

ОКРЕМІ ПИТАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ У КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРАХ

INDIVIDUAL ISSUES OF MEDIATION IN COLLECTIVE LABOR DISPUTES

Картавих В.В., аспірант кафедри приватного права
Державний податковий університет

У статті досліджується важливість та ефективність медіації як методу альтернативного вирішення спорів, який набирає популярності у сучасному світі трудових відносин. Висвітлюються ключові моменти, які включають аналіз правових рамок, що регламентують медіацію. Медіація пропонує можливість для сторін досягти взаємовигідного рішення, уникаючи затяжних та витратних судових процесів. Аналізується, як медіація може сприяти мирному вирішенню конфліктів між роботодавцями та профспілками, мінімізувати негативні наслідки судових процесів та зміцнювати довіру та співпрацю між сторонами. Зазначено теоретичне обґрунтування медіації як способу вирішення трудових спорів, включаючи огляд основних принципів та механізмів, що лежать в основі цієї процедури. Наводяться переваги медіації перед традиційними судовими методами, зокрема її здатність знижувати емоційну напруженість, скорочувати час на вирішення конфліктів і зменшувати витрати для обох сторін. Вказано на виклики та обмеження у впровадженні медіації на практиці, включно з обговоренням потенційних бар'єрів, таких як недостатній рівень обізнаності або опір з боку сторін. Зазначено рекомендації щодо оптимізації процесу медіації, з метою забезпечення більш широкого прийняття цього підходу в управлінні колективними трудовими відносинами. Основна увага приділяється її здатності забезпечити довгострокову стабільність та позитивний соціальний діалог між сторонами. Аргументується, чому медіація має стати ключовим елементом трудового законодавства і практики управління персоналом. У висновках обґрунтовується необхідність подальшого розвитку інструментів медіації, надаючи цінні інсайти для політиків, юристів, менеджерів з персоналу та представників профспілок, зацікавлених у пошуку ефективних і конструктивних шляхів вирішення трудових спорів.

Ключові слова: медіація, колективні трудові спори, соціальний діалог, трудові відносини, працівник, роботодавець, посередник, профспілка.

The article examines the importance and effectiveness of mediation as a method of alternative dispute resolution that is gaining popularity in the modern world of labor relations. The key points are highlighted, including an analysis of the legal framework governing mediation. Mediation offers an opportunity for the parties to reach a mutually beneficial solution, avoiding protracted and costly litigation. The article analyzes how mediation can contribute to the peaceful resolution of conflicts between employers and trade unions, minimize the negative consequences of litigation, and strengthen trust and cooperation between the parties. The article provides a theoretical justification for mediation as a way to resolve labor disputes, including an overview of the basic principles and mechanisms underlying this procedure. The advantages of mediation over traditional judicial methods are outlined, in particular, its ability to reduce emotional tension, shorten the time for conflict resolution and reduce costs for both parties. Challenges and limitations in implementing mediation in practice are outlined, including a discussion of potential barriers, such as lack of awareness or resistance on the part of the parties. Recommendations are made on how to optimize the mediation process in order to ensure wider adoption of this approach in managing collective labor relations. The main focus is on its ability to ensure long-term stability and positive social dialogue between the parties. The author argues why mediation should become a key element of labor legislation and HR management practice. The article concludes with the need for further development of mediation tools, providing valuable insights for policy makers, lawyers, HR managers and trade union representatives interested in finding effective and constructive ways to resolve labor disputes.

Key words: mediation, collective labor disputes, social dialogue, labor relations, employee, employer, mediator, trade union.

Вступ. Медіація як метод альтернативного вирішення спорів стає все більш популярною у контексті колективних трудових відносин. Ця процедура дозволяє сторонам конфлікту – роботодавцям та профспілкам – дійти згоди без звернення до суду, що часто веде до ефективнішого та менш конфронтаційного вирішення спорів. Враховуючи її важливість і зростаючу актуальність, необхідно зосередитися на декількох ключових аспектах застосування медіації у колективних трудових спорах.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи специфіку порушеного питання, ми висуваємо тезу, що медіація є, мабуть, найменш вивченою темою у сфері трудових відносин. Це можна пояснити тим, що недостатня кількість емпіричних досліджень на цю тему є наслідком відсутності систематичної теорії медіації та широко розповсюдженої думки про те, що медіація – це «мистецтво», не придатне для систематичного аналізу. Доречі такої ж думки Кокен та Джік про, що вони зазначають у своїх публікаціях [1]. Проблеми медіації протягом багатьох років залишалися поза увагою економістів та соціологів. Лише нещодавно промислові відносини та економісти праці – економісти, що займаються питаннями посередництва, а також експериментальні соціальні психологи спробували розглянути це питання в міждисциплінарному рамках.

Треба розуміти, що провал договірних переговорів не обов'язково автоматично призводить до страйків, тобто до локаутів. У розвинених західних індустріальних країнах з'являється все більше різних конституційних положень, які уможливають укладення угоди до початку

або навіть під час страйку. На міжнародному рівні різні національні системи трудових відносин застосовують на практиці різні методи управління конфліктами. Тим не менш, уникнення або врегулювання конфліктів уникнення або врегулювання конфліктів досягається за допомогою стратегій вирішення проблем, які значною мірою еквівалентні за своєю функцією на це звертає увагу Гофман ще у 1974 році [2], а пізніше у 1987 році до цього приходять і Блейн, Гудман та Лоевенберг [3].

Аналізуючи порушене питання приходимо до того, що формально можна виділити дві групи процедур вирішення виробничих конфліктів за характером їх результатів. Результати примирних процедур, як правило, не є обов'язковими для сторін конфлікту, а вимагають скоріше їхнього прямого схвалення. Результати арбітражних процедур, з іншого боку, зазвичай є обов'язковими (зовнішнє вирішення конфлікту). При цьому рівень поінформованості другої групи, як правило, вищий, ніж першої. Це процес відвертих переговорів, тобто сторони мають різні інтереси, і комунікація є можливою.

Ми погоджуємося з Гладстоном [4], який дійшов до висновку, що термін «медіація» означає процес вирішення колективних спорів про інтереси, а не спорів про права, як правило, за допомогою втручання нейтральної третьої сторони. Таким чином, ми не будемо робити різниці між медіацією та примиренням – терміном, який зазвичай використовують європейці. Метою медіації завжди є укладення нового договору, а не тлумачення чи застосування існуючих договорів. Міжнародне порівняння показує, що,

як правило, колективні спори про інтереси вирішуються за допомогою медіації, тоді як індивідуальні та колективні спори про права вирішуються за допомогою більш-менш формалізованих арбітражних процедур. Останні конфлікти, як правило, не призводять до судового розгляду. Коли правові спори та скарги розглядаються спеціалізованими трудовими судами високого рівня (як у високо легалізованій системі трудових відносин ФРН, на відміну, наприклад, від Великої Британії), добровільні арбітражні процедури втрачають значну частину своєї важливості. Їх значення є набагато більшим, наприклад, в англосаксонських країнах [5], де колективні договори зазвичай не розглядаються як договори, що мають юридичну силу і встановлюють юридичні права.

Систему колективних переговорів можна охарактеризувати як систему пошуку компромісів, в якій посередництво у випадку тупикових ситуацій є необхідним для досягнення цілей. Вона уможливує постійну і стабільну співпрацю та забезпечує просування компромісу через ескалацію ризику. З точки зору соціології конфлікту, науковці відзначають чітку тенденцію до інституціоналізації промислового конфлікту, а отже, конфлікту за розподіл між капіталом і працею. Таким чином, домовленість про довгострокові рамки медіації може розглядатися як основний елемент широкої інституціоналізації промислового конфлікту і як збалансування використання, підпорядкованого владі, через інституціоналізацію зон конфлікту. Ця зростаюча тенденція в різних її проявах призводить до формалізації та регулювання промислових конфліктів.

З огляду на це, слід брати до уваги теорії трудових відносин (зокрема Келлера та Гросера [6]). Різні правила розмежовують центральні теми та сфери тлумачення. У цьому контексті медіаційні угоди можна розглядати як частину системи правил трудових відносин і, власне, як таку, що встановлює процедурні правила і, таким чином, має формальний характер. У випадку, коли домінують процедурні правила, метою є, перш за все, підтримання або відновлення виробничого миру, а питання договірних умов мають лише другорядне значення. У випадку, коли більший акцент робиться на матеріально-правових нормах, першочергового значення набуває точне регулювання умов праці, і цей метод допускає ризик виникнення трудового конфлікту. Різниця між цими двома формами полягає в тому, що одна регулює умови зайнятості безпосередньо (рівень оплати праці, робочий час, відпустки та інші умови праці), а інша – лише опосередковано, впливаючи на поведінку різних представників формальних і неформальних організацій (наприклад, угоди про медіацію та всі інші механізми врегулювання конфліктів). Структурування процедур виходу з глухого кута залежить від особливостей конкретної національної системи трудових відносин. Історично угоди про медіацію є результатом запровадження свободи об'єднань та створення груп інтересів (зазвичай наприкінці 19-го або на початку 20-го століття).

Зміни в суспільних і політичних відносинах також впливають на способи ведення переговорів як частину зростаючої промислової активності. Об'єктивними причинами, які призвели до розвитку процедур виходу з глухого кута, були – посилення підзвітності різних сторін, – збільшення шансів на досягнення згоди, – посилення обов'язку підтримувати промисловий мир. В рамках інституційних механізмів також важливо в історичній перспективі розрізняти державну та незалежну медіацію. Так, з одного боку, держава може призначити медіацію, тобто змусити сторони переговорів сісти за стіл переговорів, де вони можуть досягти добровільного врегулювання. Досить часто, за певних обставин, вона може призначити період затишшя або втрутитися більш радикально через примусову медіацію. З іншого боку, партнери по переговорах можуть домовитися між собою про механізми, коли авто-

номія переговорів (невтручання) формально гарантується державою. Якщо в першому випадку держава формулює рамки та контролює їх дотримання, то другий варіант базується на добровільній угоді між сторонами переговорів з гарантованою державою переговорною автономією.

Необхідно зазначити, що функція процедурних норм полягає в тому, щоб підняти рівень, за яким страйки стають необхідними через вичерпання всіх можливостей для страйку.

Добровільне підпорядкування через посередницькі угоди відбувається за наступною схемою:

- автономна угода про процедуру між сторонами переговорів без нагляду державних органів (добровільність автономної медіації);

- суворя відмова від законодавчо врегульованої примусової медіації;

- медіація здійснюється самими сторонами, тобто науковці або експерти працюють лише без права голосу;

- паритетне представництво в комісії, як правило, під головуванням одного або двох незалежних нейтральних осіб;

- (більшість) пропозицій щодо угод мають лише рекомендаційний характер для партнерів по переговорах, які приймають рішення про прийняття або відхилення пропозиції під власну відповідальність; – обрана процедура повинна завершитися в чітко визначений термін, який обидві сторони можуть взяти до уваги;

- чітко встановлений термін закінчення зобов'язання щодо трудового миру та момент, коли стає можливим початок страйку;

- угода може бути розірвана в будь-який час протягом розумного строку (наприклад, одного року) без будь-яких наслідків, тобто вона має форму термінального договору. Саме існування медіаційної угоди змінює позиції сторін, тобто процедура впливає на проц. За наявності медіаційної угоди обидві сторони намагаються, використовуючи її структуру, досягти вигідного для них результату, не вдаючись до страйку і намагаючись уникнути покладання на себе основної відповідальності за досягнуті домовленості. Певні елементи процедури (автоматичний запуск) можуть посилити цю тенденцію, так що медіація перестане бути *ultima ratio*, крайнім засобом подолання реальних глухих кутів, а буде використовуватися як невід'ємна частина тактики ведення переговорів. Переважна більшість медіацій є успішними та ефективними в сенсі уникнення конфліктів, тому немає необхідності у виробничих діях.

Інституційні проблеми можуть бути відносно неважливими для конкретних процедур, якщо вони вже стандартизовані в обов'язковому порядку та врегульовані в медіаційній угоді як основа для процедури; однак, як показує міжнародне порівняння, це далеко не так у деяких країнах. Переговори скорочуються і полегшуються, оскільки обговоренню підлягають лише матеріальні, а не процедурні питання переговорів [7].

Це включає в себе – спосіб започаткування процесу медіації (звернення однієї сторони з обов'язковим зобов'язанням допустити іншу, звернення обох сторін, а також автоматичне, тобто встановлення медіації без необхідності спеціального волевиявлення однієї або обох сторін); – питання часових рамок (між невдачею чергових переговорів і засіданням медіаційної комісії або між формулюванням пропозиції медіаційної комісії і заявою сторін про її прийняття або відхилення); зазвичай узгоджуються відносного короткі строки, щоб виключити можливість навмисного затягування медіації. Це полегшує роботу медіаторів і підвищує ймовірність досягнення компромісу; і – фактори, що стосуються нейтральної сторони, такі як вибір особи, спосіб призначення (самими сторонами або ззовні) і право голосу. Медіаційні комісії – це невеликі групи, які займаються вирішенням проблем і досягненням рішень, які в більшості випадків склада-

ються не більше ніж із семи членів. Після провалу переговорів склад комісії скорочується з метою підвищення здатності до компромісу; залишаються представники сторін, які мають найбільший досвід у веденні колективних переговорів. Існує чітка тенденція до того, що організації направляють лише своїх провідних представників, а також дозволяють їм брати участь у різних переговорах.

Досвідчені члени комісії є дуже важливими для успішної медіації, і їм надається перевага перед недосвідченими учасниками переговорів, перш за все, через їхню кращу обізнаність з фактами та інформацією. Також важливим є однаковий рівень досвіду ведення переговорів з обох сторін, завдяки якому підвищується готовність до компромісу. Крім того, важливим є збереження більш-менш однакового складу обох комісій, оскільки рівень обізнаності з інформацією (знання аргументів, їх контексту, різних точок зору тощо) є вищим, що зменшує агресію, яка могла б виникнути під час попереднього раунду переговорів. Готовність до компромісу, необхідна передумова успіху медіації, зростає з ідентичністю персоналу обох комісій до такого висновку приходять значна кількість вчених, зокрема Келлер та Кьолл [8].

Із досліджуваного ми приходимо до висновку, що предметом медіації в більшості випадків є питання оплати праці та заробітної плати, рідше – інші умови праці. В останні кілька років виникли труднощі з укладенням колективних договорів і угод. Страйки та локаути виникають тут частіше, ніж в інших випадках. Це свідчить про

часткове навантаження на «звичайну» процедуру медіації з принципових питань (захист інтересів у процесі технологічної чи організаційної раціоналізації або наміри скорочення робочого часу). Хоча строки, відведені на медіацію, зазвичай подовжуються або взагалі скасовуються, компроміси щодо цих складних «якісних» вимог завжди досягаються. Це відображає висунуте в літературі [9] припущення про те, що медіація як метод врегулювання конфліктів більш придатна для певних типів конфліктів, ніж для інших, особливо для тих проблем, які мають фундаментальне значення для сторін.

Висновки. У ході аналізу окремих питань застосування медіації у колективних трудових спорах стає очевидною велика цінність цього інструменту для забезпечення ефективного та мирного вирішення конфліктів на робочих місцях. Медіація не тільки сприяє швидшому вирішенню спорів порівняно з традиційними судовими процедурами, але й підтримує встановлення більш стійких, довгострокових взаємин між сторонами. Важливою перевагою медіації є її гнучкість та можливість адаптації до специфічних потреб учасників спору.

Інтеграція медіації у правові системи різних країн показала, що важливими є не лише законодавчі рамки, а й підтримка цієї процедури на рівні організаційної культури та освітніх програм. Подальший розвиток та популяризація медіації може значно підвищити загальну ефективність управління трудовими відносинами і сприяти миру в соціально-трудої сфері.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kochan, Th., T. JICK, «The Public Sector Mediation Process», *Journal of Conflict Resolution*, 22, 1978, pp. 209-24.
2. Hoffman, E.B., «Resolving Labor-Management Disputes. A Nine-Country Comparison», *The Arbitration Journal*, 29, 1974, pp. 185.
3. Blain, N., J. Goodman, J. Loewenberg, «Mediation, Conciliation and Arbitration. An International Comparison of Australia, Great Britain and the United States», *International Labour Review*, 126, 1987, pp. 179-19.
4. Gladstone, A., «Employers Associations in Comparative Perspective: Functions and Activities», in J.P. Windmuller, A. Gladstone, (eds.), *Employers Associations and Industrial Relations*, Oxford 1984, pp. 24-43.
5. Fairweather, O., *Practice and Procedure in Labor Arbitration*, Washington, D.C., 1983.
6. Keller, B., M. Groser, «Industrial and Labor Relations Als Interdisziplinärer Ansatz. Zum gegenwertigen Stand von Theorie und Methode», *Zeitschrift für Soziologie*, 9, 1980, pp. 396-415.
7. Webb, J., «Behavioural Studies of Third-Party Intervention», in G.M. Stephenson, Ch.J. Brotherton (eds.), *Industrial Relations: A Social Psychological Approach*, Chichester-New York, 1979, pp. 30.
8. Keller, B., «Determinanten des Schlichtungsprozesses: Konflikt-management durch Intervention Dritter», *Kyklos*, 28, 1975, pp. 117-142.
9. Hiltrop, J.M., «Dispute Settlement and Mediation: Data from Britain», *Industrial Relations*, 24, 1985, pp. 139-1.