

DIPLOMADOLGOZAT

Tiszáné dr. Szilágyi Judit

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Gödöllői Campus

Emberi erőforrástanácsadó mesterképzési szak

Levelező tagozat

**GAZDASÁGI MEDIÁCIÓ - BÉKÉS KONFLIKTUSKEZELÉS A
KÖVETELÉSKEZELÉSBEN**

Belső konzulens:

Dr. Fazakas Ida, egyetemi docens

Belső konzulens intézete/tanszéke:

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Készítette: Tiszáné dr. Szilágyi Judit

Gödöllő

2025

Tartalomjegyzék

| | | |
|------|--|----|
| 1 | Bevezetés | 1 |
| 2 | A konfliktus fogalma és megjelenési formái a gazdasági, üzleti életben..... | 2 |
| 2.1 | A konfliktus fogalma | 2 |
| 2.2 | A konfliktus kialakulásának szakaszai | 3 |
| 2.3 | A konfliktus a gazdasági, üzleti életben | 5 |
| 3 | Konfliktuskezelési módszerek, stratégiák..... | 7 |
| 4 | Konfliktuskezelési technikák | 10 |
| 5 | Tárgyalási technikák | 13 |
| 6 | Mediációs eljárások | 15 |
| 6.1 | A mediáció fogalma | 15 |
| 6.2 | A mediáció és a peres eljárás viszonya | 16 |
| 6.3 | A mediáció előnyei a peres eljáráshoz képest | 17 |
| 7 | Gazdasági mediáció | 19 |
| 7.1 | A gazdasági mediáció alapvetései..... | 19 |
| 7.2 | A gazdasági mediáció folyamata | 22 |
| 8 | A vizsgálat célja, hipotézise, módszerei, eredménye..... | 24 |
| 8.1 | A vizsgálat célja, hipotézise..... | 24 |
| 8.2 | A vizsgálati módszerek..... | 24 |
| 9 | Dokumentumelemzés módszere..... | 24 |
| 9.1 | A vizsgálat mintája | 25 |
| 9.2 | A vizsgálat eredményei..... | 25 |
| 9.3 | A dokumentumelemzésből levont következtetések a hipotézisek vonatkozásában..... | 30 |
| 10 | Interjúkészítés módszere | 31 |
| 10.1 | A vizsgálat mintája | 31 |
| 10.2 | A vizsgálat eredményei..... | 31 |
| 10.3 | A kutatás eredményéből levont következtetések, a hipotézisek megválaszolása .. | 37 |
| 11 | Összegzés. A gazdasági mediáció jövőbeni alkalmazhatóságának esélyei | 38 |
| 11.1 | A gazdasági mediáció jövőbeli alkalmazásának lehetőségei a vizsgált vállalkozások vonatkozásában..... | 38 |
| 11.2 | A gazdasági mediáció jövőbeli alkalmazásának általános potenciálja. Javaslatok..... | 39 |
| 12 | Áttekintés | 40 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 13 | Irodalomjegyzék | 43 |
| 14 | Ábra- és mellékletjegyzék | 45 |
| | HALLGATÓI NYILATKOZAT | 50 |
| | KONZULENSI NYILATKOZAT | 51 |

1 Bevezetés

Munkahelyem, egy budapesti ügyvédi iroda, többnyire a polgári jog és a közigazgatási jog területén képviseli ügyfeleit. Az ügyfelek körét magánszemélyek, gazdasági társaságok, költségvetési, illetve köz- és államigazgatási szervek alkotják. Az ügyfelek képviselőjében eljárva a munkám során a konfliktus típusainak széles spektrumával találkozom. Vita nem csak magánszemélyek között alakulhat ki, hanem gazdasági szereplők között is, amelyek között többnyire anyagi, pénzügyi természetű a konfliktus, melynek okai változatosak, többek között jellemzően a gazdasági kapcsolatokban a fizetési hajlandóság hiánya, vagyoni és „nem vagyoni” károkozás. Az ügyfelek szinte minden esetben jogi úton szeretnék rendezni vitájukat anélkül, hogy az ellenérdekű féllel együttműködve, egymás igényeit figyelembe véve határoznák meg a követelés jogalapját, összegét, a fizetési feltételeket, vagy oldanák meg a közöttük fennálló problémát.

A mediáció egy olyan speciális módszer, technika, melynek alkalmazásával egy külső független közvetítő, moderátor, azaz a mediátor segítségével tisztázhatják a felek a vitájuk eredetét, természetét, majd a köztük lévő érdekellentét, konfliktus, vita feloldását kísérelik meg a felek által kölcsönösen elfogadott, megállapodáson, együttműködésen alapuló megoldással. A peres eljárással ellentétben a mediáció során olyan eredmény jön létre, amely mindkét fél számára kedvező, míg a peres eljárásban egy külső fél kötelező erejű döntése irányadó a probléma megoldására. Ezesetben a felek a vitáját egy, csak az egyik vagy másik félnek kedvező, avagy egyik félnek sem elfogadható megoldással zárják le. Ennek következtében a felek elégedettsége megkérdőjelezhető a jogi úton történő vitarendezés eredménye vonatkozásában, míg a mediáció célja egy kölcsönösen kialakított, a felek igényeit kielégítő megoldás rövid időn belüli megtalálása, amely a felek jövőbeli viszonyára is pozitívan hat. Erre való tekintettel nem elhanyagolható tényező a mediációs tárgyalásvezetés stílusa, az alkalmazott stratégia.

A mediációról elmondhatjuk, hogy egy speciális konfliktusmegelőző, -kezelő módszer és folyamat, amelynek lényege, hogy a két vagy több fél vitájában, a konfliktusban állók beleegyezésével egy semleges, harmadik fél (mediátor) jár közben. A mediátor segít tisztázni a konfliktus természetét és olyan megoldást találni, amely az érintettek számára kielégítő, sőt nem ritkán kifejezetten örömteli (Barinka és munkatársai, 2003).

Dolgozatomban a konfliktuskezelési technikák közül a mediáció alkalmazhatóságát, eredményességét vizsgálom az üzleti, gazdasági kapcsolatok terén. Kutatásom során

üzletemberekkel, cégvezetőkkel, gazdasági igazgatókkal készítettem interjút, valamint a munkám során 2023-2024 években megismert követelések megfizetésére irányuló eljárások iratanyagát dolgoztam fel. Mindösszesen 10 interjút készítettem és 14 eljárás iratanyagát vizsgáltam meg. Interjúalanyaimat méretük, munkavállalóinak száma alapján, tevékenységük szerint kategorizáltam annak érdekében, hogy az üzleti életben, a piacon különböző potenciállal jelen lévő gazdasági társaságok milyen megoldásokat alkalmaznak, amennyiben valamely partnerük nem teljesíti fizetési kötelezettségét.

Vizsgálódásom célja, hogy feltérképezzem az üzleti, gazdasági életben felmerülő konfliktusok okát, hogy a jövőben a tapasztalataimra építve hatékonyan alkalmazzam munkám során a mediációs technikákat, hogy az ügyfelek részére hatékony alternatív vitarendezést biztosíthassunk. Ennek érdekében különösen a következő kérdésekre kerestem a választ: A gazdasági szereplők közötti követeléskezelés során alkalmazhatóak-e a mediációs technikák? Hogyan befolyásolja a gazdaságikapcsolatokat a felek közötti egyeztetés, mediáció követeléskezelés esetén? A mediáció sikeressé teheti-e a gazdasági kapcsolatokat, a piaci szereplők jövőbeli együttműködését? Mely módszerek lehetnek hatékonyak a gazdasági mediáció során?

Dolgozatomban részletezem a konfliktus fogalmának magyarázatát, bemutatom a konfliktus típusait, a különböző konfliktuskezelési módszereket, stratégiákat, a gazdasági mediációt mint a konfliktuskezelés egyik módszerét. Munkámban bemutatom kutatásom eredményét, valamint az eredmények alapján kialakított javaslataimat.

2 A konfliktus fogalma és megjelenési formái a gazdasági, üzleti életben

2.1 A konfliktus fogalma

A konfliktus a latin *confligere* szóból származik, eredeti jelentése fegyveres összeütközés (Csepeli, 1997). A fegyveres összeütközéseket, csatákat, háborúkat a társadalom negatív, kellemetlen szituációként élte meg, annak negatív megítélése a konfliktust mint jelenséget a mai napig megbélyegez. A konfliktusok azonban lehetnek fejlődést elősegítő jelenségek, a játék és az élet nélkülözhetetlen velejárói (Cseh-Szombathy 1995). Freud és Erikson szerint a fejlődést a konfliktusok sikeres megoldása eredményezi (Atkinson és mtasai 1995).

A konfliktusra vonatkozó vizsgálódásra már az ókorban is nagy hangsúlyt fektettek, ennek jelentőségét igazolja, hogy a mai napig számos tanulmány készült a konfliktus vizsgálata körében.

A konfliktus a történelemben különböző jelentést hordozott. Ókori értelemben a tényleges fegyveres konfliktust, háborút jelentette, mára teljesen átalakult a jelentése. A modernkori meghatározása szerint a konfliktus olyan ütközés, amely mögött igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek szembenállása húzódik meg (Szekszárdi 1995, 1996). Harcra, összeütközésre akkor kerül sor, amikor a felek viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk igényeinek érvényesítését, vagy értékrendjük különböző (Gordon 1994).

A személyek közötti konfliktusok és kezelésük fontos terület, azonban továbbra is számos kérdés vár megválaszolásra (Csepeli, 1997).

A konfliktus olyan ütközést jelent, amely mögött vágyak, törekvések, nézetek, eltérő vélemények vannak (Szőke-Milinte, 2004).

2.2 A konfliktus kialakulásának szakaszai

A konfliktus kialakulása egy folyamat eredménye, amely öt, egymásra épülő fázisból tevődik össze. Ezen fázisok segítségével érhetjük meg a konfliktusok dinamikáját, és ezek értelmezésével határozható meg az optimális beavatkozási pont.

A konfliktusok kialakulásának öt fázisra bontását Stephen P. Robbins fogalmazta meg 2005-ben¹. Robbins a konfliktus kialakulásának öt szakaszát az alábbiak aszerint határozta meg Thomas & Kilmann elméleti megközelítéseire építve, illetve azokkal kiegészítve saját hipotézisét.

A konfliktus keletkezésének, az azt megelőző, potenciális helyzet, ellentét elnevezésű szakaszába azokat a tényezőket tárhatjuk fel, amelyek a konfliktusok kiváltó okai lehetnek. Annak ellenére, hogy a konfliktusok gyakoriak, mégis kiváltó okaikat néhány témakörben össze tudjuk foglalni. A viták egyik legjelentősebb kiváltó oka az alapvető igények, szükségletek kielégítése. Amíg ezen feltételeket nem valósulnak meg, az energiakapaitásunk jelentős részét ezen tényezők teljesítésére fordítjuk. Az emberi lét alapvető szükségleteinek hierarchiáját Maslow határozta meg 1943-ban, majd egészítette ki 1986-ban a kognitív szükségleteket (az elismerés fölé), illetve az esztétikai szükségleteket (a kognitív szükségletek fölé). Maslow

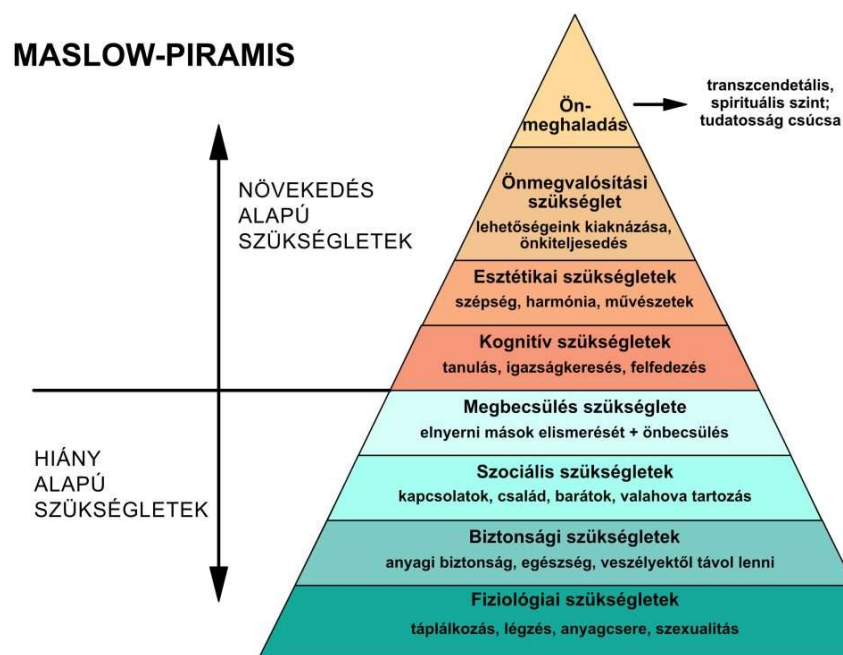
¹ Robbins S. P. (2005.): Organizational Behavior (11th ed.) Prentice Hall

kutatásainak véső megállapításai során a piramis csúcsára helyezte az önmegvalósítást, mint legkiemelkedőbb célt.

Maslow elméletének középpontjában a szükségletek és a motiváció közötti összefüggés áll. Azt vizsgálja, hogy mi mindennek kell teljesülnie, megvalósulnia ahhoz, hogy az ember kiteljesedhessen, maximálisan megvalósíthassa önmagát? Ezt a feltételegyüttest szemlélteti az ún. Maslow-piramis.

1. ábra: Maslow-piramis

(forrás: M. Tóth Andrea: *A Maslow-piramis és az önmegvalósítás* (M. Tóth , 2022))



A konfliktusok legfőbb kiváltó oka valamilyen kommunikációs zavar, amely során a felek által elmondottak valamilyen oknál fogva a mondandótól eltérő értelmet vesz. Konfliktushoz vezethetnek szervezeten belül a strukturális problémák és az emberi különbségek. Ilyen lehet, ha egy feladatellátásra több szervezeti egység is képes, illetve jogosult, azonban a hatáskörök a vezetés által nincsenek tisztázva, meghatározva. Valamint a kijelölt csoporton belül a tagok munkamorálja, munkatempója, kommunikációs stílusa eltérő, illetve a szereplők értékítélete eltér egymástól, más prioritási sorrendet képviselnek.

A konfliktusok következő szakasza maga a felismert, érzékelt, megtapasztalt konfliktus, (Robbins, 2005), melyben az érintettek érzékelik a diszsonanciát, polémiát, nézeteltérést, hogy a felek célja, érdekei, értékei eltérnek egymástól, azonban még emocionális válaszreakció nem alakul ki. Amennyiben nem jelennek meg érzelmek, a felek konfliktussal kapcsolatos

tapasztalatai nem negatívak, ezért az könnyebben kezelhető, megoldható. Azonban az érzelmi impulzusok megjelenésével elkezdődik a vita elmélyülése.

A konfliktusok kifejlődésének következő ciklusa a konfliktusok megoldása iránti szándék kialakulása, a megoldási mód meghatározása (Thomas & Kilmann, 1974). A vitában érintett felek tudatosan kialakítanak egy viselkedési módszert, ami meghatározza a konfliktushoz való viszonyát, melyeket a Konfliktuskezelési módszerek, stratégiák című fejezetben ismertetek részletesen.

A felek konfliktus alatti magatartása, tényleges viselkedése (Robbins, 2005) teszi egyértelművé a külső szemlélő számára is a konfliktus jelenlétét a felek között, mivel a vita résztvevői interakcióba lépnek egymással. Ez testet ölthet veszekedés, nyílt összecsapás formájában, de megnyilvánulhat passzív ellenállásban, elzárkózásban is. Azonban a felek megpróbálhatnak egyeztetni egymással, kompromisszumos megoldást találni problémájukra. Véleményem szerint a vita rendezésének ez a leghatékonyabb módja.

A konfliktus következménye, végkimenetele a felek magatartásától, konfliktuskezelési stratégiájától függ (Robbins, 2005). Azaz, hogy milyen mértékben hajlandóak egymással együttműködni, hajlandóak-e kompromisszumot kötni egymással a vita lezárása érdekében. A felek ellenállásának mértékétől függően elmélyülhet közöttük a konfliktus, ami megnehezíti a felek kommunikációját, az eredményes egyeztetések, tárgyalások lefolytatását.

2.3 A konfliktus a gazdasági, üzleti életben

Ahogy a mindennapi életben, úgy az üzleti életben is számtalanszor alakulnak ki vitás helyzetek, konfliktusok, cégen belül, üzleti partnerek, cégek, illetve a fogyasztók között is.

„A gazdasági konfliktusok jogi szempontból a civilisztika területéhez soroljuk. Tágabb értelemben a gazdasági jogvitának tekintünk minden olyan jogvitát, ahol a vitában érintettek legalább egyike gazdálkodó szervezet.” (Dr. Gráner)

„Szűkebb értelemben azonban gazdasági jogvitának a gazdasági élet működésével kapcsolatos, vagyis jellemzően a gazdálkodó szervezetek gazdasági tevékenységével, illetve működésével összefüggő jogvitákat tekinthetjük.” (Dr. Gráner), amelybe nem tartoznak bele a munkaügyi jogviták.

A gazdasági szereplők külső konfliktusait, jogvitáit jellemzően két interakció-típusba sorolhatjuk. A *B2B*, azaz a gazdasági szereplők közötti, és a *B2C*, azaz közvetlenül a

fogyasztókkal, vevőkkel fennálló konfliktusok ² (Agarwal, 2021) (fogyasztói jogviták, konfliktusok).

A közvetlenül a fogyasztókkal fennálló konfliktusokat lazább kapcsolatok jellemzik, tekintettel arra, hogy nem határozható meg konkrétan a fogyasztó személye, hanem csupán egy csoportként jelennek meg a vitában, mint ellenérdekű felek. A vita tárgya a termék, szolgáltatás minősége, ára, egyéb jellemzője, illetve az azokkal szemben támasztott fogyasztói kifogás. A fogyasztói igényeket könnyebb kielégíteni általános információkkal. Az gazdasági kapcsolat rövid idő alatt, a termék megvásárlásával, a szolgáltatás igénybevételének pillanatában alakul ki.

A gazdasági szereplők közötti konfliktus kezelése a cégvezetők szintjén történik, akik a saját vállalkozásukat képviselik, konkrétan meghatározott személyek, ezáltal konkretizálhatók az érdekeik, viselkedésük, mentalitásuk, tárgyalási stílusuk. A kommunikáció minőségét nagymértékben befolyásolja a menedzserek, igazgatók, azaz a vezetők képzettsége, szakmai tudása, a termék vezetők általi ismerete. A vállalkozások közötti üzleti viszony kialakulása egy hosszabb folyamat, akár évek munkájának eredménye, melyhez elengedhetetlen a bizalom a cégek, és az őket képviselő vezetők között, hiszen a vezető a cég képviselője. A bizalom alapozza meg az üzleti élet szereplői között kialakuló hosszútávú gazdasági kapcsolatot. Az így kialakult bizalom, kedvező gazdasági kapcsolat nagyon érzékeny, törékeny, amelynek létrejötte jelentős idő és energiaráfordítás eredménye.

A gazdasági kapcsolatokban kialakuló konfliktusok többsége pénzügyi okok miatt jön létre. Ez megvalósulhat nem megfelelő minőségű teljesítés, határidőn túli teljesítés, határidőn túli ellenérték megfizetés okán.

Az így kialakult konfliktusokban a felek jellemzően mereven ragaszkodnak saját álláspontjukhoz. Ennek eredményeként időigényes, költséges peres eljárásokban látják a megoldást, melyben az egyéni győzelem, az erőfitogtatás, saját igazuk védelme a cél, de ez már nem valódi megoldás.

Ezen helyzetekre, mivel ezen helyzetek kezelése komoly hatással van a felek üzleti kapcsolataira, a cégek eredményességére, kiemelt figyelmet, jelentős energiákat szükséges fordítani, óvatosan kell megközelíteni ezen szituációkat.

² leadsquared: B2B vs B2C Sales: 10 Differences and 9 Similarities. in: leadsquared, 2021.03.01. Online: <https://www.leadsquared.com/b2b-vs-b2c-sales-differences-similarities/>

Az üzleti jogviták eldurvulhatnak, vagy kulturált formában is lefolytathatók. Amíg a vitás felek konszenzussal, párbeszéddel próbálják rendezni a helyzetet, és mindannyian engednek az igényeikből, követeléseikből, addig van helye a mediációnak, alternatív vitarendezésnek, azonban mindig lesznek, akik mindenképp győzni akarnak. Az alternatív megoldások, mint a mediáció segítségével lehetnek azoknak, akiknek a konstruktív, közös megoldás keresése a cél, amely gazdasági szempontból is kedvezőbb a felek számára, hiszen a hosszú peres eljárások költségesek.

A társadalom szempontjából kiemelt jelentősége van a viták békés rendezésének, ennek egyik leghatékonyabb eszközei az alternatív vitarendezési megoldások, melyek visszafogott, átlátható mederbe terelik a problémák megoldását.

3 Konfliktuskezelési módszerek, stratégiák

A konfliktus az emberi kapcsolatok természetes velejárója, legyen szó munkahelyi, családi, iskolai környezetről, vagy üzleti életről. A konfliktus olyan helyzet, amikor két vagy több fél érdekei, értékei, nézetei vagy céljai összeütközésbe kerülnek egymással. A konfliktus lehet konstruktív vagy destruktív, attól függően, hogy hogyan kezelik azt a felek. (Deutsch, 1973) A konfliktusok eltérően hatnak a különböző mentalitású, temperamentumú személyekre. Van, akit feldühít, indulatossá tesz, ha egy olyan szituációba kerül, amelyben nézeteltérések, érdekkülönbségek vannak, de vannak olyanok is, akikben egy ilyen szituáció félelmet kelt, sőt sokkolhatja, megbéníthatja őket.

A konfliktuskezelés módja alapvetően befolyásolja a kapcsolatok alakulását és a közös munka hatékonyságát, melyben jelentős szerepe van többek között az egyén alkalmazkodóképességének, kompromisszumkötési hajlandóságának, érdekérvényesítő képességének.

A konfliktuskezelésre irányuló tárgyalások, egyeztetések célja, hogy a felek közötti vitából, vélemény-, érdekelletérből eredő konfliktust feloldják. A konfliktuskezelés több stratégia alkalmazásával valósulhat meg. A stratégiákat a felek személyiségjegyei, viselkedésmintái alapján különböztetjük meg.

Az egyén magatartása alapján megkülönböztetjük a Thomas-Kilmann-féle modell (1. ábra) szerint öt alapvető konfliktuskezelési stratégiát különböztethetünk meg az egyén magatartása alapján. A konfliktuskezelési készség, magába foglalja az önérvényesítés és az együttműködés

képességét, amelyeket kiegészít a tudatosság, azaz, hogy a fél ki tudja választani, mikor melyik stratégia a legcélravezetőbb, és azt adekvát módon képes alkalmazni.

A versengő módszert magas önérvényesítés mellett alacsony együttműködés jellemzi. A versengő típus saját érdekeit, véleményét érvényesíti függetlenül a másik fél, mások igényeire. Leginkább a „kiáll az igazáért”, „megvédi az álláspontját” mondatokkal jellemezhető. A versengő módszer alkalmazása abban az esetben célszerű, ha gyors, döntésre, reakcióra van szükség a probléma megoldása érdekében, illetve ha a meghozandó döntés nem népszerű, ezért magasfokú ellenállást válthat ki, továbbá, ha a másik fél visszaélne az együttműködő magatartásával.

A versengő módszer gyakori alkalmazása hosszútávon ronthatja a felek közötti kapcsolatot, viszonyt, és a közvetlen környezete úgy érezheti, hogy az igazságot nem teljes valójában, hanem némileg árnyaltan, a saját érdekeinek érvényesítése érdekében manipulálja.

Az együttműködő módszer jellemzője a magas önérvényesítés melletti magas szintű együttműködés. Az együttműködő módszert a problémamegoldásra törekvés jellemzi oly módon, hogy mindkét fél számára elfogadható megoldást keres, ezért törekszik az érdekek, az okok feltárására, kreatív megoldás kialakítására. Az egyik fél elfogadja a másik fél érdekeit, miközben igyekszik a saját érdekeinek, igényeinek érvényt szerezni.

Alkalmazása akkor ajánlott, ha a döntéshez, a megoldáshoz minden fél egyetértése szükséges, illetve az megoldandó helyzetben részes felek érzelmi érintettsége, kötődése jelentős befolyással bír a megoldásra, továbbá hosszútávú megoldás esetén.

Egyszerű, banális, evidens kérdések megoldásához nem érdemes alkalmazni, mivel ez a módszer jelentős idő- és energiaráfordítást igényel.

Kompromisszumkereső módszert a felek közepes önérvényesítése mellett közepes együttműködés jellemzi. A kompromisszumkereső módszerrel a vitás felek kölcsönösen elfogadott, kialakított megoldásra törekszenek, melynek érdekében a felek kölcsönösen lemondanak saját igényeik egy részéről. Egyik résztvevő sem érheti el a saját szempontjainak érvényesülését, olyan köztes helyzetet alakítanak ki, amelyben minden fél többé-kevésbé tud érvényt szerezni saját igényeinek.

Ha a résztvevők ugyanolyan elhivatott érdekeinek érvényesítése mellett, illetve a probléma összetett, rövid idő áll rendelkezésre, és a felek céljainak jelentősége kulcsfontosságú, de a

szereplők nem tudnak együttműködni, célravezető lehet a kompromisszumkereső módszer alkalmazása.

A kompromisszumos megoldások kialakítása inkább a rövidtávú megoldások esetén hasznos, mivel alapelveknek, érdekeknek nehéz érvényt szerezni. Az eredmény egyik felet sem elégíti ki teljes mértékben, lemondásnak, deficitnek élik meg.

Alkalmazkodó módszert alkalmazók viselkedését alacsony önérvényesítés mellett magas együttműködés jellemzi. Az egyik fél feltétel nélkül tudomásul veszi a másik fél igényeit, céljait, miközben saját érdekét a másik fél érdekeinek rendeli alá. Megvalósulási formái lehet a nagylelkűség, az önfeláldozás, akár mások véleményének kritika nélküli elfogadása, kéréseinek teljesítése. Az ellenségeskedés elkerülését célzó viselkedésforma, melyben az egyik fél a másik fél igényeihez, céljaihoz igazítja saját véleményét.

Célravezető módszer, ha nem szeretnénk jelentős időt és energiát fordítani a megoldásra, mert a kérdés a másik félnek sokkal fontosabb, illetve a jövőre nézve próbálunk kapcsolati tőkét szerezni, továbbá, ha gyengébb pozícióban vagyunk, de csökkenteni szeretnénk a veszteségeinket.

A módszer alkalmazásával viszont nő a kockázata a konfliktus újra generálódásának, ismételt kialakulásának, a felek javaslatai jelentőségüket veszthetik, a személyes fejlődés lehetősége csökkenhet, feledésbe merülhetnek a saját célok. Az alárendelt fél önbizalma, önértékelése csorbulhat.

Elkerülő módszer követőinek magatartását alacsony önérvényesítés és alacsony együttműködés jellemzi. A cselekvés célja a konfliktus elkerülése, akár a döntés elhalogatásával, a vitából, konfliktusból kihátrálással.

Amennyiben nem adottak a vitarendezés feltételei, mert a szereplők, a felek érzelmileg túlfűtöttek, nem áll rendelkezésre elegendő információ, vagy eszköz a megoldáshoz, abban az esetben érdemes alkalmazni, továbbá az eredmény kialakítása során keletkezett, vagy az eredménnyel okozott károk mértéke jelentősen meghaladják a megoldással elérhető előnyöket, valamint ha nincs meg a felek személyes kompetenciája a megoldás kialakításához, ezért mások, más érintettek releváns tapasztalattal, tudással rendelkeznek a döntés meghozatalához.

Azonban a döntés elhalasztása miatt a felek közötti konfliktus, továbbra is fennmarad, elmélyülhet, a probléma tovább fokozódhat, s ezáltal a felek önérzete sérülhet.

Megállapítható, hogy nincs olyan módszer, amelyre egyértelműen kimondható lenne, hogy “jó” stratégia, minden konfliktuskezelési stratégia hatékony, ha az adott szituációra a megfelelő stratégiát követjük. Minden stratégiának megvannak az előnyei, erősségei és hátrányai, gyengeségei, amelyeket figyelembe kell venni a különböző helyzetekben alkalmazandó stratégia megválasztásánál annak érdekében, hogy hatékony módszerként tudjuk használni a kiválasztott stratégiát.

2. ábra: Thomas-Kilmann-féle modell konfliktuskezelési stratégiái
(forrás: Kiss Borbála pszichológus: *Mi is a konfliktus?*)



A Thomas-Kilmann-féle modell bemutatott öt alapvető konfliktuskezelési stratégiájának összefoglalását, rövid jellemzését a fenti ábra mutatja be a legszemléletesebben.

4 Konfliktuskezelési technikák

„Vállalaton kívüli konfliktusok lehetnek például a szerződések létrehozása és értelmezése körüli viták; a szerződések teljesítésekor felmerülő nézeteltérések; a kártérítési igények érvényesítésével kapcsolatos problémák; az alvállalkozókkal való viták; továbbá a vevőkkel, ügyfelekkel való konfliktusok.” (Nagy & Szilágyi, 2012.)

A konfliktuskezelési stratégiákat különböző konfliktuskezelési technikák során alkalmazhatjuk az adott szituációban leghatékonyabb módon, melynek célja a konfliktusok konstruktív mederben tartása, a felek közötti egyezség létrehozása.

Litigáció esetén a felek bírósági eljárás keretében, peres úton próbálják eldönteni a közők fennálló vitát, konfliktust. A döntés azonban a felekre kötelező érvényű, attól eltérni nem lehet, merev, amely akár egyik félnek sem kedvező.

A bírósági eljárás mellett számos alternatív vitarendezési mód ismert, melyek közül a vitás felek szabadon választhatnak, közösen megállapodhatnak valamelyik alkalmazásában. Az alábbiakban a gazdasági jogviták tekintetében igénybe vehető alkalmazott alternatív vitarendezési módokat ismertetem. Az alternatív vitarendezési módok az állami igazságszolgáltatás intézményrendszerén kívüli vitarendezést jelentenek. Jelen fejezetben a leggyakoribb alternatív vitarendezési módokat mutatom be.

Mint a viták döntő többségében, a gazdasági konfliktusok legegyszerűbb, legkézenfekvőbb módja a tárgyalás, melynek során a vitás felek közvetlenül egymással egyeztetnek. A tárgyalás eredményességének alapfeltétele a felek megállapodásra irányuló akarata, a konstruktív kommunikáció, amely kizárólag kölcsönös bizalmon alapulhat. Azonban az eredményes végkimenetel elérése támogatást igényelhet. Ezen tárgyalási formákat irányított vagy asszisztált tárgyalásnak, másnéven facilitációnak nevezzük.

Csemáné Váradi Erika³ értelmezése, magyarázata szerint a facilitáció egy kevésbé struktúrált alternatív konfliktusfeloldási technika, melynek során a facilitátor a felek közötti kommunikációt irányítva segíti a problémamegoldás folyamatának eredményesebbé tételét. Facilitátor alkalmazásra akkor van szükség, ha a felek közötti kommunikáció folyamatos, nincsenek köztük vitás kérdések, ennek ellenére a tárgyalások nem vezetnek eredményre. Ennek érdekében a facilitátor koordinálja a kommunikációt, megpróbálja a felek fókuszát a cél irányába terelni, de a döntést ez esetben is a felek hozzák meg.

Arbitráció, alkalmazása esetén a felek felhatalmaznak egy arbitrátort a döntés jogával, és saját akaratukból – alávetési nyilatkozatukkal – alávetik magukat egy külső, független döntőbíró eljárásának. Az arbitrátor a felektől független személy, aki nem bíró, ezért olyan szempontok figyelembevételével hozhatja meg a döntését, amelyeket a hivatásos bírón nem mérlegelhet. Az arbitrátor nem bíró, csupán vitás esetek eldöntésére kiképzett személy. Az arbitrációnak az USA-ban van jelentős, kialakult gyakorlata, Magyarországon választottbíráskodás formájában valósul meg.

³ Csemáné Váradi Erika – a Miskolci Egyetem Állam és Jogtudományi Karának oktatója, az alternatív konfliktuskezelés és vitarendezés területén elismert szakember és oktató

A harmadik alternatív vitarendezési mód a mediáció, mely esetében a felek egy harmadik független személy, a mediátor közvetítő tevékenységét veszik igénybe vitájuk feloldására, de a döntést minden esetben a résztvevők hozzák meg. Kertész Tibor⁴ a mediációt a facilitált tárgyalás egy olyan formájaként határozza meg, amelyben a felek közvetlenül már nem képesek döntést hozni, ezért egy harmadik – külső – résztvevő, a mediátor segíti őket a megoldás kidolgozásában.⁵ Csemáné Váradi Erika strukturált alternatív konfliktusfeloldási technikaként aposztrofálja a mediációt, melyben mediátor segíti a feleket a mindenki által elfogadott megoldás kialakításában, megtalálásában. De abban az esetben is eredményesen alkalmazható, ha vitás felek között már oly mértékben elmérgesedett a vitás helyzet, hogy a felek már kommunikálni sem tudnak egymással, illetve olyan ellentétek vannak köztük, melyeket nem tudtak rendezni. A mediátor feladata összetett: egyrészt támogatást nyújt a feleknek a konfliktushelyzet feloldásában, másrészt szükség esetén megakadályozza a konfliktushelyzet további eszkalációját.⁶ A mediáció a hazai jogrendszerben egy jogilag deklarált, szabályozott alternatív vitarendezési mód a facilitációval ellentétben.

A mediációt az Európai Unió jogrend is szabályozza. AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 2008. május 21. napján fogadta el a 2008/52/EK IRÁNYELVE a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól szóló irányelvét (a továbbiakban: közvetítési irányelv). A közvetítési irányelv alapján a tagállamoknak 2011. május 21. napjáig kellett eleget tenniük az irányelv által rájuk rótt kötelezettségeknek.

A közösségi jogalkotót az alternatív vitarendezés elterjedésének igénye motiválta, a „mediáció mégis azokban az országokban terjedt el, ahol az állampolgárokat elég érettnak tartják, hogy döntsenek saját ügyeikben. Ehhez kapnak segítséget, miközben a döntés jogát és felelősségét nem veszik el tőlük”. (Dr. Somfai, 2003)

A mediáció egyik alapvetése, hogy annak alkalmazása, az abban való részvétel önkéntes. Ennek ellenére vannak olyan Európai Unió országok, ahol kötelező a közvetítői, mediációs eljárás lefolytatása meghatározott esetkörben. Nem kizárólag magában a közvetítői eljárásban való részvételre kötelezik a feleket, azt is előírhatják a feleknek, működjenek együtt, legalább egy megbeszélésen vegyenek részt. Van olyan megoldás is, hogy a peres eljárás előfeltételeként határozzák meg a közvetítői eljárásban kötelezően való részvételt.

⁴ Kertész Tibor 1999 óta gyakorló mediátor, hazai mediáció területén komoly szaktekintély

⁵ Kertész Tibor: Mediáció a gyakorlatban, 31.o.

⁶ Csemáné Váradi Erika: Az alternatív vitarendezési lehetőségek – módszerek és eljárások, 22.o.

3. ábra: Kötelező közvetítői eljárások az Európai Unió egyes országaiban
 (forrás: saját szerkesztés Németh Zoltán: A kötelező mediáció intézménye az EU tagállamokban című cikke alapján)

| tagállam | szabályozás |
|-------------|--|
| Csehország | nincs kötelező mediáció, azonban a bíró előírhatja a feleknek, hogy vegyenek részt egy tájékoztatón, amelyet egy regisztrált mediátor tart a részükre. |
| Lettország | nincs kötelező mediáció, 2016 óta van lehetőség arra, hogy a bíróságokon egy óra ingyenes mediációs konzultáción vegyenek részt a felek |
| Szlovénia | a felek szabadon dönthetnek polgári ügyben, hogy alternatív úton vagy peres úton rendezik vitájukat, azonban a bíróság ajánlhatja a feleknek a mediációs eljárást, valamint a bíró megítélése szerint kötelezheti a feleket a részvételre. |
| Németország | nincs kötelező mediáció, azonban az ügyvédek etikai kódexe előírja, hogy az ügyvédek kötelesek tájékoztatni ügyfeleiket a mediációs eljárásról. |

Magyarországon jelenleg nem írja elő semmilyen szabály, hogy peres eljárást megelőzően kötelezően részt kellene venni mediációs, közvetítő eljárásban, azonban a szülői felügyelet rendezése iránti perben (bíróság) és gyermekvédelmi eljárásban a felek kötelezhetők arra, hogy mediációs eljárásban vegyenek részt. A mediációs eljárást azonban annak ellenére, hogy nem kötelezően előírva, egyre többen próbálják meg (jog)vitájukat békés úton, peren kívül rendezni egymással, hiszen az ellenérdekű feleknek is ugyanaz az célja, hogy mindkettőjük érdekeit figyelembe vevő megoldás szülessen.

5 Tárgyalási technikák

A konfliktuskezelés legmeghatározóbb eleme jól megválasztott tárgyalási technika alkalmazása, ugyanis a tárgyalási technika kulcsfontosságú szerepet játszik az eredmény szempontjából, hiszen a konfliktusok nagy része egyeztető tárgyalásokkal, megegyezés útján rendezhetők, nem feltétlenül szükséges a megoldáshoz tényleges konfrontáció. Ez egyaránt elmondható a munkahelyi, gazdasági vagy szervezeti konfliktusok esetében.

A felek a tárgyalásaik során a megoldást keresik a köztük fennálló vitás helyzetre, érdekellentétre. A hatékony együttműködés érdekében többféle tárgyalási technikának vehetjük hasznát.

A legnépszerűbb tárgyalási technika nyertes-nyertes (win-win) stratégia, melynek során az érintettek kölcsönösen elfogadott, minden fél számára előnyös megoldásra törekszenek. A tárgyalások során a felek meghatározzák a konfliktus okát, lefektetik közös érdekeiket, mely alapján objektív feltételek mentén konstruktív javaslatokat fogalmaznak meg a probléma megoldása érdekében.

A win-win stratégia alternatív, szabályozott variációja a Harvard-modell, melynek négy alapvetése van.

- A részesektől különböztessük meg a problémát, konfliktus okait.
- A felek érdekeire, céljára fókuszáljunk, a pozícióktól függetlenül.
- Minden résztvevő számára elfogadható, pozitív megoldást kell megtalálni, kialakítani.
- A megoldást a problémától független követelményeket alkalmazzunk.

Érdekalapú tárgyalási stratégia alkalmazása során a felek a saját érdekeiket, álláspontjukat képviselik, és ahhoz a tárgyalás teljes időszaka alatt, teljes mértékben ragaszkodnak. Az eredményes tárgyalás feltétele, hogy a felek egymás érdekeit mélyrehatóan megismerjék és megértésük, ennek eredményeként egy hosszútávon működő megállapodás jöhet létre. (Fisher, Ury, & Patton, 2011)

A legjobb alternatíva a megoldás helyett (BATNA) elnevezésű tárgyalási technika során a felek tudatosan felméri a helyzetüket, hogy a vita mely pontján érdemes kompromisszumot kötni annak függvényében, hogy megállapodás hiányában mi lenne a vita végkimenetele. Ezzel a felek elérik, hogy egy számukra hasznos alku alakuljon ki közöttük.

„Álláspont-érdek-megoldás” módszernek három alapkérdése van, mellyel elősegíti a konfliktus mélyreható értelmezését. E három kérdés iránya adta a módszer elnevezését.

- „Mit mondanak a felek?” kérdés segítségével megismerhetjük a felek álláspontját.
- A „Miért?” kérdéssel a felek érdekeit tárhatjuk fel.
- „Hogyan lehet olyan eredményt kialakítani, amely a vita minden résztvevőjének megfelel, melyet a vita minden résztvevője elfogad?” kérdés megválaszolásával a megoldás felé vezető utat határozhatják meg a felek.

A tárgyalás során a kérdéseknek megfogalmazásának kiemelkedő szerepe van, hiszen a kifejező kérdések feltétele és megválaszolása segíti a feleket. Jól irányított kérdések segítségével oldódhat a feszültség a felek között, ezáltal empátia, együttérzés alakulhat ki a felekben egymás iránt, illetve erősödhet a felek között, amely elősegítheti a probléma okának meghatározását, a felek érdekeinek megfogalmazását, s ezen keresztül a legjobb, leghatékonyabb megoldás kialakítást, elfogadását.

A kérdések lehetnek nyitott kérdések, melyek segítségével a felek egyértelműen meghatározhatják véleményüket, álláspontjukat, érdekeiket. Kérdések alkalmazásával a konfliktus, nézeteltérés homályos, nem egyértelmű pontjait tisztázhatják a felek. De kérdésekkel a vita megoldására irányuló javaslatokat, alternatív megoldásokat is megfogalmazhatnak a felek.

6 Mediációs eljárások

6.1 A mediáció fogalma

A mediáció a *mediare* szóból ered, melynek jelentése középen állni, közvetíteni. „A mediáció, mint a konfliktus megoldásának, feloldásának egyik lehetősége a konfliktushelyzetben jellemzően felbomlott bizalom helyreállítását is szolgálja.” (Mizser, 2020.)

A közvetítői tevékenységről szóló 2002. évi LV. törvény (a továbbiakban: közvetítői törvény) indokolása szerint „a mediáció (közvetítés) tehát a konfliktus megoldásának útja, azaz olyan eljárás, amelyben a semleges, kompetens és a konfliktussal nem érintett személy (közvetítő) módszeres kommunikációs stratégia felhasználásával a vitában álló feleket olyan helyzetbe hozza, hogy a saját felelősségükre az általuk meghatározott célt, továbbá az egyezség létrehozásához vezető utat megtalálják, s így létrejőjön a minden érintett számára elfogadható megegyezés. A megegyezés eltérő jogokat és kötelezettségeket is megállapíthat azoktól, amelyek a feleket egy bírósági eljárás során egyébként megilletnék.” Az idézett megfogalmazás a mediáció lényegét teljesszörően összefoglalja. A mediációt konfliktus megoldási útként határozza meg, amely segítséget nyújt a megoldás megtalálásában módszeres kommunikációs stratégia alkalmazásával, célja a minden résztvevő által elfogadott megegyezés létrehozása, melyben kiemelkedő jelentősége van a felek felelősségének.

Maga a közvetítói törvény is meghatározza a mediáció törvényi fogalmát, miszerint „a közvetítés e törvény alapján lefolytatott olyan sajátos permegelőző vagy bírósági, illetve hatósági eljárás befejezését elősegítő, egyeztető, konfliktuskezelő, vitarendező eljárás, amelynek célja – összhangban az 1. § (1) bekezdésében foglaltakkal – a vitában érdekelt felek kölcsönös megegyezése alapján a vitában nem érintett, harmadik személy (a továbbiakban: közvetítő) bevonása mellett a felek közötti vita rendezésének megoldását tartalmazó írásbeli megállapodás létrehozásának elősegítése.”⁷

A mediáció egy komplex folyamat, melynek célja nem kizárólag a minden fél által elfogadott megoldás elősegítése, hanem a felek közötti konfliktus rendezése. „A mediációnak tehát nem a megállapodás létrehozása a célja. A megállapodás a folyamat egyik eredménye csupán. A mediáció célja a kommunikáció, a tárgyalási stílus megváltoztatása, és a felek közötti bizalom felépítése annak érdekében, hogy a konfliktust kettejük együttműködésével megoldandó problémaként definiálják újra.” (Kertész) Ennek ellenére az eredmény létrejötte teszi alkalmassá a mediációt, hogy jogi értelemben is alternatív vitarendezési móddá váljon.

6.2 A mediáció és a peres eljárás viszonya

A mediáció a fentiek alapján a gazdasági konfliktusok, viták, jogviták rendezése érdekében is alkalmazható vitarendezési mód. Jelenleg bíróságnak nem áll módjában a jogvitákban érintett alanyokat közvetítói eljárás lefolytatására kötelezni, azonban – külföldi tapasztalatok alapján – megfontolandó a kötelező mediáció bevezetése – különösen polgári/gazdasági ügyek esetében.

Abban az esetben, ha vitás felek vitájukat elsődlegesen – perindítást megelőzően – közvetítói eljárás keretében sikeresen rendezték vitájukat, a bíróságtól kérhetik a megállapodás, egyezség jegyzőkönyvbe foglalását, amennyiben az megfelel a jogszabályoknak. A bíróság által jóváhagyott egyezség már ítélet hatályú határozat, és mint ilyen, végrehajtható. A per megindítása nem zárja ki, hogy az eljárás során a felek közvetítói eljárást vegyenek igénybe, azonban ez esetben a per szüneteltetését kell kérvényezni a feleknek.

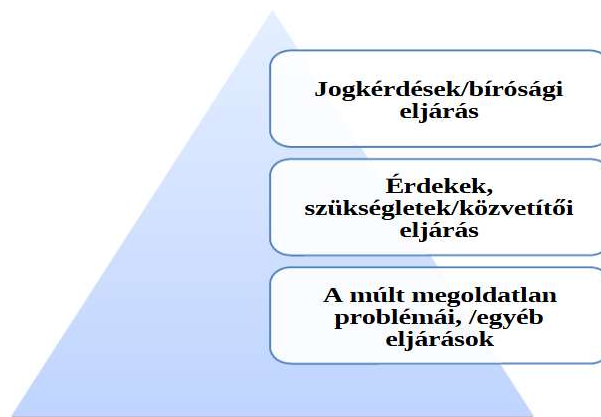
A Mizser Csilla által meghatározott „konfliktus jéghegy modell” szemléletesen mutatja be, hogy a bírósági eljárás (a jéghegy csúcsa) kizárólag az ügyre, magára a jogvitára fókuszál, melyben a felek bizonyítása dominál. A mediáció szintjén már felszínre kerülnek az alternatív vitarendezési módok, amelyek a jéghegy csúcsán nem látszanak. Ezen a szinten megjelennek konfrontálódó felek érdekei, amelyek a kommunikáció részévé válnak. A jéghegy alján található a konfliktusok múltban gyökerező megoldatlan elemei. A jéghegy csúcsáról az alatta

⁷ A közvetítói tevékenységről szóló 2002. évi LV. törvény 2. §

lévő két szint nem érzékelhető, azaz a peres eljárás nem veszi figyelembe a felek érdekeit és a konfliktusok múltbéli kiváltó okát, kizárólag az adott időben koncentrálnak az adott vitára.

4. ábra: A konfliktus jéghegy-modell

(forrás: Mizser Csilla: *A döntés útjai konfliktusainkban –mediáció és alternatív vitarendezés egyes európai példái*)



6.3 A mediáció előnyei a peres eljáráshoz képest

A piaci szereplők közötti jó üzletkapcsolatok ápolásának, fenntartásának feltétele a hatékony együttműködés, azonban ennek ellenére sok esetben konfliktus alakulhat ki közöttük akár valamely javakért, célokért folytatott küzdelemben. A mediáció egy alternatív vitarendezési mód, amely tekintettel van a gazdasági szereplők pozitív megítélésére a partnerek üzleti kapcsolatainak megóvása érdekében, lehetőséget biztosít az egyezség megteremtéséhez. Ezzel a bírósági eljárás hatékony alternatívája az üzleti partnerek egymás közötti konfliktusainak megoldása terén. Amennyiben az egyezség mégsem jön létre a felek között, igényeiket bírósági úton is érvényesíthetik.

A mediáció képes a feleket egymás felé fordítani, kapcsolatuk újszerű és közös felfogását kialakítani, viszonyrendszerük megváltoztatásával. (RISKIN 1994) Mediáció segítségével a felek saját maguk határozzák meg az egyezség kialakításának feltételeit, eljárásrendjét. A vita végeredményét a felek határozzák meg, nincsenek rákényszerítve egy külső, tőlük független döntés elfogadására, végrehajtására.

A mediáció előnyei több aspektusból vizsgálhatók a peres eljárással szemben. A mediáció a peres eljáráshoz képest olcsóbb, rövidebb idő alatt lefolytatható, eredményeként egy a felek konszenzusán alapuló megoldás jön létre, amely az üzleti partnerek közötti gazdasági kapcsolatokra hosszútávon pozitív hatással van, tekintettel arra, hogy erősíti a bizalmat a felek között. Az egyezség során olyan döntést hozhatnak, megoldást alakíthatnak ki a felek, mely

rugalmas, figyelembe veszi a felek érdekeit, igényeit, amely egy merev eljárásrendben nem lenne lehetséges. A felek igényeit, érdekeit figyelembe vevő eredmény végrehajtása a felek elhatározásától függ, önkéntes, azonban a hosszútávú üzleti kapcsolatok megőrzése érdekében minden esetben megvalósul. A mediációs eljárás urai a felek, csak úgy, mint egy peres eljárásban, azonban a tárgyalások menete, feltételrendszere nem merev, szabályokhoz kötött a peres eljárással szemben.

5. ábra: A mediáció és a peres eljárás összehasonlítása
(forrás: saját szerkesztés)

| mediáció | peres eljárás |
|---|--|
| rövid idő alatt lefolytatható | évekig, akár évtizedekig eltarthat |
| költséghatékony, a mediátor díja az egyetlen költség | illeték, perköltség, ügyvédi munkadíj |
| az üzleti kapcsolatokra pozitív hatással van, minden résztvevő figyelembe veszi a többiek álláspontját, a közös munka elmélyíti a partnerek együttműködését | a külső, kötelező erejű döntés vagy a egyik, vagy a másik fél igényeit elégíti ki, de előfordulhat olyan eset is, hogy egyikét sem, a partneri kapcsolatok megromlanak |
| a vita rendezésére innovatív, rugalmas, kreatív, és nem utolsó sorban egyedi megoldásokat fogadnak el a felek | a vitát egy kötelező erejű megoldással zárják, amely nem alkalmazkodik a felek adottságaihoz, igényeihez |
| a vitarendezést urai a felek, saját ügyükben a felek döntenek | kívülálló bíró dönti el a vitát |
| az üzleti titok kezelése szenzitív | fel kell hívni a bíró figyelmét azon információkra, amelyek üzleti titoknak minősülnek, ezért azokat zártan kérik kezelni a felek |
| a végső megoldás végrehajtása, teljesítése önkéntes, a felek önszántukból teljesítik a kölcsönösen elfogadott kötelezettségeket | a döntés végrehajtása kötelező, nem teljesítés esetén hivatali szervek útján végrehajtható |

Összefoglalva, a viták rendezése érdekében alkalmazott gyors, hatékony, konstruktív, eredményorientált eljárás.

7 Gazdasági mediáció

7.1 A gazdasági mediáció alapvetései

A mediáció hasznos az üzleti élet számára, különösen azon személyek, vállalatok, akik, amelyek a jövőben is együttműködni szándékoznak tevékenységük során. Az üzleti életben a mediáció bizalmat teremt a felek között az üzleti, gazdasági, kereskedelmi tevékenységükből adódó konfliktusok megoldásával.

A gazdasági vitákat nem feltétlenül hosszú, költséges és ellenséges viszonyt eredményező peres eljárásban rendezniük a feleknek. A gazdasági mediáció lehetőséget teremt a vitás felek részére, hogy konfliktusaikat, vitáikat békés úton rendezzék, mellyel jelentős pénzt, időt spórolhatnak, és kellemetlenséget kerülhetnek el. A gazdasági mediáció széleskörű alkalmazása a cégvezetők szemléletváltására alapozva valósulhat meg, ehhez jelentős számú innovatív szemléletű vezető szükséges, akik példát mutatnak az üzleti élet többi résztvevőjének. A gazdasági mediáció jövőorientált, konstruktív együttműködést megvalósító vitarendezési fórum.

A gazdasági életben viták kialakulásában kiemelkedő jelentősége van a kommunikáció megszakadásának. A felek kommunikációjának megszakadása a gazdasági életben, különös veszélyeket rejthet magában: indulatokat szülhet, az akaratnyilvánítást és a problémamegoldást gátolhatja, szegregálódhatnak, destruktívvá válhatnak, szeparálódhatnak az érintettek, illetve akár teljesen ellehetetlenülhet a kommunikáció. (Szekeres , A gazdasági mediációról, 2012) Ha a vezetők nyitottak egymás helyzetének, érveinek megértésére, konstruktív kommunikációra, valamint nyitottak az együttműködésre, a vita rendezését célszerű megkísérelni mediációval.

„A gazdasági mediáció vállalatok közti konfliktusok estén alkalmazható tervezhető, strukturált tárgyalás, amely a proaktív és hatékony konfliktuskezelés eszköze a cégen belüli és a cégek közötti viták rendezésére szolgál, gyors, eredményes, költséghatékony és hosszútávon elfogadható jövőorientált megoldásként.” (Szekeres, 2012) A gazdasági mediátor vezeti a felek közötti eljárást, melynek célja a piaci kapcsolatok fejlesztése, a jó partnerségi viszony fenntartása, megőrzése, a felek üzleti titkainak megőrzése, az érintett cégek hírnevének védelme, olyan megoldás létrehozása, amely alkalmazkodik a részes felek igényeihez, lehetőségeihez, a döntés végrehajthatóságának korlátjaihoz. Ezáltal a felek nagyobb elégedettséggel oldják meg vitájukat, a közösen kialakított eredményt, döntést betartják. A mediációs eljárás gyors, alacsony költséggel jár, amely egy likviditási problémákkal küzdő vállalkozás esetében nem elhanyagolható tényező. Amennyiben a mediáció nem vezet

eredményre, a felek bármelyike keresetet indíthat a másik féllel szemben (jog)vitájuk rendezése érdekében, amely eljárás illetékének összege alacsonyabb, amennyiben a felek a per megindítását megelőzően közvetítői eljárás keretében kísérelték meg rendezni vitájukat.

„A jó mediátor a káoszból a rend felé terel, irányít, hidat épít, csatornákat nyit a megbeszélés irányába, helyreállítja az önbecsülést,” (Szekeres, 2015) ha a vitás felek már nem képesek egymással kommunikálni segítő részvétele nélkül. A gazdasági mediátor a felektől független, harmadik személy, aki szakszerűen, pártatlanul, a konstruktivitást elősegítve vezeti le a mediációs eljárást a felek között, elősegíti a felek hibáinak, hiányosságainak felismerését, hozzájárul egy mindkét fél megelégedettségét szolgáló megoldás létrejöttét. Az egyeztetések, megbeszélések körülményeiről (helyszín, időpont) az eljárás elveiről, a levezetés szabályairól a felek dönthetnek.

Németországban gazdasági, üzleti kapcsolatokat meghatározó szerződések vonatkozásában fontos előírás, hogy a szerződéseknek kötelezően tartalmazniuk kell egy mediációs klauzulát, amely alapján a szerződő felek vállalják, hogy a szerződésből eredő vitáikat elsődlegesen békés úton, mediációs eljárás keretében kísérelik meg megoldani. Ennek értelmében bizonyos bírósági eljárások esetében kvázi kötelezően kell mediációs eljárást, mint a peres eljárás előfeltételeként lefolytatni a viták rendezése értelmében.

A gazdasági mediáció jövőbeni alkalmazhatósága és fejlődésének kilátásai pozitívak mind a hazai, mind a nemzetközi, Európai Unió üzleti életben egyaránt. Előtérbe kerül a konfliktusok és viták produktív, idő- és költséghatékony rendezése, megoldása, amelynek hatására folyamatosan nő a mediáció szerepének jelentősége a gazdasági életben. A Közép-Európai Mediációs Intézet szakértői tapasztalatokon és a nemzetközi tendenciák alakulásán alapuló kutatásai szerint „a jövőben egyre több vállalat és szervezet fogja alkalmazni ezt a módszert a konfliktuskezelésben, ami hozzájárulhat a gazdasági folyamatok zökkenőmentes és gyorsabb működéséhez.” (Németh, 2019)

„Egyöntetű vélemény hazai és EU szinten is az, hogy viták, nézeteltérések rendezése egyre inkább eltolódik az alternatív lehetőségek irányába.” (Zoltán & András, 2020.)

A mediált vitarendezés globális, nemzetközi alkalmazása nem korát megelőző, inkább a mediációs eljárások ösztönzésének eszköze. A közvetítéssel vitarendezési eljárás biztonságát biztosítja a támogatott vezetés, amely megteremti a globális piaci szereplők részére a lehetőséget jogainak érvényesítésére, vitáik békés rendezéséhez, valamint a vitarendezés

hatékonyaságát. A mediáció – annak nemzetközi terjedése okán – a jog területén is modernizációt és fejlesztést igényel.

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (továbbiakban: BKIK) és a Közép Európai Mediációs Intézettel (továbbiakban: KEMI) együttműködésének célja, hogy elősegítsék a mediáció terjedését, népszerűségét, ezáltal a gazdasági mediációs eljárások arányának emelkedését. Az együttműködés keretében a két szervezet közös rendezvényeket, szakmai egyeztetéseket szervezett. A szervezetek gazdasági mediációval kapcsolatos szakmai álláspontjának, illetve a rendezvények médiában, illetve szakmai körökben történő megismertetésével, népszerűsítésével is elősegítette a mediációs szakma népszerűsítését, fejlődését.

„A vitarendezés úttörő szakterülete most már a peren kívüli módszerek felé is terjeszkedik.” (Weiss & Griffith, 2019.) A mediációs, közvetítói eljárások számának növekedését igazolják az Igazságügyi Minisztérium által közzétett a 2003. évben, 2009. évben és a 2021. évben lefolytatott közvetítói eljárásokra vonatkozó statisztikai adatok.

6. ábra: Közvetítói eljárások száma (2003. év, 2009. év, 2021. év)
(forrás: saját munka a <https://kozadatportal.hu/> adatai alapján)

| 2003 | Eredményes | Eredménytelen | Összesen |
|--------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| Családi jogi vita | 36 | 12 | 48 |
| Munkajogi vita | 7 | 1 | 8 |
| Egyéb polgári jogi vita | 300 | 39 | 339 |
| Összesen | 343 | 52 | 395 |
| 2009 | Eredményes | Eredménytelen | Összesen |
| Családi jogi vita | 401 | 169 | 570 |
| Munkajogi vita | 36 | 21 | 57 |
| Egyéb polgári jogi vita | 871 | 308 | 1179 |
| Összesen | 1308 | 498 | 1806 |

| 2021 | Eredményes | Eredménytelen | Összesen |
|--------------------------------|------------|---------------|----------|
| Családi jogi vita | 630 | 245 | 875 |
| Munkajogi vita | 32 | 5 | 37 |
| Egyéb polgári jogi vita | 215 | 55 | 270 |
| Összesen | 877 | 305 | 1182 |

7.2 A gazdasági mediáció folyamata

A közvetítői törvény nem határozza meg konkrétan az eljárás menetét, mivel annak szabályait, alapelveit a felek közösen alakítják ki a mediátor segítségével.

A mediációs eljárás kezdeményezése a felek közös akaratelhatározásán alapszik, a felek által választott mediátort írásban felkérlik az eljárás lefolytatására. Amennyiben a felkérésnek lehet tesz, jogosulttá válik a mediációs eljárás lefolytatására. Elfogadó nyilatkozatával értesíti a feleket az első egyeztetés időpontjáról, helyszínéről, az eljárás alapelveiről, a főbb eljárási szabályokról, a folyamatról, a hatékonyság feltételeiről, végezetül a költségekről.

„Mediátorként fontos annak felismerése, hogy a felek a konfliktus éppen milyen szakaszában vannak. Az ellentétek eszkalációjának hat fázisa van: a jelzés, a vita, a polarizáció, a szegregáció, a destrukció és a kimerülés.” (Inzelt, 2019.)

Az eljárás elején felek a mediátor támogatásával meghatározzák a vitás kérdéseket, a köztük lévő konfliktus megoldását akadályozó tényezőket. Az egyenlő bánásmód, és a „hallgattassék meg mindkét fél” elvének megvalósítása, megvalósulása érdekében a mediátor a mindkét felet meghallgatja, kérdéseivel segíti a feleket álláspontjuk kifejtésében, érdekeik meghatározásában, felhívja a feleket a rendelkezésükre álló okiratok, dokumentumok bemutatására.

A mediátornak a felek jóváhagyása esetén joga van esetlegesen tanúkat meghallgatni, illetve speciális szaktudást igénylő esetekben szakértőt bevonni az eljárásba. Ezekkel az eljárási cselekményekkel tartja mederben a kommunikációt, segíti elő a konszenzuson alapuló végeredmény elérését.

„A mediáció a felek erősségeire és gyengeségeire összpontosítanak. Ezen a szinten a közvetítés számos olyan kérdéssel foglalkozna, amelyet a bíróság valószínűleg nem tárna fel.

A cél az üzleti érdekek kielégítése.” (Inzelt, 2019.) A mediáció a személyes érdekekre, kérdésekre is nagy hangsúlyt fektet, csak úgy, mint azon szervezetk érdekeire is, amelyek nem vesznek részt a vitában. A mediáció résztvevői gyakran foglalkoznak a megnyilvánulásaik kapcsolati és érzelmi aspektusaival, hogy megtalálják a leghatékonyabb megoldást a konkrét gazdasági kérdésben.

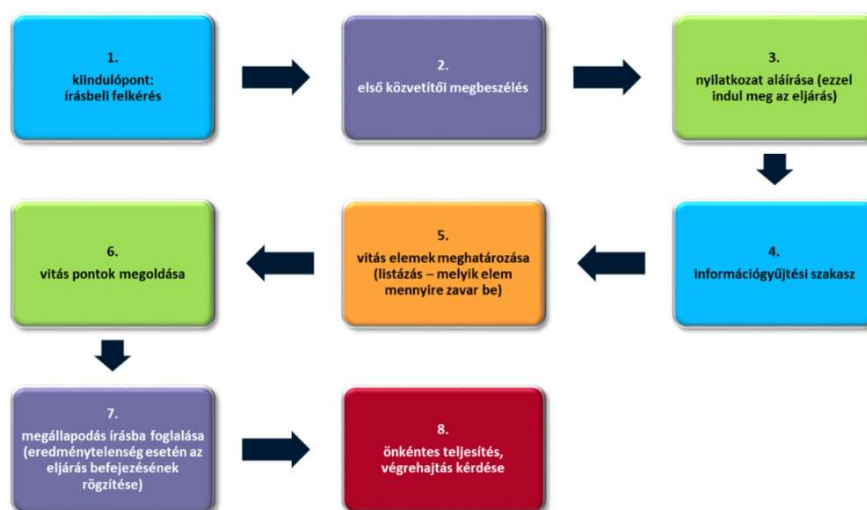
Amennyiben a feleknek sikerül megállapodniuk a vita rendezésének feltételeiről, a megállapodásukat írásba foglalják, a felek az aláírásukkal hagyják jóvá. Az aláírt megállapodást a mediátor átadja a feleknek. Amennyiben a mediátor ügyvéd is egy személyben, a felek kérésére kezdeményezheti az egyezség bíróság általi jóváhagyását, melynek ugyanolyan kötelező ereje van, mint egy jogerős ítéletnek. Ezzel véget is ér a mediációs eljárás.

„Egy megállapodás akkor jó, ha:

1. végrehajtható
2. tömör, ugyanakkor részletes és pontos
3. garanciákat tartalmaz
4. mindkét fél szükségleteit és érdekeit megjeleníti
5. teljes egyetértés mellett jön létre.” (A mediáció menete)

A mediáció hatékony alternatív vitarendezési mód, melyet a megállapodások önkéntes teljesítésének magas aránya is alátámaszt.

7. ábra: A gazdasági mediáció javasolt menete
(forrás: <https://www.mediatorokamara.hu/a-mediacio-menete/>)



8 A vizsgálat célja, hipotézise, módszerei, eredménye

8.1 A vizsgálat célja, hipotézise

Dolgozatomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy a konfliktuskezelési technikát, azon belül is a mediációs eljárás eredményesen alkalmazható-e az üzleti életben, a követeléskezelések módszereként. Hogyan, milyen minőségben befolyásolja a gazdasági kapcsolatokat, amennyiben a követeléskezelés területén a felek közötti egyeztetés a mediációs eljárás, a mediációs technikák alkalmazásával történik? Sikeressé teheti-e a gazdasági kapcsolatokat, a jövőbeli együttműködést a gazdasági szereplők között, ha a köztük fennálló vitás kérdéseket aktív kommunikáció segítségével, közösen próbálják megoldani?

Az a felvetésem, hogy a vállalatok közötti a hosszútávú, eredményes üzleti kapcsolatokra pozitívan hat, amennyiben a partnerek egymás közötti vitájukat, amelyek többnyire finansiális eredetűek, egyeztető tárgyalások útján kísérelik meg rendezni.

Az üzleti kapcsolatok területén is a nem megfelelő kommunikáció a konfliktushelyzetek leggyakoribb forrása. Összefüggés állapítható meg a partnerek nem megfelelő teljesítése és a reakciók, a konfliktushelyzetek gyakorisága között.

A felmerülő konfliktusok – különös tekintettel a fizetési kötelezettségek teljesítésre – a cégek hatékonyabban koordinálhatják követeléskezelési folyamataikat egy előre strukturált eljárási protokoll kialakításával.

8.2 A vizsgálati módszerek

A kérdések megválaszolása érdekében személyes interjúkat készítettem 10 cég, vállalkozás vezetőjével, és dokumentumelemzést végeztem a munkám során a 2023-2024. években lefolytatott releváns követeléskezelések, ezen belül fizetési felszólítások, fizetési meghagyásos eljárások iratanyagának feldolgozásával, mind kötelezeti, mind jogosulti oldalon.

9 Dokumentumelemzés módszere

Dolgozatom jelen fejezetében a 2023-2024. években a munkám során lefolytatott követeléskezelési eljárásokat vizsgáltam meg abból a szemből, hogy a felek közötti kommunikáció hogyan hat a probléma megoldására, az eredmény kialakulására, mind kötelezeti, mind jogosulti oldalon.

9.1 A vizsgálat mintája

A nem random, hanem célszerűen kiválasztott mintavétel célja a követeléskezelési eljárások tapasztalatainak, gyakorlatának feltérképezése volt. A munkám során két év alatt (2023-2024) a követeléskezelés területén lefolytatott eljárásokat vizsgáltam, melynek volumene elérte nagyságrendileg a 100 esetet, azonban 90%-uk azonos tematikával rendelkezik, ezért ezen esetkörökből csupán néhány esetet választottam ki, így mindösszesen 14 esetet vizsgáltam meg. Annak ellenére, hogy a minta mérete kicsinek tűnik, a kommunikációs technikák, mint a mediációs eljárás eszköztára eredményes alkalmazhatóságára vonatkozóan releváns képet biztosít. A feldolgozott iratmennyiség piaci szereplők, és közszolgáltatást végző intézmények követeléskezelési gyakorlatát vizsgáltam, melynek célja a konfliktuskezelési módszerek, technikák üzleti életben való alkalmazása relevanciájának, eredményességének meghatározása volt.

9.2 A vizsgálat eredményei

A dokumentumelemzés kiterjedt az ügyfelek tevékenységi körére, eljárásbeli szerepére, a követelés nagyságára. Vizsgáltam, hogy a követelés megfizetése érdekében a jogosult kezdeményezett-e valamilyen kommunikációt a kötelezett irányába akár fizetési felszólítás keretében, vagy ennek mellőzésével közvetlenül egyéb jogi úton próbálta érvényesíteni követelését. Az elemzés kiterjedt arra is, hogy milyen eredménnyel zárult az eljárás, illetve annak milyen költsége volt.

A vizsgálat során a dokumentumokban azt kerestem, hogy a felek folytattak-e egymással egyeztető tárgyalásokat, amelyek során a felek elmondták-e igényeiket, lehetőségeiket, azokat a másik fél figyelembe vette-e, illetve nyitott volt-e kompromisszumos megoldás elfogadására.

Az elemzés során 12 lezárt és 2 folyamatban lévő esetet vizsgáltam. Az alábbi táblázat jól megmutatja, hogy a lezárt eljárások közül a felek közötti konstruktív kommunikációnak köszönhetően 7 eljárás a felek konszenzusán a lapuló döntéssel végződött, amely mind a jogosult, mind a kötelezett igényeit, lehetőségeit figyelembe veszi. A dokumentumelemzés alapján egyértelműen megállapítható, hogy amennyiben a felek a követeléseik érvényesítése érdekében kommunikációt folytatnak egymással, és a felek meghallgatják egymás igényeit, nagyobb eséllyel oldják meg a közöttük fennálló vitát oly módon, hogy az a felek lehetőségeit is figyelembe veszi. A vizsgálati minta esetében a konstruktív párbeszéd során kialakított kompromisszumos megoldás, az egyezség az esetek 58%-ában valósult meg, alakult ki.

8. ábra: A felek közötti kommunikáció eredményessége
(forrás: saját munka dokumentumelemzés alapján)

| ssz. | Ügyfél tevékenységi köre | Ügyfélminőség (jogosult, kötelezett) | Követelés nagyságrendje | Egyeztetés a felek között szóban, illetve írásban történt-e? (igen/nem) | A felek megfogalmazták-e igényeiket? (igen/nem) | Eredményes volt-e az egyeztetés? (igen/nem) |
|------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|---|---|---|
| 1. | útépítés, földmunkavégzés | jogosult | 6 638 626 Ft | igen | igen | igen |
| 2. | földmunkavégzés, munkagép bérbeadás | jogosult | 65 687 616 Ft | igen | igen | igen |
| 3. | bányászati vállalkozás | kötelezett | 8 572 500 Ft | igen | igen | igen |
| 4. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | 11 000 000 Ft | igen | igen | igen |
| 5. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | 2 000 000 Ft | nem | nem | nem |
| 6. | munkáltató | jogosult | 16 210 Ft | igen | igen | igen |
| 7. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | 316 156 Ft | igen | igen | nem |
| 8. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | 1 500 000 Ft | igen | igen | folyamatban van |
| 9. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | 750 000 Ft | igen | igen | folyamatban van |
| 10. | gyógyszeripari vállalat | jogosult | 29 861 756 Ft | igen | igen | igen |
| 11. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | 22 169 555 Ft | igen | igen | igen |
| 12. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | 1 337 700 Ft | nem | nem | nem |
| 13. | munkáltató | jogosult | 1 914 926 Ft | nem | nem | nem |
| 14. | munkáltató | jogosult | 2 989 825 Ft | nem | nem | nem |

A kommunikáció eredményessége független a felek tevékenységi körétől. Mindkét fél célja a követelés, kintlévőség hatékony kezelése oly módon, hogy a felek közötti jó üzleti, partneri kapcsolat megmaradjon. Ezért a felek nyitottak az együttműködésre, a kommunikáció során figyelembe veszik egymás igényeit, anyagi korlátait, lehetőségeit. A hosszútávú jó partnerségi viszony megőrzése, illetve kialakítása érdekében a követelések részletekben történő teljesítéséhez is hozzájárulásukat adták a jogosultak. Az egyezséggel végződő eljárások esetében 86%-ában a jogosult hozzájárult a követelés részletekben történő teljesítéséhez.

9. ábra: Együttműködésen alapuló részletfizetés aránya
(forrás: saját munka dokumentumelemzés alapján)

| ssz. | Ügyfél tevékenységi köre | Ügyfélminőség (jogosult, kötelezett) | Eredményes volt-e az egyeztetés? (igen/nem) | Hozzájárultak-e a részletfizetésben való törlesztéshez? |
|------|-------------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| 1. | útépítés, földmunkavégzés | jogosult | igen | igen |
| 2. | földmunkavégzés, munkagép bérbeadás | jogosult | igen | igen |
| 3. | bányászati vállalkozás | kötelezett | igen | igen |
| 4. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | igen | igen |
| 5. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | nem | nem |

| | | | | |
|-----|--------------------------|------------|----------------|------|
| 6. | munkáltató | jogosult | igen | nem |
| 7. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | nem | nem |
| 8. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | folymatban van | - |
| 9. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | folymatban van | - |
| 10. | gyógyszeripari vállalat | jogosult | igen | igen |
| 11. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | igen | igen |
| 12. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | nem | nem |
| 13. | munkáltató | jogosult | nem | - |
| 14. | munkáltató | jogosult | nem | - |

Amennyiben a felek az egyeztetések során nem jutottak egyezsége, a fokozatosság elvét betartva nem közvetlenül peres eljárás keretében próbálták követéseiket érvényesíteni, hanem a rugalmasabb feltételekkel bíró fizetési meghagyásos eljárás (a továbbiakban: FMH) keretében. Ennek során a feleknek lehetőségük van arra, hogy igényeiket szabályozott, jogi keretek között, de nem egy strict⁸ eljárás keretében érvényesítsék. A felek közötti kommunikáció jogi képviselőkön keresztül történik, de nem egy szigorú eljárásrend keretében, hanem a felek sokkal szabadabb módon fejthetik ki álláspontjukat, mint egy bírósági eljárás keretében. Bár a felek üzletikapsolatára minden vita, pénzügyi konfliktus rányomja bélyegét, az egyezés hiányában egy esetleges FMH eljárás során folytatott, kvázi irányított, nyílt kommunikáció eredményeképp a felek gazdasági kapcsolata nem romlik meg, a jövőben is aktív, jövedelmező üzleti viszony maradhat. Ahogyan azt a 3. táblázat is jól mutatja, egyezés hiányában a jogosultak 100%-a FMH keretében igyekszik igényeinek érvényt szerezni. Fizetési eljárás keretében egy külső, független harmadik személy kvázi közvetít a felek között, aki azonban nem döntéshozó. A felek döntésén múlik, hogy mennyiben veszik figyelembe egymás, a másik fél érdekeit, igényeit. Amint a táblázatból is megállapítható a megindult FMH eljárások 33%-ában a felek tekintettel vannak egymás likviditási helyzetére, hiszen hat eljárásból kettő esetében a felek egymás igényeit figyelembe vevő megoldást alakítottak ki a vita rendezésre.

10. ábra: Egyezés hiányában az egyéb jogi utak aránya
(forrás: saját munka dokumentumelemzés alapján)

| ssz. | Ügyfél tevékenységi köre | Ügyfélminőség (jogosult, kötelezett) | Eredményes volt-e az egyeztetés? (igen/nem) | Eredménytelen egyeztetést követően indult-e fizetési meghagyásos eljárás, illetve peres eljárás? |
|------|---------------------------|--------------------------------------|---|--|
| 1. | útépítés, földmunkavégzés | jogosult | igen | - |

⁸ Strict jelentése: szigorú, de igazságos.

| | | | | |
|-----|-------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------------|
| 2. | földmunkavégzés, munkagép bérbeadás | jogosult | igen | - |
| 3. | bányászati vállalkozás | kötelezett | igen | - |
| 4. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | igen | - |
| 5. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | nem | FMH |
| 6. | munkáltató | jogosult | igen | - |
| 7. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | nem | FMH/Peres eljárás |
| 8. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | folyamatban van | |
| 9. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | folyamatban van | |
| 10. | gyógyszeripari vállalat | jogosult | igen | FMH |
| 11. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | igen | FMH |
| 12. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | nem | FMH |
| 13. | munkáltató | jogosult | nem | fizetési felszólítás megküldve |
| 14. | munkáltató | jogosult | nem | FMH |

A fenti adatokból is jól látszik, hogy az FMH felfogható egy alternatív vitarendezési módnak is, mivel annak ellenére, hogy egy jogilag szigorúan szabályozott eljárás, annak ellenére a felek döntési jogköre szabad, a vita rendezésére konstruktív megoldást alakíthatnak ki, amennyiben a felek nyitottak a párbeszédre, a hosszútávú üzleti kapcsolatukra tekintettel meghallgatják egymást, és szem előtt tartják a másik fél érdekeit, lehetőségeit, korlátait. Amennyiben ez sem vezet eredményre, a jogosult továbbra is kezdeményezhet peres eljárást követelése végrehajtása érdekében, azonban ennek aránya csekély. Mindössze egy esetben, mindössze 16%-ban jutott el a konfliktus a felek között oly szintre, hogy FMH keretében sem tudták rendezni vitájukat.

E körben hangsúlyozandó, hogy a viták elmélyülése sok esetben nem a felek mentalitása, együttműködési szándékának hiánya miatt alakul ki. Ezesetben aztörtént, hogy a kötelezett kárt okozott a jogosultnak, mely károkozást elismerte a helyszínen és vállalta a kár összegének megfizetését. Azonban a javítási munkálatok, a cserélendő alkatrészek anyagköltsége nem volt előre meghatározható, ezért a kötelezett vállalta, hogy a későbbiakna kialakult összeget megfizeti jogosult részére, csak küldje meg neki a költségeket alátámasztó dokumentációkat. Ennek jogosult teljes mértékben eleget tett. Azonban kötelezett jogi képviselőhöz fordult, aki olyan tanácsokat, javaslatokat adott ügyfelének, amelyek nem a vita mihamarabbi megoldását szolgálták, ezzel eszkalálódott a konfliktus a felek között. Az eset kapcsán szeretném megjegyezni, hogy a megegyezési szándék hiánya nem a feleknek róható fel, hanem a kötelezett jogi képviselőjének, aki – tanácsaira tekintettel – álláspontom szerint nem törekedett a vita igazságos, gyors rendezésére. Azzal, hogy a vitát – a kötelezett jogi képviselőjének véleményem szerint nem etikus javaslatainak köszönhetően – sem konstruktív

egyeztetés során, sem FMH keretében nem tudták a felek rendezni, a kötelezettel szemben fennálló követelés összege a saját jogi képviselőjének megfizetett ügyvédi munkadíjak és az időközben – közel 2 év alatt – keletkezett késedelmi kamat összegének köszönhetően több. Mint kétszeresére emelkedett. Jogosult továbbra is nyitott a jelenlegi status quonak megfelelő egyezségkötésre. Jogosult egyezségi ajánlata szerint, amennyiben a kötelezett megfizeti a teljes kárt, abban az esetben jogosult eltekint késedelmikamatigényétől, és minden fél maga viseli jogi képviselőjének munkadíját. Amennyiben a kötelezett nem fogadja el jogosult egyezségi ajánlatát, a bíróság ítéletével zárul a per. A rendelkezésre álló információka és bizonyítékokat figyelembe véve, és megfelelően értékelve a bíróság nem juthat más következtetésre, minthogy kötelezettet a kár teljes összegének, a kamatok, és a jogosult ügyvédi munkadíjának megfizetésére kötelezi.

A fenti eset rámutat arra, hogy az ügyfelek szempontjából nem elhanyagolható a megfelelő jogi képviselő megválasztása, akinek mentalitása, etikai, szakmai attitűdjei, az igazságos megoldásra törekvési igénye jelentős befolyással bír az ügy kimenetelére, az ügyfele kapcsolataira, és anyagi helyzetére egyaránt.

A dokumentumelemzés arra is rámutat, hogy a békés vitarendezés, a felek együttműködésén alapuló megállapodás létrehozása költséghatékonyabb bármely más vitarendezési módnál. A felek közötti kommunikáció eredményeként kialakult egyezségkötés költsége töredéke egy FMH, vagy peres eljárás költségének. A fizetési felszólítás, fizetési emlékeztető megküldésének díja 5-10%-a egy peres eljárás összköltségének, még abban az esetben is, ha jogi képviselő útján küldik meg a jogosultak a kötelezettek részére.

11. ábra: Költséghatékonyság kimutatása
(forrás: saját munka dokumentumelemzés alapján)

| ssz. | Ügyfél tevékenységi köre | Eredménytelen egyeztetést követően indult-e fizetési meghagyásos eljárás, illetve peres eljárás? | Az eljárás költségének összege? (illeték, eljárási díj, ügyvédi munkadíj) |
|------|-------------------------------------|--|---|
| 1. | útépítés, földmunkavégzés | - | 50 000 Ft |
| 2. | földmunkavégzés, munkagép bérbeadás | - | 65 000 Ft |
| 3. | bányászati vállalkozáa | - | - |
| 4. | egészségügyi szolgáltató | - | - |
| 5. | egészségügyi szolgáltató | FMH | 198 900 Ft |
| 6. | munkáltató | - | - |
| 7. | egészségügyi szolgáltató | FMH/Peres eljárás | 250 000 Ft |

| | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------------|--------------|
| 8. | egészségügyi szolgáltató | | |
| 9. | egészségügyi szolgáltató | | |
| 10. | gyógyszeripari vállalat | FMH | 1 248 105 Ft |
| 11. | egészségügyi szolgáltató | FMH | 1 003 883 Ft |
| 12. | egészségügyi szolgáltató | FMH | 147 148 Ft |
| 13. | munkáltató | fizetési felszólítás megküldve | - |
| 14. | munkáltató | FMH | 164 441 Ft |

A dokumentum elemzés összefoglaló kimutatását az *Összefoglaló dokumentumelemzésről* elnevezésű táblázat tartalmazza. (1. számú melléklet)

9.3 A dokumentumelemzésből levont következtetések a hipotézisek vonatkozásában

A dokumentumelemzés alapján az az egyértelműen igazolódott, hogy a felek közötti kommunikáció stílusa, minősége jelentős ráhatással van a felek közötti kapcsolat minőségére. Amennyiben a felek a követeléseik érvényesítése érdekében konstruktív kommunikációt folytatnak egymással, egymás igényeit figyelembe veszik, a közöttük fennálló vitát nagyobb eséllyel zárják le mindkét fél által kölcsönösen kialakított feltételrendszer tartalmazó javaslattal, amely a jövőbeli üzleti kapcsolataikra is pozitívan hat. Ezt bizonyítja azon eset vizsgálatának eredménye is, melynek során a kötelezett jogi képviselőjének nem jól megválasztott kommunikációs stratégiája az ügyfélnek jelentős anyagi hátrányt okozott.

Dolgozatom megírásának ideje alatt a károkozó jogi képviselője belátta, hogy a felek közötti tárgyalások során nem a legcélravezetőbb tárgyalási technikát alkalmazta, ezért a peres eljárás szüneteltetését kérte annak érdekében, hogy ügyfele – anyagi – érdekeit a leginkább figyelembe vevő megoldás szülessen, és egyeztető tárgyalásokat kezdeményezett ügyfelem irányába. Ennek során ügyfelem egy – véleményem szerint – korrekt ajánlatot tett. Az ajánlat a teljes kár megfizetésére irányult, és ennek teljesítése esetén ügyfelem eltekint az időközben keletkezett késedelmi kamat összegének megfizetésétől – ami a főkövetelés nagyságrendileg 30%-ával megegyező összeg –, továbbá emellett ügyfelem ajánlata szerint mindkét fél viseli saját jogi képviselőjének munkadíját is, azaz ennek költségét sem hárítja át a károkozóra.

10 Interjúkészítés módszere

10.1 A vizsgálat mintája

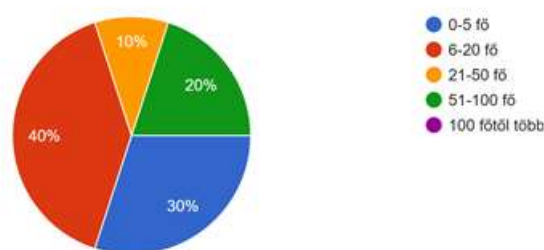
Dolgozatomhoz tíz, különböző tevékenységi körrel rendelkező, eltérő nagyságú, hazai és nemzetközi tulajdonosi körbe tartozó vállalkozás, cég ügyvezetőjével, illetve egyéni vállalkozókkal beszélgettem, és kerestem arra a választ, hogy a gyakorlatban a cégvezetők milyen tényezőket vesznek figyelembe kintlévőségeik, tartozásaik kezelésének területén.

Interjúalanyaimat véletlenszerűen választottam ki egy multinacionális, ingatlanüzemeltetéssel foglalkozó cég és alvállalkozóik, partnereik közül. A válaszadók alacsony száma ellenére a merített vizsgálati minta teljeskörű választ ad az üzleti élet gazdasági vitáinak, követeléskezelési módszereinek gyakorlatáról, és arról, hogy a mediációs eljárás módszereinek, illetve egyéb tárgyalási technikák alkalmazása hogyan hat az üzleti kapcsolatokra, jövőbeli minőségére.

10.2 A vizsgálat eredményei

Az interjú elején a kérdések egy része a vállalkozások tevékenységi körének, és méretének meghatározására irányul. Interjúalanyaim által képviselt vállalkozások a hazai gazdasági, üzleti élet széles spektrumát fedik le tevékenységi kör tekintetében (villanyszerelés, épületgépészeti anyagok értékesítése, karbantartása, takarítás, vendéglátás, vagyonvédelmi szolgáltatás, biztonságtechnikai szolgáltatás, mérnöki szolgáltatás, építőipari vállalkozás, épületasztalos-szerkezet szerelés). A vállalkozások méretét a foglalkoztatotti létszám alapján soroltam be. A vállalkozások 70%-a legfeljebb öt foglalkoztat 20 főt foglalkoztat, így kis- és középvállalkozásnak minősülnek, míg 10%-a 21-50 fő közötti, 20%-a 51-100 fő közötti állományi létszámmal rendelkezik.

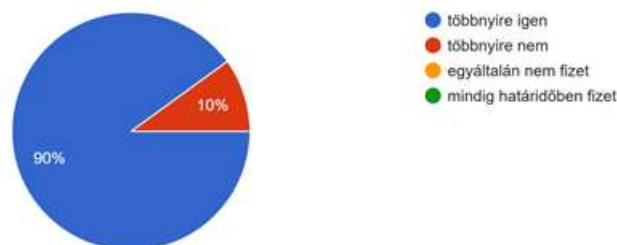
12. ábra: Az interjúalany vállalkozások foglalkoztatotti létszám szerint megoszlása
(forrás: saját szerkesztés)



A cég mérete véleményem szerint azért fontos, mert a kintlévőségek volumene negatívan hathat a cég működésére. A megkérdezettek 60%-a úgy nyilatkozott, hogy a kintlévőségek volumene nincs ráhatással a cég működésére. A vállalkozások 40%-a esetében a kintlévőségek volumene negatívan hat a cashflow, és a forgótőke alakulására, gátat szabva ezzel a fejlesztési lehetőségeknek, illetve a likviditásukat is veszélyezteti. A cégek ezen hátrányos következmények enyhítése végett a nagyobb értékű megrendelések esetére előleg kifizetését kezdeményezik megrendelőiktől.

A kérdések következő csoportja a kintlévőségek, tartozások okainak feltárására, a fizetési hajlandóság mértékére, fizetési határidő betartásának, be nem tartásának okainak keresésére irányult. E körben vizsgáltam a cégek partnereinek, megbízóinak minőségét, számát. A cégek megbízói 90%-ban más gazdasági társaságok, a megbízói kör többi 10%-a magánszemélyekből, költségvetési szervekből, és egyéb szervezetekből tevődik össze. A válaszadók úgy nyilatkoztak, hogy megbízóik jelentős része – nagyságrendileg 90%-a – törekszik a határidőben teljesítésre, azonban a megbízók szervezeti struktúrája, kifizetési rendje vagy likviditási problémák miatt nem tudják határidőben teljesíteni fizetési kötelezettségüket. A megbízók egy része csoportos kifizetéssel egyenlíti ki számláit. Ennek azonban az a kockázata, hogy amennyiben a csoporthoz tartozó akár egy megbízó nem teljesíti vállalását, a többi kifizetést sem teljesítik. A nagyvállalti struktúra is jelentősen megnöveli a teljesítési időt, ugyanis nagyobb szervezettel rendelkező cégek esetén nagyobb az adminisztrációs teher, lassabb a kifizetések jóváhagyási folyamata. De előfordul, hogy likviditási gondok, vagy a nem megfelelő kommunikáció miatt késlekednek a teljesítéssel.

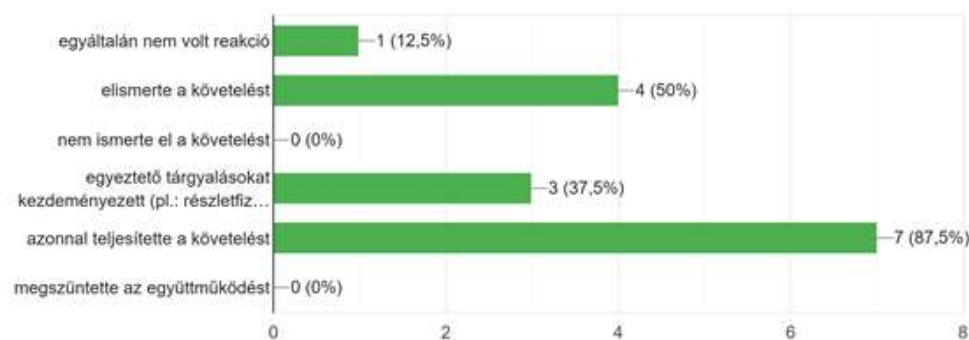
13. ábra: Megrendelői, megbízói fizetési hajlandóság
(forrás: saját szerkesztés)



A cégvezetőket megkérdeztem arról is, hogy ők kezdeményezték-e, illetve cégükkel szemben kezdeményezték-e valamilyen követeléskezelési eljárást, és arra mi volt a reakciójuk? Kutatásom annak vizsgálatára is kiterjedt, hogy ennek ellenére az üzleti kapcsolataikat

fenntartják-e, illetve ez hogyan befolyásolja az üzleti viszonyaikat. A válaszadók 80%-a úgy nyilatkozott, hogy az általa képviselt céggel szemben még nem kezdeményeztek semmilyen követeléskezelési eljárást, viszont nekik vannak követeléseik partnereikkel szemben. A megkérdezett cégek 70%-a partnereikkel szemben alkalmaztak, alkalmaznak valamilyen követeléskezelési módot. A megkérdezett cégvezetők mindegyikőjük nyilatkozata szerint, amennyiben cégüket keresték meg azzal, hogy nemteljesítette fizetési kötelezettségét, elismerték a követelést és azonnal teljesítették a kifizetést. Azonban, ha ők hívták fel partnereik, megbízóik figyelmét a teljesítés elmaradásra, az esetek 50%-ában elismerték a követelést, ebből 87,5% teljesítette azonnal fizetési kötelezettségét, az esetek fennmaradó 37,5%-ában egyeztető tárgyalásokat kezdeményeztek a partnerek. Egy válaszadó nyilatkozott úgy, hogy partnere nem reagált a megkeresésre.

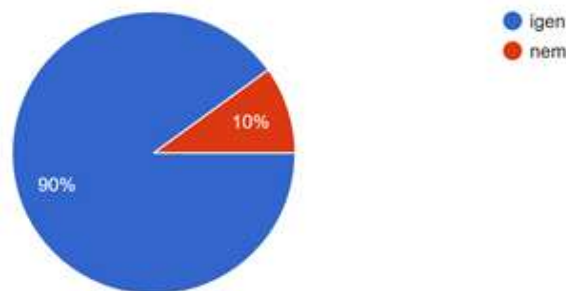
14. ábra: Kötelezeti reakciók megoszlása
(forrás: saját szerkesztés)



A cégvezetők abban a kérdésben is állást foglaltak, hogy a követeléskezelés módja milyen hatással van a partnerekkel való jövőbeni üzleti kapcsolataikra, és ez milyen formában valósulhat meg, miben nyilvánul meg. A cégvezetők 90%-a hatékonnak tartja az egyeztető tárgyalások lefolytatását partnereikkel a kintlévőségek kezelése területén, és úgy ítélik meg, hogy javítja, illetve fenntartja a jó partneri kapcsolatokat a fizetési nehézségek ellenére. A folyamatos kommunikációval, egymás tiszteletben tartásával igyekeznek megtartani, javítani, fenntartani üzleti kapcsolataik minőségét. Ezen cégvezetők továbbra is partnerként tekintenek azon megbízóikra, akik fizetési nehézségekkel küzdenek, kintlévőségeiket nem követelik annak érdekében, hogy a másik fél ne érezze, adósként tekintenek rá, sőt a további megrendeléseket, megbízásokat is szívesen teljesítik, vállalják el. A válaszok 10%-a azonban azt tükrözik, hogy a cégvezetők meglátása szerint hosszútávon nem tartható fenn olyan partneri együttműködés, amelyben az egyik fél nehéz – likviditási, pénzügyi – helyzetbe hozza azt a másik felet, akitől

a szolgáltatást megrendelte, ezért nem cél olyan partnerekkel együtt dolgozni, akivel szemben gazdasági mediációt kell alkalmazni annak érdekében, hogy teljesítse fizetési kötelezettségét.

15. ábra: Egyeztető tárgyalások hatékonysága, pozitív hatásának aránya
(forrás: saját szerkesztés)

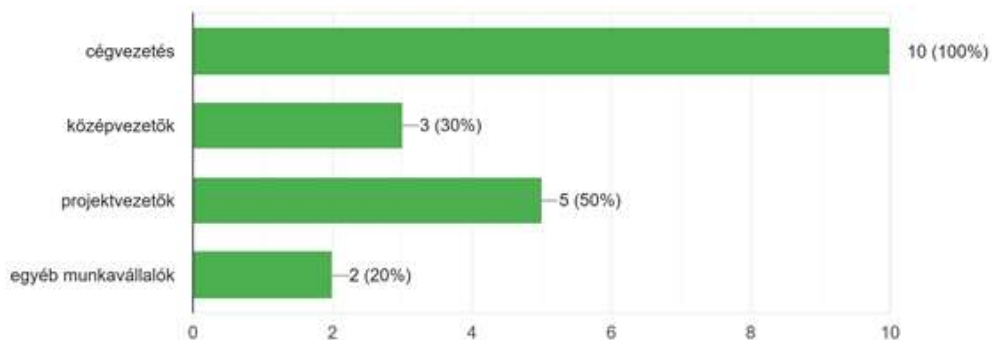


Kérdéseim következő csoportja arra irányult, hogy felmérjem, a vállalatirányítás mely szintjén érvényesül a követeléskezelésre irányuló kommunikáció, a cég mely alkalmazottai jogosultak a partnerekkel tárgyalásokat lefolytatni, és az eredményes egyeztetés érdekében milyen kompetenciákat várnak el az egyes munkavállalóktól, ezek megjelennek-e a cég etikai kódexében, amennyiben van. Az etikai, morális viselkedésszabályokat írásban rögzítették, illetve szóbeli megállapodás, tájékoztatás során ismertették a leendő munkavállalókkal.

A megkérdezett cégvezetők egyöntetűen abban foglaltak állást, hogy a követeléskezelési eljárások platformja elsődlegesen a cégvezetők szintje. A cégek felének esetében a cégvezetők mellett a projektvezetők is jogosultak tárgyalásokat folytatni partnereikkel a követeléskezelés területén. A képviselt cégek 30%-a esetén a vezetőkön felül a cég középvezetői is képviselhetik a vállalkozást, míg 20%-ban egyéb munkavállalók egyeztethetnek a partnerekkel. Partnerek alatt a megbízókat, megrendelőket és az alvállalkozókat is értik a megkérdezettek, azaz akár a velük szemben felmerült, illetve az általuk kezdeményezett követelések teljesítése érdekében is képviselhetik a cégüket.

A munkavállalók széles körének tárgyalások lefolytatására vonatkozó felhatalmazásának a hatékonyság növelése területén van jelentősége. Hiszen egy vállalat struktúrájának méretétől függ az ügyintézés gyorsasága, hatékonysága. Így megállapítható, hogy a cég minél több munkavállalója jogosult képviseli az egyeztető tárgyalások során a vállalkozást, annál rugalmasabban kezelhetők a fizetési problémák megoldása.

16. ábra: Egyeztetések, tárgyalások lefolytatására feljogosított személyek
(forrás: saját szerkesztés)



Az eredményes, hatékony tárgyalások lefolytatása érdekében a HR-menedzsment a kommunikációs kompetencia magas szintjét várják el a munkavállalóiktól, mind írásban, mind személyes egyeztetések során, mind a telefonon folytatott egyeztetések esetére. További elvárásaként fogalmazódik meg a munkavállalókkal szemben, hogy rendelkezzen a hallgatás és megértés képességével, empátia, proaktív szemlélet, magabiztosság, határozottság, konstruktivitás, jó problémamegoldó képesség jellemezze, valamint tudjon csapatban és önállóan is dolgozni. A kiválasztási folyamatban kiemelt figyelmet fordítanak a kommunikációs képesség, proaktivitás megismerésére, feltárására, emellett nagy hangsúlyt fektetnek a szakmai tapasztalatra, végzettségre, mivel a cégre jellemző sajátosságok, a cég által használt programok, szoftverek használata elsajátítható, ezek ismerete nem bír jelentőséggel a felvétel során.

17. ábra: Elvárt munkavállalói kompetenciák
(forrás: saját szerkesztés)



A cégek csupán 20%-a rögzítette etikai kódexben a munkavállalóktól elvárt magatartási szabályokat. A szabályok 2/3 része egységesen, a cég valamennyi munkavállalójára vonatkozik, azonban az elvárások 1/3 része meghatározott munkakörök esetében többletkövetelményeket fogalmaznak meg az alkalmazottakkal szemben. Az etikai kódex célja a benne foglalt szabályok

betartása, betartatása, szabályozott keretek közé szorítása. Az etikai kódex a magatartási szabályok mellett a munkavállalók által tanúsított kommunikációval szemben támasztott követelményeket is megfogalmaz, továbbá olyan, a cég arculatára, külső megjelenésére, megismerhetőségére vonatkozó előírásokat is tartalmaz, mint a formaruha, munkaruha használata, szakmai munkára vonatkozó előírások, miszerint a munkáját a legjobb szakmai tudása szerint végzi.

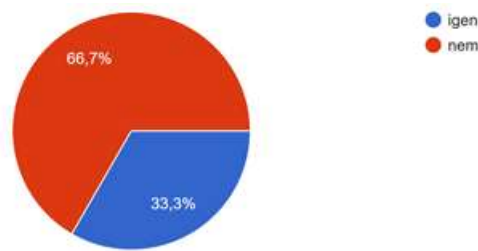
18. ábra: Az etikai kódex szabályainak megoszlás
(forrás: saját szerkesztés)



A megkérdezett cégvezetők 50%-a lát arra lehetőséget, hogy a jó üzleti kapcsolatok fenntartása, kialakítása érdekében mediációs eljárást alkalmazzanak, melynek folyamatleírását 57,1%-ban az esetre jellemző, ad hoc szabályok elfogadásával, és 42,9%-ban egységes protokollt vezetnének be.

A cégvezetők szerint a mediációs eljárásrenddel szemben követelményeket is megfogalmaztak. Ezek alapján az eljárásrendnek meg kellene határoznia a követeléskezelés fontosabb lépéseit, és a protokoll kötelező elemeként határozták meg a fizetési felszólítást megelőzően a fizetési emlékeztető kiküldését. A válaszadók 85,7%-ban a mediációs protokoll részévé tennék az egyeztető tárgyalások lefolytatását, melynek eredményeként létrejött megállapodás írásba foglalását 71,4%-ban alkalmaznák kötelezően. A válaszadó vezetők csupán 14,3%-a tartja fontosnak típuslevelek elkészítését, amely arány nem meglepő, hiszen a válaszadók több, mint fele ad hoc eljárásrend alkalmazását preferálja. Annak ellenére, hogy a cégvezetők 90%-a véli hatékonynak az egyeztetési tárgyalások lefolytatását követeléskezelési eljárásként, amely pozitív hatással van az üzleti kapcsolatokra, mégis a cégvezetők alig 33,3%-a tenné a szervezeti kultúra részévé a mediációs eljárást, mint követeléskezelési módot.

19. ábra: A mediációs eljárást szervezeti szinten alkalmazók aránya
(forrás: saját szerkesztés)



A mediációs eljárást a cégvezetők elsősorban pénzügyi kérdések rendezésére látják leginkább alkalmazhatónak, a megrendelői, megbízói oldal nem teljesítése esetén, vagy a hosszútávú, nagyobb értékű szerződések indexálása vonatkozásában, hiszen ezek azok az üzleti életben előforduló legjelentősebb konfliktusok, amelyek a legnagyobb hatással vannak a vállalkozások működésére, az üzleti élet partnerségi kapcsolataira. Mivel az együttműködő vállalkozások közös érdeke a hosszútávú együttműködés, a leghatékonyabb megoldás, ha minden érintett által elfogadott, kölcsönösen végrehajtott megállapodás születik.

A vállalkozások vezetőinek megítélése szerint a mediációs eljárás költséghatékony, gyors, kreatív, rugalmas megoldást eredményez, melynek elérését egy, a felektől független közvetítő, a mediátor segíti az érintettek közötti közvetlen kommunikáció, tárgyalási folyamat koordinálásával. Mindez pozitív hatással van a partnerek közötti gazdasági, üzleti kapcsolatokra a felek között. Ennek ellenére a cégvezetők fele gondolja úgy, hogy a mediációs eljárás hatékony, eredményre vezető.

10.3 A kutatás eredményéből levont következtetések, a hipotézisek megválaszolása

Az interjú keretében kapott válaszok elemzése egyértelműen bizonyítja, hogy az üzleti, gazdasági életben kulcsfontosságú jelentősége van a felek közötti kommunikációnak, a mediációs eljárás alkalmazásának, továbbá a kommunikáció stílusának, minőségének. Szintén igazolást nyert azon állításom is, miszerint egy előre strukturált eljárási protokoll kialakítása a követeléskezelési folyamatok hatékonyabban, kiszámíthatóbb koordinációját biztosítja.

A megkérdezett cégvezetők a pénzügyi viták rendezésének hatékony eszközének vélik a mediációt, mint alternatív vitarendezési módot, amely jótékony hatással van a jövőbeli partnerségi, üzleti kapcsolatokra.

A hatékonyság feltételeként rögzítik a partnerek megegyezés iránti hajlandóságát, konstruktivitását, jó kommunikációs, tárgyalási képességét. Ennek érdekében a munkavállalók kiválasztásakor nagy hangsúlyt fektetnek a pályázók kommunikációs képességének és

készségének meglétére, mivel véleményük szerint a kommunikáció minősége nagymértékben befolyásolja a konfliktusok megoldását, a vita lezárásának eredményét.

A vita lezárására vonatkozó megállapodás írásba foglalásának is nagy jelentősége van a résztvevők szerint, mivel az egyezség írásbeli rögzítése nagyobb nyomást gyakorol a felekre annak teljesítése, végrehajtása tekintetében.

Mivel a követeléskezelés tárgyalások, egyeztetések útján történő kezelése gyors, költséghatékony és a partneri kapcsolatok jövőbeli minőségét pozitívan befolyásolja, a megkérdezett cégvezetők valamilyen módon, szintem az erre irányuló eljárásrendet a cégkultúra részévé tennék akár a teljes folyamat leszályozásával, vagy a folyamat egyes főbb lépéseit, szakaszait rögzítve. A cégvezetők hatékonynak ítélnék meg, ha a követeléskezelés területén mintadokumentumok használatát vezetnék be, amelyek alkalmazkodnak az adott szituáció sajátosságaihoz. Ezáltal biztosítva a rugalmasságot egy szabályozott környezetben.

11 Összegzés. A gazdasági mediáció jövőbeni alkalmazhatóságának esélyei

Ahogy az már fentebb is kifejtettem, a mediációs eljárás tárgyalási technikák rentábilisan, eredményesen alkalmazhatóak az üzleti életben előforduló konfliktusok, így a követeléskezelés területén is. A hazai és nemzetközi tendenciákra tekintettel véleményem szerint a jövőben egyre inkább bővül az alternatív vitarendezési módok, így a mediációs eljárás alkalmazási köre, így vállalati szinten a cégek esetében is előtérbe kerülhet a követeléskezelési eljárások vonatkozásában.

11.1 A gazdasági mediáció jövőbeli alkalmazásának lehetőségei a vizsgált vállalkozások vonatkozásában.

A vizsgált gazdasági társaságok válaszaiból arra következtetésre juthatunk, hogy nyitottak a pénzügyi konfliktusaik békés rendezésre. Ennek leghatékonyabb eszköze a gazdasági mediáció.

Annak ellenére, hogy a megkérdezett cégvezetők csekély arányban tennék a szervezeti, üzleti kultúra részévé a mediációs eljárás alkalmazását, szabályrendszerét, protokollját kötelező jelleggel, véleményem szerint a felek közötti vita, konfliktus követeléskezelési protokolljának időtartamát lerövidítheti, a konfliktus megoldását gyorsabbá, hatékonyabbá teheti, valamint a felek üzleti viszonyát javíthatja, illetve fenntarthatja.

A vizsgált vállalkozások alternatív vitarendezését az igényeik figyelembevételével kialakított, egyéniesített eljárási protokoll kialakításával támogathatjuk, melynek részét képezi a folyamat pontos meghatározása, a főbb eljárási szabályok rögzítése, levélminták, egyezségtervezetek elkészítése.

A vizsgálat során megfogalmazott igények, tapasztalatok alapján a mediációs eljárás hatékony alkalmazásához szükséges a vállalkozások stratégiájának részeként meghatározni a követeléskezelés módját, eszközeit, a munkavállalókkal szemben támasztott követelményeket. Ezen követelményeket a cégek egy önálló belső szabályzat, protokoll formájában javasolt rögzíteni. Az eljárásrendben rögzíteni szükséges a követeléskezelés szakaszait, főbb lépéseit, a protokoll részeként mintalevelek megfogalmazása elősegíti az eljárások áttekinthetőségét, a munkavállalók szempontjából egyszerűsítheti, megkönnyítheti a kommunikációt a felek között, hiszen mindenki számára egyértelműen rögzítettek az elvárások, amelyek mentén zajlik a kommunikáció, amelyek alapján koordinálható az eljárás.

Ezzel biztosított minden, a konfliktusban érintett fél, és a munkavállalók számára is kiszámítható elvárások, eljárások lefolytatása, amely a cég és partnerei, valamint a cég és alkalmazottai közötti kapcsolat alakulását pozitívan befolyásolja.

11.2 A gazdasági mediáció jövőbeli alkalmazásának általános potenciálja. Javaslatok

A mediációs eljárás az előnyeire, a pozitív jellemzőire tekintettel a jövőben egyre inkább teret nyer az üzleti, gazdasági életben is, hiszen javítja a felek közötti üzleti viszonyt, illetve elősegíti annak megtartását, nem beszélve arról, hogy gyorsan, rugalmas megoldás kialakításával segíti a konfliktus rendezését költséghatékony módon.

A Közvetítők európai magatartási kódexe egyaránt alkalmazható polgári és kereskedelmi ügyekben. A kódex alapján a közvetítői szolgáltatásokat nyújtó szervezetek olyan etikai követelményeket határozhatnak meg a közvetítői eljárással, a közvetítőkkal szemben, amelyek alkalmazkodnak sajátos környezetükhöz, illetve az általuk kínált közvetítői szolgáltatások fajtáihoz. A közvetítőknél kompetens szakértelemmel, ismeretekkel kell rendelkeznie és tájékozottnak kell lennie a közvetítési eljárással érintett területen, a közvetítésre vonatkozó szabályokra vonatkozóan, melyet a közvetítői készségekkel kapcsolatos képzettségekkel, valamint folyamatos továbbképzésekkel és gyakorlattal tud megszerezni, melyet hazánkban a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (a továbbiakban: BKIK) biztosít a közvetítők számára. Ez biztosítja a vitás felek részére, hogy olyan független személy segíti a konfliktusuk feloldását, aki ismeri a tevékenységi körüket érintő piaci viszonyokat.

A mediátor függetlensége, pártatlansága biztosítja a részeseknek, hogy pénzügyi és egyéb érdektelenséggel koordinálja a felek közötti tárgyalásokat, annak eredményére koncentrálva, célja valamennyi fél segítése. A mediátor minden résztvevőjének egyenlő feltételekkel köteles biztosítani az eljárásban való részvételt, érdekeinek érvényesítést. Ennek eredményeként olyan megoldás jöhet létre, amely valamennyi fél számára kedvező, konszenzuson alapszik. Épp ennek elérése érdekében a mediátor köteles a felek figyelmét felhívni, figyelmeztetni a feleket, ha megítélése szerint igényeik érvényesítésének nincs jogszerű módja. Amennyiben a felek közötti tárgyalás egyezséggel zárul, a felek kérésére a mediátor köteles írásba foglalni. A közvetítő az eljárása alatt és azt követően is köteles az eljárás során tudomására jutott minden információt bizalmasan kezelni.

Dr. Szilágyi András, a BKIK Jogi és Mediációs Osztályának elnöke szerint „a BKIK feladatául tűzte ki, hogy megmutassa a KKV szektor szereplőinek az új dimenziókat, melyek segítségével nagyságrendekkel olcsóbbá és gyorsabbá válhat konfliktuskezelésük az időigényes, költséges és gyakran csalódást okozó pereskedés helyett.”⁹ Ennek érdekében a BKIK szervezett keretek között folyamatosan képeznek gazdasági mediátorokat felnőttképzés keretében.

A fentiekre tekintettel minden feltétel adott a mediációs eljárás gazdasági területen, üzleti életben történő alkalmazhatóságának. Mivel a gazdasági élet szereplői számára globálisan nagy jelentőséggel bír likviditásuk folyamatos biztosítása, valamint a problémamentes jelenlét a piacon, a gazdasági mediáció optimális lehetőséget teremt a stabil gazdasági pozíció megőrzéséhez.

12 Áttekintés

Dolgozatomban az üzleti életben előforduló konfliktusok, viták alternatív vitarendezési módszerekkel, technikákkal való rendezésnek lehetőségét vizsgáltam. Konkrétan azt, hogy a mediációs eljárás technikái hatékonyan alkalmazhatók-e gazdasági életben előforduló viták, érdekellentétek, konfliktusok kezelése, megoldása vonatkozásában.

Ahhoz, hogy hatékony megoldást találjunk egy konfliktus feloldására, meg kell értük, meg kell ismernünk a konfliktusok kialakulásának okait, természetét, dinamikáját. Az eredményes konfliktuskezelés feltétele az adott helyzetben leginkább alkalmazható, kompetens tárgyalási

⁹ <https://bkik.hu/kepzesek/kepzesek/kepzesek/gazdasagi-mediator-kepzes>

technika megtalálása és alkalmazása, melynek elengedhetetlen előfeltétele a konfliktuskezelési stratégiák, tárgyalási technikák ismerete, a megfelelő stratégia és tárgyalási mód kiválasztása és hatékony alkalmazása.

Ennek érdekében dolgozatom első felében részletesen ismertetem a konfliktus fogalmát, kialakulásának okait, a konfliktusok dinamikáját, a különböző konfliktuskezelési stratégiákat, konfliktuskezelési technikákat, az azok során alkalmazható tárgyalási technikákat.

Mivel a konfliktuskezelés legelterjedtem alternatív vitarendezési formája a mediáció, behatóan tanulmányoztam a mediációs eljárást, melyet részletekbe menően mutattam be dolgozatomban. Mivel a mediációs technikák gazdasági életben történő hatékony alkalmazhatóságának feltételeit, lehetőségeit vizsgáltam, a szakirodalom áttekintését követően részletesen ismertetem a gazdasági mediáció jellemzést, folyamatát.

Annak érdekében, hogy a mediációs eljárás technikáinak hasznavehetőségét megállapíthassuk, több követeléskezelési eljárás dokumentumait elemeztem, valamint a hazai gazdasági életben jelenlévő vállalkozások vezetőivel készítettem interjút. A feldolgozott információk alapján megállapítást nyert, hogy a mediációs eljárás során alkalmazott módszerek eredményesen használhatók az üzleti életben előforduló pénzügyi viták esetén is, hiszen ezen terület képviselőinek is az a célja, hogy konfliktusaikat rövid idő alatt, minden érintett érdekeinek figyelembe vételével kialakított, kölcsönösen elfogadott megoldással zárják le. A konszenzusos döntés elfogadása és teljesítése, végrehajtása pozitív hatással van a gazdasági szereplők üzleti kapcsolataira is.

Ahhoz, hogy a gazdasági mediáció a vállalkozások, az üzleti élet szereplőinek működése során felmerülő vitás helyzetek kezelésének protokollja, szabályrendszere a szervezeti kultúrájuk részévé váljon, a megkérdezett cégek képviselői feltételeket támasztottak az eljárásrend tartalmára vonatkozóan. A megkérdezettek abban az esetben látják a mediációs eljárás szabályinak adaptálását a működési, együttműködési szabályok mellé, ha az tartalmazza a folyamat pontos leírását, az eljárási rend főbb szabályinak rögzítését, illetve a felek közötti kommunikációt segítő mintadokumentumok megszővegezését.

A gazdasági mediációban nagy potenciál rejlik a jövőre nézve, az alternatív vitarendezési módok európai és hazai térnyerésére tekintettel. A gazdasági élet ilyenén igényeinek kielégítése érdekében a BKIK szervezett kereteken belül folyamatosan biztosítja a gazdasági mediátorok alap- és szakmai továbbképzésének feltételeit a minél magasabb színvonalú közvetítői eljárások lefolytatásáért.

A fentiek alapján egyértelműen megállapítást nyert, hogy a közvetítői eljárások népszerűsége egyre nő az élet minden területén, és a magas minőségű közvetítői szolgáltatások feltételrendszere biztosított mind a vitás felek, mind a közvetítők, mediátorok részére. Ez előrevetíti a mediációs eljárások gazdasági területen történő jelentős térnyerését.

13 Irodalomjegyzék

- A mediáció menete. (dátum nélk.). Forrás: <https://www.mediatorkamara.hu/a-mediacio-menete/>
- Agarwal, N. (2021. 03 01). B2B vs B2C sales:10 Differences and 9 Similarities. leadsquared. Forrás: <https://www.leadsquared.com/b2b-vs-b2c-sales-differences-similarities/>
- Csemáné Váradi , E. (dátum nélk.). Az alternatív vitarendezési lehetőségek - módszerek és eljárások.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*.
- Dr. Gráner , Z. (dátum nélk.). *Az alternatív vitarendezés lehetséges útjai a polgári-gazdasági jogviták tekintetében, fókuszban a választottbíráskodással*.
- Dr. Somfai , B. (2003). Bontás és közvetítés. *Család és Jog*, 2, 1-8. oldal.
- Dr. Törös , J. (dátum nélk.). *www.remind.hu*. Forrás: <https://remind.hu/gazdasagi-mediacio/>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving*. Penguin Books.
- Inzelt, É. (2019.). A gazdasági vitarendezés főbb elméleti és gyakorlati kérdései. *Miskolci Jogi Szemle, I. külökiadás*.
- Kertész , T. (dátum nélk.). Mediáció a gyakorlatban.
- M. Tóth , A. (2022. 12 28). A Maslow-piramis és az önmegvalósítás. Forrás: <https://motivatormagazin.hu/pszichologia/a-maslow-piramis-es-az-onmegvalositas/>
- Mizser, C. (2020.. január). A döntés útjai konfliktusainkban -mediáció és alternatív vitarendezés egyes európai példái.
- Nagy, L., & Szilágyi, A. (2012.). *Gazdasági mediáció*. Budapest: HVG-ORAC.
- Németh, Z. (2019). A kötelező mediáció intézménye az EU tagállamokban.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*.
- Szekeres , D. (2012). A gazdasági mediációról. *Gazdaság és Jog*, 11-16. oldal.
- Szekeres, D. (2012. június). A gazdasági vitarendezés egyes alternatívái: pereskedés helyetti legális „kapuk”.
- Szekeres, D. (2015). A mediáció, mint lehetséges alternatív vitamegoldási irány 2. rész. *MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK SOKSZÍNŰ VÁLASZOK*.
- Szöke-Milinte, E. (2004). Pedagógusok konfliktuskezelési kultúrája. *Új Pedagógiai Szemle*.
- Thomas, K., & Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.
- Weiss, D., & Griffith, M. (2019.). Helyzetkép a nemzetközi mediációról és végrehajtási mechanizmusairól. Gondolatébresztő egy szakmai kutatás kapcsán. *Miskolci Jogi Szemle, I. külöszám*.

Zoltán, N., & András, S. (2020.). Mediáció a gazdasági ügyekben - Hatékonyság, proaktivitás, gazdaságosság Kutatási összefoglaló tanulmány. *Miskolci Jogi Szemle*, 19-38. oldal.

14 Ábra- és mellékletjegyzék

| | |
|--|----|
| 1. ábra: Maslow-piramis..... | 4 |
| 2. ábra: Thomas-Kilmann-féle modell konfliktuskezelési stratégiái..... | 10 |
| 3. ábra: Kötelező közvetítói eljárások az Európai Unió egyes országaiban..... | 13 |
| 4. ábra: A konfliktus jéghegy-modell..... | 17 |
| 5. ábra: A mediáció és a peres eljárás összehasonlítása..... | 18 |
| 6. ábra: Közvetítói eljárások száma (2003. év, 2009. év, 2021. év)..... | 21 |
| 7. ábra: A gazdasági mediáció javasolt mente..... | 23 |
| 8. ábra: A felek közötti kommunikáció eredményessége..... | 26 |
| 9. ábra: Együttműködésen alapuló részletfizetés aránya..... | 26 |
| 10. ábra: Egyezség hiányában az egyéb jogi utak aránya..... | 27 |
| 11. ábra: Költséghatékonyság kimutatása..... | 29 |
| 12. ábra: Az interjúalany vállalkozások foglalkoztatotti létszám szerint megoszlása..... | 31 |
| 13. ábra: Megrendelői, megbízói fizetési hajlandóság..... | 32 |
| 14. ábra: Kötelezetti reakciók megoszlása..... | 33 |
| 15. ábra: Egyeztető tárgyalások hatékonysága, pozitív hatásának aránya..... | 34 |
| 16. ábra: Egyeztetések, tárgyalások lefolytatására feljogosított személyek..... | 35 |
| 17. ábra: Elvárt munkavállalói kompetenciák..... | 35 |
| 18. ábra: Az etikai kódex szabályainak megoszlás..... | 36 |
| 19. ábra: A mediációs eljárást szervezeti szinten alkalmazók aránya..... | 37 |
| 1. melléklet: Összefoglaló dokumentumelemzésről..... | 46 |
| 2. melléklet: Az interjú rövid összegzése..... | 47 |

| ssz. | Ügyfél tevékenységi köre | Ügyfélminőség (jogosult, kötelezett) | Követelés nagyságrendje | Kamatfizetési kötelezettség keletkezett-e? | Fizetési felszólítást alkalmazták-e? (igen, nem) | Az ellenérdekű fél a követést elismerte? | Egyeztetés a felek között szóban, illetve írásban történt-e? (igen/nem) | A felek megfogalmazták-e igényeiket? (igen/nem) | Eredményes volt-e az egyeztetés? (igen/nem) | Hozzájárultak-e a részletfizetésben való törlesztéshez? | Eredménytelen egyeztetést követően indult-e fizetési meghagyásos eljárás, illetve peres eljárás? | Lezárult FMH, illetve peres eljárás eredménye. Folyamatban van az eljárás. | Az eljárás költségének összege? (illeték, eljárási díj, ügyvédi munkadíj) |
|------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--|--|--|---|---|---|---|--|--|---|
| 1. | útépítés, földmunkavégzés | jogosult | 6 638 626 Ft | igen | igen | igen | igen | igen | igen | igen | - | - | 50 000 Ft |
| 2. | földmunkavégzés, munkagép bérbeadás | jogosult | 65 687 616 Ft | nem | igen | igen | igen | igen | igen | igen | - | - | 65 000 Ft |
| 3. | bányászati vállalkozás | kötelezett | 8 572 500 Ft | nem | igen | igen | igen | igen | igen | igen | - | - | - |
| 4. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | 11 000 000 Ft | nem | nem | igen | igen | igen | igen | igen | - | - | - |
| 5. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | 2 000 000 Ft | igen | igen | nem | nem | nem | nem | nem | FMH | A kötelezett megfizette a követelés összegét és kamatait, az eljárás költségét | 198 900 Ft |
| 6. | munkáltató | jogosult | 16 210 Ft | nem | igen | igen | igen | igen | igen | nem | - | - | - |
| 7. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | 316 156 Ft | igen | igen | nem | igen | igen | nem | nem | FMH/Peres eljárás | folyamatban van | 250 000 Ft |
| 8. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | 1 500 000 Ft | nem | igen | nem | igen | igen | folyamatban van | - | | | |
| 9. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | 750 000 Ft | igen | igen | nem | igen | igen | folyamatban van | - | | | |
| 10. | gyógyszeripari vállalat | jogosult | 29 861 756 Ft | igen | igen | igen | igen | igen | igen | igen | FMH | a kötelezett megfizette az elismert követelést | 1 248 105 Ft |
| 11. | egészségügyi szolgáltató | kötelezett | 22 169 555 Ft | igen | igen | igen | igen | igen | igen | igen | FMH | a kötelezett megfizette az elismert követelést | 1 003 883 Ft |
| 12. | egészségügyi szolgáltató | jogosult | 1 337 700 Ft | igen | igen | nem nyilatkozott | nem | nem | nem | nem | FMH | nem nyilatkozott, végrehajtás alatt | 147 148 Ft |
| 13. | munkáltató | jogosult | 1 914 926 Ft | igen | igen | nem nyilatkozott | nem | nem | nem | - | fizetési felszólítás megküldve | folyamatban van | - |
| 14. | munkáltató | jogosult | 2 989 825 Ft | igen | igen | nem nyilatkozott | nem | nem | nem | - | FMH | nem nyilatkozott | 164 441 Ft |

1. melléklet: Összefoglaló dokumentumelemzésről

2. melléklet: Az interjú rövid összefoglalása

Az interjú során feltett kérdések témakörönként

A cég méretére vonatkozó kérdések

- 1) Mi a cég tevékenységi köre? (pl.: villanyszerelés, takarítás, stb.) Mivel foglalkozik a cég?
- 2) Mennyi cég munkavállalói létszáma?
- 3) Mennyi a cég partnereinek a száma (megbízó, alvállalkozó minőségben)?

Partnerei minősége, fizetési hajlandósága

- 4) Mi a megbízóinak minősége?
- 5) Megbízói határidőben teljesítik-e a számlák ellenértékét!
- 6) Miben látja annak okát, hogy megbízói határidőn túl, illetve egyáltalán nem fizetnek?
- 7) Vannak-e az Ön által képviselt cégnek követelése partnerével szemben?

A képviselt cég fizetési hajlandósága

- 8) Az Ön által képviselt cég határidőben teljesíti fizetési kötelezettségét?
- 9) Miben látja annak okát, hogy az Ön által képviselt cég határidőn túl, illetve egyáltalán nem fizet partnereinek?
- 10) Az Ön által képviselt céggel szemben kezdeményeztek-e már valamilyen követeléskezelési módszert? Amennyiben igen, az Ön által képviselt cég hogyan reagált a megkeresésre?

Kintlévőségek hatása a cég működésére

- 11) Mutassa be, hogy a kintlévőségek volumene milyen hatással van az Ön által képviselt cég működésére, életére! Befolyással van-e a pénzügyi követelések teljesítésére?
- 12) Alkalmaznak-e valamilyen követeléskezelési módszert arra az esetre, ha megbízóik nem teljesítik fizetési kötelezettségüket? Amennyiben igen, megbízói hogyan reagáltak a megkeresésre?

Egyeztetések a követeléskezelés terén és annak hatásai

- 13) A kintlévőségek "behajtása" érdekében folytatnak-e egyeztető tárgyalásokat megbízóikkal?
- 14) Amennyiben nem kezdeményeznek egyeztetést, annak mi az oka? Mi befolyásolja, hogy kezdeményeznek-e kapcsolatfelvételt?

- 15) Hatékonyak tartja-e az egyeztető tárgyalásokat a követeléskezelés területén?
- 16) Ön szerint milyen előnyei vannak/lennének az egyeztetéseknek, gazdasági mediációnak?
Befolyásolja-e a partneri kapcsolatok minőségét?
- 17) Hogyan próbálják a követeléskezelés ellenére megtartani a jó kapcsolatot a partnerekkel?
- 18) Kik, mely munkavállalók tartják a kapcsolatot a partnerekkel?
- 19) Milyen képességeket várnak el a munkavállalókkal szemben?
- 20) A kiválasztási folyamatban milyen szempontokat vesznek figyelembe?
- 21) Ön szerint milyen hatással lehet a gazdasági partnerekre, ha a követeléseket egyeztetések útján próbálják meg kezelni? A partnerekkel való jövőbeli kapcsolatot pozitívan/negatívan befolyásolná? Ez miben nyilvánulna meg?

Jelenlegi szervezeti kultúra

- 22) Bevezettek-e etikai kódexet, amely a munkavállalóktól elvárt magatartási szabályokat tartalmazza? A etikai kódex milyen előírásokat tartalmaz? Milyen követelményeket fogalmaz meg az etikai kódex?
- 23) Az etikai kódexnek van-e, amennyiben igen, milyen jelentősége van a cég életében?

Gazdasági mediáció jövőbeni alkalmazása

- 24) Ön szerint mi jellemzi a gazdasági mediációt?
- 25) Látna-e arra lehetőséget, hogy az Ön által képviselt cég gazdasági mediációs eljárást alkalmazzon?
- 26) A gazdasági mediációt egységes folyamatleírás bevezetésével (pl.: ISO) valósítaná meg, vagy ad hoc eljárások lefolytatásával?
- 27) Mely tevékenységeket, lépéseket tenne a gazdasági mediációs protokoll részévé? Véleménye szerint mit kellene tartalmaznia a gazdasági mediációra vonatkozó protokollnak? Kérem, fejtse ki röviden!
- 28) Mi a véleménye, milyen esetekben lenne életszerű, hatékony a gazdasági mediáció bevezetése?
- 29) A vállalati kultúra részévé tennék-e a gazdasági mediációs tevékenységet?

Partneri együttműködés egyéb területei

30) Jellemezze a több éves szerződések esetén a vállalási árra vonatkozó inflációkövetés elfogadási mechanizmusát! (automatizmus, egyeztetés, konstruktivitás) Partnerei együttműködők-e?

A fenti kérdések segítségével igyekeztem felmérni a cégek méretét, a követeléskezelésre irányuló eddigi magatartását, partnerek felé tanúsított viszonyát, valamint a kintlévőségek hatását. Illetve a követeléskezelés jövőbeli alkalmazhatóságának lehetőségeit, feltételeit.

HALLGATÓI NYILATKOZAT a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Tiszáné dr. Szilágyi Judit

A Hallgató Neptun kódja: GJFYRJ

A dolgozat címe: Gazdasági mediáció - Békés konfliktuskezelés a követeléskezelésben

A megjelenés éve: 2025

A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

A konzulens tanszékének a neve: Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

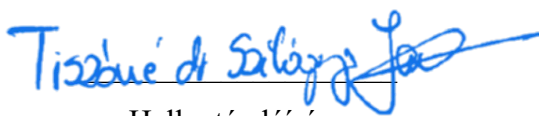
Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően

- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Pécel, 2025. április 24.



Hallgató aláírása

KONZULENSI NYILATKOZAT

Dr. Fazakas Ida (hallgató Neptun azonosítója: GJFYRJ) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / **nem javaslom**.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen **nem**

Kelt: Gödöllő, 2025. április 24.



belső konzulens