

О. М. Карпова

директор
Бізнес-школи КРОК

В. В. Поліщук

аспірант юридичного факультету
Університету економіки та права «КРОК»,
викладач
Бізнес-школи КРОК

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ У ТРУДОВИХ СПОРАХ

Стаття присвячена теоретико-правовому аналізу застосування медіації в трудових спорах. Авторами було зроблено порівняльний аналіз застосування переговорів та судового розгляду для врегулювання трудових спорів. Висловлено думку, що досить часто у трудових спорах емоційна напруга між сторонами є високою, що не дозволяє сторонам погоджуватися на переговори або брати участь у них напругу, без представників. Працівники не наважуються на переговори, оскільки розуміють, що за кожним роботодавцем стоїть значна кількість працівників, які на переговорах будуть відстоювати інтереси такого роботодавця.

У дослідженні підкреслено, що суди ж працюють виключно з позиціями сторін і також не задовольняють інтереси працівника та роботодавця, а затяжний процес розгляду справи у суді не приносить користі кожній із сторін. Однак компанії досить часто використовують судовий спосіб врегулювання спорів, оскільки керівництво і менеджмент не розуміють належним чином наслідків таких судових спорів та репутаційних ризиків. Керівництво компанії пізно може зрозуміти свої фінансові та емоційні витрати на врегулювання трудового спору.

Водночас баланс інтересів під час трудового спору може бути дотриманий під час медіації як одного із способів позасудового врегулювання спорів. Медіатор допомагає відновлювати конструктивну комунікацію. Авторами проаналізовано досвід США, Канади, Туреччини та Австрії щодо розвитку моделей медіації у трудових спорах і зроблено висновок, що медіація в трудових спорах буде ефективно працювати, якщо у суспільстві буде проведено обговорення усіх можливих моделей медіації, а також підготовлено відповідні аналітичні дослідження, де будуть показані слабкі та сильні сторони кожної із моделей медіації.

Також у дослідженні проаналізовано стилі, які найчастіше застосовують медіатори в трудових спорах. Для медіації у трудових спорах медіатори використовують медіацію переговорів, фасилітативний, оціночний та терапевтичний стилі. Водночас автори наголошують на тому, що медіатор не позбавлений можливості працювати і з іншими стилями медіації.

Ключові слова: медіація, медіатор, медіація у трудових спорах, моделі медіації, стилі медіації.

Постановка проблеми. Трудові спори займають одні із перших сходинок причин, які гальмують розвиток бізнесу кожного підприємця. Від ефективності та швидкості вирішення трудових спорів залежить подальший розвиток бізнесу підприємця. Для вирішення трудових спорів існують два традиційні способи врегулювання конфліктів: переговори

та суд. Однак у більшості випадків працівники не хочуть погоджуватися на переговори через високий рівень емоційної напруги, а компанії вже пізно розуміють перспективи розгляду справи в суді, що і завдає шкоди їхній репутації та фінансовим втратам. Медіація є одним із сучасних та ефективних інструментів для врегулювання трудових конфліктів, а її осо-

бливості та порядок здійснення досліджуються у вказаній статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням проблеми медіації у трудових спорах займаються Ліза Б. Бінгем, Крістіна Е. Бергген, Арун Кумар, Пол Х. Сандерс, Сара Араухо, Барбара Сафрадін і Лаура Бріто, Беріл Яйла Сапан, Асена Айтуз Кесер, Пінар Есе Бішкін, Майкл Робертс, Сьюзен Наус Ексон, Донна Маргарет Маккензі, Астіх Григорян.

Метою статті є аналіз та подальша теоретична розробка сутності медіації, визначення стилів та моделей медіації, а також особливостей функціонування медіації у трудових спорах.

Виклад основного матеріалу. У 1932 році Національний закон США про трудові відносини та Закон Норріса-Ла Гуардії на законодавчому рівні визначили поняття «трудового спору». Це визначення можна вважати одним із найбільш повних трактувань конфліктних ситуацій, які виникають під час робочих процесів, оскільки включає різноманітні і складні ситуації, які можуть скластися у процесі взаємодії роботодавців, працівників, профспілок, громадськості та органів влади [5]. Загалом конфлікти, до яких застосовується трудова медіація в організаціях, можна класифікувати по формі як вертикальні та горизонтальні [15]. До вертикальної форми трудових спорів в організаціях відносять взаємодію підлеглого з керівником. Це можуть бути конфлікти щодо оплати праці, системи та підходів в преміюванні, перерозподілу функціональних обов'язків, оплати понаднормових годин праці, розголошення працівником комерційної таємниці або конфіденційної інформації тощо. До горизонтальної форми трудових конфліктів відносять спори між співробітниками як одного, так і різних департаментів та підрозділів в організації, між якими немає певної субординації. Протиріччя в горизонтальній формі трудових спорів можуть виникати через невиконання або нерозуміння функцій як окремих працівників, так і підрозділів, відсутність чіткості в бізнес-процесах, або недосконале планування діяльності. Крім того, чинником горизонтальної форми конфліктів можуть бути міжособистісні стосунки, що сформувалися між співробітниками. Тому учасникам трудових спорів на організаційному рівні рекомендовано звертатися до процедури медіації, щоб вирішувати конфлікти та спори швидко та ефективно.

Окрім того, трудові спори – це не лише про взаємовідносини роботодавців та працівників. Трудові спори можуть бути як індивідуальними,

де задіяні тільки роботодавець та працівник, або це спір між працівниками організації, так і колективними, коли беруть участь профспілки та роботодавці, а можливо і певні органи державної влади. Навіть більше, формування трудової політики в кожній країні залежить від багатьох економічних факторів, а тому трудові спори можуть виникати з абсолютно різних аспектів забезпечення права на працю. Однак найчастіше саме роботодавці та працівники є найбільш зацікавленими у пошуку оптимальних способів врегулювання трудових спорів. Відтак індивідуальні трудові спори займають основну нішу серед кількості загальних спорів у кожній країні.

Водночас на вирішення спорів на робочому місці потрібні значні часові та фінансові ресурси як з боку роботодавця, так і з боку працівника. Ба більше, трудові спори впливають на моральний дух колективу, знижують продуктивність праці та економічні показники будь-якого підприємства. За твердженням міжнародного медіатора Лізи Б. Бінгам, на практиці роботодавцям доводиться вирішувати трудові конфлікти, які нещодавно виникли, так і ті, де вже припинено трудові відносини. До типових трудових спорів на підприємстві належать скарги щодо звільнення працівників, виплата будь-яких компенсацій працівникам, порушення оплати праці, проблеми із забезпеченням та дотриманням безпечних умов праці, порушення умов трудового контракту або договору, адміністративна політика щодо оцінки діяльності, нагляду чи розподілу обов'язків працівників, проблеми спілкування в команді під час реалізації проєктів [1, с. 1]. Усі ці спори можуть бути вирішені, звісно, за допомогою переговорів або суду.

Однак досить часто у трудових спорах емоційна напруга між сторонами є високою, що не дозволяє сторонам погоджуватися на переговори або брати участь у них напряму, без представників. Навіть більше, для трудових спорів характерним є дисбаланс позицій сторін. Працівники не наважуються на переговори, оскільки розуміють, що за кожним роботодавцем стоїть значна кількість працівників, які на переговорах будуть відстоювати інтереси такого роботодавця. Такими інтересами можуть бути: збереження прибутку підприємства або доходу власників, зменшення виплат компенсацій у разі звільнення, збереження гідної репутації роботодавця, статус власників та їхня роль у суспільстві, а також збереження лояльності інших працівників. Інтересами працівників у тру-

дових спорах можуть бути збереження заробітної плати, самоповага, реалізація права на працю, отримання максимальних компенсаційних виплат у разі звільнення, бажання зберегти власну професійну репутацію. Усі ці інтереси не можуть бути повною мірою забезпечені під час переговорів у трудових спорах, якщо відсутня третя нейтральна сторона, яка б могла зняти емоційну напругу та допомогти бути почутими кожній із сторін і налаштувати усіх на конструктивні переговори.

Суди ж працюють виключно з позиціями сторін і також не задовольняють інтереси працівника та роботодавця, а затяжний процес розгляду справи у суді не приносить користі кожній із сторін. Однак, як стверджує американський медіатор Майкл Робертс, компанії досить часто використовують судовий спосіб врегулювання спорів, оскільки керівництво і менеджмент не розуміють належним чином наслідків таких судових спорів та репутаційних ризиків. Керівництво компанії пізно може зрозуміти свої фінансові та емоційні витрати на врегулювання трудового спору [12].

Водночас баланс інтересів під час трудового спору може бути дотриманий під час медіації як одного із способів позасудового врегулювання спорів. За твердженням фахівця з колективних переговорів та соціального діалогу Міжнародної організації праці Аруна Кумара, медіація у трудових спорах є швидким та гнучким процесом, у якому медіатор допомагає відновлювати конструктивну комунікацію [3, с. 2]. Окрім того, медіація у трудових спорах стає все більш інтегрованою у системи управління конфліктами в компаніях. Ба більше, медіація має і позитивний вплив на суспільство, адже вчить кожного громадянина, у тому числі і роботодавця та працівника, самостійно приймати рішення, яке би він би виконував без будь-якого примусу.

Тож, сьогодні можна висловити думку, що основні тенденції розвитку сучасної медіації у трудових спорах було закладено у США ще у 1898 році завдяки Закону Ердмана. Американська дослідниця Крістіна Є. Берггрен стверджує, що у 19 столітті в США було зроблено висновок, що наявність трудових спорів не дає можливості швидкому розвитку промисловості [2, с. 2]. Цей висновок і став причиною для активного розвитку медіації під час Першої світової війни та Другої світової війни. При Військово-трудовах комісіях у США працювали медіатори, які допомагали знижувати емоційну напругу між працівниками та робото-

давцями і сприяли примиренню страйків під час діяльності військово-оборонної промисловості. Злагоджена робота працівників, профспілок і роботодавців та безконфліктне спілкування у трудових відносинах допомогли США під час воєнних років. Після закінчення Другої світової війни у 1947 році у США було утворено Федеральне посередництво і Погоджувальні служби для вирішення трудових та промислових спорів. У ці роки було розроблено численні стандарти проведення процедури медіації у трудових спорах, етику медіаторів, порядок навчання медіаторів [2, с. 2]. Застосування медіації у трудових спорах у США сприяло запобіганню страйкам та загалом покращувало економічні показники країни у післявоєнні часи. Станом на сьогодні медіація у трудових спорах в США має більше позитивного ефекту, ніж в країнах Європейського Союзу [4, с. 1]. Трудова медіація охоплює різноманітні процеси вирішення суперечок між роботодавцями та профспілками в певній індустрії або промисловому секторі ринку праці.

Окрім того, не менш важливим для України може бути досвід Канади у питаннях розвитку колективної медіації та для врегулювання колективних трудових спорів. Зазвичай така практика застосовується, якщо сторони зайшли в переговорах в «глухий кут» щодо умов колективного договору. Наприклад, коли працівники хочуть взяти участь у страйку чи роботодавець може планує блокувати діяльність свого підприємства, то сторони спочатку мають скористатися медіацією, а вже потім використовувати інші способи захисту своїх прав. У випадку медіації до процесу врегулювання спору залучаються урядові примирювальні службовці, зайняті на державній службі, які призначаються для полегшення процесу переговорів на прохання будь-якої зі сторін, що беруть участь у колективних переговорах. Тристоронні погоджувальні комісії, до складу яких входять кандидати від кожної зі сторін, та нейтральна третя сторона, використовуються здебільшого у державному секторі. Особи, що виконують функції «погоджувальних службовців», функціонують неформально, повідомляють про результати своїх зусиль лише уряду. Погоджувальні ради та уповноважені з питань примирення функціонують більш офіційно і подають уряду та сторонам офіційний звіт про свої висновки з рекомендаціями щодо вирішення спору. Ці звіти оприлюднюються і хоч не є обов'язковими для виконання, але часто служать основою для вирішення суперечки сторонами [4]. Фактично,

якщо говорити про правову систему Канади, то можна зробити висновок, що медіація для громадян цієї держави є конституційним правом на звернення.

У країнах Європейського Союзу, угоду про асоційоване членство з яким підписала і Україна, зміна підходів до врегулювання трудових спорів було розпочата пізніше, ніж у США, а саме у середині 60-х років 20 століття. Політика зміни підходів у врегулюванні трудових спорів складалась із трьох етапів. Все розпочалося із надання юридичних послуг малозабезпеченим громадянам. Оскільки на практиці саме працівники опиняються в більш невигідному економічному становищі під час звільнення, цей підхід показав вже на перших етапах свою ефективність. Другий етап супроводжувався пошуком інтересів громадян, у тому числі і під час трудових спорів. Вже під час третього етапу було зроблено висновок, що для суспільства кожної країни потрібними є позасудові способи врегулювання спорів, до яких належить і медіація [7]. Було зроблено висновок, що суд не є панацеєю та єдиним можливим варіантом для врегулювання трудового спору. Як показав досвід США, медіація цілком є робочим інструментом для вирішення спорів, розвантаження судової системи та для забезпечення інтересів працівників і роботодавців. Сучасний же етап розвитку медіації у трудових спорах було закладено завдяки Рекомендації Ради Європи «Про медіацію в цивільних справах» R № (2002) 10 [9], Зеленої книзі щодо альтернативного врегулювання спорів у 2002 році, а також Директиві 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах» [10]. На підставі зазначених документів кожна країна визначила власну модель медіації та прийняла відповідні нормативно-правові акти. Наприклад, в Австрії у 2003 році було прийнято спеціальний Закон, який створив правову базу для добровільної медіації. Однак на практиці в Австрії достатньо низький показник вирішення трудових спорів за допомогою медіації [6]. Хоча Туреччина і не є членом Європейського Союзу, але є асоційованим членом, тому для порівняння варто взяти до уваги статистику щодо ефективності роботи обов'язкової моделі медіації у трудових спорах. За даними 2018 року, 65% трудових спорів були вирішені за допомогою медіації [8]. Обов'язкова модель медіації саме у трудових

спорах є цілком вигідною для кожної держави альтернативою судовому розгляду справи.

На відміну від моделей медіації, які можуть бути закріплені у певних законодавчих актах, використання певного стилю медіації, як стверджує Арун Кумара, багато в чому залежить від конкретного конфлікту та сторін, які беруть участь в медіації [3, с. 5]. Водночас американська дослідниця Сюсан Наусс Ексон висловлює думку, що незалежно від обраного стилю медіації кожен медіатор має дотримуватися етичних стандартів та правил під час медіації [13, с. 1].

Для медіації у трудових спорах медіатори використовують медіацію переговорів, фасилітативний, оціночний та терапевтичний стилі. Медіація переговорів найкраще працює у тих конфліктах, де сторони готові йти на компроміс. Для сторін не є ключовим аналіз їхніх інтересів. Вони готові йти на певні поступки і знайти найбільш вигідне для себе рішення в рамках взаємних поступок. Фасилітативний стиль медіації сприяє спілкуванню між сторонами, щоб допомогти визначити інтереси, потреби та визначити сфери компромісів для взаємоприйняттого врегулювання спору. У разі якщо медіатор працює в оціночній медіації, то медіатор може пропонувати рішення на підставі позицій сторін. Найчастіше оціночна медіація у трудових спорах працює у тих, де існує модель судової медіації. Якщо ж медіатор використовує терапевтичний стиль медіації, то для сторін важливим є покращення або збереження майбутніх відносин між сторонами [3, с. 5]. За твердженням австралійської дослідниці Донни Маргарет Маккензі, співробітники, які беруть участь у міжособистісних спорах, досить часто хочуть їхнього припинення та примирення, а не помсти [14]. Робота з вибаченням є звичною справою для терапевтичного стилю медіації. Водночас медіатор не позбавлений можливості працювати і з іншими стилями медіації. Наприклад, у Новій Зеландії під час врегулювання трудових спорів може використовуватися і трансформаційний стиль [11].

Висновки та пропозиції. Загалом конфлікти, до яких застосовується трудова медіація в організаціях, можна класифікувати по формі як вертикальні та горизонтальні. До вертикальної форми трудових спорів в організаціях відносять взаємодію підлеглого з керівником. Це можуть бути конфлікти щодо оплати праці, системи та підходів в преміюванні, перерозподілу функціональних обов'язків, оплати понаднормових годин праці, розголошення працівником комер-

ційної таємниці або конфіденційної інформації тощо. До горизонтальної форми трудових конфліктів відносять спори між співробітниками як одного, так і різних департаментів та підрозділів в організації, між якими немає певної субординації. Окрім того, трудові спори – це не лише про взаємовідносини роботодавців та працівників. Трудові спори можуть бути як індивідуальними, де задіяні тільки роботодавця та працівник або це спір між працівниками організації, так і колективними, коли беруть участь профспілки та роботодавці, а можливо і певні органи державної влади. Однак найчастіше саме роботодавці та працівники є найбільш зацікавленими у пошуку оптимальних способів врегулювання трудових спорів. Відтак індивідуальні трудові спори займають основну нішу серед кількості загальних спорів у кожній країні. Водночас на вирішення спорів на робочому місці потрібні значні часові та фінансові ресурси як з боку роботодавця, так і з боку працівника. Ефективному вирішенню трудових спорів може сприяти медіація, адже саме під час цієї процедури враховуються інтереси як роботодавця, так і працівників. Трудова медіація охоплює різноманітні процеси вирішення суперечок між роботодавцями та профспілками в певній індустрії або промисловому секторі ринку праці. На сьогодні Україні для розвитку власної трудової медіації доцільним буде вивчення досвіду США, Канади, Туреччини, які визначили порядок та особливості застосування медіації в індивідуальних та колективних трудових спорах і дійсно показали ефективність існування медіації, яка позитивно впливає і на економіку країни загалом. Вибір моделі медіації є одним із важливих факторів для подальшого доступу до цієї процедури в кожній країні, а відтак мають проводитися широкі обговорення з різними стейкхолдерами, які напряму зацікавлені в побудові ефективного способу врегулювання трудових спорів.

Список використаної літератури:

1. Lisa B. Bingham. Employment dispute resolution: the case for mediation. URL: https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/CRQ/CRQ_2.pdf.
2. Kristina E. Berggen. Do formal mediation programs work in the settlement of employee-employer disputes? URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/127470714.pdf>.
3. Arun Kumar. Mediation in labour relations. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/meetingdocument/wcms_719351.pdf.
4. Mediation in labour relations: what can be learned from the North American and EU example? URL: <https://www.libertas-institut.com/de/PDF/Mediation.pdf>.
5. Paul H. Sanders. Types of labor disputes and approaches to their settlement. URL: <https://www.libertas-institut.com/de/PDF/Mediation.pdf>.
6. Mediation of Employment Rights Disputes. URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/236509>.
7. Sara Araujo, Barbara Safradin & Laura Brito. Comparative report on labour conflicts and access to justice: the impact of alternative dispute resolution. URL: https://ethos-europe.eu/sites/default/files//docs/d6.5_combined_complete.pdf.
8. Beril Yayla Sapan, Asena Aytuğ Keser, Pınar Ece Bişkin. Mandatory mediation in labour disputes – an overview. URL: <https://www.internationallawoffice.com/Newsletters/Employment-Immigration/Turkey/Gn-Partners/Mandatory-mediation-in-labour-disputes-an-overview>.
9. Рекомендація Ради Європи «Про медіацію в цивільних справах» R № (2002) 10. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf.
10. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради о некоторых аспектах посредничества (медиации) в гражданских и коммерческих делах. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#Text.
11. Mediation styles used in New Zealand employment disputes. URL: <https://www.resolution.institute/documents/item/1887>.
12. Michael Roberts. Resolving Disputes Through Employment Mediation. URL: <https://www.mediate.com/articles/roberts2.cfm>.
13. Susan Nauss Exon. The effects that mediator styles impose on neutrality and impartiality requirements of mediation. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/216982943.pdf>.
14. Donna Margaret McKenzie. The role of mediation in resolving workplace relationship conflict. URL: https://www.vumc.org/faculty/sites/vumc.org/faculty/files/public_files/ConflictRes2.pdf.
15. Астих Григорян. Медиация в трудовых спорах. URL: <http://www.mediators-tatarstan.ru/vse-omediatsii/140-mediats>.

Karpova O. M., Polishchuk V. V. Theoretical and legal analysis of mediation in labour disputes

The article is devoted to the theoretical and legal analysis of the use of mediation in labor disputes. The authors made a comparative analysis of the use of negotiations and court proceedings for labor disputes settlement. The point of view was expressed that quite often the emotional tension between the parties is high in labor disputes, which does not allow the parties to agree to negotiations or participate in them directly without representatives. Employees are hesitant to negotiate, because they understand that there is a significant number of employees behind each employer, and they will defend the interests of such an employer during negotiations.

The study emphasizes that the courts work exclusively from the standpoint of the parties and also do not satisfy the interests of the employee and the employer, and the drawn-out process of considering the case in court does not benefit either of the parties. However, companies quite often use the judicial method of resolving disputes, since the management do not properly understand the consequences of such court proceedings and reputational risks. Company management may be late in understanding its financial costs and emotional expenditures of resolving a labor dispute.

At the same time, the balance of interests in a labor dispute can be observed in mediation as one of the methods of out-of-court disputes settlement. The mediator helps to restore constructive communication. The authors analyzed the experience of the USA, Canada, Turkey and Austria in the development of mediation models in labor disputes and concluded that mediation in labor disputes will work effectively if all possible models of mediation will be discussed in the society, and appropriate analytical studies will be prepared showing the strengths and weaknesses of each of the mediation models.

The study also analyzed the style that mediators most often use in labor disputes. For mediation in labor disputes, mediators use negotiation mediation, facilitating, evaluative and therapeutic styles. At the same time, the authors note that the mediator is not deprived of the opportunity to work with other styles of mediation.

Key words: *mediation, mediator, mediation in labor disputes, mediation models, mediation styles.*