

## Проблемы частного права

Научная статья

УДК 349.2

doi: 10.17223/22253513/46/9

### Правовое регулирование системы управления конфликтами в Великобритании

Екатерина Родионовна Воронкова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Новосибирский государственный университет, Новосибирск, Россия,  
veselova1980@mail.ru, e.voronkova@g.nsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1378-8119>

**Аннотация.** На основе комплексного анализа правового регулирования и правоприменительной практики разрешения разногласий в сфере труда в Великобритании сделан вывод о необходимости законодательного закрепления в России обязанности работодателя по разработке и обеспечению системы управления конфликтами в организации.

**Ключевые слова:** урегулирование и разрешение разногласий, система управления конфликтами, Великобритания

**Для цитирования:** Воронкова Е.Р. Правовое регулирование системы управления конфликтами в Великобритании // Вестник Томского государственного университета. Право. 2022. № 46. С. 119–132. doi: 10.17223/22253513/46/9

## Problems of the private law

Original article

doi: 10.17223/22253513/46/9

### Legal regulation of the conflict management system in the UK

Ekaterina R. Voronkova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russian Federation, veselova1980@mail.ru, e.voronkova@g.nsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1378-8119>

**Abstract.** The analysis of the legal regulation of conflict resolution in the organisation and the rather effective practice of its application in Great Britain proves the necessity of using foreign experience to improve Russian labour law in this sphere. At the same time, despite the absence of similar regulations in Russia, it is not enough to speak only of the need to develop and implement them to resolve social and labour disputes that have already arisen in the organisation. The concept of conflict manage-

ment as a strategic goal of the employer for the development of social and labour relations should be introduced. The conflict management system can be a unity of: the employer's conflict management policy; organizational conditions that ensure distribution and implementation of conflict management authority among representatives of the employer; the system of local regulations mediating conflict management in the organization; and conflict management procedures. Conflict management procedures should include both measures to anticipate and prevent disagreements in the course of joint work activities and to resolve and resolve conflicts that have arisen. Preventing the emergence of conflicts involves: 1) creation of a culture of diversity and inclusive environment in the organisation; 2) detailed regulation of business processes with clear distribution of functions between structural units and labour duties between employees occupying relevant positions; 3) distribution of conflict management responsibilities between employer representatives using management levels; 4) procedures for organising and conducting training of officials in conflict management; 5) informing and advising employees on ur. Regulations on the structural subdivisions of the organisation, job descriptions of heads of structural subdivisions should stipulate responsibilities for settlement and resolution of conflicts, including personal interviews with subordinate employees to prevent disagreement, acceptance of applications and complaints, their review and making initial (final) decisions on the complaint, etc. The procedures for resolving and settling conflicts that have arisen should describe the procedure for holding employees liable for labour law violations and handling complaints against the employer, its representatives and other participants in the labour process.

The conclusions presented in this article could be used by Russian employers in local rulemaking and organisational, managerial and enforcement practice in the organisation.

**Keywords:** dispute management and resolution, conflict management system, Great Britain

**For citation:** Voronkova, E.R. (2022) Legal regulation of the conflict management system in the UK. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Pravo – Tomsk State University Journal of Law.* 46. pp. 119–132. (In Russian). doi: 10.17223/22253513/46/9

Общепризнанным считается, что социально-трудовые конфликты являются обычным явлением в повседневной деятельности организации. Они имеют широкий спектр причин и форм выражения, могут возникать как между работодателем и работником (отдельными группами сотрудников), так и внутри трудового коллектива. Очевидно, что работодатель должен играть ключевую роль в урегулировании возникающих противоречий, чтобы предотвратить их трансформацию в индивидуальные или коллективные трудовые споры. Однако, несмотря на явную необходимость, правовое регулирование процедур разрешения разногласий между работодателем и работником (работниками), непосредственными руководителями и подчиненными, коллегами недостаточно развито в России<sup>1</sup>. Иной подход применяется в странах ангlosаксонской правовой системы. В Великобритании

---

<sup>1</sup> Одной из попыток раннего урегулирования возникающих конфликтов можно признать легализацию процедуры медиации при разрешении индивидуальных трудовых споров согласно Федеральному закону от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2010. № 31. Ст. 4162.

работодатель обязан разрабатывать и применять порядок урегулирования и разрешения конфликтов на рабочем месте и (или) соблюдать соответствующие процедуры, установленные Консультативной службой примирения и арбитража<sup>1</sup>. Данные правила направлены на урегулирование разногласий в организации, в том числе в неформальном порядке. При этом даже нормативное закрепление процедур урегулирования и разрешения конфликтов не решает всех проблем. В 2020 г. в Великобритании около 10 млн человек столкнулись с конфликтами на рабочем месте, а их разрешение обошлось британским организациям в 28,5 млрд фунтов стерлингов [1]. В связи с этим была проведена реформа государственной политики, направленная на профилактику возникновения конфликтов, сдерживание их разрастания, разрешение разногласий на ранней стадии их проявления [2]. Она стала предметом многочисленных британских исследований, которые регулярно проводятся по заказу государственных и общественных организаций. Так, за последнее десятилетие Консультативная служба примирения и арбитража разработала комплексную программу исследований по управлению конфликтами на рабочем месте<sup>2</sup>. Профессиональная организация по управлению и развитию персонала<sup>3</sup> периодически публикует отчеты по данной проблематике с целью выявления направлений совершенствования политики и процедур урегулирования конфликтов как стратегической цели работодателя [3, 4]. Таким образом, изучение и обобщение нормативно-правовой базы и научных исследований по данной проблеме позволяют комплексно исследовать процедуры урегулирования и разрешения конфликтов в организации, выявить стадии и определить их содержание, учесть ошибки организационно-управленческой и правоприменительной практики, а также предложить рекомендации по совершенствованию их применения.

В Великобритании процедуры разрешения конфликтов предусматривают последовательные стадии, описывающие конкретные действия должностных лиц или специально создаваемых органов в определенных временных рамках по рассмотрению и урегулированию любых разногласий в организации. Они включают в себя порядок привлечения к дисциплинарной ответственности работников и рассмотрения жалоб на действия работодателя, его представителей и иных участников трудового процесса. Работодатели обязаны доводить до сведения работников применяемые в организации процедуры дисциплинарного производства и разрешения жалоб.

---

<sup>1</sup> Консультативная служба примирения и арбитража (The Advisory, Conciliation and Arbitration Service) – внедомственный государственный орган Департамента бизнеса, энергетики и промышленной стратегии (Department for Business, Energy and Industrial Strategy (BEIS)). См. подробнее: Официальный сайт ACAS. URL: <https://www.acas.org.uk/about-us>

<sup>2</sup> См. подробнее: <https://www.acas.org.uk/research-and-commentary/workplace-conflict>

<sup>3</sup> Профессиональная организация по управлению и развитию персонала (The Professional Body for HR and People Development) – британская общественная организация, объединяющая специалистов по управлению персоналом. См. подробнее: Официальный сайт CIPD. URL: <https://www.cipd.co.uk/about>

Так, при приеме на работу работникам вручается письменный документ об условиях труда, в котором содержатся сведения о порядке урегулирования и разрешения конфликтов или указание на локальные нормативные акты, его закрепляющие. Руководители структурных подразделений и иные представители работодателя, участвующие в указанных процедурах, должны быть надлежащим образом ознакомлены с политикой урегулирования и разрешения конфликтов, а также обучены эффективному осуществлению своих полномочий.

Правовой основой урегулирования конфликтов в Великобритании является Процедурный кодекс «Порядок привлечения к дисциплинарной ответственности и процедура обжалования действий работодателя» (далее – Процедурный кодекс)<sup>1</sup>. Согласно Процедурному кодексу, урегулирование и разрешение конфликтов в организации осуществляются на основе принципов: 1) своевременности; 2) последовательности; 3) сохранения письменной отчетности; 4) объективности; 5) получения информации и состязательности; 6) сопровождения представителем (коллегой, представителем профсоюза или должностным лицом, нанятым профсоюзом); 7) обжалования в случае несогласия с принятыми решениями.

Дисциплинарное производство применяется в случае выявления несоответствия работника занимаемой должности (poor performance) и (или) виновного неисполнения или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей (misconduct). Кодекс выделяет следующие стадии дисциплинарного производства:

1. Проведение служебного расследования по фактам и обстоятельствам дисциплинарного проступка специально создаваемой комиссией или уполномоченным должностным лицом. Данные лица не должны впоследствии входить в состав дисциплинарных комиссий, принимающих решение по существу<sup>2</sup>.

Работодатель сообщает работнику о начале дисциплинарного расследования, в том числе об основаниях, сроках, последствиях проверки, а также лицах, уполномоченных на ее проведение. В случае если работодатель сочтет, что существует риск сокрытия или подделки доказательств или оказания влияния на свидетелей со стороны работника, он может не уведомлять его до окончания соответствующих мероприятий. По итогам расследования составляется акт. В нем описываются факт неисполнения или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, доказательства, подтверждающие совершение дисциплинарного проступка, выводы и реко-

---

<sup>1</sup> Процедурный кодекс Консультативной службы примирения и арбитража «Порядок привлечения к дисциплинарной ответственности и процедура обжалования действий работодателя» (Acas Code of Practice 1 Disciplinary and grievance procedures) представлен на утверждение обеих палат Парламента 16 января 2015 г., введен в действие приказом Государственного Секретаря 11 марта 2015 г. URL: <https://www.acas.org.uk/acas-code-of-practice-for-disciplinary-and-grievance-procedures/html>

<sup>2</sup> Conducting workplace investigations : The ACAS Guidance, June, 2019. URL: <https://www.acas.org.uk/sites/default/files/2021-03/conducting-workplace-investigations.pdf>

мендации для дисциплинарной комиссии. Работодатель обязан ознакомить работника с отчетом по итогам расследования, а также со всеми документами, полученными или составленными в его процессе.

2. Уведомление работника, подлежащего дисциплинарному взысканию, о возбуждении в отношении него дисциплинарного производства. В нем содержится информация о предполагаемом дисциплинарном проступке, месте и времени проведения заседания дисциплинарной комиссии, правах работника в процессе дисциплинарного производства.

3. Проведение заседания дисциплинарной комиссии для принятия решения о привлечении работника к дисциплинарной ответственности. На заседании рассматриваются доказательства, опрашиваются свидетели, заслушивается работник, который может ответить на сформулированные обвинения и опровергнуть представленные работодателем доказательства. На этой стадии работник имеет право на сопровождение представителем (коллегой, представителем профсоюза или должностным лицом, нанятым профсоюзом). Представитель имеет право излагать суть дела, обращаться к дисциплинарной комиссии с ходатайствами, совещаться с работником во время слушания, отвечать от имени работника на любые вопросы, поставленные на заседании, давать оценку представленным доказательствам, подводить итоги от имени работника по окончании заседания дисциплинарной комиссии.

Комиссия вправе принять решение об объявлении предупреждения или окончательного письменного предупреждения, а также увольнении работника. В руководстве по применению Процедурного кодекса Консультативная служба примирения и арбитража подчеркивает, что дисциплинарное производство не должно рассматриваться только как способ реализации наказания. Работодатель вправе предъявить работнику требование об устраниении нарушений, которое определяет, какие действия (бездействия) являются неприемлемыми и какие последствия возникнут при продолжении неисполнения или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей. Целью данного требования является не только побуждение работника к устраниению недостатков в поведении, но и содействие в надлежащем выполнении им работы по трудовой функции. Работодателем должны быть выявлены препятствия для осуществления трудовых обязанностей работником и приняты меры по их устраниению (например, перераспределение полномочий, закрепление их в должностных инструкциях, проведение обучения, повышения квалификации и др.) [5].

4. Письменное уведомление работника о принятии дисциплинарного решения или прекращении дисциплинарного производства. В нем указываются: содержание дисциплинарного проступка и его характер; действия, которые работнику необходимо предпринять для устраниния выявленных нарушений и повышения качества выполняемой работы, и срок их реализации; мера дисциплинарного взыскания и период ее действия, последствия совершения дисциплинарного проступка в это время (увольнение, понижение в должности или лишение трудового стажа и т.д.); сроки и порядок обжалования привлечения к дисциплинарной ответственности.

## 5. Обжалование работником решения работодателя о привлечении к дисциплинарной ответственности.

Процедуры обжалования действий работодателя применяются при обращении работников, касающихся вопросов условий труда; охраны здоровья и безопасности на рабочем месте; издевательств и домогательств; новых методов работы; производственной среды; организационных изменений; дискриминации и др. Работники могут подать жалобу по основаниям, которые не полной мере находятся под контролем работодателя (сложные отношения с клиентами, контрагентами и их представителями и др.). Они вправе заявлять о том, что подверглись издевательствам, преследованию или дискриминации, или пожаловаться на негативное отношение к себе коллег, квалификацию или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей другим работником, его личные привычки или гигиену.

Процедурный кодекс нацеливает стороны на неформальное урегулирование жалоб работника. Непосредственный руководитель, выслушав заявителя, проводит, как правило, личную беседу с работником, на которого подана жалоба. Она позволяет понять позиции и интересы обеих сторон, наметить возможные варианты разрешения конфликта. В случае достижения согласия Процедурный кодекс рекомендует оформить принятое решение в письменном виде.

Если стороны не смогли неформально урегулировать спор или такое разрешение неприемлемо с учетом его характера, жалоба рассматривается посредством последовательной процедуры:

1. Подача работником письменной жалобы непосредственному руководителю, не являющемуся участником конфликта. Если жалоба касается непосредственного руководителя, работник может обратиться к вышестоящему должностному лицу или отдел кадров при его наличии.

2. Подготовка и проведение заседания комиссии по рассмотрению жалобы работника. При необходимости работодателем должно быть проведено расследование по установлению факта события и его обстоятельств. На заседании комиссии работнику предоставляется право изложить суть претензий и свое видение того, как могла бы быть разрешена спорная ситуация. В случае если жалоба касается невыполнения обязанностей работодателя, вытекающих из трудового договора, локальных нормативных правовых актов, трудового законодательства, работник имеет право на представление своих интересов иным лицом. Процедурный кодекс рекомендует работодателям обеспечить право на представительство и в иных случаях, не установленных законом. Для реализации указанного права работники подают работодателю запрос в разумный срок, необходимый для обеспечения присутствия всех заинтересованных лиц. В случае если представитель не может участвовать в заседании, работодатель должен перенести его, но не более чем на пять рабочих дней. Представитель имеет право выступать от имени работника (но не отвечать на вопросы вместо него), озвучивать его мнение и контраргументы на позиции иных лиц, выступающих на заседании, обсуждать и выстраивать с работником его линию поведения во время заседания.

3. Принятие обоснованного решения по жалобе (например, план действий с целью урегулирования спора сторон и др.), оформление его в письменном виде, доведение до сведения заинтересованных лиц.

4. Подача апелляционного заявления на вынесенное работодателем решение по первоначальной жалобе. Состав апелляционной комиссии по возможности должен включать лиц, не участвовавших в предшествующих мероприятиях. О результатах апелляции работнику незамедлительно сообщается в письменной форме.

В период пандемии Консультативная служба примирения и арбитража издала временные правила привлечения работников к дисциплинарной ответственности и обжалования решений работодателя. Они учитывают ограничения, введенные с целью предотвращения распространения коронавирусной инфекции<sup>1</sup>. Работодателям рекомендуется обновить дисциплинарные правила с учетом сложившихся обстоятельств для проведения справедливых и своевременных процедур. При этом все гарантии, предусмотренные трудовым законодательством и Процедурным кодексом, применяются без исключений с некоторыми изменениями формы их реализации. За работниками, пребывающими в вынужденных отпусках, сохраняется право на участие в дисциплинарном производстве и подачу жалоб на действия работодателя. В отдельных случаях работодатели могут принять решение об отложении дисциплинарных слушаний или разбирательств по жалобам. При совершении грубого дисциплинарного проступка или серьезном обвинении в подаваемой жалобе работодателю следует инициировать соответствующие процедуры безотлагательно, особенно если игнорирование конфликта может привести к обращению работника в трибунал по трудовым спорам. В случае если организация продолжает осуществлять свою деятельность в обычном режиме, работодатель должен принять меры для реализации дисциплинарных мероприятий в безопасных условиях. При невозможности обеспечить ограничения, введенные в период пандемии COVID-19, целесообразно проводить слушания в формате видеоконференций или отложить их. При использовании удаленного формата взаимодействия работодатель должен быть уверен, что: 1) у всех заинтересованных лиц есть возможность участия в видеоконференциях (например, необходимое оборудование и интернет-соединение); 2) лицам с инвалидностью обеспечены разумные приспособления, позволяющие в полной мере использовать видеотехнологии; 3) доступны все доказательства, необходимые для проведения заседаний комиссии по служебному расследованию и дисциплинарной комиссии (видео- и аудиозаписи, документы, файлы и др.); 4) всем участникам дисциплинарного производства могут быть представлены собранные доказательства в ходе видеоконференции, или они ознакомлены с ними заранее для возможности их оценки и представления возражений во время видеовстречи. Работодатели должны вести письменную отчетность по результатам всех мероприятий в период дисциплинар-

---

<sup>1</sup> URL: <https://www.acas.org.uk/disciplinary-grievance-procedures-during-coronavirus>

ного производства и рассмотрения жалоб. Дисциплинарные слушания или иные мероприятия, проводимые в режиме видеоконференции, могут быть записаны с согласия всех участников и соблюдением законодательства о персональных данных.

Применение процедур привлечения работников к дисциплинарной ответственности и обжалования действий работодателя является ключевым для исполнения законодательства о прекращении трудовых отношений (Employment Rights Act 1996)<sup>1</sup>. В случае рассмотрения спора в суде работодатель обязан доказать, что работник привлекался к дисциплинарной ответственности в рамках открытой и справедливой процедуры, соответствующей требованиям Консультативной службы примирения и арбитража. Трибуналы могут корректировать компенсации по искам о несправедливом увольнении в размере до 25% за необоснованное невыполнение дисциплинарных процедур. Если суд установит, что работодателем не соблюден порядок привлечения работников к дисциплинарной ответственности, он вправе увеличить компенсацию до 25%. И наоборот, если суд сочтет, что сотрудник уклонялся от выполнения требований дисциплинарного производства, он может снизить присужденную компенсацию до 25%<sup>2</sup>.

Так, в деле *Khan v Stripestar Ltd UKEATS/0022/15/SM* суд сделал вывод, что процедурные нарушения, допущенные работодателем при привлечении работника к дисциплинарной ответственности, не могут повлиять на законность решения об увольнении работника, если впоследствии эти недостатки были устраниены посредством внутренней апелляции, и работодателем объективно и последовательно установлены факты и обстоятельства дисциплинарного проступка, а также вина работника в рамках дисциплинарной процедуры<sup>3</sup>.

В деле *Holmes v Qinetiq Ltd UKEAT/0206/15/BA* работник обратился в Апелляционный трибунал по трудовым спорам с иском о повышении компенсации за несправедливое увольнение в связи с неприменением работодателем при прекращении трудовых отношений Процедурного кодекса. Апелляционный трибунал пришел к выводу, что работодатель был не обязан применять Процедурный кодекс, поскольку он регулирует внутренние процедуры привлечения работников к дисциплинарной ответственности за виновные действия или бездействия работников, а не порядок увольнения работников вследствие несоответствия занимаемой должности из-за болезни<sup>4</sup>.

В деле *Ramphal v Department for Transport UKEAT/0352/14/DA* Апелляционный трибунал по трудовым спорам усмотрел нарушение в процедуре

---

<sup>1</sup> URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1996/18/contents>

<sup>2</sup> Консолидированный закон о профсоюзах и трудовых отношениях 1992 (Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act 1992). URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1992/52/contents>

<sup>3</sup> URL: <https://www.employmentcasesupdate.co.uk/site.aspx?i=ed31192>

<sup>4</sup> URL: <https://www.employmentcasesupdate.co.uk/site.aspx?i=ed31173>

привлечения к дисциплинарной ответственности в том, что непосредственный руководитель, имевший полномочия по принятию дисциплинарного решения, обратился за помощью в отдел кадров, который дал не только процедурные рекомендации по проведению дисциплинарного производства, но и руководства по оценке фактов, обстоятельств и вины работника, а также принятию окончательного решения. Данные руководства полностью изменили первоначальную позицию лица, проводившего дисциплинарное производство, и привели к увольнению работника за совершение грубого дисциплинарного проступка<sup>1</sup>.

Британские суды, выявляя несоблюдение работодателем процедурных правил при наказании работников, часто квалифицируют это как нарушение подразумеваемых условий трудового договора о доверии и стабильности. Так, в деле *McMillan v Airedale NHS Foundation Trust [2014] EWCA Civ 1031* Апелляционным судом был сделан такой вывод в связи с тем, что комиссия, рассматривающая апелляцию на решение дисциплинарной комиссии, ужесточила санкцию в отношении работника, и он впоследствии был уволен<sup>2</sup>. В деле *Blackburn v Aldi Stores Ltd UKEAT/0185/12/JOJ* Апелляционный трибунал по трудовым спорам посчитал неправомерным рассмотрение апелляционной жалобы лицом, участвующим в принятии дисциплинарного решения, при наличии возможности работодателя обеспечить беспристрастное обжалование<sup>3</sup>.

Как уже отмечалось ранее, британские работодатели обязаны создавать условия для оперативного, последовательного и конфиденциального разбирательства любых возникающих разногласий. Однако, по мнению многих исследователей, если работодатель применяет указанные процедуры для урегулирования и разрешения уже возникших трудовых споров и не предпринимает заранее мер, направленных на их предотвращение, то они становятся недостаточно эффективными [4, 6]. В связи с этим основной акцент современных научных трудов сделан на идее стратегического управления конфликтами. Учеными отмечается, что данная концепция не получила широкой поддержки работодателей в Великобритании [7]. Это резко контрастирует с опытом США, где треть компаний из списка «*Fortune 1000*» имеют интегрированные системы управления конфликтами [8]. Р. Саундри называет четыре причины, почему британские работодатели не уделяют должного внимания развитию системы урегулирования и разрешения конфликтов как стратегической цели управления персоналом. Во-первых, многие работодатели не признают конфликты как неизбежную часть социально-трудовых отношений, относятся к ним как к отклонениям от «нормы», причиняющим ущерб имиджу работодателя [9]. Во-вторых, относительно невысокие расходы на судебные разбирательства в Великобритании мало стимулируют организаций инвестировать в управление

---

<sup>1</sup> URL: <https://www.employmentcasesupdate.co.uk/site.aspx?i=ed27454>

<sup>2</sup> URL: <https://www.employmentcasesupdate.co.uk/site.aspx?i=ed22516>

<sup>3</sup> URL: <https://www.employmentcasesupdate.co.uk/site.aspx?i=ed17379>

конфликтами. В-третьих, снижение влияние профсоюзов и количества их членов приводит к сокращению числа заявлений об обжаловании решений и действий работодателей. Это не заставляет последних искать и развивать более инновационные подходы к управлению конфликтами [10. Р. 127]. Напротив, в США работодатели, пытаясь предотвратить обращение работников за защитой к профсоюзу, вкладывают средства в непрофсоюзные механизмы разрешения конфликтов. В-четвертых, работодателям сложно определить направления и методы эффективного управления конфликтами из-за разнообразия возникающих разногласий<sup>1</sup> и скрытого процесса возникновения недовольств [6].

Таким образом, система управления конфликтами предполагает как профилактику возникновения разногласий, так и неофициальные и формальные процедуры урегулирования и разрешения споров. Профилактика трудовых конфликтов направлена на предотвращение или минимизацию разногласий путем создания культуры разнообразия и инклюзивной среды (Diversity and Inclusion)<sup>2</sup>. Термин «разнообразие» означает признание уникальности личности и индивидуальных различий каждого человека, представленность различных групп в коллективе. Под инклюзией понимается производственная среда, в которой ко всем работникам относятся справедливо и с уважением, отсутствуют любые формы эмоционального давления, обеспечен равный доступ к возможностям и ресурсам, созданы условия для реализации потенциала работников на благо общих интересов. Основными постулатами инклюзивной среды, которые отражаются в локальных нормативных правовых актах, являются: 1) поощрение равенства, разнообразия и вовлеченности работников в процессе осуществления трудовой деятельности; 2) создание производственной среды, свободной от насилия и преследования, виктимизации и незаконной дискриминации, поощрение достоинства и уважения на рабочем месте, признание индивидуальных различий и вклада каждого работника; 3) информирование и обучение представителей работодателя и работников по реализации их прав, обязанностей и ответственности в рамках политики равенства, разнообразия и инклюзивности; 4) разработка и внедрение процедур рассмотрения жалоб, принятие справедливых решений и мер по пресечению актов давления и преследования со стороны коллег, клиентов, поставщиков, посетителей, общественности и любых других лиц; 5) создание возможностей для обучения, развития и прогресса работников в целях полного использования потенциала каждого для максимизации эффективности организации; 6) принятие справедливых решений, основанных на заслугах и вкладе работника (коллектива работников); 7) совершенствование практики и процедуры привлечения ра-

---

<sup>1</sup> В литературе проводится различие между конфликтом, который определяется как «недовольство, возникающее в результате предполагаемого столкновения интересов», и спором, который является «явным выражением» этого недовольства [11].

<sup>2</sup> См. подробнее: URL: <https://www.acas.org.uk/research-and-commentary/diversity-and-inclusion>; <https://www.acas.org.uk/improving-equality-diversity-and-inclusion>

ботников к труду, обновление политики работодателя с учетом социально-экономических изменений; 8) контроль за структурой штата с целью обеспечения представительства всех категорий работников для поощрения равенства, разнообразия и инклюзивности<sup>1</sup>. Для обеспечения «позитивных трудовых отношений» Консультативная служба примирения и арбитража рекомендует работодателям создавать условия для полного понимания работниками политики в области управления конфликтами. Это достигается посредством: участия работников (их представителей) в совершенствовании системы дисциплинарного производства и обжалования действий работодателя; усиления вовлеченности работников, оказания им содействия в сложных ситуациях, предоставления самостоятельности в решении определенных вопросов; проявления уважения к работникам; предоставления возможности высказать свои взгляды и опасения [5].

Особое внимание в профилактике конфликтов должно уделяться распределению полномочий и обучению руководителей любого звена навыкам урегулирования и разрешения возникающих разногласий. Так, Профессиональной организацией по управлению и развитию персонала Великобритании разработаны рекомендации для работников, осуществляющих управлительские функции, по разрешению споров, которым следует: 1) устанавливать позитивные рабочие отношения, выявлять ранние признаки конфликта и инициировать раннее вмешательство в возникшие разногласия; 2) наладить доверительное общение с коллективом, обеспечить постоянную обратную связь и эффективное наставничество; 3) четко распределять трудовые обязанности между работниками, определять их содержание, устанавливать требования к производительности; 4) понимать, как может возникнуть конфликт, быть внимательным к любым его признакам, немедленно реагировать на ненадлежащее поведение; 5) относиться с одинаковым вниманием ко всем членам коллектива; 6) совершенствовать стиль поведения, оценивать его влияние на трудовой коллектив, быть открытым, сотрудничать и поддерживать подчиненных работников; 6) следить за взаимоотношениями в команде, быть в курсе любых напряженных отношений между людьми, проводить изначально личные беседы в неформальной обстановке; 7) понимать, что конфликт только обостряется, если его игнорировать; 8) стремиться разрешить конфликт неформально на раннем этапе, помочь спорящим сторонам достичь консенсуса; 8) при необходимости использовать формальные процедуры для разрешения конфликта [12].

Проведенный анализ правового регулирования разрешения конфликтов в организации и достаточно эффективной практики его применения в Великобритании доказывает необходимость использования зарубежного

---

<sup>1</sup> Образцы локальных актов, определяющих политику работодателя по обеспечению равенства, разнообразия и инклюзивности, можно скачать на сайте Консультативной службы применения и арбитража Великобритании (<https://www.acas.org.uk/equality-policy-template>).

опыта для совершенствования российского трудового законодательства в данной сфере. При этом, несмотря на отсутствие аналогичного нормативного регулирования в России, недостаточно говорить лишь о необходимости его разработки и реализации для разрешения уже возникших социально-трудовых разногласий в организации. В настоящее время следует внедрять концепцию управления конфликтами как стратегической цели работодателя по развитию социально-трудовых отношений. Система управления конфликтами может представлять собой единство: политики работодателя в области управления конфликтами; организационных условий, обеспечивающих распределение и реализацию полномочий по управлению конфликтами между представителями работодателя; системы локальных нормативных правовых актов, опосредующей управление конфликтами в организации; процедур управления конфликтами. Процедуры управления конфликтами должны включать как мероприятия по прогнозированию и профилактике разногласий в процессе совместной трудовой деятельности, так и урегулированию и разрешению возникших конфликтов. Профилактика возникновения конфликтов предполагает: 1) создание культуры разнообразия и инклюзивной среды в организации; 2) детальную регламентацию бизнес-процессов с четким распределением функций между структурными подразделениями и трудовых обязанностей между работниками, занимающими соответствующие должности; 3) распределение обязанностей в сфере управления конфликтами между представителями работодателя с использованием уровней управления; 4) порядок организации и проведения обучения должностных лиц в сфере управления конфликтами; 5) информирование и консультирование работников по вопросам урегулирования и разрешения конфликтов в организации и др. В положениях о структурных подразделениях организаций, должностных инструкциях руководителей структурных подразделений необходимо закреплять обязанности по урегулированию и разрешению конфликтов, в том числе по проведению личных бесед с подчиненными работниками для предотвращения возникновения разногласий, по принятию заявлений и жалоб, их рассмотрению и вынесению первоначальных (окончательных) решений по жалобе и др.

Процедуры урегулирования и разрешения возникших конфликтов должны описывать порядок привлечения работников к трудоправовой ответственности и рассмотрения жалоб на действия работодателя, его представителей и других участников трудового процесса.

Введение системы управления конфликтами позволит работодателям не доводить возникающие разногласия до предела, после которого невозможно продолжение трудовых отношений, обеспечить лояльность работников, снизить риск их обращения в суды и федеральные органы надзора за защищкой трудовых прав, а следовательно, сократить связанные с этим организационные и финансовые издержки. Выводы, приведенные в данной статье, могли бы быть использованы российскими работодателями в локальном нормотворчестве и организационно-управленческой и правоприменительной практике в организации.

### Список источников

1. Estimating the costs of workplace conflict: independent research. Published 11 May, 2021. URL: <https://www.acas.org.uk/estimating-the-costs-of-workplace-conflict-report>
2. Disputes and their management in the workplace: a survey of British employers : Independent Research. Published 30 April 2020. URL: <https://www.acas.org.uk/disputes-and-their-management-in-the-workplace-a-survey-of-british-employers>
3. Conflict management: a shift in direction? Research report March, 2015. URL: [https://www.cipd.co.uk/Images/conflict-management-shift-direction\\_tcm18-10803.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/conflict-management-shift-direction_tcm18-10803.pdf)
4. Managing conflict in the modern workplace. Research report January, 2020. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/disputes/managing-workplace-conflict-report#gref>
5. Discipline and grievances at work: The Acas guide. July, 2020. URL: <https://www.acas.org.uk/sites/default/files/2021-03/discipline-and-grievances-at-work-the-acas-guide.pdf>
6. Saundry R. Fairness, justice and capability – repositioning conflict management. Published 1 October 2019. URL: <https://www.acas.org.uk/fairness-justice-and-capability>
7. Saundry R., Adam D., Ashman I., Forde C., Wibberley G., Wright S. Managing individual conflict in the contemporary British workplace. Published 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/299412130\\_Managing\\_Individual\\_Conflict\\_in\\_the\\_Contemporary\\_British\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/299412130_Managing_Individual_Conflict_in_the_Contemporary_British_Workplace)
8. Lipsky D.B., Avgar A.C., Lamare J.R. The Evolution of Conflict Management Policies in US Corporations: From Reactive to Strategic. Published January 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/303792520\\_The\\_Evolution\\_of\\_Conflict\\_Management\\_Policies\\_in\\_US\\_Corporations\\_From\\_Reactive\\_to\\_Strategic](https://www.researchgate.net/publication/303792520_The_Evolution_of_Conflict_Management_Policies_in_US_Corporations_From_Reactive_to_Strategic)
9. Disputes and their management in the workplace: a survey of British employers : Independent Research. Published 30 April 2020. URL: <https://www.acas.org.uk/disputes-and-their-management-in-the-workplace-a-survey-of-british-employers>
10. Employment Relations in the Shadow of Recession: Findings From the 2011 Workplace Employment Relations Study, by B. van Wanrooy, H. Bewley, A. Bryson, J. Forth, S. Freeth, L. Stokes, S. Wood. Basingstoke, England : Palgrave MacMillan, 2011. 249 p.
11. Dix G., Forth J., Sisson K. Conflict at Work: The pattern of disputes in Britain since 1980: NIESR Discussion Paper No. 316. July 2008. URL: [https://www.niesr.ac.uk/sites/default/files/publications/240708\\_152632.pdf](https://www.niesr.ac.uk/sites/default/files/publications/240708_152632.pdf)
12. Dealing with conflict at work: a guide for line managers 27 Jan 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/disputes/workplace-conflict-people-manager-guide#gref>

### References

1. Saundry, R. (2021) *Estimating the costs of workplace conflict: independent research*. Published 11 May, 2021. [Online] Available from: <https://www.acas.org.uk/estimating-the-costs-of-workplace-conflict-report>
2. Hann, D. & Nash, D. (2020) *Disputes and their management in the workplace: a survey of British employers*. Independent Research. Published 30 April 2020. [Online] Available from: <https://www.acas.org.uk/disputes-and-their-management-in-the-workplace-a-survey-of-british-employers>
3. CIPD UK. (2015) *Conflict management: a shift in direction?* Research report March, 2015. [Online] Available from: [https://www.cipd.co.uk/Images/conflict-management-shift-direction\\_tcm18-10803.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/conflict-management-shift-direction_tcm18-10803.pdf)
4. CIPD UK. (2020) *Managing conflict in the modern workplace*. Research report January, 2020. [Online] Available from: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/disputes/managing-workplace-conflict-report#gref>

5. The Advisory, Conciliation and Arbitration Service, UK. (2020) *Discipline and grievances at work: The ACAS Guide*. July, 2020. [Online] Available from: <https://www.acas.org.uk/sites/default/files/2021-03/discipline-and-grievances-at-work-the-acas-guide.pdf>
6. Saundry, R. (2019) *Fairness, justice and capability – repositioning conflict management*. Published 1 October 2019. [Online] Available from: <https://www.acas.org.uk/fairness-justice-and-capability>
7. Saundry, R., Adam, D., Ashman, I., Forde, C., Wibberley, G. & Wright, S. (2016) *Managing individual conflict in the contemporary British workplace*. [Online] Available from: [https://www.researchgate.net/publication/299412130\\_Managing\\_Individual\\_Conflict\\_in\\_the\\_Contemporary\\_British\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/299412130_Managing_Individual_Conflict_in_the_Contemporary_British_Workplace)
8. Lipsky, D.B., Avgar, A.C. & Lamare, J.R. (2016) *The Evolution of Conflict Management Policies in US Corporations: From Reactive to Strategic*. Published January 2016. [Online] Available from: [https://www.researchgate.net/publication/303792520\\_The\\_Evolution\\_of\\_Conflict\\_Management\\_Policies\\_in\\_US\\_Corporations\\_From\\_Reactive\\_to\\_Strategic](https://www.researchgate.net/publication/303792520_The_Evolution_of_Conflict_Management_Policies_in_US_Corporations_From_Reactive_to_Strategic)
9. Hann, D. & Nash, D. (2016) *Disputes and their management in the workplace: a survey of British employers*. Independent Research. Published 30 April 2020. [Online] Available from: <https://www.acas.org.uk/disputes-and-their-management-in-the-workplace-a-survey-of-british-employers>
10. van Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L. & Wood, S. (2011) *Employment Relations in the Shadow of Recession: Findings From the 2011 Workplace Employment Relations Study*. Basingstoke, England: Palgrave MacMillan.
11. Dix, G., Forth, J. & Sisson, K. (2008) Conflict at Work: The pattern of disputes in Britain since 1980. *NIESR Discussion Paper*. 316. [Online] Available from: [https://www.niesr.ac.uk/sites/default/files/publications/240708\\_152632.pdf](https://www.niesr.ac.uk/sites/default/files/publications/240708_152632.pdf)
12. CIPD UK. (2021) *Dealing with conflict at work: a guide for line managers*. 27th January. [Online] Available from: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/disputes/workplace-conflict-people-manager-guide#gref>

**Информация об авторе:**

**Воронкова Е.Р.** – доцент, кандидат юридических наук, доцент кафедры предпринимательского права, гражданского и арбитражного процесса Института философии и права Новосибирского государственного университета (Новосибирск, Россия). E-mail: [veselova1980@mail.ru](mailto:veselova1980@mail.ru), [e.voronkova@g.nsu.ru](mailto:e.voronkova@g.nsu.ru). <https://orcid.org/0000-0003-1378-8119>

**Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.**

**Information about the author:**

**E.R. Voronkova**, Novosibirsk State University (Novosibirsk, Russian Federation). E-mail: [veselova1980@mail.ru](mailto:veselova1980@mail.ru), [e.voronkova@g.nsu.ru](mailto:e.voronkova@g.nsu.ru). <https://orcid.org/0000-0003-1378-8119>

**The author declares no conflicts of interests.**

*Статья поступила в редакцию 12.01.2022;  
одобрена после рецензирования 10.04.2022; принята к публикации 10.10.2022.*

*The article was submitted 12.01.2022;  
approved after reviewing 10.04.2022; accepted for publication 10.10.2022*