

ЩОДО ПИТАННЯ ПРАВОВОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ

ON THE LEGAL SETTLEMENT OF CONFLICTS IN LABOUR RELATIONS

Картавих В.В., аспірант кафедри приватного права

Державний податковий університет

Стаття присвячена питанню правового врегулювання конфліктів у сфері трудових відносин. Акцентовано увагу на важливості попередження та вирішення конфліктів на робочому місці з метою забезпечення стабільності та ефективності трудової діяльності. Охарактеризовано види конфліктологічної культури. Зазначено, що медіація, арбітраж та альтернативне вирішення спорів – це процеси, що використовуються для вирішення спорів у межах або поза межами офіційної правової системи, без судового розгляду або рішення судді. Автором аналізуються нормативно-правові акти, що регулюють цю сферу, механізми вирішення конфліктів через медіацію, переговори та арбітраж. Розглянуто різноманітні підходи до медіації, роль профспілок та інших соціальних партнерів у процесі вирішення трудових конфліктів. Автор наголошує на важливості розвитку корпоративної культури, яка сприяє попередженню конфліктних ситуацій та їх ефективному врегулюванню. Також він звертається до ролі соціальних партнерів у процесі вирішення трудових спорів. Висвітлено відмінності між арбітражем та медіацією. Наголошено на необхідності дослідження закордонного досвіду становлення та розвитку медіації для швидшого входження медіації у звичний спосіб вирішення трудових спорів в Україні. Казано, що кількість спорів, що виникають через повсякденні скарги чи претензії працівників, зростає у всьому світі. Зауважено, що причини цього складні та різні та дещо різняться від країни та регіону.

Зроблено висновок, що медіація пропагується у всьому світі, щоб уникнути дорогих, тривалих і незадовільних судових розглядів. Крім того, медіація – це форма альтернативного вирішення спорів, призначена для вирішення різних видів трудових спорів у позасудовому порядку.

Стаття може бути корисною для юристів, HR-спеціалістів, керівників підприємств та всіх, хто цікавиться питаннями трудового законодавства та корпоративної культури.

Ключові слова: медіація, трудовий спір, медіатор, трудові відносини, права працівників, гарантії, арбітраж, альтернативне вирішення спорів.

The article is devoted to the issue of legal settlement of conflicts in the field of labour relations. The author emphasises the importance of preventing and resolving conflicts in the workplace in order to ensure stability and efficiency of labour activity. The types of conflict culture are characterised. It is noted that mediation, arbitration and alternative dispute resolution are processes used to resolve disputes within or outside the formal legal system, without a trial or a judge's decision. The author analyses the legal acts regulating this area and the mechanisms of conflict resolution through mediation, negotiation and arbitration. The author examines various approaches to mediation, the role of trade unions and other social partners in the process of resolving labour conflicts. The author emphasises the importance of developing a corporate culture that helps to prevent conflicts and resolve them effectively. The author also addresses the role of social partners in the labour dispute resolution process. The differences between arbitration and mediation are highlighted. The author emphasises the need to study the foreign experience of mediation establishment and development in order to make mediation a common way of resolving labour disputes in Ukraine. The author states that the number of disputes arising from employees' everyday complaints or claims is growing worldwide. It is noted that the reasons for this are complex and varied, and differ somewhat from country to country and region to region.

It is concluded that mediation is being promoted worldwide to avoid costly, lengthy and unsatisfactory litigation. In addition, mediation is a form of alternative dispute resolution designed to resolve various types of labour disputes out of court.

The article may be useful for lawyers, HR professionals, business leaders and anyone interested in labour law and corporate culture.

Key words: mediation, labour dispute, mediator, labour relations, employee rights, guarantees, arbitration, alternative dispute resolution.

Конфлікт неминучий у будь-яких стосунках у робочому житті. Конфлікти трапляються не лише між окремими колегами, але й між командами, відділами або декількома колегами (так званими професійними одиницями). І дослідження в галузі управління конфліктами визнають, що конфлікт в організації може мати конструктивне або деструктивне спрямування [1]. Тому управління конфліктами є важливою частиною організаційної практики, а лідери та менеджери, зокрема, витрачають багато часу на запобігання та втручання у всі види конфліктів, що відоме як конфліктологічна культура. На думку Н. Гришиної конфліктологічна культура реалізує конструктивні функції конфлікту, сигналізує про спалахи соціальної напруженості, розширює можливості отримання інформації про стан організації (діагностується спеціальна професійна культура; збагачується інформаційна культура); сприяє більш глибокому пізнанню один одного і конфліктної проблеми учасниками конфлікту (об'єкти спеціальної професійної, психологічної, інформаційної, методологічної культури), згуртовує членів трудового колективу (підтримка функцій комунікативної культури) [2; 14].

На жаль, в Україні поки ще конфліктологічній культурі у трудових відносинах приділяють мало уваги. У свою чергу закордоном це явище досліджується і вивчається. Так, Гельфанд [3] виявив, що конфліктологічна культура може набувати наступних форм:

а) «кооперативна» конфліктологічна культура, в якій відбувається колективний конструктивний діалог, переговори і спільне вирішення проблем;

б) «домінантна» конфліктологічна культура, в якій члени організації співпрацюють і намагаються перехитрити інших у прагненні конкурувати і перемогти;

в) «ухильна» конфліктологічна культура, в якій члени організації колективно придушують конфлікт і виходять з нього. Її дослідження показують, що культура конфліктів, заснована на співпраці, сприяє створенню більш здорових, продуктивних та інноваційних організацій. Такі культури визнають конфлікт неминучим і заохочують до потенційно конструктивного та комплексного вирішення проблем. Творчий потенціал цих конфліктів максимізується, водночас запобігаючи їхнім деструктивним наслідкам. Така культура також створює сприятливе підґрунтя для надання допомоги третім сторонам, залученим до суперечок, у тому числі за допомогою медіації. Арбітраж використовується в різних типах спорів.

Це стосується не лише латеральних та ієрархічних відносин всередині організації, але й конфліктів з постачальниками, клієнтами, урядами та іншими зацікавленими сторонами.

Тому медіація набуває актуальності в наш час як спосіб вирішення конфліктів на робочому місці в позасудовому порядку, запобігаючи дорогим, тривалим і незадо-

вільним юридичним процедурам. Відразу слід зауважити, що незважаючи на все більшу популяризацію та впровадження медіації як первинного процесу вирішення спорів, у літературі та систематичних оглядах на цю тему існує загальне розуміння щодо необхідності тіснішого зв'язку практики медіації з науково обґрунтованими дослідженнями. Як зазначає С. Дольдер [4, с. 321]: «Дещо дивно, що відсутність досліджень реалій практики медіації не заважає політикам сприяти відходу від судового вирішення спорів». Тому існує тенденція покладатися на фрагментарні дослідження на цю тему та окремі свідчення про успіх медіації в досягненні домовленостей і позитивний вплив медіації на трудові відносини, щоб переконати організацію та окремих учасників спорів прийняти обов'язкові послуги медіації на робочому місці. Закордоном лише на початку 1990-х років з'явилися окремі фрагментарні дослідження ролі третіх сторін у позасудовому вирішенні спорів, в Україні тільки починають фрагментарно з'являтися схожі дослідження. Зазначені недоліки в цьому напрямку сприяли тому, що в останні роки з'явилися відповідні внески в розробку теоретичних основ, які виходять за рамки описових моделей і практичних ситуацій та орієнтовані на систематичне використання всебічних емпіричних даних, які могли б запропонувати достовірне, прогностичне розуміння ефективної практики за різних умов медіації. Тому існує нагальна необхідність дослідження закордонного досвіду становлення та розвитку медіації для швидшого входження медіації у звичний спосіб вирішення трудових спорів в Україні.

Оскільки конфлікти часто мають руйнівний вплив як на організацію, так і на учасників, основним завданням є конструктивне управління цими конфліктами. Це пов'язано з тим, що ескалація конфлікту може мати вкрай негативні наслідки для організації та залучених сторін. Якщо звернутися до статистичних даних дослідження, проведеного у 2021 році у Великій Британії, то побачимо, що економічні втрати від конфліктів у 28,5 мільярдів фунтів стерлінгів, що еквівалентно 1000 фунтів стерлінгів на одного працівника на рік [5]. Навіть якщо розглядати особисті наслідки, конфлікти мають значний негативний вплив на працівників. Більше половини (56%) працівників відчували стрес, тривогу або депресію, 40% повідомили про зниження мотивації, а близько 5% працівників, які пережили конфлікт, залишили компанію.

Тобто кількість спорів, що виникають через повсякденні скарги чи претензії працівників, зростає у всьому світі. Причини цього складні та різні та дещо різняться від країни та регіону. Однак спільними рисами є розширення діапазону захисту індивідуальних прав; зменшення щільності профспілок та/або охоплення колективними переговорами; зростання ризиків припинення трудових спорів; збільшення охоплення профспілками та/або колективними договорами; вищі ризики звільнення та безробіття; зниження якості та безпеки робочих місць через ширше використання різних контрактних схем для працевлаштування та інших форм роботи; і посилення нерівності внаслідок сегментованості ринків праці [15].

Зазначені вище причини підштовхнули до еволюції процесу запобігання та вирішення трудових спорів. А це в свою чергу призвело до виникнення перевантаження та затримки у розгляді справ, відсутності незалежності та неупередженості, складності та формалізованості процедур, фрагментація послуг; неефективності засобів правового захисту; зменшення можливостей для добровільного запобігання та врегулювання через соціальний діалог.

Маємо зазначити, що у двадцять першому столітті найбільш типовим засобом захисту своїх фундаментальних прав та інтересів є звернення до суду, де суд здійснює правосуддя від імені держави у випадку невизнання, опорування чи порушення права. Водночас, якщо ми звернемося до історії, то глава сім'ї вирішував конфлікти в ранніх

формах цивілізації, що призвело до виникнення патріархальних процедур, які згодом перетворилися на довільно обрану позицію для врегулювання конфліктів.

Стародавні римляни часто вирішували конфлікти за допомогою медіації, щоб уникнути звернення до суду. Багато науковців відзначають, що мирне врегулювання зверненням до посередника (медіатора) є більш раннім способом вирішення конфліктів, ніж шляхом звернення до державних судів. Так, у римському праві використовувався механізм *compromissum sub roena*, який вимагав від сторін правовідносин укладення двох угод між собою: по-перше, сторони погоджуються, що всі спори, які виникають з їхніх правовідносин, будуть розглядатися третейським судом; по-друге, якщо арбітражне рішення (рішення третейського суду) не буде добровільно виконано стороною, що програла, вона буде зобов'язана сплатити переможцю в суді значний штраф. Державні суди Стародавнього Риму не мали проблем зі стягненням таких штрафів, забезпечуючи обов'язкове виконання арбітражних рішень [6].

Зазначене вище є причиною того, що відбувається постійний пошук альтернативних способів вирішення спорів, а ніж судовий шлях. Особливо це актуально для трудових спорів, враховуючи зростаючу постійно кількість таких спорів. На першому Форумі з трудового права представники суддівського корпусу наводять статистику розгляду трудових спорів, виходячи з якої у 2021 році трудові справи в апеляційній інстанції склали близько 6%, а в 2022-му відбувся сплеск і сьогодні такі справи складають вже 13% [7].

Саме тому сьогодні арбітраж пропагується у всьому світі, щоб уникнути дорогих, тривалих і незадовільних судових розглядів. Арбітраж – це форма альтернативного вирішення спорів, призначена для вирішення різних видів трудових спорів у позасудовому порядку.

С. Сенді Санбар у своїй статті «Альтернативне вирішення претензій» говорить, що арбітраж – це формалізована система вирішення спорів, у якій сторони надають докази та аргументи нейтральній третій стороні, яка має повноваження накладати обов'язкове для сторін рішення. Може бути використано декілька арбітрів. Арбітраж подібний до офіційного судового розгляду, за винятком того, що сторонам дозволено лише обмежене відкриття досудового процесу або його взагалі немає, а слухання є менш формальним. Правила доказування в арбітражному провадженні не застосовуються настільки жорстко [8].

К. Суріндер стверджує, що арбітраж можна вважати менш формальним видом судового розгляду. У деяких випадках арбітраж існує як квазі-судовий процес у рамках правової системи. На відміну від судової системи, сторони можуть обирати арбітрів, які визначають результат, або, принаймні, визнавати повноваження системи, яка призначає арбітра. Основний принцип полягає в тому, що арбітр повинен бути прийнятим для обох сторін. [9].

У свою чергу С. Менкель-Медоу говорить про три терміни, а саме медіація, арбітраж та АВС («альтернативне вирішення спорів») – це процеси, що використовуються для вирішення спорів у межах або поза межами офіційної правової системи, без судового розгляду або рішенням судді. Зовсім недавно з'явився термін «належне вирішення спорів», який виражає ідею, що різні види спорів, залежно від типу предмета, залучених сторін або місця виникнення спору чи транзакції, можуть вимагати різних видів процесів – жоден правовий чи неформальний процес вирішення спорів не може слугувати для всіх людських суперечок. Медіація – це процес, в якому третя сторона (звичай нейтральна та неупереджена) сприяє досягненню консенсусної угоди між сторонами шляхом переговорів без винесення офіційного рішення. В арбітражі одна третя сторона або група арбітрів, найчастіше обрана самими сторонами, виносить рішення, яке є менш формальним, ніж рішення суду. АВС включає в себе різно-

манітні гібридні процеси, побудовані на базових процесах переговорів, медіації та арбітражу, які зараз включають в себе med-arb, міні-суди, судові процеси за участю присяжних або суддів та ранню нейтральну оцінку, які відрізняються тим, що надають можливості для врегулювання справ, отримання консультативних висновків або прийняття рішень як в публічних (при суді), так і в приватних умовах [10].

Українські вчені (О. Минюк, В. Гуменюк, Л. Винокурова) наводять таке визначення арбітражу – це процес вирішення фізичними та юридичними особами, державами, урядовими та неурядовими організаціями майнових і немайнових спорів шляхом залучення незалежного посередника – арбітра (арбітражного судді) та вирішення ним спору відповідно до визначеної процедури. Це визначення у широкому розумінні, залежить від конкретного спору, його характеру та суб'єктів [11].

З аналізу позицій вчених ми бачимо, що шукаючи форми альтернативного вирішення спору, а ніж судовий дослідженню підлягає і арбітраж, і медіація. Вважаємо за доречно, охарактеризувати та визначити в чому ж ці процедури схожі і чому саме медіація стоїть на порядку денному в міжнародних колах, коли йде мова про розвантаження судової системи з вирішення трудових спорів.

Так, і арбітраж і медіація є альтернативними методами вирішення спорів, які використовуються для вирішення конфліктів поза межами офіційного судового розгляду. Водночас, незважаючи на певну схожість, між арбітражем та медіацією існують суттєві відмінності в процесі та результатах. Відмінності цих альтернативних методів вирішення спорів полягають в такому:

По-перше, в ролі нейтральної сторони. Говорячи про медіацію, нейтральна третя сторона, відома як медіатор, сприяє переговорному процесу між сторонами спору. Медіатор допомагає їм спілкуватися, розуміти перспективи один одного і досягати взаємоприйнятних рішень. Якщо ж про арбітраж, то нейтральна третя сторона, відома як арбітр, виступає в ролі приватного судді, який вислуховує обидві сторони спору, аналізує докази та виносить рішення. Рішення арбітра, яке називається арбітражним рішенням, є обов'язковим або необов'язковим до виконання залежно від типу арбітражу.

По-друге, відмінність в органі, що приймає рішення. А саме, медіатор не має повноважень приймати рішення і не може нав'язувати сторонам рішення. Відповідальність за досягнення угоди покладається виключно на сторони, що сперечаються. У свою чергу арбітр має повноваження приймати рішення, і його остаточне рішення є обов'язковим для виконання в обов'язковому арбітражі. У необов'язковому арбітражі рішення має рекомендаційний характер, і сторони можуть вирішити, приймати його чи ні.

По-третє, різний є контроль над процесом і результатом. В медіації сторони мають значний контроль над процесом медіації, в тому числі над темами, які обговорюються, потенційними рішеннями та остаточною угодою. Медіатор спрямовує процес, але не нав'язує жодних

рішень. В арбітражі сторони мають обмежений контроль над арбітражним процесом. Вони представляють свої справи, докази та аргументи, але рішення в кінцевому підсумку залишається за арбітром. Результат, як правило, більш структурований і нагадує судові рішення.

По-четверте, обов'язково слід звернути увагу на формальність і правові норми. Можемо стверджувати, що медіація є менш формальною і, як правило, не дотримується суворих юридичних процедур. Медіатор сприяє неформальним дискусіям і заохочує відкритий діалог між сторонами. Чого не скажеш про арбітраж, оскільки в ця процедура є більш формальною, нагадуючи спрощену версію судового розгляду. В цій процедурі часто дотримуються процесуальних правил, таких як подання доказів, свідчення свідків та проведення експертиз.

І останнє п'яте, що ми можемо виокремити, це відмінність у завершеності процесу. Так, медіація може призвести до різних результатів, включаючи взаємно узгоджене рішення, часткове рішення або відсутність рішення взагалі. Медіація пропонує гнучкість і можливість збереження або відновлення відносин між сторонами. А в арбітражі рішення арбітра, як правило, є остаточним і обов'язковим до виконання, з обмеженою кількістю підстав для оскарження. Воно забезпечує більш остаточне вирішення, подібне до судового рішення.

Звичайно ми розуміємо і це важливо зауважити, що конкретні процеси і правила арбітражу та медіації можуть відрізнятися залежно від країни, домовленості сторін та обраного постачальника послуг з медіації або арбітражу.

Таким чином, ми доходимо до висновку, що медіація пропагується у всьому світі, щоб уникнути дорогих, тривалих і незадовільних судових розглядів. Крім того, медіація – це форма альтернативного вирішення спорів, призначена для вирішення різних видів трудових спорів у позасудовому порядку. Маємо зауважити, що Європа традиційно дуже неохоче використовує позасудові стратегії, такі як медіація, як засіб вирішення трудових спорів через зростаючу роль профспілкового представництва та легалізацію трудових відносин [12]. Однак зараз трудову медіацію часто пропагують як конструктивний спосіб обмежити високі витрати на трудові спори як на колективному, так і на індивідуальному рівнях. Аналізуючи європейський досвід, ми не можемо оминати увагою Європейські арбітражні директиви, прийняті Європейським парламентом у 2008 та 2013 роках (Директива 2008/52/ЄС [13] та Директива 2013/11/ЄС [14]). Констатується мета «полегшити доступ до вирішення спорів та сприяти дружньому вирішенню спорів шляхом заохочення використання медіації та забезпечення балансу між медіацією та судовим розглядом» (ст. 1). Це стало підґрунтям для відкриття в різних європейських країнах центрів, що надають державні та приватні послуги медіації на робочому місці, а медіація використовується для підвищення ефективності трудових відносин і зменшення тягаря безробіття для працівників. Цей досвід Україна безумовно має переймати.

ЛІТЕРАТУРА

1. Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 545–568. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>.
2. Гришина Н. В. Психологія конфлікту / Н.В. Гришина. – К.: Либідь, 2000. – 258 с.
3. Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & De Dreu, C. K. W. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131–1147. <https://doi.org/10.1037/a0029993>.
4. Dolder, C. (2004). The contribution of mediation to workplace justice. *Industrial Law Journal*, 33(4), 320–342. <https://doi.org/10.1093/ijl/33.4.320>.
5. Saundry, R., & Urwin, P. (2021). Estimating the costs of workplace conflict. *ACAS*.
6. David R. Arbitration in International Trade. *Economica*. 1984
7. У ВС закликали до розгляду трудових спорів у порядку спрощеного позовного провадження URL :<https://zib.com.ua/ua/153694.html>
8. S. Sandy Sanbar, CHAPTER 22 – Alternative Dispute Resolution of Claims, *American College of Legal Medicine*,
9. *The Medical Malpractice Survival Handbook*, Mosby, 2007, pages 241–244, <https://doi.org/10.1016/B978-032304438-7.50025-5>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780323044387500255>.
10. Surinder K. Shukla, *Conflict Management and Resolution*, *Encyclopedia of Violence, Peace, & Conflict (Third Edition)*, Academic Press, 2022, pages 213–224, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-820195-4.00164-3>. URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128201954001643>.

11. C. Menkel-Meadow, Mediation, Arbitration, and Alternative Dispute Resolution (ADR), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Pergamon, 2001, pages 9507–9512, <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/02828-X>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B008043076702828>.

12. Минюк О. Ю., Сокол В. О. Теоретико-правові аспекти арбітражу як альтернативного способу вирішення господарських спорів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. – № 12. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-12/40>. URL: http://www.lsej.org.ua/12_2021/41.pdf

13. Rodríguez-Piñero M., Del Rey, S., & Munduate, L. (1993). The intervention of third parties in the solution of labour conflicts. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 271–283. <https://doi.org/10.1080/09602009308408597>

14. Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах: Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. URL: <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>.

15. Про альтернативне вирішення споживчих спорів і про внесення змін до Регламенту (ЄС) № 2006/2004 та Директиви 2009/22/ЄС: Директива 2013/11/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21 травня 2013 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_041-13#Text.

16. Yaroshenko O., Pyzhova M., Ivchuk Y., Vapnyarchuk N., Savielieva M. The use of mediation in administrative proceedings: the experience of European Union member states. *Revista Relaçoes Internacionais do Mundo Atual*. 2021. Volume 3. № 32. Pp. 64–68.