

**Картавих В.В.**

*аспірант кафедри цивільного права та процесу  
Державний податковий університет*

## ПОНЯТТЯ «КОНФЛІКТ У ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ»: ПРИЧИНИ, КЛАСИФІКАЦІЯ

**Вступ.** Трудові конфлікти є стійким та динамічним явищем у сфері трудових відносин, яке заслуговує на оновлену увагу з огляду на сучасні економічні та соціальні зміни. Хоча пік наукових досліджень трудових конфліктів припав на 1960-ті роки, у наступні десятиліття вони втратили пріоритет у дослідницькому порядку денному. Таке зниження інтересу часто пояснюється демографічними та політичними змінами, зокрема зменшенням впливу промислового робітничого класу та переходом до економіки сфери послуг, яка віддає перевагу переговорам над конфронтацією [1]. Однак сучасні трудові відносини демонструють реальність, у якій конфлікти не зникли, а адаптувалися до змін у економічних структурах та складі робочої сили.

Перебудова глобальних економічних криз, лібералізація трудового законодавства та розвиток третього сектору суттєво змінили контури трудових конфліктів. Традиційні форми конфліктів, такі як страйки, стали менш частими та інтенсивними, поступившись місцем більш тонким формам мобілізації працівників [2]. Дослідження свідчать, що хоча явні прояви трудового невдоволення, наприклад, тривалі страйки, зменшилися у багатьох індустріалізованих країнах, альтернативні способи вираження незадоволення – від судових позовів до соціальної мобілізації – набули більшого значення. Крім того, глобалізація економіки привернула більше уваги до трудових конфліктів у регіонах, які раніше вважалися периферійними у цьому контексті. Наприклад, постійне зростання кількості трудових спорів у китайських підприємствах з середини 1990-х років

підкреслює глобальну актуальність трудових конфліктів як стійкого соціального явища.

Попри ці трансформації, твердження про «умиротворення» трудових відносин залишаються спірними. Сучасні тенденції свідчать не про зникнення, а про метаморфозу трудових конфліктів. У постіндустріальних економіках трудові організації стикаються з викликами, спричиненими економічною перебудовою та лібералізацією правил працевлаштування, що часто вимагає значних витрат часу та ресурсів. Водночас нові актори – такі як раніше «невидимі» або маргіналізовані групи працівників – починають активно брати участь у мобілізації, використовуючи інноваційні підходи для вираження своїх претензій та захисту прав [3].

Ця еволюція динаміки трудових конфліктів підкреслює важливість повернення до цієї теми з новими підходами. Важливо досліджувати не лише безпосередні причини трудових спорів, а й ширші соціально-економічні та інституційні контексти, які впливають на їх виникнення та прояв.

**Виклад основного матеріалу.** Особливістю трудових відносин є те, що вступаючи у ці відносини ми розуміємо, що навіть ще на початковій стадії реалізації права на працю, яке передбачено статтею 43 Конституції України можливий конфлікт між працівником і роботодавцем (наприклад необґрунтована відмова від прийняття на роботу). Можна навіть сказати, що 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 [4]. 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) [5, 14].

Для визначення категорії «конфлікт у трудових відносинах» можна використовувати різні традиційні підходи. По-перше, причини конфліктів у трудових відносинах можна широко класифікувати на економічні, включаючи робочий час, неоплачувані відпустки та свята, несправедливі звільнення, заробітну плату та надбавки, та неекономічні, включаючи віктимізацію, погане поводження, страйки на знак співчуття та відсутність дисципліни. Крім того, конфлікти у сфері трудових відносин можуть бути наслідком як макропричин, таких як система, економіка, технології та міжнародне середовище, так і мікропричин, таких як системи оплати праці та соціального забезпечення, робоче середовище, робочий час та інтенсивність праці, оплата праці та страхування [6]. Р. Хайман [7] зазначає, що ключовими факторами, які призводять до конфліктів у трудових відносинах, є несправедливий розподіл доходів, відсутність гарантій зайнятості та зловживання наглядовим контролем. Маємо відзначити, на

жалю, відсутність статистичних досліджень з порушеної проблематики в Україні, а також, на наш погляд, неоціненність важливості питання конфліктів у трудових відносинах та їх наслідків для економіки в нашій державі. Тому аналізуємо міжнародний досвід, враховуючи, що зарубіжні колеги-науковці приділяють належну увагу цьому питанню. На основі порівняльного дослідження 7 скарг у Бельгії та США П. Саліпанте і Р. Бувен [8] виявили, що причинами конфліктів у трудових відносинах є фактори, пов'язані з навколишнім середовищем, фактори, пов'язані з цілями і підходами до досягнення цілей, нерівне ставлення, а також фактори, пов'язані з відносинами між окремими особами, групами або організаціями. На думку К. Чанга [9], першопричиною конфлікту в трудових відносинах є ущемлення прав та інтересів працівника з боку роботодавця, що виражається в нечіткому контракті між працівником і роботодавцем, низькому рівні підписання контрактів або відсутності контрактів, тривалому робочому дні, поганих умовах праці, відсутності охорони праці та соціального забезпечення.

Ми погоджуємося з П. Едвардсом [10] та К. Керром [11], що точки зору прояву конфліктності трудових відносин, такі конфлікти можна поділити на приховані (імпліцитні) та відкриті (експліцитні), а також на індивідуальні та колективні. Відкриті або явні конфлікти – це конфлікти, які відбуваються таким чином, щоб привернути значну увагу до певної проблеми на робочому місці. Характер таких конфліктів добре помітний і, як правило, спрямовується та організовується профспілками. Відкриті конфлікти включають страйки, саботаж, пікети, бойкоти, роботу, щоб керувати, і заборони на роботу, і вони, як правило, колективні та проактивні [12]. На противагу цьому, приховані або неявні конфлікти, як правило, здійснюються у спосіб, розрахований на те, щоб спричинити дезорганізацію в замаскованій, завуальованій або нецілеспрямованій формі. Приховані дії трудового конфлікту включають прогули, плин-

ність кадрів, крадіжки/розкрадання, саботаж, повільну роботу, доносительство, байдужість і роботу, щоб керувати. Ці дії можуть бути як індивідуальними, так і колективними і, як правило, здійснюються працівниками, а не роботодавцями [13].

Хоча ці категорії конфліктів у сфері трудових відносин надають різні перспективи для розуміння трудових конфліктів на робочому місці, традиційні категорії конфліктів у сфері трудових відносин характеризуються двома обмеженнями. По-перше, різні типи трудових конфліктів не є незалежними один від одного. Наприклад, прихований або неявний конфлікт може трансформуватися у відкритий або явний, коли організації або роботодавці приділяють менше уваги або не вживають жодних заходів для зменшення або управління прихованими конфліктами. Крім того, індивідуальні конфлікти можуть переростати в колективні. По-друге, ці категорії конфліктів у трудових відносинах не розкривають суті конфліктів між працівником і роботодавцем. Фундаментальною причиною конфлікту в трудових відносинах є те, що роботодавець і працівник не можуть досягти задовільної угоди, яка б охоплювала взаємні інтереси, права та емоції.

Цілком очевидним є те, що трудові відносини за своєю суттю включають конфлікти між працівниками та роботодавцями, що є природним аспектом організаційної динаміки. Необхідно акцентувати увагу на тому, що хоча існування таких конфліктів є загальноновизнаним, їхні специфічні виміри недостатньо досліджені в науковій літературі. Традиційні дослідження, такі як дослідження Мартінез-Печіно та інших науковців [14], поділяють трудові конфлікти на:

- а) конфлікти на основі інтересів;
- б) конфлікти на основі прав.

Конфлікти на основі інтересів виникають через суперечки щодо встановлення умов працевлаштування, де і роботодавці, і працівники ставлять на перше місце свої інтереси. Ці конфлікти часто виникають навколо заро-

бітної плати, пільг та умов праці. Наприклад, неадекватна заробітна плата, несправедливий розподіл доходів або незадовільні умови праці є поширеними джерелами таких суперечок, особливо коли роботодавці зосереджуються на мінімізації витрат за рахунок добробуту працівників. З іншого боку, конфлікти, засновані на правах, пов'язані з порушенням встановлених законів або правил, таких як несплата понаднормових, нехтування обов'язковими внесками на соціальне страхування або незаконні звільнення. Ці конфлікти часто переростають у судові спори або колективні дії, що відображає зростаючу обізнаність працівників про свої законні права.

На наше переконання обмежувати розуміння конфліктів у трудових відносинах цими двома вимірами недостатньо, оскільки воно не враховує психологічні та емоційні аспекти, які часто лежать в основі напруженості на робочому місці. Емоційні конфлікти, які виникають через міжособистісні проблеми та неповагу до гідності та внеску працівників, є важливим третім виміром. Ці конфлікти часто є неявними і виникають через такі практики, як дегуманізація на жорстко контрольованих робочих місцях або погані міжособистісні стосунки між роботодавцями та працівниками. Емоційне напруження, спричинене неповагою або відсутністю балансу між роботою та особистим життям, стало особливо помітним у зв'язку з еволюцією очікувань сучасної робочої сили. Включення цього виміру підкреслює багатогранну природу конфліктів у трудових відносинах, демонструючи, що вони є не лише правовими та економічними, але й глибоко психологічними.

Комплексний підхід до вирішення трудових конфліктів вимагає визнання взаємозв'язку між цими трьома вимірами – інтересами, правами та емоціями. Наприклад, працівник, незадоволений неадекватною оплатою праці, може одночасно відчувати себе недооціненим, поєднуючи конфлікт на основі інтересів та емоцій. Така взаємодія вимагає стратегій

вирішення конфліктів, які виходять за рамки правових засобів і спрямовані на формування культури поваги та відкритого спілкування. Застосовуючи цілісний підхід, організації можуть краще орієнтуватися в складнощах трудових відносин, забезпечуючи дотримання правових стандартів і водночас сприяючи створенню гармонійного середовища на робочому місці.

Ми проаналізувавши запропоновані колегами-вченими поділи конфліктів у трудових відносинах, вважаємо, що доцільно класифікувати їх за декількома складовими. По-перше, залежно від природи конфлікту:

а) юридичні (правові) конфлікти – це якраз ті конфлікти, які пов'язані з порушенням трудового законодавства або колективних договорів (наприклад, відмова виплачувати обов'язкові соціальні внески). Правові конфлікти пов'язані з порушенням законів і нормативних актів, таких як незаконні звільнення, невиконання обов'язкових соціальних внесків або неналежне дотримання трудових норм. Порушення прав працівників спричиняє їхній опір, зниження задоволеності роботою та активізацію деструктивної поведінки, зокрема участь у страйках;

б) інтересні конфлікти – це ті, які стосуються розбіжностей у поглядах на умови праці, зарплату, графік роботи. Тобто інтересні конфлікти виникають через порушення умов праці, таких як несправедлива оплата, недостатні компенсації або пільги. Заробітна плата, страхування, оплачувані відпустки та пенсійні програми є основними потребами працівників для забезпечення їхнього добробуту та розвитку в організації;

в) емоційні конфлікти – вони викликані міжособистісними проблемами, дискримінацією, неповагою або відсутністю підтримки. Необхідно пояснити, що емоційні конфлікти виникають через неповагу до гідності працівників та проблеми у міжособистісних відносинах. Організації, які створюють культуру справедливості, взаємоповаги та довіри, сприяють формуванню почуття цінності

у працівників. Натомість відсутність поваги або визнання їхніх досягнень знижує рівень прихильності, збільшує наміри звільнення та сприяє деструктивній поведінці. Наприклад, працівники, яких розглядають як «ресурси» на виробничій лінії, часто відчують відчуження, що посилює емоційні конфлікти.

По-друге, залежно від форми вираження. Якщо помірковувати, то конфлікт може виражатися у різних формах: від дискусій до судових позовів. Саме тому ми за цією підставою пропонуємо ділити конфлікти на: а) вербальні конфлікти, до яких можна віднести дискусії, переговори, публічні заяви та інше; б) дії протесту, зокрема, страйки, бойкоти, відмова виконувати обов'язки; в) юридичні дії – такі конфлікти можуть виражатися у скаргах до Державної служби України з питань праці, судових позовах, медіації.

По-третє, залежно від впливу на організацію (бізнес, колектив): а) конструктивні конфлікти, такі конфлікти сприяють вирішенню проблем, покращенню умов праці, можна навіть сказати формуванню інноваційних ідей та рішень. І в таких конфліктах неабияку роль відіграє медіація, оскільки саме вона дозволяє зберегти сприятливі адекватні трудові відносини між сторонами конфлікту; б) деструктивні конфлікти, вони призводять до втрат продуктивності, погіршення морального клімату та репутації організації. Зазвичай такі конфлікти навпаки супроводжуються скаргами та судовими спорами.

І очевидний четвертий поділ в залежності від рівня конфлікту: а) індивідуальні, які виникають між окремим працівником і роботодавцем (наприклад, невиконання зарплати, несправедливе звільнення); б) групові конфлікти охоплюють групу працівників, які мають спільні претензії до роботодавця (наприклад, нерівність у розподілі премій); в) колективні конфлікти, такі конфлікти включають весь трудовий колектив та стосуються загальних умов праці або порушень колективних договорів.

**Висновки.** Ми переконанні, що така розширена концепція поглиблює академічне розуміння конфліктів у трудових відносинах і надає практичні рекомендації для політиків і практиків, які прагнуть ефективно усунути їхні першопричини. Крім того, виокремлення

комплексу причин, що включають юридичні порушення, економічні суперечності та психологічні чинники дозволяє побачити трудові конфлікти не лише як юридичну проблему, а й як соціально-психологічний феномен, що покращить їх розуміння і вирішення.

#### Анотація

У статті досліджується поняття «конфлікт у трудових відносинах», його причини та класифікація, з акцентом на значущості системного підходу до управління конфліктами. Автор аналізує трудовий конфлікт як соціальний феномен, що виникає через протиріччя між цілями, інтересами або очікуваннями працівників і роботодавців. Наголошується, що трудові конфлікти можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер залежно від способів їх вирішення.

Сучасні тенденції демонструють не зникнення трудових конфліктів, а їхню трансформацію. У постіндустріальних економіках трудові організації стикаються з новими викликами, спричиненими економічними змінами та лібералізацією регулювання зайнятості, що нерідко вимагає значних витрат часу та ресурсів для адаптації.

У дослідженні виокремлюються три основні групи причин конфліктів: правові, що пов'язані з порушенням трудового законодавства, зокрема недотриманням умов договорів, невіплатою заробітної плати або соціальних виплат; інтересні, які стосуються суперечностей щодо заробітної плати, робочого часу та умов праці; емоційні, що виникають через міжособистісні конфлікти, недовіру та неповагу до працівників.

Запропонована автором класифікація конфліктів включає правові, інтересні та емоційні за природою; явні та приховані за формою вираження; індивідуальні, групові, організаційні та суспільні за рівнем впливу. Особливу увагу приділено міжнародному досвіду управління трудовими конфліктами

Наголошується на необхідності розширення традиційних підходів до розуміння трудових конфліктів, включення емоційного аспекту в класифікацію, а також розробка превентивних стратегій для уникнення конфліктів. У статті наголошується на важливості гармонізації інтересів працівників і роботодавців для створення продуктивного та стабільного робочого середовища.

**Ключові слова:** конфлікт, трудові відносини, медіація, альтернативні способи вирішення спорів, роботодавець, працівник, страйк, трудовий спір.

#### **Kartavykh V.V. The concept of “conflict in labor relations”: causes, classification**

##### **Summary**

The article examines the concept of “conflict in labor relations”, its causes and classification, with an emphasis on the importance of a systematic approach to conflict management. The author analyzes labor conflict as a social phenomenon arising from contradictions between the goals, interests or expectations of employees and employers. The author emphasizes that labor conflicts can be both destructive and constructive, depending on the ways in which they are resolved.

Current trends demonstrate not the disappearance of labor conflicts, but their transformation. In post-industrial economies, labor organizations face new challenges caused by economic changes and liberalization of employment regulation, which often requires significant time and resources to adapt.

The study identifies three main groups of causes of conflicts: legal ones related to violations of labor laws, in particular, non-compliance with contractual terms, non-payment of wages or social

benefits; interest-based ones, which relate to contradictions regarding wages, working hours and working conditions; emotional ones, which arise from interpersonal conflicts, distrust and disrespect for employees.

The author's proposed classification of conflicts includes legal, interest-based and emotional conflicts; overt and covert conflicts; individual, group, organizational and social conflicts by the level of influence. Special attention is paid to international experience in managing labor conflicts.

The author emphasizes the need to expand traditional approaches to understanding labor conflicts, to include the emotional aspect in the classification, and to develop preventive strategies to avoid conflicts. The article emphasizes the importance of harmonizing the interests of employees and employers to create a productive and stable working environment.

**Key words:** conflict, labor relations, mediation, alternative dispute resolution, employer, employee, strike, labor dispute.

#### Список використаних джерел:

1. Odile Join-Lambert et al., "Au-delà du conflit et de la négociation?", special issue, *Sociologie du travail*, 53, 2011, p. 163.
2. . Jean-Michel Denis, *Le conflit, en grève?*, Paris, La dispute, 2005; Sophie Bérout et al. *La lutte continue?*, Paris, Les Éditions du Croquant, 2008.
3. S. Bérout, J.-M. Denis, "Le développement interprofessionnel de Solidaires: entre volonté d'expérimentation et reproduction du 'modèle' confédéral", *La Revue de l'Ires*, 75, 2012, pp. 67–92.
4. Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. Constructively managing conflicts in organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. № 1: 545-568. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>
5. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. К. : Либідь, 2000. 258 с.
6. Xi Meng, and Zhao Shuming. A literature review of industrial relations conflicts: definition, antecedents and new research perspective. *Chinese Journal of Management*. 2014. № 11(3): 455–461.
7. Hyman Richard. Dualism and division in labor strategies, in R. Hyman (ed.), *The Political Economy of Industrial Relations*. London: Macmillan. 1989.
8. Salipante Paul F, and Bouwen Rene. Behavioral analysis of grievances: Episodes, actions and outcomes. *Employee Relations*. 1990. № 12(4): 27–32.
9. Chang Kai. Human resource management and labor relations adjustment. *Human Resource Development of China*. 2006. № (8): 4–9.
10. Edwards Paul K. Industrial conflict: themes and issues in recent research. *British Journal of Industrial Relations*. 1992. № 30(3): 361–404.
11. Kerr Clark. Industrial conflict and its mediation. *American Journal of Sociology*. 1954. № 60(3): 230–245.
12. Morrill Calvin, Mayer N. Zald, and Hayagreeva Rao. Covert political conflict in organizations: Challenges from below. *Annual Review of Sociology*. 2003. № 29: 391–415.
13. Robinson Sandra L, and Rebecca J. Bennett. A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*. 1995. № 38(2): 555–572.
14. Martinez-Pecino Roberto, Munduate Lourdes, Medina Francisco J, Euwema Martin. Effectiveness of mediation strategies in collective bargaining. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 2008. № 47(3): 480–495.