények szavatolására. Az Európai Unió több olyan programot finanszíroz, amelynek célja az egészségi állapot és a gazdasági átalakulás közötti kapcsolat feltárása. Az eredmények arra utalnak, hogy a munkafolyamatokban az egészségkárosító kockázatok kiszűrésének, vagy minimalizálásának jelentős gazdasági haszna van.

A munkabiztonság és az egészségkárosítás megelőzése nem csak a gépi-technikai eszközöket alkalmazó, az „iparszerű” munkavégzéssel jellemezhető munkahelyek ügye. Másfajta veszélyek és biztonsági kockázatok vannak jelen az ún. szellemi, vagy személyi szolgáltatást végző munkahelyeken.

Az elmúlt időszakban - részben a kutatások tematikájában, részben a szociális párbeszéd témakörében is - megkülönböztetett figyelem irányult a munkahelyi stresszre és az olyan pszicho-szociális kockázati tényezőnek tekintett jelenségre, mint pl. a munkahelyi erőszak.

A magyar parlament pl. 2007-ben módosította a munkaegészségügyi és munkabiztonsági törvényt, amelynek során a munkahelyi stressz is bekerült a nevesített kockázatok közé.

A témával foglalkozó szakirodalom szerint a pszicho-szociális kockázatok mindig konkrét munkahelyi szituációkhoz kapcsolódnak. Ennek megfelelően azok alapos elemzése nélkül a munkahelyi stresszrel való megküzdés is lehetetlen.

2.2 A munkahelyi stressz és a pszicho-szociális kockázatok fogalmának meghatározása koránt sem egyszerű feladat. A munkahelyi stresszről szóló európai keretegyezmény a következő képpen definiálja a munkahelyi stresszt:

„A stressz fizikai, pszichológiai vagy szociális panaszokkal vagy diszfunkciókkal együtt járó állapot, amely arra vezethető vissza, hogy az egyén úgy érzi, nem képes megfelelni a környezet által támasztott elvárásoknak vagy követelményeknek.”

Az „Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (FACTS)” közleménye szerint az Európai Unióban minden négy munkavállaló közül egy-nél többet érint a munkával összefüggő stressz. Az Ügynökség álláspontja szerint a munkával összefüggő stressz egy szervezeti probléma tünete, nem pedig az egyén gyengesége.

Mindezekre figyelemmel a munkahelyi stressz kezelésében, a pszicho-szociális kockázatok kiküszöbölésében – az egyének, a munkavállalók aktív közreműködése nélkülözhetetlen, de – a munkáltatók és a munkavállalói érdekképviselők együttműködése jelenthet megoldást.



A munkahelyi stressz és a pszichoszociális kockázatok – ennek keretében a harmadik oldali erőszak elleni védelem – témájának társadalmi párbeszédbe integrálásának (szinte minden országban) vannak nehézségei. Befolyásolja, meghatározhatja azt a szakmai és szervezeti kultúra, a munkaszervezés módja, vezetők és munkavállalók kapcsolatrendszere, szakszervezetek és a munkavállalók közötti viszony.

Mindezen nehézségek ellenére a kutatások eredménye, a nemzetközi tapasztalatok tanulságai mind azt igazolják, hogy a pszichoszociális kockázatok – ide értve a harmadik oldali erőszak problémáját – megelőzése megkívánja a társadalmi partnerek hosszú távú, rendszeres és összehangolt együttműködését.

II. A magyarországi háromoldalú szociális párbeszéd intézményrendszere és működése

Magyarországon a politikai rendszerváltást megelőzően – 1980-as évek végén – történtek kezdeményezések európai mintára a szociális partnerek, szervezett és intézményes keretek között történő egyeztetésére

1. Előzmények

1.1 A pártállami időkben, a 80-as évek második felében már rendszeresen megtartották a SZOT-Kormány találkozót. (SZOT=Szakszervezetek Országos Tanácsa.) Tekintettel az állami tulajdon monopóliumára, a Kormány lényegében a munkáltatókat is „megszemélyesítette.” A SZOT-Kormány találkozók a 80-as évek végén időnként „valóságos” egyeztetést is jelentettek, ugyanis ezeken a találkozókön került sor az állami vállalatok és a költségvetési szervek munkavállalóinak fizetendő bérek átlagos szintjének meghatározására, valamint a munka világában fontos ügyek megállapodásos rendezésére.

1.2 1989-ben formálisan is megalkult az Országos Érdekegyeztető Tanács (OÉT). Ez a fórum már háromoldalú testület volt, ugyanis erre az időszakra megszerveződtek a munkáltatói érdekképviselések is. Ebben az OÉT-ben még döntő szerepe volt a Kormánynak (nemcsak közhatalmi szerepe, hanem „kvázi” tulajdonosi képviselője is).

1.3 A rendszerváltást követően 1990 októberében egy különleges esemény

(a taxisblokád) értékelte fel az akkor már háromoldalú megállapodásalapján működő OÉT-et. A krízis megoldását célzó tárgyalások az OÉT plenáris ülésén történtek amelyet a köztelevízió egyenesben közvetített. Az ország közvéleménye (munkáltatók és munkavállalók) először tapasztalhatta a háromoldalú párbeszéd jelentőségét és hatásosságát. (A krízist valóban az OÉT partnereinek megállapodása oldotta meg.)

E sajátos debütálást követően az OÉT a magyar politikai és társadalmi intézményrendszer legitim szervezetévé vált. Elfogadták alapszabályát, a partnerek megalkották működési rendjét, megállapodtak hatásköréről, jogosultságairól, és meghatározták az OÉT-ben való részvétel feltételeit.

Ebben az időszakban szerveződött meg és vált elismert szektorális érdekegyeztető fórummá az úgynevezett Költségvetési Intézmények Érdekegyeztető Bizottsága (KIÉB).

1.4 1992-ben a Parlament megalkotta az új Munka törvénykönyvét és az új Közzolgálati jogállási törvényeket. Ezek a magas szintű jogszabályok tartalmazták a háromoldalú párbeszéd intézményeinek szabályait.

Magyarországon tehát 1992 óta léteznek az európai normákhoz igazodó, vagy annak mintájára létrehozott háromoldalú érdekegyeztető fórumok.

Az elmúlt több mint húsz év alatt igen jelentős változások történtek, és napjainkban ezeknek a fórumoknak részben formálisan is megváltozott a jogosultsága, vagy a formális szabályok változatlansága mellett igen jelentősen átalakult azok tényleges szerepe és súlya.

2. A szociális párbeszéd intézményrendszere

A szociális párbeszédnek háromszintű fórumrendszere van Magyarországon:

- általános, vagy makroszintű fórum,
- ágazati fórumok,
- munkahelyi szintű egyeztetések.

2.1 Általános hatáskörű, makroszintű országos fórum

2011-ben a Parlament hatályon kívül helyezte az Országos Érdekegyeztető Tanácsról szóló törvényt és megalkotta a Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanácsról (NGTT) szóló (2011. évi XCIII. számú) törvényt.

(Lásd. 2. sz. melléklet)

Az OÉT megszűnése az általános hatáskörű háromoldalú makroszintű országos fórum megszüntetését jelentette, ugyanis az NGTT igen jelentősen eltér az OÉT-től.

Az eltérések lényege:

– Az NGTT nem a klasszikus tripartid elven épül fel. A munkáltatói és a munkavállalói érdekképviseleten kívül az NGTT-nek tagja a Kereskedelmi és Iparkamara, a tudomány képviselői (Magyar Tudományos Akadémia), a bankszektor képviselői, az egyházak képviselői és a határon túli magyarok képviselői. Ugyanakkor nem tagja a kormány.

– Nem egyértelmű az NGTT-nek sem a hatásköre, sem a jogosultsága. E testületet létrehozó jogszabály alapján nem is lehet arra számítani, hogy bármilyen olyan jogosultsággal rendelkezne, amely a korábbi OÉT jogosultságoknak megfelelően.

– Az NGTT tehát egy általános konzultatív fórum. A lehetséges konzultációs témaköröit tekintve (a résztvevő partnerek szándékai alapján) messze túlterjeszkedik a munka világán, éppen ezért annak egyeztetésére nem alkalmas.

2.2 Szektorális hatáskörű országos fórumok

2011 óta két ilyen fórum működik: az egyik a Versenyszféra és a Kormány Konzultatív Fóruma (VKF), a másik (a 2002-ben létrehozott – a KIÉB sokadik jogutódjának tekinthető) Országos Közszolgálati Érdekegyeztető Tanács (OKÉT).

2.2.1 A Kormány Konzultatív Fóruma jellemzői

– háromoldalú fórum (tagjai Kormány, szakszervezetek, munkáltatók),

– jogosultságait tekintve alapvetően a piaci, a versenyszektor gazdálkodásával és működésével összefüggő ügyek érdekegyeztető fóruma (a működés tapasztalatai alapján elmondható, hogy olyan kérdéseket is tárgyal, amely nemcsak a versenyszektor szereplőinek ügye, hanem általános társadalmi, gazdasági kérdéseknek tekinthetőek (pl. adó, költségvetési, társadalombiztosítási, foglalkoztatási ügyek),

– a működés alapvető problémája az „informális” hatáskör túllépés, ami azért kérdőjelezhető meg, mert azokon a tárgyalásokon (amelyek általános érvényűek), nem vesznek részt a költségvetési szektor képviselői. Működési, de jogosultsági problémaként is értelmezhető az a tény, hogy a VKF-be való tárgyalási jogosultságnak nincs normatív szabálya. A kormány kiválasztotta az általa partnernek tekintett három munkáltatói szervezetet és három szakszervezetet.



2.2.2 Az OKÉT jellemzői

A háromoldalú fórum tagjai: kormány (részben mint közhatalmi szereplő, részben pedig mint fenntartó), önkormányzati érdekszövetségek (részben mint munkáltatói képviselők, részben mint fenntartók), valamint a közszolgálatban reprezentatív országos szak-szervezetikonföderációk.

Jogosultságait tekintve a költségvetési szektor bér, munkaügyi, foglalkoztatási és költségvetési ügyeiben illetékes egyeztető fórum.

Alapvető szabályait valamennyi közszolgálati jogállási törvény tartalmazza. Rendelkezik a tagjai által konszenzussal elfogadott alapszabállyal.

Működése rendszeresnek mondható. Az OKÉT titkársági feladatait ellátó kormányzati oldal az OKÉT tagjainak kérésére (amely kérésnek a tárgyalandó napirendet is tartalmaznia kell) köteles összehívni az OKÉT plenáris ülését.

A vonatkozó háromoldalú megállapodás szerint az OKÉT tagjai konszenzussal jogosultak megállapodásra. Tekintettel arra, hogy a Kormány is tagja e fórumnak, ezért az OKÉT megállapodás a Kormányt is kötelezi.

Az elmúlt két évtizedben többször volt példa arra, hogy az Országos Közszolgálati Érdekegyeztető Tanács partnerei konszenzussal megállapodást fogadtak el, amelyet a kormány magára nézve is kötelezőnek tekintett és a jogalkotás folyamán azt törvényben, vagy más magasszintű jogszabályban érvényesítette. (Pl. 1998-ban a közalkalmazottak bérfeljesztése, 2002-ben a közszolgálati jogállási törvények jelentős módosítása, beleértve az illetményrendszert is, 2007-ben átfogó közszolgálati bérrendezés.)

Jellemzően a megállapodásokat az önkormányzati érdekszövetségek is támogatták, de minden esetben feltételül szabták azt, hogy a megállapodás költségvetési konzekvenciáit a kormányzat garantálja. (Ez a megállapodások ellenére nem mindig történt meg.)

(OKÉT Alapszabályát lásd: 3.sz. melléklet)



2.3 Jogállási hatáskörű országos közszolgálati fórumok

A magyar közszolgálati szabályozás a jogállás tekintetében jellemzően öt féle foglalkoztatási jogállást ismer.

Közalkalmazott: létszáma mintegy 470-480 ezer fő. A költségvetési intézmények szolgáltatói feladatait ellátó munkavállalók tartoznak ebbe a körbe (pl. egészségügyi, szociális, oktatási, tudományos kutató, kulturális és sport-intézmények alkalmazottai).

2.3.1 Országos szintű érdekegyeztető fórum: Közalkalmazottak Országos Munkaügyi Tanácsa. (KOMT)

A KOMT háromoldalú fórum.

Tagjai: a Kormány, az önkormányzati érdekszövetségek és a közalkalmazotti körben reprezentatív ágazati szakszervezetek.

Alapvető szabályait a Közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény tartalmazza.

Jogosultságait tekintve, a közalkalmazottakra érvényes bér, foglalkoztatási, munkaügyi és költségvetési kérdések tartoznak hatáskörébe.

Működése rendszeresnek mondható (a gyakorlatban jogosultságait a teljes közszféra tekintetében illetékes OKÉT esetenként átveszi.)

A KOMT alapszabályát lásd: 4. számú melléklet

Kormánytisztviselő, köztisztviselő: létszáma mintegy 110 ezer fő. A közigazgatási szervek munkavállalói (kormánytisztviselők a központi (állami) közigazgatás központi és területi szerveinek munkavállalói, a köztisztviselők az önkormányzati hivatalokban dolgoznak).

A közigazgatási munkavállalók szervezkedésére és a központi érdekegyez-

tetésre vonatkozó szabályokat a 2011. évi CXCV törvény 195-199. §-ai tartalmazzák.

Lásd: 5. számú melléklet

2.3.2 Országos szintű érdekegyeztető fórum: Közszolgálati Érdekegyeztető Fórum.

Tagjai: Kormány, az önkormányzati érdekszövetségek és a kormánytisztviselői és/vagy a köztisztviselői körben reprezentatív ágazati (munkahelyi) szakszervezetek.

Alapvető szabályait a Közszolgálati tisztviselők jogállásáról szóló törvény tartalmazza.

Jogosultságait tekintve, a kormánytisztviselőkre és a köztisztviselőkre érvényes bér, foglalkoztatási, munkaügyi és e területre érvényes költségvetési kérdések tartoznak hatáskörébe.

Működése rendszeresnek mondható (a gyakorlatban jogosultságait az OKÉT esetenként átveszi. Az érdekvépviselet színterén e körben megjelent egy új szereplő, a hivatásrendi kamarai jogosultságokkal rendelkező Magyar Kormánytisztviselői Kar.

(A Közszolgálati Érdekegyeztető Fórum (KÉF) Szervezeti és Működési Szabályait a 6. számú melléklet tartalmazza.)

Fegyveres és rendvédelmi dolgozók: létszámuk mintegy 130-150 ezer fő. (Hivatásos és szerződéses katonák, rendőrök, tűzoltók, pénzügyőrök, büntetés-végrehajtási dolgozók, nemzetbiztonsági szolgálat dolgozói.)

2011-ig ezen a területen is működött országos szintű érdekegyeztető fórum, az un. Rendvédelmi Szervek Tárcaközi Érdekegyeztető Fóruma. (RSZTÉ)

A Kormány 2011-ben ezt megszüntette és külön működteti az un. Honvédségi Érdekegyeztető Fórumot (HÉF), valamint a Belügyi Érdekegyeztető Tanácsot (BÉT).

(A Pénzügyőrséget integrálták az adóhatóság szervezetébe.)

Bírákra, ügyészekre vonatkozó jogállási törvények.

(Létszámuk mintegy 12-15 ezer fő + bírósági tisztviselők és ügyészségi tisztviselők külön jogállás szerint. Mindösszesen kb. 25 ezer fő.)

Ennek a foglalkoztatotti körnek nincs külön érdekegyeztető fóruma, illetve rájuk is érvényes az OKÉT megállapodása.

2.4 Ágazati fórumok

E tekintetben is külön szabályozás és gyakorlat érvényes a versenyszférára és a költségvetési szektorra.

A piaci, versenyszféra területén törvény által szabályozott módon – az európai gyakorlatnak megfelelően – léteznek az ún. Ágazati Párbeszéd Bizottságok. (ÁPB)

Ezek jellemzően kétoldalú fórumok. Résztvevői az ágazat reprezentatív szakszervezetei és az adott területen működő munkáltatói érdekszövetség(ek).

Működésük igen eltérő. Elsősorban a közüzemi szolgáltatások területén (vasút, energiaszolgáltatás, víz, gáz, egyéb közüzem) működnek rendszeresen és ebben a körben léteznek ágazati, vagy ágazati jellegű kollektív megállapodások.

A közszféra területén nem működnek ÁPB-k. A szabályozás nem tiltja, de a költségvetési területen működő munkáltatók nem szerveződtek meg. Ezért a klasszikus ÁPB-k (amely a munkáltatói és munkavállalói képviselők fóruma) nem tudnak létrejönni.

A vonatkozó szabályozások és a kialakult gyakorlat alapján működnek ágazati érdekegyeztető tanácsok. Ilyen pl. a közoktatási-, felsőoktatási-, egészségügyi és szociális érdekegyeztető tanács. Ezekon kívül – kormányzati akarattól függően – működnek, vagy léteznek más ún. „tárcaszintű” érdekegyeztető fórumok. Ezek az érdekegyeztetési formák nem rendszeresek és tevékenységük lényegében szakmai konzultációnak értékelhető.

2.5 Munkahelyi szintű érdekegyeztetés

Igen jelentős különbség van a versenyszféra és a közszféra munkahelyi szintű érdekegyeztetésének gyakorlata és hatékonysága tekintetében.

A versenyszférában alkalmazott mintegy három millió munkavállaló 60-65 %-a dolgozik olyan munkahelyen, ahol van valamilyen kollektív megállapodás. A munkahelyi szintű érdekegyeztetésnek ez a lényege és értelme és ez motiválja a munkavállalókat is a szakszervezethez való tartozás tekintetében. (Magyarországon is érvényes az a szabály, hogy a munkahelyi szintű kollektív szerződést nem csak az azt megkötő és azért felelősséget vállaló szakszervezet tagjaira, hanem valamennyi munkavállalóra kiterjed.)

A közszférában (amely lényegében a költségvetési szektort jelenti) bizonyos területeken (pl. közigazgatás, rendvédelem, bíróság, ügyészség) törvény tiltja a kollektív megállapodást. A közalkalmazotti körben a jogi szabályozás lehetővé teszi helyi szintű kollektív szerződés megkötését, de a kollektív szerződés megkötésére jogosult munkáltató (az intézményvezető) nem rendelkezik szabadon az erőforrásokkal. Az azokat birtokló fenntartó (az állam, vagy az önkormányzat) a saját költségvetésének keretei között megengedhető mértékig vállal kötelezettséget. Ennek tudható be az, hogy szinte kizárólag olyan önkormányzatok engedtek intézményekben kollektív szerződést kötni, ahol jelentős mértékű saját bevétellel rendelkeznek.

A fentiek alapján elmondható, hogy a közszférában a munkahelyi szintű érdekegyeztetésnek csak nagyon korlátozottan tárgya a jövedelmi pozíciók megállapítása. Elsősorban a helyi munkaszervezés kérdéseit, vagy a központi intézkedésekből adódó helyi feladatok végrehajtását tekintik érdekegyeztetési témának.

A közalkalmazotti körben köthető kollektív szerződés szabályait a Közalkalmazottak Jogállásáról szóló törvény 8-12/a. §-ai tartalmazzák.

Lásd: 7. számú melléklet

A közigazgatási munkahelyi érdekegyeztetés szabályai a 2011. évi CXCV törvény 200-202 §-ai tartalmazzák.

Lásd: 8. számú melléklet

3. A háromoldalú egyeztetések tárgykörei

3.1 A „Mellékletek”-ben található Alapszabályok „iránymutatása” szerint, és a fórumok elmúlt évtizedben tapasztalt működése alapján is megállapíthatjuk, hogy konzultációk, a háromoldalú tárgyalások legjellemzőbb, leggyakoribb egyeztetési témái: az elosztás (bér, jövedelem, adó, járulék, nyugdíj, szociális juttatás), a foglalkoztatás és a munkeset piaci viszonyok, és az ezekkel összefüggő jogi szabályozások.

Az olyan fontos társadalmpolitikai kérdések, mint az oktatás, az egészségügyi ellátás, a társadalmi szolgáltatások (kultúra, tudomány, művészet) önállóan, szinte soha nem (vagy csak nagyon ritkán) képezik az érdekegyeztetés témáját. Ide sorolhatjuk a biztonság és az egészségvédelem kérdését is, mert ezek is inkább valamilyen fő témakörhöz kapcsolódóan jelennek meg a tárgyalások napirendjén.

3.2 A makroszintű fórumok tárgyalási témaválasztásában is önálló szerepet kell kapnia az egészséges és biztonságos munkavégzés ügyének. Elsősorban a jogi szabályozás, illetve az állami hatóságok ezzel kapcsolatos feladatainak meghatározása céljából, de a figyelemfelhívás, és a „mintaadás” is fontos e tekintetben.



Az ágazati, de főleg a munkahelyi érdekegyeztetésben – a helyi viszonyok ismeretében – a megelőzés, az ezzel a témával kapcsolatos képzés és a bekövetkezett cselekmények feldolgozása, valamint az áldozatok gondozásának kérdése is napirendre kerülhet.

4. Jövőbeni (közszolgálati) szolgáltatások

4.1 A közoktatás és az egészségügyi szolgáltatás területén működő intézmények többsége állami tulajdonba és állami fenntartásba kerültek. Ehhez kapcsolódóan létrejöttek központi intézményfenntartó szervezetek, amelyek munkáltatói feladatot is ellátnak. Szerepük, hatáskörük és jogosultságaik lehetővé teszi, hogy pl. a közoktatás területén mint általános hatáskörű munkáltatóval az ott működő szakszervezetek kollektív szerződést kössenek. (Van is erre irányuló kezdeményezés.)

4.2 Már említettük, hogy az állami közigazgatás intézményrendszerében (és a fegyveres rendvédelmi szerveknél) megjelent a szakmai érdekképviseletnek az új szervezete. Ezek kötelező tagságon alapulnak és jogosultságaikat tekintve „klasszikusan” szakszervezeti feladatokat is elláthatnak.

Ilyen „korporatív” jellegű érdekképviseletek létrehozását tervezi a kormány a közoktatás területén is.

A közszféra szakszervezetei az egyértelmű munkamegosztáson alapuló együttműködésben érdekeltek és keresik a már létező „szakmai kamarákkal” a kapcsolatot. A szociális párbeszéd intézményrendszerének működésére igen érzékeny hatást gyakorolt a Munka törvénykönyve és más közszolgálati jogállási törvények módosítása, amely átalakította, a korábbiakhoz képest csökkentette, korlátozta a szakszervezetek jogosítványait, megváltoztatták az érdekképviseleti tisztségek ellátásának szervezeti, jogi és pénzügyi feltételeit.

„Új típusú” érdekképviseletek megjelenése, ezzel egyidejűleg a szakszervezeti működés feltételeinek szűkítése részben elbizonytalanítja a munkavállalókat, részben más irányba orientálja a munkáltatókat és mindez gyengítheti a munkahelyi, az ágazati és az országos szintű szociális párbeszéd hatékonyságát.

III. A harmadik oldali erőszak megnyilvánulása. Megelőzés és védelem

Olyan cselekmények, amelyek veszélyeztetik az ügyfelekkel kapcsolatban álló munkavállalók egészségét, biztonságát, vagy jó közérzetét. Mindemellett zavarják az ügyintézés menetét és a többi ügyfelet.

1. Meghatározások

A harmadik oldali (a munkahelyi) erőszak fogalmán általában a munkahelyen kívüli, az adott munkahely szolgáltatásait igénybe vevő (az adott munkahelyen hivatalos hatósági ügyintézés céljából megjelenő) emberek (ügyfelek) által gyakorolt bántalmazást, fenyegetést, fizikai, szóbeli, vagy lélektani agressziót értjük.

2. Kulcselemek

A harmadik fél által elkövetett erőszakos cselekmények kezelését célzó megfelelő gyakorlat kulcselemei minden munkakörnyezetre nézve azonosak.

Ezek az alábbiak:

- partnerségi szemlélet,
- világos és egyértelmű fogalom-meghatározások,
- megelőzés, kockázatértékelés útján,
- a munkavállalók és az ügyfelek figyelmének felhívása,
- a munkavállalók képzése,
- egyértelmű jelentéstételi és nyomonkövetési rendelkezések,
- a megtörtént esetek részletes és feltáró értékelése,
- az áldozatok védelme.



3. Megnyilvánulási formák

A harmadik fél által elkövetett erőszakos munkahelyi cselekmények és zaklatások számos formát ölthetnek. Bizonyos esetei előre nem láthatóak, de vannak valószínűsíthető helyzetek és ügyek, amelyek esetében nagyobb valószínűséggel fordulhatnak elő erőszakos cselekmények.

- Lehetnek fizikai, pszichológiai, verbális jellegűek. A modern infokommunikáció alkalmazása lehetővé teszi az internetes zaklatást is.
- Előfordulhatnak egyszeri esetek, de megjelenhetnek egyének, vagy csoportok rendszeresnek minősíthető viselkedési formáiként is.

- A megnyilvánulást tekintve a civilizálatlan viselkedéstől, a szándékos megsebesítésig terjedhet. Az egyszerű tiszteletlenség esetétől a szóbeli agresszió, a gorombáskodáson, a trágárságon keresztül, a komolyabb fenyegetésig, a szándékos támadásig, a fizikai bántalmazásig terjedhetnek.
- Előidézhetik azokat mentális egészségügyi problémákat és lehetnek érzelmi okok személyes ellenszenv, illetve nemmel, faji, vagy etnikai hovatartozással, vallással, vagy hitbéli meggyőződéssel, rokkantsággal, korral, szexuális irányultsággal, vagy testképpel kapcsolatos előítéletek.
- A munkavállaló ügyintéző személyiségi jogait, jó hírnevét, szélsőséges esetben testi épségét veszélyeztető cselekmények előfordulhatnak szervezetten, vagy alkalmi jelleggel. (Amennyiben ezek a cselekmények kimerítik a bűncselekmény törvényi tényállás kereteit, abban az esetben a hatóság (rendőrség) beavatkozása szükséges.)
- Az erőszakos cselekmények jellemzően az ügyintézés folyamán a hivatal területén (ügyfélszolgálatán) hivatali időben történnek, de előfordulhatnak a hivatalos helyiségen kívül (utcán, közlekedési eszközön, kereskedelmi, vendéglátó helyiségben, nyilvános rendezvényeken, stb.), hivatali időn túl is. (Az ilyen zaklatásokat, erőszakos megnyilvánulásokat csak abban az esetben minősíthetjük „harmadik oldali erőszaknak”, ha azoknak előzményei igazoltan összefüggnek a hivatali ügyintézéssel, a közigazgatási szolgáltatási ügyvel.)

4. Hatások

Az erőszakos megnyilvánulások a munkahely egészére rossz hatással vannak. Félelemmel, szorongással telített légkörben, ingerült ügyfelek között a munkatársak nem tudnak teljesíteni, az – ügyfelek és a munkáltató vezetői részéről is – elvárt módon.

A munkaszervezeten belül jelentkező negatív hatások – a pszichés állapottal összefüggő egészségromlás, a betegség miatti távollétek, a csökkenő motivációnak tulajdonítható romló egyéni teljesítés, a munkatársak közötti feszült munkakapcsolat – a hivatal szolgáltató képességét veszélyeztetik, és rontják az összteljesítményt.

Az ügyféloldali erőszak következményei az egyének (az ügyintézők) esetében is igen sokrétűek lehetnek. A hatás függ az „áldozat” életkorától, munkatapasztalatától, személyiségjegyeitől (általános érzékenység, mentalitás, tűrőképesség) és igen jelentősen befolyásolja azt, hogy az erőszak milyen formában fordult elő.

Fizikai erőszak esetében elég egyszerű megállapítani a tényeket, annál nehezebb a hatásokat. Még nehezebb meghatározni a lelki erőszak következményeit.

Az egyéneknél ennek következtében felléphet motivációhiány, csökkenhet az önbecsülés, növekedhet az ügyfelekkel szembeni általános gyanakvás, vagy a félelem, de lehet, hogy az önvédelem támadásban nyilvánul meg, vagy belső személyközi konfliktust okoz.

A „stresszes állapot”, a lelki egészségromlás gyakran kiváltója a fizikai állapot romlásának, okozója más betegségeknek.

A hivatali erőszakos cselekmények – a közvetlenül sérelmet szenvedett ügyintézőn túl – hatással lehetnek a közvetett áldozatokra is. Azokra az ügyintézőkre, vagy ügyfelekre, akik nem érintettek a konfliktusnak, „csak” szemtanúi az erőszaknak. A pontatlan, a részleges információk zavart okoznak ügyfél és ügyintéző, hivatal és ügyfél kapcsolatában.

5. Lehetséges intézkedések

5.1 Ezeknek az intézkedéseknek alkalmasnak kell lenniük arra, hogy

- növeljék a munkáltatók, a munkavállalók, a munkavállalói érdekképviselői szervek és más közhatóságok (pl. az egészségügyi szervek, rendőrség, stb.) a harmadik fél által elkövetett erőszakos cselekményekre irányuló figyelmét és az ilyen cselekmények felismerését.
- Igazolják a szociális partnereknek az együttműködésre, illetve a tapasztalatok és a bevált gyakorlatok megosztására irányuló azon okból fakadó elkötelezettségét, hogy segítsék egymást az ilyen jellegű problémák elkerülésében és kezelésében. Közös céljuk legyen, hogy csökkenjenek (vagy meg se jelenhessenek) a munkavállalók egészségére és közérzetére rossz hatással bíró események, mert azok károsan befolyásolják a produktivitást, esetenként előidézhetik a betegállományt.
- Iránymutatásokkal lássák el mind a munkáltatókat, mind a munkavállalókat és azok helyi érdekképviselői szerveit, annak érdekében, hogy az elkövetett zaklatásokból és az erőszaktól fakadó problémák felismerhetők, elkerülhetők, kezelhetők és megoldhatóak legyenek.

5.2 Az intézkedések sikerességének legfontosabb feltételei, jellemzői:

- A komplex szemléletmód, amely minden lehetséges szempontot, körülményt mérlegel, a figyelemfelhívástól kezdve a megelőzésen, a képzésen, az eseményekről történő jelentésen keresztül az áldozatok támogatásáig bezárólag.

- A szociális partnerek együttműködése, közös felelősségvállalása, annak felismerése, hogy a munkáltatókat és a munkavállalókat (érdekképviselői szerveiket) egymással és a harmadik felekkel szemben is terhelik bizonyos szakmai, etikai és jogi kötelezettségek. Ennek alapján ezek az intézkedések senki ellen nem irányulnak, hanem segítik a közös célt, a kulturált, szakszerű, az ügyfelek megelégedését kiváltó ügyintézés megteremtését.
- Az intézkedések eredményességének fontos feltétele, hogy az illeszkedjen az általános biztonsággal, az egészségvédelemmel kapcsolatos munkahelyi politikába és legyen része a munkakörnyezetet és a munkakultúrát javító fejlesztéseknek.
- Legfontosabb cél: a további bántalmazások megelőzése.

5.3 Az erőszakos cselekmények felismerése, megelőzése, csökkentése és enyhítése érdekében lehetséges intézkedések.

5.3.1 A biztonságos munkahelyi környezet kialakítása

- Megfelelő biztonsági berendezésekről történő gondoskodás. (Pl. videó kamerák, riasztó berendezések, szabad vészkijáratok biztosítása.)
- Sérülést okozó, ütlegetésre, hajításra alkalmas tárgyak eltávolítása.
- Kulturált várakozási feltételek biztosítása.
- Ügyfélfogadó recepciós pult kialakítása.

5.3.2 Munkaszervezési feladatok a biztonság érdekében

- Ügyfelek igényeihez igazodó ügyfélfogadási idő. A csúcsidőszakban várható többlet igények miatti torlódások elkerülése.
- Egyszerűen hozzáférhető, lényegre törő, szöveges és képi információk elhelyezése az ügyféltérben.
- Teljes körű, személyre szóló konkrét információt biztosító recepciós szolgálat kialakítása.
- Sorban állás kezelése, annak lerövidítése.
- A szolgáltatási tapasztalatok alapján megállapított megfelelő munkavállalói létszám biztosítása. A szakmai követelmények teljesítése mellett – a munka változatosságának növelése érdekében – biztosítani a munkakörök, illetve a feladatkörök rotációját.



- Készpénz és értékek rendszeres távoltartása, nem készpénzes eszközök használata.
 - Szükség esetén a látogatók (ügyfelek) személyi okmányainak előzetes ellenőrzése, esetenként személyek kísérése.
 - Elősegíteni a dolgozók szociális érintkezéseit, mind a munkaidő alatt, mind az után. (Pl. társalgó helyiség biztosítása, vagy közösségi, társasági események szervezése.)
- 5.3.3 Tájékoztatósi, képzési, szabályozási feladatok**
- Gyakorlati tapasztalatok alapján igazolható, hogy az erőszakos cselekmények előfordulásának valószínűsége már azáltal is csökkenthető, ha az adott munkahelyen mind a munkáltatók, mind a munkavállalók, mind pedig a szolgáltatást igénybe vevők figyelmét felhívjuk erre a jelenségre, azaz tudatosítjuk annak az elutasítását, illetve az az ellen való védekezésre való közös készséget.
 - Kiemelten fontos intézkedés – a témára történő folyamatos figyelemfelhívás mellett – a vezetők és a munkavállalók rendszeres képzése.
 - Alapvető jelentősége van annak is, hogy a harmadik féltől eredő zaklatásnak minősülő állítások és/vagy erőszakos cselekmények megállapítására, folyamatos ellenőrzésére, kivizsgálására egyértelmű és egyszerűen alkalmazható, (az ügyintézők által jól ismert) helyi eljárási szabályok legyenek.
 - Belső szabályzatban célszerű rendelkezni arról is, hogy a zaklatásnak és/vagy erőszaknak kitett munkavállalók részére – a bekövetkezett cselekmények súlyához, hatásához igazodóan – milyen támogatást nyújt a munkahely. A támogatás magában foglalhat orvosi, pszichológiai, jogi, gyakorlati és/vagy pénzügyi segítségnyújtást. (Tartalmazhat erre a kockázatra vonatkozó kiegészítő biztosítást.)

- Egyértelmű szabályozási követelmény az is, hogy a munkavállalók a megtörtént esetekkel kapcsolatban mikor, milyen tartalommal és kinek (milyen formában) készítsenek tájékoztatást, jelentést.
- 5.3.4 A bántalmazást elszenvedő(k) védelme**
- A segítségnyújtás célja az legyen, hogy az áldozat szabaduljon meg az esetleges büntudattól.
 - Az esemény bekövetkezte utáni órákban az áldozat és annak tanúja ne maradjanak egyedül.
 - A sérelmet elszenvedőt lelki segélyben kell részesíteni és ki kell kérdezni az esemény előzményeiről, a konkrét cselekményekről, a saját és a tanú tapasztalatairól és tanácsokkal kell ellátni.
 - Konkrét támogatást kell nyújtani az áldozatnak a jogi és adminisztratív eljárásokkal kapcsolatban. Segíteni kell a „jelentés” elkészítésében és tájékoztatni kell a lehetséges jogi lépésekről.
 - Növeli az általános biztonságérzetet, ha a hivatal felső vezetése (vezetője) is részt vesz az esemény kivizsgálásában és együttérző véleményét kifejezi az érintett(ek) részére.
 - Fontos, hogy a megtörtént eseményeket közösen tárják fel. A rémhírek megelőzése érdekében a megtörtént eseményről a vezetés tárgyyszerűen tájékoztassa a többi dolgozót.
 - Munkavállalók legyenek biztosak abban, hogy nem kell tartaniuk az esetleges megtorlásoktól.
 - Az ügyeket szükség esetén ismerhessék meg a közhatalóságok (rendőrség, egészségügyi, biztonságvédelmi szervek) és – a személyiségi jogok feltétlen védelme mellett – a média útján a nyilvánosság is értesüljön arról.



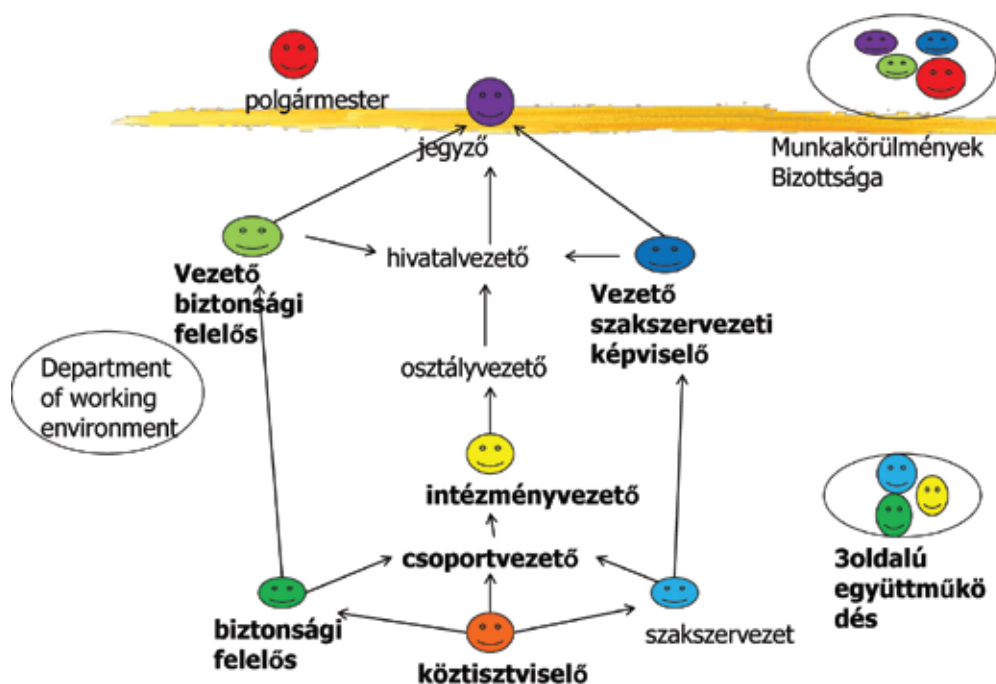
6. Együtt a biztonságos munkahelyekért

Ezen útmutató különböző fejezeteiben többféle módon mutattuk be azt, hogy a harmadik oldali erőszak elleni védekezés komplex feladat. Fontos az állam szabályozó (jogszabályalkotó) tevékenysége, a közhatóságok közreműködése, de leglényegesebb a munkahelyi szintű együttműködés, a munkáltatók és a munkavállalók szociális partnersége előnyeit érvényesítő közös fellépés.

6.1 A norvég modell

A program keretében szervezett szakmai tapasztalatcserén a norvég partner bemutatta a Norvégia települési önkormányzatainál létrehozott és működő intézményrendszert. Részletesen ismertette az e témában hatáskörrel, felelősséggel rendelkezők teendőit.

A norvég módszer képes vázlata:



6.2 A norvég modell magyar adaptációja

A fenti „norvég minta” (a hazai feltételekhez történő módosítással) Magyarországon is alkalmazható. Hazánkban a munkahelyeken működtethető különböző társadalmi, participációs bizottságok, testületek létrehozásának, felelősök megbízásának módját, feladatukat, hatáskörüket jogszabályok rendezik. A norvég gyakorlathoz hasonlóan működő Bizottság működésének lehetőségét jogszabály ugyan nem tartal-

mazza, de (álláspontunk szerint) egy ilyen új „intézmény” megjelenését nem is tiltja semmi.

A Bizottság-nak többféle magyar megfelelője lehetséges. Leginkább – a munkavédelemről szóló 1993. évi. XCIII. törvény szerint létrehozandó - „paritásos munkavédelmi testület”-et, illetve a munkavédelmi képviselőket tekinthetjük „mintának”, de a közszolgálati területen analógiaként szolgálhat az un. „Közalkalmazotti Tanács” (vagy közalkalmazotti képviselő) is.

Az erőszakos cselekmények előfordulása ugyan nem köthető hivatali nagysághoz, de a Bizottság létrehozása csak bizonyos ügyintézői létszám felett célszerű. A feladattal való foglalkozásra azonban néhány fős hivatalban is felkészültnek kell lenni, de az objektív körülmények miatt ahhoz nem feltétlenül kell Bizottság.

A munkavédelmi törvény a paritásos munkavédelmi testületet olyan munkáltatónál teszi kötelezővé, ahol a munkavállalók létszáma legalább 50 fő, de közalkalmazotti tanácsot már olyan munkahelyen is választani kell, ahol a közalkalmazottak létszáma legalább 15 fő.

Álláspontunk szerint a Bizottság létrehozása olyan munkahelyen már indokolt, ahol a rendszeresen ügyfélfogadással foglalkozó köztisztviselők száma 8-10 fő. Az ilyen munkahelyeken az ügyintézők naponta akár több száz ügyféllel is találkozhatnak. A hivatal által intézett ügyek száma hetente meghaladhatja az ezret is. Ha ezer ügyből csak azok 1 %-a konfliktusos, és csak ha minden második-harmadik problémás eset eredményez valamilyen erőszakos cselekményt, akkor már lehet arra számítani, hogy a harmadik oldali

erőszak fogalomkörébe tartozó esemény szinte minden héten egyszer-kétszerelőfordulhat. Ez esetben vitathatatlan jogosultsága van a „Bizottság” létrehozásának és folyamatos működtetésének.

A Bizottság megalakításának a legegyszerűbb módja – a konszenzuson nyugvó - közös delegálás. Fontos, hogy – a 89/391. számú 1989. évi Európai Tanácsi irányelvben rögzített követelményeknek megfelelően – a munkáltató első számú vezetője teljes szerepet vállaljon egy ilyen feladatban (akár bizottsági tagként is).

A norvég módszer szerint (nagyobb munkavállalói létszámot foglalkoztató munkahelyeken) a biztonsági felelős önálló munkakör. (Ez nem azonos a munkahely általános biztonságáért felelős biztonsági őrséggel, vagyonőrséggel.) Magyarországon – a közigazgatás mai létszámviszonyait tekintve – ilyen önálló munkakör létesítése csak kevés helyen lehetséges. Napjainkban az önkormányzati közigazgatási munkahelyek jelentős részénél a köztisztviselők többsége egyszerre több munkakört is ellát(hat). Ezekkel a körülményekkel reálisan számolva „főállású biztonsági felelős” kinevezése, megbízása széles körben nem valószínű.

Éppen ezért kiemelten fontos a munkáltató és a helyi munkavállalói érdekképviselő (ha van ilyen) együttműködése.

6.3 Közös cselekvési terv – együttes munka

Bízunk abban, hogy a magyar szociális partnerek is (munkáltatók és munkavállalói érdekképviselői szervezetek, szakszervezetek) közös és kölcsönös érdekeltységük alapján – a jó munkahelyi légkör megbecsülése, a hivatali munka társadalmi elismertségének növelése, az ügyfelek elégedettsége – érdekében együttes munkát végeznek a harmadik oldali erőszak megelőzése és hatásainak csökkentése érdekében.

Ennek során közös szerepvállalással létrehozzák a Bizottság-ot, (ahol erre lehetőség van), vagy együtt bíznak meg biztonsági felelőst.

Első olvasatra talán egy kicsit túlzónak, túlszabályozottnak, vagy akár fölöslegesnek is tűnhet e jelenséggel való foglalkozás. A norvég példa

(de más országok gyakorlata is) azt igazolja, hogy az ezzel kapcsolatos helyzet feltáratlansága sugallja a lát-szólagos indokolatlanságot.

Az erőszak bármilyen megnyilvánulását minden eszközzel távol kell tartani a munka világától. E szándék sikere igen sok kedvező feltétel egyidejű meglététől függ. Azt is tudnunk kell, hogy a feltételek önmaguktól nem teljesülnek. Ezért kell a megelőzés, a felvilágosítás mind a munkatársak, mind pedig az ügyfelek körében.

Az erőszakosság eseteivel való foglalkozás, a munkavállalók felkészítése, az eljárások ismertetése és más (ezen ÚTMUTATÓ-ban is javasolt) ezzel kapcsolatos intézkedések biztos, hogy minden esetben javítják a munkahelyek belső viszonyrendszerét. A közös cselekvési terv, a munkavállalók részvételének biztosítása a munkahely számára fontos ügyek megoldásában jelentős lelki és fizikai energiát mozgósít.

A külföldi tapasztalatok alapján azt állíthatjuk, hogy az együttes fellépés, a megelőzés érdekében tett intézkedések szinte mindenhol sikeresek voltak. A közösen megszolgált eredmény javítja az egymás iránti bizalmat és megteremti a feltételét annak, hogy a munkahely egyéb – mindkét fél számára – fontos ügyeiben is (mint pl. az elosztás, munkaszervezés, foglalkoztatás, szociális juttatás) természetes legyen az érdekegyeztetés.

Azt is megállapíthatjuk, hogy az erőszakos cselekmények csak kisebb része kriminalizálható. Mindezekre figyelemmel legyen a munkahelyen Bizottság, vagy egyszemélyes biztonsági felelős, tudatában kell lenni annak, hogy a feladat végzése során nem hatósági, nem a közhatalmat helyet-

tesítő munkát kell elvégezni. Azzal az esettel, amely a vonatkozó törvények szerint egyértelműen bűncselekménynek minősíthető, nem a munkahely megbízottainak kell foglalkozni. Azzal kapcsolatban elsősorban a munkáltatóknak és neki(k) van jelentési kötelezettségük a hatóságok felé.

A Bizottság-nak, vagy biztonsági felelősnek – a külföldi tapasztalatok és a hazai lehetőségek, igények alapján – három feladat folyamatos elvégzésére kell felkészülni.

Az első: a tájékoztatás. Megtörtént esetek feldolgozásával, a témáról szóló információk, híradások felhasználásával fel kell hívni a munkavállalók figyelmét az ilyen jelenségre. Ezzel is tudatosul a közös felelősség, és ez már önmagában is lehet a megelőzés egyik eszköze. Az erről szóló tájékoztatási munka nem feltétlen önálló tevékenység, kapcsolódhat más rendezvényekhez, munkatanácskozásokhoz, érdekvédelmi értekezletekhez. Az a fontos, hogy rendszeres legyen, mert csak így tartható fenn az elhárítás készsége.

A második: a munkavállalók felkészítése, képzése, a képzés megszervezése. Szükséges, hogy munkáltatók és munkavállalók közösen ismerjék meg az ilyen események lényegét, okait, elhárításának módszerét. Fontos, hogy ne csak az egyedi tapasztalatok alapján ítéljenek, hanem tájékozódjanak a vonatkozó kutatások, a jó gyakorlatok eredményeiről. Az erről szóló tematikus beszélgetések, viták segítik a szélesebb körű tájékozódást és hozzájárulnak az egymást segítő együttes fellépéshez.

A harmadik: az esetek regisztrálása és a munkavállalók védelme. A regisztrálás, a megtörtént események lehető legrészletesebb és pontos leírása nem csak az adott ügy kivizsgálását segíti, hanem egyben a megelőzést szolgáló intézkedéseknek is alapvető forrása. Jó, ha erre vonatkozóan van a munkahelyen már előre elkészített „jegyzőkönyv minta”. Egy ilyen blankó dokumentum kitöltésével elkerülhető az, hogy részletkérdésnek tűnő, de fontos mozzanatok kimaradjanak.

A védelmi feladatról ezen ÚTMUTATÓ 5.3.4 pontjában részletesen írtunk. Itt most arra hívjuk fel a figyelmet, hogy a védelemnek is lehetőleg



tervszerűnek kell lenni. Minden esetet nem lehet előre modellezni, de a védelem is akkor hatásos és eredményes, ha közvetlenül az eseményeket követően tud érvényesülni. Ezért célszerű, ha a védelmi feladatnak van előre elkészített „forgatókönyve”.

x x x

E program szervezői és közreműködői hisznek abban, hogy a mindenkori kormány, a munkáltatók és a szakszervezetek számára valóban közös érték a három oldalú társadalmi párbeszéd. Erősíti az egymás iránti bizalmat, ezáltal javítja az emberi kapcsolatokat. A közösen elfogadott célokat mindenki magának érezheti, ezért a megvalósításban is lehet egymásra számítani.

Mindenkinek szüksége van a kontrollra, de különösen igaz ez azokra, akik az anyagi, szellemi, információs és humán erőforrásokkal rendelkeznek.

Az erőszak – bármilyen megnyilvánulása – társadalmi probléma tünete. A munkahelyen (legyen az iskola, kórház, vagy hivatal) a szociális partnerek közös érdeke, hogy a szükséges erőforrások ehhez a feladathoz akkor és úgy legyenek biztosítva, hogy az a legjobb teljesítményt tegye lehetővé. Az erőszak ez esetben is megjelenhet, de ha megfelelően felkészült és tudatos az elhárítás, az hosszabb távon is garantálhatja a nyugalmat.

Ehhez kíván segítséget nyújtani ez az útmutató.

Budapest, 2013.

KÉPZÉS (TRÉNING) ÚTMUTATÓ

a kísérleti program résztvevői
számára

Készítette:

Krémer András
tudományos kutató

Bevezető

A projekt keretében egy olyan rövid, három napos képzési programot dolgoztunk ki, amely a résztvevő önkormányzati intézményeknek lehetővé teszi, hogy belekezdjenek a „harmadik oldali erőszak megelőzése, kezelése” programba. Segítségével kialakíthatók azok az induláshoz szükséges intézmények, tárgyalási mechanizmusok, belső szabályok, amelyek megfelelő környezetet teremtenek a program beindításához.*

Mielőtt hozzákezdenénk a módszertani útmutató ismertetéséhez előbb tisztáznunk kell néhány fogalmat. Először is azt, mit értünk a „harmadik oldal” fogalmán? Amikor e programban „harmadik” oldalról, szereplőről beszélünk, akkor az első két „oldal” alatt a munkáltatót és munkavállalót értjük, s hozzájuk képest tekintjük harmadik oldalnak az ügyfelet, a klienst, éppúgy, ahogy a kereskedelmi, szolgáltatási szektorban tesszük a vásárlóval, fogyasztóval. Vagyis az erőszakos cselekmények szempontjából ezekben a helyzetekben a hagyományos szereplőkön túl számolni kell a külső, harmadik személy(ek) jelenlétével is.

A fogalmak tartalmának tisztázásakor figyelni kell arra, hogy a hasonló hangzású „háromoldalú párbeszéd” kifejezésnek más a jelentéstartalma: a háromoldalú párbeszédet szociális partnerek folytatják, szociális partnerek alatt pedig a munkáltatót, a munkavállalót és az államot szokás érteni. Jelen módszertani útmutató első részében is megjelenik ez, amikor a háromoldalú párbeszédéről, az érdekegyeztetés mechanizmusairól esik szó.

Létezik egy harmadik fogalom is, amelyet ezen útmutatóban is használunk anorvég modell ismertetése során.

Ez a „háromoldalú együttműködés” kifejezés, amely ebben az összefüggésben szintén némi magyarázatot igényel. Az együttműködés szereplője ugyanis a munka biztonságáért felelős munkáltatón és a szakszervezeten (vagyis a munkavállalók képviselőjén) kívül egy további oldal is, akiket „munkabiztonsági felelősöknek” nevez a modell. E funkció a hazai szabályozásban is szerepel, ahogy az ismertetésből is kitűnik.

Mindezen fogalmi nehézségek tisztázását követően tekintsük át a képzési programot, mindenekelőtt annak napirendjét, rövid tartalmi ismertetőjét, alkalmazásának szempontjait. A program hazai fejlesztői messzemenőig elkötelezettek az iránt, hogy a program hazai adaptációja minél szélesebb körben végbemelessen, ezért minden érdeklődőt arra ösztönzünk, keresse meg a TÖOSZ szakembereit, vegye igénybe segítségüket, járuljon e módon is hozzá, hogy minél több munkahelyen, igazgatási szervezetnél kialakuljanak a biztonságos és hatékony működés, szolgáltatás rendszerszintű feltételei, módszerei, intézményei.

*A Third Party Violence jelentése: harmadik oldali erőszak, angol rövidítése: TPV

Első nap: elméleti felkészülés

Az első nap célja a program fogalmi kereteinek kialakítása, a jogi, társadalmi, szervezeti környezet számbavétele, a célok, módszerek, rendelkezésre álló erőforrások áttekintése, beleértve a szereplőket is. Eközben felidézzük azokat a személyesen megélt, látott, közvetlen munkahelyi környezetünkben megtörtént eseteket, melyek segítik az egyes tényezők beazonosítását, utólagos elemzését, hogy az egyes eseményeken keresztül láthassuk a hiányosságokat, az előkészületek hiányát, rossz döntéseket. Ezek összevetése a bevezetendő fogalmakkal és javaslatokkal, kijelölheti a jobb megoldások irányát.

Bevezetés, a TPV elhelyezése

Az útmutató bevezető részében már utaltunk arra, hogy az állam igazgatási tevékenységével szemben alapvető követelmény, hogy hatékonyan, az állampolgár szempontjait szem előtt tartva végezze igazgatási, hatóságitevékenységét. E tevékenységeket személy szerint magasan képzett, szigorú kiválasztási eljárások során alkalmazott közszolgálati munkatársak végzik. Ahhoz, hogy ők képesek legyenek e magas elvárásoknak tartósan megfelelni, munkáltatóik, vezetőik közreműködése szükséges abban, hogy minden értelemben megbízható (kalkulálható), biztonságos, s ebben az értelemben kényelmes munkakörülmények között lehessen e munkát végezni.

E körülményeket együtt, a munkáltató és a munkavállalók közösen tudják megteremteni. Ebben egy igen speciális forma, amikor az ügyfél bármilyen módon veszélyezteti az ügyintézőt, akár szándékosan, akár akaratlanul.

Az ilyen helyzetek elkerüléséhez elengedhetetlen az a kölcsönös bizalomra épülő viszony a felek között, amely lehetővé teszi az esetek elemzését, a személyek, vagy a szisztéma hibáinak kijavítását.

Erőszak és fenyegetés a munkahelyen

A munkavállalót, amennyire ez lehetséges védeni kell az erőszaktól, veszélyektől és negatív hatással járó minden érintkezéstől. A norvég kutatások szerint az ilyen jellegű fenyegetéseknek legjobban a szolgáltatóiparban dolgozók vannak kitéve. Megfigyeléseik szerint e körben a dolgozók 5-6 százaléka legalább havonta szenved el valamilyen atrocitást a szolgáltatásokat igénybe vevőktől. A nők kétszer gyakrabban elszenvedői az ilyen eseményeknek, azonban azt is figyelembe kell venni, hogy e területeken lényegesen több nő dolgozik, mint férfi. A legveszélyeztetettebbek az egészségügyi és szociális szolgáltatások területén dolgozók, a közigazgatásban (ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló), az oktatásban, a szállodai és éttermi munkahelyen, valamint a közlekedési területen dolgozók.

Erőszaknak és fenyegetésnek kell tekinteni minden olyan esetet, ahol a munkavállalót bántalmazzák, nyílt, vagy burkolt fenyegetést él meg, nem kívánt szexuális figyelem vetül rá, vagy bármilyen módon sérül a közérzet, biztonságérzet, vagy az egészsége az ügyféllel való kapcsolat során.

Ezek megjelenhetnek:

- fizikai erőszak formájában;
- pszichés erőszak, vagy nyomásgyakorlás formájában (melyet szóbeli formában, testbeszéd alakjában lehet megvalósítani, s célja, hogy stresszt, szorongást, vagy bizonytalanságot hozzon létre a sértettben);
- szexuális erőszak, amely fizikai és mentális károkat egyaránt okozhat;
- lehet szemtől-szembe, telefonon, írásban, vagy elektronikus médián keresztül.

Megelőzés, kezelés, utókövetés

Ahhoz, hogy az ilyen nem kívánatos esetek megelőzhetőek, eredményesen kezelhetőek legyenek, minden ilyen esetet regisztrálni kell. Csak így lehet a tapasztalatokat feldolgozni, a sérüléseket, károkat helyreállítani. Az utókövetés egyszerre jelent figyelmet a sérelmet szenvedett munkavállaló számára, valamint mérhetővé teszi az egyén számára nyújtott támogatás sikerességét.

E ponton meg kell jegyeznünk, hogy jól láthatóan az ilyen megelőző, az eseteket gondosan, felelősen kezelő intézményesült munkahelyi gyakorlat csak nagy kölcsönös bizalom alapján jöhet létre. Ha a munkavállalónak attól kell félnie, hogy az esetlegesen bekövetkező esemény miatt őt hibáztatni fogják, biztosan nem lesz érdekelt az esetek feltárásában. A kritikus megjegyzéseket nemcsak munkahelyi vezetőitől kellhet elviselnie, hanem akár mellérendelt kollégáitól is, ha a munkahelyi légkör ezt valószínűsíti. Ezért alapvetően fontos, hogy a szociális partnerek kialakítsák azt a légkört, kapcsolatot, amelyben minden érintett fél bizalommal lehet a másik iránt. Csakis ilyen bizalmi légkör megléte esetén tudják az eseteket, tapasztalatokat megosztani, feltárni, illetve részt venni a közös feldolgozásban, a további esetek megelőzésében.

„Gondoljon egy saját tapasztalatában megtörtént esetre, és jegyezze meg!”

- Mindegyik büntető ügy?
- Csak kriminológiai megközelítéssel megoldható?
- Elegendő a rendőrség (hatóság) bevonása?

- Ez csak a megtámadott személy problémája?
- Kollégák, vezetők, szakszervezeti képviselők, a közösség?

Fentiek sejtetni engedik, hogy az ilyen események messze túlmutatnak a szűken értelmezett büntetőjogi tényállásokon, vagy azok egyáltalán nem bizonyíthatóak, vagy a sérelmet okozó cselekedet egyáltalán nem írható le a büntetőjog eszközeivel.

A hazai jogi szabályozás különböző formában védi a hivatalos, közfeladatot ellátó személyt, de mint látható, ez számos esetre nem jelent hatékony megoldást. Ráadásul, ha mégis eljárás indul ilyen esetekben, az gyakran a sértett számára inkább tortúrát jelent, sem mint olyan „gondoskodást”, folyamatot, amely segít helyreállítani az okozott sérelmeket, károkat.

Ráadásul az ilyen esemény egyáltalán nem csak a sérelmet szenvedett személy egyéni, személyes problémája. Az ilyen esemény minden esetben egyúttal az intézményt, a hivatalt is érinti, s gyakran az igénybevevők körére, önkormányzat esetében a település lakóközösségére is hatással van. Ezért az ilyen esemény az intézmény egészére hatással van, minden szereplő érintett, s lehetősége szerint részese kell legyen a feldolgozásnak, a tapasztalatok hasznosításának, s a sértett szükségleteinek enyhítésében. Bizonyos esetekben azonban az ilyen esemény(ek) a tágabb közösséget is érinthetik, pl. egy kis-település életében a lakosság bevonása is indokolt lehet, s a normasértő cselekmény feldolgozása alkalmat adhat a jóvátételre és a sérült norma helyreállítására, megerősítésére is.

Keretek, erőforrások, megközelítések

- Jogi (büntető-, munkajog, munkabiztonság, státusz jogszabályok)
- Munkaügyi kapcsolatok (munkáltató és munkavállalók együttműködése)
- A szolgáltatás (igazgatás, ügyintézés) hatékonysága

A biztonság egyszerre kötelezettség és érdek!

A jogszabályok általában kötelezettségként tesznek említést a biztonság kérdéséről, mint olyanról, melynek biztosítása egyes szereplők dolga, felelőssége. Ugyanakkor a munka, a szereplők (munkáltató, munkavállalók) biztonsága az egyik legfontosabb hatékonysági tényező is. Csak biztonságos körülmények között lehet jól teljesíteni, ügyeket szakszerűen, hatékonyan kezelni, lezárni, jövedelmet realizálni, egészséget, intézményi presztízst megőrizni, vagyis a biztonság valamennyi szereplő közös érdeke!

Így amennyiben a biztonságot közös érdekek tekinthetjük, annak megvalósítása a partnerek közös feladata, törekvése lehet. A munka világában az ilyen közös törekvések, együttműködések színtere a munkaügyi kapcsolatok rendszere, az ebben kialakított közösen működtetett egyeztetések, párbeszéd, rendszere. Ide tartoznak a jövedelemmel, a szociális juttatásokkal, vagy a munkavállalók nagyobb csoportját érintő intézkedések kérdései.

A munkaügyi kapcsolatok rendszere

A munkaügyi kapcsolatok (bizonyos esetekben az „industrial relations” fordításaként ipari kapcsolatoknak, más esetben a „labor relations” fordításaként munkaügyi viszonyoknak is nevezik) legáltalánosabb értelemben a tőke és a munka viszonyát jelenti. Mindkét oldalt emberek, szervezetek jelenítik meg, így a munkaügyi viszonyok e szervezetek közötti békés, vagy olykor konfliktusos párbeszédet, alkut, interakciókat jelenti, melynek kimenetei,

eredményei megállapodások, szabályok, normák és intézmények. E kapcsolatok megjelennek mikro-, mezo-, makroszinten, ágazati és országos szinten, illetve akár a globális vállalatok szintjén is. Az országos szinten a kapcsolatok résztvevői kiegészülnek az állam képviselőivel, ekkor beszélünk 3 oldalú (tripartit) intézményekről.

A munkaügyi kapcsolatok intézményesültek, a szóbeli megállapodásokon túl az írott megállapodásokat, kollektív szerződéseket is magába foglalja, de végső soron a munkaügyi jogszabályok is e kapcsolatokat intézményesítik.

A munkaügyi kapcsolatok

- fogalmi (kollektív tárgyalások, munkaügyi konfliktusok, részvétel, intézményesülés)
- szereplői (szakszervezetek, munkáltatók /szövetségei/, kormány)
- intézményei (kollektív tárgyalás, részvétel)
- konfliktusok és feloldásuk, együttműködés módjai
- hatalmi, aszimmetrikus viszonyai
- munkafeltételek
- nemzetközi modellek, tapasztalatok, történetek

jelenítik meg azokat a kereteket, melyekre a munkabiztonság e sajátos követelményei kapcsán is építeni lehet.

Ezekre a keretekre lehet építeni a munkabiztonsággal kapcsolatos problémák megoldása során is, azzal a kiegészítéssel, hogy itt bekapcsolódik a munkavállalókat kifejezetten a munkabiztonság szempontjából választott képviselő is.

Norvégiában e képviselő választása is különbözik a szakszervezeti képviselőkétől, a munkabiztonsági képviselőt a munkavállalók teljes köre választja meg, nem csupán a szakszervezeti tagok. Érdekkörében nagy felhatalmazással rendelkezik, amennyiben munkabiztonsági problémát észlel, akár leállíthatja a teljes munkavégzést is. A (helyi) munkabiztonsági képviselő általában maga is normális munkakört lát el, csak abban az esetben végzi képviselői feladatait, ha erre szükség van. Megválasztásakor figyelembe veszik képességeit, együttműködési készségét, így mind a munkavállalók, mind a munkaadók részéről nagy tekintély övezi.

Jogi hivatkozások, kapcsolódó joganyagok

- EU ILO irányelvek, ajánlások;
- köztisztviselők jogállásáról szóló törvény (munkáltató kötelezettsége);
- munkabiztonságról szóló törvény (1993. évi XCIII. Tv.);
- munka törvénykönyve, személyhez fűződő jogok, Btk.;
- helyi közösség normái, értékei, viselkedések, jó hírnév, tisztelet.

E jogforrásokban, ajánlásokban lehet alátámasztásokat találni a „harmadik oldali erőszak és fenyegetés megelőzése” program helyi bevezetéséhez, illetve támaszkodni lehet azokra a közösségi törekvésekre, amely szerint az intézmény, hivatal szorosan kapcsolódjon a kliensei közösségéhez, melyet a nemzetközi ajánlások a társadalmi környezetként említenek. (A „society” kifejezés, melyet gyakran alkalmaznak, egyszerre jelent társadalmat és társaságot is, vagy a community kifejezés is erre utal).

További kapcsolódó témák

- Veszélyes, kockázatos szituációk (közvetlen ügyfélkapcsolat egyedül, éjszaka, nagy értékű eszközzel, pénzzel, s a tapasztalatlan, kezdő munkavállaló is nagyobb kockázatnak van kitéve, mint a tapasztaltabbak);
- Erőszakkal kapcsolatos kockázatok és sérelmek (erőszak, fenyegetés, melyek általában egyszerűek, a zaklatás folyamatos);
- Szociális partnerek hozzájárulása (a biztonsághoz, szervezés, irányítás, technológia);

- Szisztematikus munka, tevékenységek a biztonságos, egészséges munkakörnyezet és munkakörülmények biztosításában. (Intézményesült megoldások, protokollok, már az eseményt megelőzően is!)

Mi jelentheti a védelmet?

- A hatékony szolgáltatás (az ügyfelek érzékelik, értékelik a gyors, pontos szakszerű, hiteles ügyintézt, s ha van is feszültség bennük, azt nem az ügyintézővel állítják szembe);
- A munkavállalók és a munkáltató (vezetők) jó munkakapcsolata, mely „összezár” a szervezet és tagjai védelme érdekében, ennek folyamatosan;
- Intézményesen kialakított eljárásait működtetik;
- Együttműködő kapcsolat;
- Világos intézményi politika (policy);
- Végül: a jog.

Közös feladatok

- A kölcsönös bizalom és tisztelet kiépítése;
- Valamennyi eset regisztrálása, dokumentálása, feldolgozása (a sérelmet elszenvedett személy kiemelt védelme mellett!);
- Figyelemmel lenni az érintett személyekre;
- Azonosítani a (rendszerszerű kockázatokat és problémákat);
- Bevezetni, meghonosítani olyan eljárásokat, protokollokat, melyekkel megelőzhető a sérelem, kijavítható az eljárás, az esetleges sérülések jóvátehető, helyreállíthatók. (közös elemzés, értelmezés, okok feltárása, megoldási lehetőségek számbavétele);
- Monitorozás;
- Hatásvizsgálat, értékelés;
- Mérés (megelőzés, esetek kezelése, követése, nyilvántartás, képzés szükséglet);
- tréning (valamennyi érintett szereplő számára).

Tennivalók a rendszer működtetéséhez

- Mit kell regisztrálni?
- Felvilágosítás (fizikai- pszichológiai- szexuális erőszak, megfélemlítés, fenyegetés, zaklatás);
- Egészségi kockázatok feltérképezése;
- Szerepek és felelőségek;
- Munkáltató: folyamatos védelem;
- Munkavállaló: felismerni, regisztrálni, jelenteni;
- biztonsági képviselő.
- Rendszeres vizsgálat: egészség, környezetvédelem, biztonság;
- Belső szabályozási kötelezettség (nem egyéni esetek, hanem RENDSZER!);
- Kockázatok feltérképezése, kockázatértékelés, cselekvési terv, gyakorlati tanácsok;
- Nyilvántartás (averziók!);
- Intézkedések, képzések rendszeres frissítése (stressz, kommunikáció, veszélyhelyzet elkerülése, kezelése),
- Munkatársak támogatása.

A nyilvántartással, az esetek regisztrálásával kapcsolatban figyelemmel kell lenni arra, hogy amennyiben a munkavállalónak attól kell tartania, hogy egy ilyen esemény rá rossz fényt vethet, az alapjaiban lehetetleníti a közös problémakezelést, ellenérdekeltté teszi az eset feltárásában, dokumentálásában. Ez óriási veszély, csak nagyon tudatos előzetes felkészítéssel kerülhető el, s teremthető meg a szükséges bizalom. Amikor az első esetek (a sértett számára is) kedvező tapasztalatokra lehet már építeni, könnyebbé válik az esetek regisztrációja, kezelése.

Ezzel kapcsolatban arra is ki kell térni, hogy még a közvetlen vezető(k) is érezhetik egy ilyen bekövetkező eset kapcsán, hogy valaki (felső vezető, munkáltató) őket fogja hibáztatni az eset előfordulásáért, feltételezve, hogy valamilyen személyes mulasztás (szervezés, ellenőrzés elmulasztása, kiválasztási, utasítási hiba) vezetett az eset bekövetkezéséhez, s ilyen esetben közös érdeknek tűnhet az eset „elhallgatása”, ignorálása. Vagyis különféle félelmek, averziók, bizonytalanságok könnyen állítják elő azt a helyzetet, hogy a közvetlenül érintett személyek úgy érezzék, nem áll érdekükben az eset „megnevezése”, arról akár csak a munkahelyi környezetben beszélni, feltárni, segítséget kérni.

Ezért nem lehet eléggé hangsúlyozni annak a fontosságát, hogy egy ilyen rendszer bevezetésekor az érintettek elhíhessék, hogy a kialakítandó eljárásrend az ő érdekükben fog működni. Ehhez nagyon egyértelmű, megerősítő intézményi kommunikáció szükséges, valamint az, hogy érintett személyek aktívan és egyenrangú résztvevőként vegyenek részt a tervezésben, előkészületekben, képzésben.

Az egymásrautaltság olyan nagyfokú, hogy elképzelhetetlen a program sikeres elindítása, ha bármelyik érintett szereplő nem egyenrangú, azonos súlyú szereplőként vesz részt a kiépítésben, beindításban, „beüzemelésben”.

Amennyiben a program sikeresen bevezethető, annak bizonyára számos egyéb, „járulékos” haszna is lehet a szereplők együttműködésére, azon keresztül más szakmai kérdések jobb megbeszélésére, megoldására, a hatékonyság növelésére.

Módszerek, technikák

Az első nap képzési módszereiben nagy hangsúlyt kapnak a kiscsoportos megbeszélések, a csoportok összetételének megváltoztatása mellett, mely egyszerre tesz lehetővé minden résztvevő aktív bevonódását, amellet, hogy a résztvevők tapasztalatai széles körben megoszthatóak, kicserélhetőek legyenek.

Az első nap zárásaként kis áthangolódás következik a második napi tréningre, annak jellegére, amely módszertanánál, készségfejlesztő jellegénél fogva kicsit eltérő munkamódszereket tesz indokolttá.

Második nap: készségek, technikák fejlesztése

Bizottság (Munkacsoport) hatékonysága

Feladat funkciók

- hatékony közös tervezés;
- hatékony értekezletek, találkozók;
- csoportos problémamegoldás;
- konszenzusos döntéshozatal.

Fenntartási funkciók

- megérteni magunkat és a másikat;
- személyközi készségek;

A munkabiztonsági törvény (lehetőségei)

- csoport dinamika és segítő vezetés.
- a munkáltató feladatává teszi a biztonságos munkakörülmények biztosítását...
- ...a munkavállalókkal együttműködésben;
- szabályok támaszkodhatnak a törvényre;
- a jogszabály támogatja a tárgyalásokat és a módszerek kialakítását;
- a változásmenedzsment is támaszkodhat a törvényi célokra, deklarációkra.

Személyes képességek fejlesztése is szükséges a konfliktushelyzetek elkerülésére, kivédésére:

- testbeszéd;
- fizikai elrendezés megfelelő biztosítása (menekülési út, üvegfal, pult, stb.);
- szóhasználat;
- indulatok kezelése;
- személyes döntések.

Nélkülözhetetlen az intézményi kockázatelemzés, a nem személyes, rendszerszerű megoldások kialakítása. Ezek nélkül az egyéni képességek és döntések nem elegendőek a helyzetek kezeléséhez.

Kooperatív játszmák

Nyertes-nyertes játszmáról és eredményről akkor beszélünk, ha a felek szempontjából pozitívabb a kimenet, mint a nulla-összegű játszmánál, ahol az egyik fél nyeresége pontosan megegyezik a másik fél veszteségével. A nyertes-nyertes játszmát (amelyet a mára igen elterjedt és ismertté vált win-win megközelítéssel is szokás jelölni) olyan helyzetnek szokás tekinteni, ahol a felek az elérhető legnagyobb haszonra, nyereségre törekednek, megkülönböztetve a pozícionális alku jellemzőitől, amelyet legjobban a kockázatminimalizálás stratégiájaként írhatunk le.

A pozícionális és érdekalapú tárgyalás

A harmadik fél által elkövetett erőszak, fenyegetés nyilvánvalóan konfliktus az elkövető és a munkatárs, ügyintéző között. Talán kevésbé nyilvánvaló, hogy egy ilyen esemény, különösen az ezt kiváltó okok, előzmények konfliktust jelenthetnek a munkatárs és főnöke, illetve kollégái között is. Ezért érdemes áttekinteni az ide vonatkozó konfliktusokkal kapcsolatos alapvetéseket, amelyek segíthetnek a felmerülő helyzetekre való felkészülésben, azok sikeres megoldásában.

A konfliktushelyzet kialakulásában számos tényező játszhat szerepet, s e tényezők súlya is jelentős eltérést mutathat az egyes esetekben.

Így meghatározó lehet a felek által képviselt eltérő értékek, értékrendek struktúrája (üggyfélközpontúság vs. lezárt ügyek száma). Az értékek különbözősége fakadhat a személyiség (a képviselők személyisége) különbözőségeiből, az eltérő társadalmi hovatartozásból, politikai kötődésekből, családi neveltetéstől és szokásoktól,

vallási meggondolásokból szakmai, iskolai háttértől, vagy bármilyen más okból. Gyakori esetként fordul elő az is, hogy az eredetileg érdekellentétek okán kialakuló konfliktust megterhelik a felek eltérő értékrendjéből adódó ellentétek, és a hangsúly fokozatosan áttevődik az értékek vitájára.

Más esetekben a felek helyzetét, a konfliktusban megvalósuló magatartását a köztük kialakult kapcsolatok befolyásolják. E kapcsolatok lehetnek a korábbi tapasztalatok, precedensek által meghatározottak, s természetesen előjelüket tekintve lehetnek pozitívak, olyanok, amelyek hozzásegítik a feleket vitájuk rendezéséhez, vagy gyakrabban negatívak, amelyek jelentős gátat emelhetnek a legkedvezőbb megállapodás megtalálása elé.

A felek közötti viszonyt jelentősen befolyásolhatják a felek szervezeti struktúrából fakadó eltérő pozíciói is. E szempontból gondolnunk kell nemcsak a formális szervezeti struktúrára, hanem az informális szervezeti viszonyokra, pozíciókra, hatalmi tényezőkre, vagy a technológiából, munkaszervezésből adódó egymásra utaltságokra, függőségekre is. A strukturális elemek között nem csupán arra utalunk, hogy a munkaszervezeteken belül a munkáltató és munkavállaló mindig eltérő szervezeti pozícióban van, hanem arra is, hogy a munkáltató és munkavállaló egyúttal tartozhatnak olyan érdekképviselői, politikai, gazdasági szervezetekhez, amelyek viszonya visszahat a felek közötti viszonyra.

További fontos tényező a felek szempontjából a konfliktusban érintett információk köre. Ez alatt az értendő, hogy a felek sohasem kizárólag a konfliktus eldöntéséhez szükséges és elégséges

információkkal rendelkeznek, hanem olykor jelentős információhiány mellett kell álláspontjukat kialakítaniuk, vagy az adott témához irreleváns, többlet (feldolgozhatatlan) információ zavarja őket a legmegfelelőbb megoldás keresésében. Így a nem pontos információ, vagy a másik félnek tulajdonított információról feltételezett vélelmek is jelentősen hozzájárulhatnak a konfliktushelyzet súlyosbodásához.

E konfliktusforrások felismerése és megkülönböztetése az egyik legfontosabb eleme az itt ismertetendő konfliktuskezelési filozófiának.

Mi e filozófia lényege?

E filozófia *a viták rendezésének két alapvetően eltérő modelljét különbözteti meg*, amelyek egyúttal a probléma tényleges rendezésének, az alkunak is két modelljét jelentik. Az egyiket nevezhetjük *pozicionálisnak*, a másikat *érdek alapúnak*, vagy az érdekekre koncentrálónak. E filozófia lefektetői Roger Fisher és William Ury, akik – az e terület alapkönyvének számító – *Getting to Yes* (Penguin Books, 1991) című könyvükben fejtették ki nézeteiket. Később e könyvnek számos módosított, bővített kiadása jelent meg, s más szerzők is hasonló modellek kidolgozásával erősítették e filozófia szakmai háttérét. (Külön kiemelés érdemel a következő munka: Jerome T. Barrett, P.A.S.T. Is the Future – a Model for Interest – Based Collective Bargaining that Works!, 5th ed. (1998).).

Az említett szerzők szerint a konfliktusok alapvető forrásai az értékek különbözősége, a felek között létező kapcsolatok, az információk, a szervezeti vagy strukturális összefüggések (pl. szervezeti kényszerek, szolgálati út, stb.) s az eltérő érdekek. E konfliktusforrásokat tekintve azok a kísérletek, amelyek az eltérő értékekre koncentrálnak igyekeznek megegyezést keresni, ritkán járnak sikerrel. (Értékeknek tekintjük azokat a dolgokat, amelyek viselkedéseinket döntéseinket tartósan befolyásolják. Ilyen érték lehet az őszinteség, a méltányosság, a hatékonyság, stb.) Hasonlóképpen rossz az esély, ha a megoldások keresését a kapcsolatokra alapozzuk, különösen, ha e kapcsolatok kedvezőtlen előzményekkel terheltek, vagy más okból nem jelentenek pozitív potenciált a megoldások létrejöttéhez. Ugyanakkor, ha a felek megpróbálnak tényleges, valós érdekeikre koncentrálni,

jobb eséllyel érhetnek el mindkét fél számára elfogadható eredményt. Ennek magyarázata abban rejlik, hogy amíg az emberek (csoportok) értékeikről ritkán képesek lemondani, vagy azokról kompromisszumot kötni, addig az érdekek kielégítése egészen más szabályok szerint történik.

Visszautalva eredeti definíciónkra, vagyis a korlátozott javakért történő rivalizálásra, az érdekek tekintetében könnyen azonosítható valamelyik félnek olyan érdeke, amelyik kielégítése a másik fél számára nem jár azonos „költséggel”, mint amilyen „haszonnal” az adott fél számára. Ily módon lehetőség van a javak bővítésére, vagyis olyan többlet javak megteremtésére, amelyek a javak elosztásába bevonhatóak. Ahhoz, hogy ez létrejöjjön, a felek között olyan *bizalmi viszonyra* van szükség, amely lehetővé teszi, hogy érdekeik minden rétege felszínre kerüljenek, ezáltal a javak bővíthetők legyenek. Ezért nevezik az ilyen természetű tárgyalási folyamatot érdek alapú alkunak. Az alábbi rövid összeállítás szembeállítja egymással a pozicionális alku ismérveit és feltételeit az érdek alapú alkuval.

A pozicionális alapú tárgyalás

Fontosabb jellemzői közé tartozik, hogy az alku tárgyát képező javak korlátozottak, a felek e javakon történő osztozkodásban maximalizálni akarják hasznukat, amelynek során érdekeik kizárják egymást. E tárgyalások további sajátossága, hogy a felek közötti jelenlegi, vagy jövőbeli viszonynak számukra nincs különösebb jelentősége, szemben az azonnal elérhető haszonnal. A felek ellenfélnek tekintik egymást, s az egyik

fél nyeresége éppen megegyezik a másik fél veszteségével (az ilyen helyzetet a játékelméletben zéróösszegű játszmának nevezik).

A vita során az offenzív lépések dominálnak, a kockázat minimalizálás szándéka meghatározó. (Ezen ismertetéseknél abból indulunk ki, hogy a tárgyalók felkészültek és professzionális módon alkalmazzák az adott tárgyalási típusokat.)

Hogyan zajlik a pozicionális alapú tárgyalás?

- Meghatározzák a célt (a lehetséges legjobb megoldást), amelyet el akarnak érni a tárgyalás során.
- Az alku megnyitáskor e legjobb megoldást veszik alapul.
- Meghatározzák azt az alsó határt, amelyet még hajlandóak elfogadni a megegyezés érdekében.
- Figyelembe veszik a másik fél lehetséges céljait és az általa még elfogadható legkevésbé optimista megoldást.
- Mérlegelik, hány pozíció helyezkedik el az általuk elérni kívánt legjobb és a számukra legkevésbé előnyös, de még elfogadható pozíció között.
- Megfontoltan lépnek át egyik pozícióból a másikba.
- Logikai rendbe állítják a megtárgyalandó kérdéseket.
- A könnyen megoldható kérdésekkel nyitják a tárgyalást.
- Hagyják, hogy a másik fél is megmagyarázhassa, miért éppen azzal a pozícióval nyit.
- Számba veszik a kölcsönösen elfogadható változatok összességét.
- Ha vannak ilyen változatok, a legelőnyösebbet kell kiválasztani.
- Ha nincs közösen elfogadható változat, a felek áttekintik, hogy valamilyen elfogadható módosítás révén tudnak-e képezni ilyent.
- Írásos formába öntik a megállapodást.

Az érdek alapú tárgyalás

Elsődleges célja, hogy a résztvevő felek érdekei és szükségletei a lehető legteljesebb mértékben kielégüljenek. Az érdek alapú tárgyalások lényege, hogy a felek közösen, egymás partnereiként igyekeznek megoldani az előttük álló közös problémát. Ebben az esetben a sikeres tárgyalás valamennyi tárgyaló fél sikerével, győzelmével azonos. Az érdek alapú tárgyalások létrejöttének nélkülözhetetlen feltétele, hogy a résztvevők rendelkezzenek a tárgyalás lefolytatásához szükséges képességekkel és készségekkel. Az érdek alapú, kooperatív tárgyalás időt, együttműködési készséget, a közös megoldások keresését, a fontos információk cseréjét feltételezi. Az érdek alapú tárgyalás semmiképpen sem jelenti a saját érdekek feladását, csak azok érvényesülését úgy igyekszik elérni, hogy egyidejűleg a tárgyalópartner érdekei is teljesülhessenek. E tárgyalási mód legfőbb eleme az együttműködés és a bizalom, az elérhető nyereség maximalizálása.

Az érdek alapú tárgyalások legfontosabb alapelvei

- A tárgyaló felek megkísérik leválasztani a megoldandó problémáról a hiedelmeket, a személyes problémákat, az ellenérzéseket s a tartalmi javaslatokról, felvetésekről az érzelmi megnyilatkozásokat. A felek arra törekednek, hogy segítve egymást, képesek legyenek a tényleges tartalmakra koncentrálni. Ennek érdekében az eltérő értékekből, a kapcsolatok korábbi tapasztalataiból fakadó ellenérzéseket megpróbálják figyelmen kívül hagyni. Ennek megvalósításáért olykor nehéz lépésekre kényszerülnek: például a kapcsolatok szubjektív, emocionális tartalmának rendezése, vagy egyszerűbben szólva a megbocsátás, a bizalom megelőlegezése stb.
- Ellentétben a pozicionális alku szabályaival, a felek elkerülik egymás túllicitálását, saját álláspontjuk erőltetését, mivel az semmi újat nem hoz, csak elmérgesíti a légkört és távolabb viszi a feleket a jó megoldások megtalálásától. Az álláspontokat a kooperatív viszony keretei között kizárólag az érdekek teljesülésének elérése határozza meg, s nem a másik féllel szembeni pozíció vagy játszma alakulása. E tekintetben a megoldási alternatívák nélkülöznek minden olyan funkciót, amely a másik féllel szembeni erőpozíció jelzésére irányul.
- A minél jobb megoldásokat közös probléma feldolgozás révén próbálják megtalálni. Nem hiszik a felek, hogy egyetlen tökéletes recept létezik, és pedig az, amit saját megoldásuknak vélnek. Nem sajnálhatják tehát az időt a minél több közös, jó megoldás kidolgozására, hiszen az közelebb viszi őket a jobb megegyezés lehetőségéhez. Ez együtt jár azzal is, hogy a megoldási lehetőségekhez a felek nem a szerint alakítják ki viszonyukat, hogy azt melyik fél találta ki, vagy mondta ki először, hanem aszerint, hogy az - vagy annak valamely eleme - közelebb viheti-e őket érdekeik érvényesítéséhez. A megoldások ilyen szemléletű értékelése gyakran csak külső segítséggel valósul.
- A sikeres tárgyalás talán legfontosabb feltétele, hogy a tárgyalópartnerek megállapodjanak azokban az objektív és tisztességes kritériumokban, amelyek alapján a végső megállapodás létrejöhet. Ez nem jelent mást, mint hogy a felek kölcsönösen elismerik egymás jogát és törekvését arra, hogy érdekeiket minél nagyobb mértékben érvényesítsék. Ezért keresik azokat a megoldási alternatívákat, amelyek megvalósulásával az eltérő érdekek kölcsönösen teljesülhetnek.

Mindezek alapján az érdek alapú tárgyalás legfontosabb jellemzői a következők:

- *A javak bővíthetők.* A javak, amelyekről beszélünk, igen sokfélék lehetnek, merőben eltérő jellemzőik fordulhatnak elő. Bizonyos javak szűkebb értelemben nem bővíthetők, mint például a pénz, az idő, vagy valamely tárgyak összessége. Ugyanakkor még e javak is bővíthető erőforrásokként vehetők számba, amennyiben más területekről a felek érdekei sérelme nélkül azok átcsoportosíthatóak, kiválthatóak, vagy megoszthatóak. Például, ha a munkabérek bár nem emelhetők, mert arra több forrás valóban nem áll rendelkezésre, de a vállalat tulajdonában lévő bizonyos létesítmények használatának megosztása vagy átengedése a munkavállalók számára többletbér kifizetésével egyenértékű. Mindenki számára ismert példa, amikor a vezető állású munkavállalók gépkocsi használatban, rádiótelefon használatban vagy más javak használatában jutnak többletjövedelemhez, kiváltva ezzel a személyes költségek bizonyos körét. Más esetekben a javak bővítését a felek valamilyen más érdekeinek kielégítése teszi lehetővé. Nem utolsósorban a javak egy része természeténél fogva olyan, hogy megosztásuk nem jelenti egyben felosztásukat is. Jellemzően ilyen az információ, amely azok számára, akik hozzájutnak, nyilvánvaló többletet jelent, s azoknak, akik átadták, ugyanannyi marad, mint a megosztás előtt. Ilyen lehet még számos nem teljes kapacitásban kihasznált eszköz is, mint például a fénymásoló, az üdülő, az épület, vagy más ingatlan, illetve ingóság.
- *A felek hisznek abban, hogy létezik a valamennyiük érdekét érvényesítő megoldás közös problémájukra.* Aki részese volt korábban olyan probléma megoldási folyamatnak, amelyben a felek érdekei maradéktalanul teljesültek, az viszonylag könnyen elfogadja azt a kiinduló feltételezést, hogy az esetek jelentős részében e megoldások keresése nem illuzórikus. Ez a hit és bizalom tehát könnyen feltételezhető a kedvező tapasztalatokkal rendelkező tárgyalófelek esetében. Azoknál, akik korábban nem tapasztaltak ilyet, a másik tárgyalófél segíthet kialakítani azt a légkört, hangnemet, amelyben megteremtődik e bizalom, illetve adott esetben egy harmadik fél is segíthet a bizalom kialakításában.
- *A résztvevők együttműködő partnerek, nem ellenfelek.* A vitás helyzetben lévő felek - a fentiekhez hasonlóan - nem kis mértékben korábbi tapasztalataik alapján képesek lehetnek olyan kooperatív szerepet vállalni, amelyben a másik felet partnernek tekintik ahhoz, hogy érdekeik feladása nélkül, közös megoldást találjanak. E szerepek elsajátítása korántsem egyszerű, de a modern szervezetek nagymértékben segítik és egyben igénylik is ezt. Ilyen kooperatív magatartásra épít minden korszerű szervezetben folyó csapatmunka is.
- *A tárgyaló személyek és a problémák elkülönülnek egymástól.* Gyakori nehézséget jelent, hogy a felek valamely problémát elválaszthatatlanul kötnek ahhoz a személyhez, részleghez, szervezethez, amely azt felveti, vagy amely annak megoldásában érdekelt. Ilyenkor a megoldás keresése helyett gyakran próbáljuk az álláspont képviselőt legyőzni, fontosságát, szakértelmét, hitelességét, kompetenciáját megkérdőjelezni. Hogy ezt elkerüljük, szét kell választani a személyt és a problémát. Ilyenkor elvonatkoztatunk attól, hogy a problémát ki vetette föl, vagy megoldása elsődlegesen kinek áll érdekében, s azt egyszerűen csak a közösen megoldandó probléma-halmazba soroljuk.

- *Olyan megoldás a cél, amellyel mindkét fél győztes lehet.* A pozicionális alapú alku végkimenetelében azt a felet szokás győztesnek nevezni, amelyik nagyobb mértékben tudta érdekeit érvényesíteni. Természetes emberi vonás, hogy inkább győztesek szeretünk lenni, mint vesztesek. E szóhasználatot áttemelve a sikeres érdek alapú tárgyalásba, annak lehetőségét kell elfogadnunk, hogy érdekeink teljesülése esetén győztesnek tekintjük magunkat, annak ellenére, hogy esetleg a másik félnek is sikerült az érdekeit érvényesítenie. Ekkor mondhatjuk, hogy a vitának mindkét fél győztese. Az érdek alapú vitamegoldás során ezt a célt kell a feleknek maguk elé tűzniük.
- *A kölcsönös megelégedésre létrejött megállapodások könnyebben megtarthatók, a felek viszonyát nem rontják, hanem javítják.* Amennyiben sikerül olyan megoldást találni, amely mindkét fél érdekét szolgálja, ez azzal a lehetőséggel és valószínűséggel kecsegtet, hogy a felek egyaránt érdekeltek a megállapodás megvalósításában. Ha valamelyik fél bármely okból utólag úgy érzi, hogy becsapták, hogy akarata ellenére elfogadtattak vele számára előnytelen megoldást, úgy a megállapodás megvalósításában ellenérdekeltek lesz. Sőt, egy esetleges újbóli tárgyaláshoz nehezen visszaállítható bizalomvesztéssel fog hozzákezdeni. E visszakozó magatartás veszélyét nevezzük a „risk the future” (a jövő árnyéka), s a tárgyalás, s főleg a megállapodás megfogalmazása, értelmezése során törekedni kell ennek elkerülésére.

Az érdekek értelmezése

Szükséges szólni az érdekek értelmezéséről, amelyek érvényesítésére a felek törekedhetnek, illetve törekedniük kell. Az érdek alapú tárgyalás szempontjából *háromféle érdek (szükséglet) megkülönböztetését* javasoljuk:

- **Dologi, tartalmi érdekek**, amelyek a probléma, a konfliktus tárgyára vonatkoznak (pénz, idő, termék, jogkör, privilégium stb.). Ez az érdektípus szinte minden vita esetében a leglényegesebb, vagy a felek által leglényegesebbnek hitt elem, hiszen a vita valamilyen javak megosztása körül alakul ki. Az esetek jelentős részében utólag mégis tetten érhető, hogy a felek vitabeli motivációját nem a tárgyi érdekek teljesülése befolyásolja legnagyobb mértékben. Gondoljunk például azokra az esetekre, amikor a bérek növelése egy adott munkavállalói csoport számára nem a megélhetés szempontjából döntő, hanem a vállalaton belüli, vagy az ágazaton belüli más munkaerőcsoportokhoz viszonyított értékaránytalanság miatt.
- **Az eljárási érdekek** a résztvevők viselkedésére, kommunikációjára, az ezeket keretező szabályokra irányulnak. Fontos például az az érdek, amely arra vonatkozik, hogy az eljárás, amelyben érdekeinket érvényesíteni igyekszünk, értékeinknek, normáinknak megfelelő-e vagy sem. Nem leszünk maradéktalanul elégedettek ugyanis, ha úgy gondoljuk, hogy valamely érdekérvényesítő, problémamegoldó eljárásnak a demokratikus elveknek kellene megfelelnie, miközben a valóságban e demokratikus eljárások sérültek. Érdekeink tehát irányulhatnak a vita megoldásának folyamatára, az abban alkalmazott eljárásokra, munkamódszereire is.
- **A lélektani érdekek** a résztvevők érzelmeire, kapcsolataira, egymás tiszteletben tartására, a csalódások elkerülésére irányulnak. A vitában résztvevő feleket valós, tényleges személyek testesítik meg, vagy a vitában álló felekként, vagy a vitában álló csoportok, szervezetek képviselőiként. E személyek természetes és jogos érdeke, hogy a vita megoldása

során személyiségük ne szenvedjen sérelmet. Így például senki sem szereti, ha lenézik, szakértelmét megkérdőjelezzik, alkalmasságát vitatják, vagy egyszerűen csak kellemetlen szituációkba kényszerítik. Lekezelt félként még akkor is elégedetlenek leszünk tartalmi eredményeinkkel, ha azok teljes mértékben megfelelnek előzetes elvárásainknak.

Hogyan zajlik az érdek alapú tárgyalás?

- Meghatározzák a maguk számára azon dologi, eljárási, lélektani szükségleteiket, érdekeiket, amelyek teljesülését várják a tárgyalástól.
- Végiggondolják, hogy milyen dologi, eljárási, lélektani szükségletei lehetnek tárgyalópartnereiknek.
- A tárgyalások kezdetekor pontosan tájékoztatják partnereiket szükségleteikről, érdekeikről.
- Azokból az érdekekből, elvekből indulnak ki, amelyekben egyetértenek, vagy nincs nagy nézetkülönbség.
- A problémát megkísérlik elkülöníteni a hozzákötődő hiedelmektől; a téves, hiányos ismeretekből, vagy a rossz személyes viszonyból adódó félreértésektől.
- A problémát részletesen elemzik, strukturálják, elemi részekre bontják.
- Meghatározzák azokat a kritériumokat, amelyeket a megoldásnak valamennyi fél számára elfogadható módon teljesítenie kell.
- E feltételek figyelembevételével minél több megoldást kidolgoznak.
- Szétválasztják a megoldások kidolgozásának és értékelésének folyamatát.
- Valóban érdeklődnek-e kiismutatják érdeklődésüket a másik fél érdekei iránt.
- A tárgyalás során nem élnek vissza partnerük gyengeségével.

Ennek megfelelően az érdek alapú tárgyalás főbb lépései a következők:

- A bizalom és együttműködés kialakítása.
- A tárgyalási eljárások és játékszabályok meghatározása.
- A tárgyalás menetének meghatározása (napirend).
- A probléma strukturálása, a vitás kérdések meghatározása.
- Valamennyi fél vitás kérdésekhez fűződő érdekeinek tisztázása.
- A vitás kérdésekre vonatkozó megoldási alternatívák keresése, kidolgozása.
- A javaslatok kiértékelése.
- A legjobb megoldás kiválasztása.
- A részmegállapodások egységesítése, szerkezetbe foglalása.
- Az egyezmény megvalósítására vonatkozó megállapodások kidolgozása, garanciák meghatározása.
- A megállapodás írásba foglalása.

E forgatókönyvet alapul vehetjük a program tervezésekor szükséges egyeztetések, megbeszélések lefolytatásához is!

Az eredményes tárgyalás feltételei

Bár a pozicionális és az érdek alapú tárgyalás eltérő filozófiára épül, vannak olyan minimális követelmények, amelyek mindkét típusú tárgyalás esetében nélkülözhetetlenek a sikerhez, az eredményhez. Ezek a következők:

- A felek között kölcsönös függőségi viszonyoknak kell lennie, vagyis a felek érdekeiket csak egymás ellenére, vagy egymással kooperálva tudják érvényesíteni, de semmiképpen sem egymás nélkül.
- A felek tanúsítsanak hajlandóságot az érdemi tárgyalásra, vagyis ne legyenek elzárkózóak, a tárgyalás során valóságos érdekeik figyelembevételével járjanak el, s ne próbálják egymást érdektelen vagy lényegtelen kérdésekkel félrevezetni, a tárgyalás témáját eltéríteni.

- Legyen néhány kiindulópont, amelyben a felek egyetértenek. A tárgyalás lefolytatásának egyik kiinduló feltétele, hogy legyenek olyan - akár nem is a tárgyalás érdemi szubsztanciáját érintő - kérdések, amelyeket a felek nem vitatnak. Így például a másik fél tárgyaláshoz szükséges kompetenciáját, vagy a tárgyalás kiválasztott helyszínét, időpontját stb.

- Feltétel továbbá, hogy a feleknek legyen a megegyezéshez szükséges felhatalmazása. Ne fordulhasson elő az, hogy a tárgyaló felek meg tudnak állapodni valamely kérdésben, de mivel a felek egy-egy csoportot képviselhetnek, a csoportok utólag nem fogadják el a tárgyaló felek megállapodását. Ha ilyen előfordul, végzetesen megkérdőjelezheti a tárgyaló személyek kompetenciáját, s a további pontokban elérhető megegyezést. Ha valamely témakörben az egyik félnek nincs felhatalmazása, azt előre jelezni kell a másik fél számára, hogy az adott téma megvitatására ne fordítsanak feleslegesen időt és energiát.

- A felek valamilyen mértékben legyenek nyitottak a kompromisszumok tekintetében. Egyik fél sem ragaszkodhat mereven eredeti elgondolásainak érvényesítéséhez, ami egyáltalán nem jelenti azt, hogy a felek érdekeik érvényesítéséről mondanának le. Azt jelenti csupán, hogy érdekeik érvényesítésére többféle megoldást tartanak megengedhetőnek, vagy bizonyos érdekeiket hajlandóak más érdekük érvényesítése esetén kiváltani.

A problémamegoldás módjai

Abban a rengeteg konfliktusban, amivel eddig szembesültünk, a vita tárgyától függetlenül ugyanazok az erők működnek, a résztvevők ugyanazokba a csapdába kerülnek. Képzeljük el például, hogy egy lejtős úton szembehalmozik egy teherautó és egy gépkocsi. Nem férnek el egymás mellett, egyiküknek vissza kell tolatnia. Hogyan oldhatják meg a vitát?

- **Nyers erővel:** a teherautó az erősebb, akár meg is nyomhatja a gépkocsit a vita hevében. Esetleg a sofőr kiszáll és agresszíven lép fel. Talán a sofőrök még öltre is mennek. Lehet fordítva is, hogy a gépkocsi sofőrje jobban ráér, mint a szállítást végző teherautó, így a gépkocsi sofőrje kiszáll, bezárja a kocsit, és beül egy kávézóba. A felek egymásnak feszülnek, egyikük sem enged az álláspontjából (én nem tolatok vissza), és mindketten veszítenek.
- **A „kinek van igaza?” eldöntésével:** „én jöttem be előbb az utcába”; „a kresz nekem ad igazat”. Ez utóbbi egy érdekes érv. Többször játszottuk ezt résztvevőkkel, és mindkét fél rosszul idézte fel a kresz szabályait: a felülről jövő fél szerint neki ad a kresz elsőbbséget, mivel ő nehezebben tud megállni. Az alulról jövő fél szerint pedig neki, mivel ő nehezebben tud utána lejtőn felfelé elindulni. A vitákban ugyanígy alkalmazzuk a törvény paragrafusait. Mindkét fél szelektíven és a saját felfogásában állítja össze jogi érveit, hiszen különben nem lennének bírósági perek. Míg a nyers erő közvetlenül okoz károkat, a bírósági perek hátránya az, hogy időigényesek és költségesek. Ráadásul ez az út jogszolgáltatást nyújt és nem igazságszolgáltatást. Valamelyik fél (vagy mindketten) csalódott lesz, esetleg véletlenszerűen és igazságtalannak fogja érezni a döntést.
- **Érdek alapon:** kinek sürgősebb? Kinek egyszerűbb és gyorsabb visszatoltni? Hogyan kompenzálom a másikat, hogy fáradságot vállal azzal, hogy segít

nekem? (Pl. a jármű mögé állva segítetek tolatni.) Elő fog-e még fordulni ez a helyzet (pl. a gépkocsi sofőrje az utcában lakik, a teherautó pedig oda szállít), és akkor hogyan oldjuk meg egy rendszerrel? (Pl. lassítva benézünk az utcába, mielőtt bekanyarodunk, vagy az utca két végére lámpát helyez a szállíttató, amely pirosra vált, ha a másik végén behajtanak.) Itt a felek elfogadják, hogy ebbe a helyzetbe kerültek, és közösen, a jövőre és érdekeikre koncentrálva keresik a mindkét fél számára elfogadható megoldást.

Az erő alapú döntésben az erősebb győz, a gyengébb veszít. A „kinek van igaza?” típusú viták végső megoldása a bíróság, amely bár gyakran lassan, de mégis kijelöli a nyertest és a vesztest, bár ekkorra már mindkét fél nagyon sok időt, pénzt, fáradságot vesztett és viszonyuk általában helyrehozhatatlanul megromlott. Társadalmunk problémája, hogy túl sokszor nyúlunk az erőszakhoz, amely a vita gyors eskalálódásához vezet. Ha állóháború alakul ki, akkor is inkább a „kinek van igaza?” típusú játékba bonyolódunk bele. Ezeknek a módszereknek ún. győztes-vesztes vagy vesztes-vesztes helyzetek a végkifejletei.

A jó megállapodást az jelenti, amikor a megállapodás:

- **igazságos:** ez annyit jelent, hogy a felek igazságosnak és korrektnek érzik a folyamatot. A tapasztalat azt mutatja, hogy az a folyamat, amelyet a felek igazságosnak tartanak, általában olyan eredményre vezet, amit a felek elfogadnak és maguktól be is tartanak;

- **hatékony:** mind idő és erőforrás felhasználás tekintetében, mind pedig az összes értékteremtő lehetőség kihasználásában;
- **jövő orientált:** nem a múlt történéseinek megítélésére koncentrálnak, hanem a jövő szempontjából keresik a szereplők számára elfogadható megoldást;
- **időtálló:** mindenki által elfogadott; időben és erőforrásokban reális;
- **együttműködő kapcsolatokat megőrző;** és a körülmények változása miatt az újratárgyalásokat rugalmasan nyitva hagyó megállapodás.

A második nap módszertanilag szerepjátékokra és azok feldolgozására épít, melyek alkalmasak lehetnek a jellegzetességek megtapasztalására, a készségek fejlesztésének első lépéseire.



Harmadik nap: tényleges tervezés

A harmadik nap célja az elméleti felkészülés (1. nap), a készségek fejlesztése (2. nap) után a tényleges tervezés megkezdése, az előzmények alapján.

Partnerség a „Harmadik oldali erőszak megelőzése” program rendszerszintű megvalósításában – a partnerség kiindulópontjai:

- a munkavállalói, munkáltatói közös kezdeményezés filozófiája, stratégiája, gyakorlata kezdeményezéseinek fejlesztése;
- a szervezet, mint rendszer megerősítése;
- a szereplők kulturális (munkakultúra, munkastílus, szakterületből adódó szóhasználat, gondolkodásmód, stb.) különbségeinek figyelembevétele;
- a szervezeti változások összhangjának megteremtése (az egyik rész változásai hathatnak más részekre, ez ne legyen káros, megterhelő);
- párbeszéd a partnerek érzékeléseinek különbségeiről, amelyet szervezetükkel kapcsolatban tapasztalnak;
- a közös elképzelés kialakítása a szervezet ideális jövőbeli állapotáról;
- a magas teljesítményre képes munkahely tényezőinek közös definiálása

Szükségletek

- Rendszeres konzultációk
- Partnerség a vezetők szakszervezeti képviselőik, munkabiztonsági képviselőik, szakértők között
- Világos fogalmak, definíciók, kritériumok
- Határozott szervezeti stratégia az érintett területen, egyértelmű policy

- A munkavállalók és a helyi közösség intenzív bevonása
- Elégedett ügyfelek
- Támogatási rendszer működtetése
- Alapvetések, szabályok, etikai normák, elvárások

Alapvető kérdések (melyeket a program tevékenységeivel kapcsolatban mindenkinek meg kell tudnia válaszolni)

- KI?
- MIT FOG TENNI?
- MIKOR?
- HOL?
- MIÉRT?
- HOGYAN?

A bevezetéshez (tervezéshez) kapcsolódó alapkérdések

- A bevezetésben érintettek mind jelen vannak a tervezési ülésen? (Ha nem, akkor hívjuk, hozzuk ide őket.)
- Elég rugalmas a terv arra az esetre, ha a körülmények változása ezt szükségessé tenné? (Ha nem, módosítsuk, hogy rugalmasabb legyen.)
- A tervezett akciók - amennyire csak lehetséges - eleve egyszerűeké? (Ha nem, egyszerűsítsük őket.)
- Mi a terv a célok és a program státuszának, kommunikációjára, megjelenítésére?
- Mi a terv a program eredményeinek megfogalmazására, jelentéseinek elkészítésére?

Az implementáció folyamata

A probléma azonosítása

A probléma elemzése

Megoldási lehetőségek fejlesztése

A megoldás kiválasztása

A megoldás bevezetése, implementációja

Az eredmények értékelése

Implementáció és a következő lépések

- Mit fogunk tenni holnap (mik a közvetlenül előttünk álló lépések)?
- Partnerek (kik lesznek az együttműködők, fennáll-e a szükséges partnerség e személyekkel)?
- Hogyan fogjuk fenntartani (az eredményeket, folyamatokat, kapcsolatokat, bizalmat)?
- Melyek az ellenőrzési pontjaink?
- Korrekciók?



MELLÉKLETEK

I. Három napos tréning napirendje (minta)

1. nap

| Idő | Téma |
|-------------|---|
| 09.00–09.45 | Bemelegítés |
| 09.45–11.30 | Bevezetés, a TPV elhelyezése |
| 11.30–11.45 | Kávészünet |
| 11.45–13.15 | Kategóriák, társadalmi, jogi környezet |
| 13.15–14.00 | Ebédészünet |
| 14.00–16.00 | Küldetés, módszerek, technikák, erőforrások |
| 16.00–16.15 | Kávészünet |
| 16.15–17.45 | Tréning bevezetés |

2. nap

| Idő | Tréning tevékenység |
|-------------|---|
| 09.00–09.45 | Csoportok, képviselők |
| 09.45–11.30 | Kommunikációs technikák, interpretációk |
| 11.30–11.45 | Kávészünet |
| 11.45–13.15 | A csoport együttműködés hatékonysága |
| 13.15–14.00 | Ebédészünet |
| 14.00–16.00 | Win-Win játszmák, szituációk |
| 16.00–16.15 | Kávészünet |
| 16.15–17.45 | Tárgyalási eset |

3. nap

| Idő | Bevezetés, tervezési feladatok |
|-------------|--|
| 09.00–09.45 | Hol tartunk, mi a kiindulópont? Célok? |
| 09.45–11.30 | Érdekeltek, szereplők, modell |
| 11.30–11.45 | Kávészünet |
| 11.45–13.15 | Első (logikai) lépések, preferenciák |
| 13.15–14.00 | Ebédészünet |
| 14.00–15.00 | Fenntartás, visszacsatolás, támogatás (TÖOSZ, MKKSZ) |
| 15.00–16.00 | Következtetések, első (gyakorlati) lépések |
| 16.00–16.45 | A program értékelése |

II. Vezetői összefoglaló (minta)

Rövid áttekintés a szervezetről/projektről

Környezet elemzés

Belső környezet

Belső környezet elemzése: Szervezeti erőforrások, emberek, kultúra, rendszerek, partnerségek

Külső környezet

Külső környezet elemzése: Társadalmi folyamatok, hatások, technológiák, módszerek, szabályozási környezet, gazdasági környezet

Összehasonlító elemzések

Részletezni a projekt célokat, és azonosítani, mely külső és belső tényezők kedveznek a célok megvalósításának.

Teljesítménymérés

A folyamatok mérése, összehasonlítása más hivatali folyamatokkal és teljesítményekkel. a változók általában időben, minőségben, költségben mérhetők. A haladás mérésének eredménye a jobb, gyorsabb, olcsóbb...

Jó gyakorlatok

Jó gyakorlatok összehasonlítása, elemzése

Kockázatok, csapdák elemzése

Kockázatok és csapda veszélyek elemzése, hogy azok elkerülhetőek, megelőzhetőek legyenek.

Stratégiai tervezés

A stratégiai terv világos kommunikációja elengedhetetlen valamennyi érintett személy felé, beleértve az érdekcsoportokat és támogatókat. Ez a következőket tartalmazza:

Vízió

Mit szeretne a projekt elérni? Kialakítja az aspirációkat, szándékokat a megcélzott jövő elérése felé.

Küldetés

A célok eléréséhez szükséges döntések, felhatalmazások

Misszió részletezése (Válaszoljuk meg valamennyi kérdést!)

Milyen „szolgáltatás” funkció lesz a projekt eredménye?

Kik lesznek azok a személyek, akik a projekt hasznát élvezik?

Milyen okok szólnak a projekt megvalósítása mellett?

Miért van szüksége a szervezetnek a projektre?

Hangoljuk össze a válaszokat!

Értékek

Az értékek minden lényeges döntésben segítenek. Melyek e legfontosabb értékek?

Kezdeményezések

Ezek az akciók elvezetnek a célok megvalósításához.

Stratégiai célok

Soroljuk fel azokat a várt eredményeket, melyek a vízió és a misszió eredményeként elérendők.

S Specifikus
M Mérhető
E Elérhető
R Releváns
I Időhöz kötött

E Értékelés
Ú Újraértékelés

Mérés

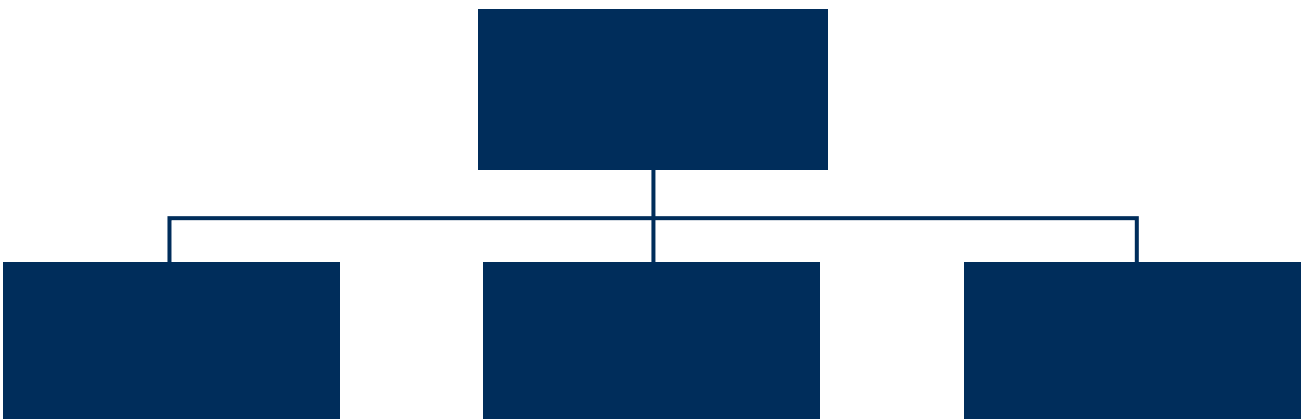
Az eredmények kvantitatív mérése

Gyorsan elérhető eredmények

Viszonylag rövid idő alatt, kevés költséggel elérhető eredmények.

Szervezeti struktúra

A szervezeti struktúra kifejezi a felelőségek megosztását a különböző funkciókban és folyamatokban, akár csoportként, akár egyénileg. Készítsünk szervezeti ábrát!



Erőforrások

Személyes

Anyagi, költségvetési

Lehetőségek/eszközök

Összefoglalás (beleértve az előretekintést is)

Mindezek alapján fogjunk bele a projekt megvalósításába!
Valósítsuk meg a saját rendszerünket!



Felhasznált és tanulmányozott szakirodalom

1. Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (11.0) Budapest, 2011.06.10.
2. hirlevel.egov.hu/2011/05/13gazdasagos-es-ugyfelbarat
3. ugyfelorientalt.hu/cikk/panasz-nevezektan/
4. ugyfelorientalt.hu/cikkek/miert-nem-szeretjuk-a-reklamokat
5. A jó állam programja. szuveren.hu
6. Kormányhivatalok a jó államért. nki.gov.hu/kepzesek-vizsgak/jog-es-tudastar/525
7. Erőszak a munkahelyen. European Agency for Safety and Health at Work 24
8. Gyakorlati tanácsok munkavállalók számára a munkával összefüggő stressz és okainak kezelésére (FACTS 31)
9. Kérdőív a munkahelyi stresszről. European Agency for Safety and Health at Work
10. Pszichoszociális kockázatok, szolgáltatások és társadalmi párbeszéd. VS/2009/0148.
11. Multiszektorális iránymutatások a harmadik fél által a munkavégzéssel összefüggésben elkövetett erőszakos cselekmények és zaklatás megoldására
12. Violence at work/Duncan Chappell and Vittorio Di Martino; International Labour Office. Geneva: ILO, 2006 xxiv, 360 p
13. Violence at the workplace: the global response. Special topic: violence at workplaces/Vittorio di Martino
14. Violence at work: occupational safety and health perspectives. Special topic: violence at workplaces/Mohtar Musri, Rabaayah Daud.

