

## МЕДИАЦИЯ В КАЧЕСТВЕ ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УРЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

**Н. И. Распопова**

Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов (СПбГУП),  
Санкт-Петербург, 190000, Российская Федерация

**Аннотация:** В статье рассматриваются особенности социально-трудовых конфликтов. Актуальность урегулирования социально-трудовых конфликтов берёт своё начало из древности, но способы урегулирования данного типа конфликтов в каждую эпоху были разными. Со временем технологии урегулирования трудовых конфликтов совершенствовались, появлялись более рациональные и эффективные способы. В классическом варианте социально-трудовые конфликты урегулировались и разрешались с помощью судов. Однако сейчас большой популярностью пользуются альтернативные методы. Это дает возможность урегулировать конфликт более эффективно, быстро и с меньшими затратами для сторон. Ведь и сегодня в различных компаниях существует множество противоречий между сотрудниками и работодателями, которые требуют урегулирования. Как известно, конфликты в организации обладают своей спецификой. Во-первых, это связано с тем, что в трудовом коллективе происходит взаимодействие между индивидами различных возрастов, полов, уровней образования, мировоззренческих и ценностных взглядов. Во-вторых, существует иерархия отношений, строящаяся на основе вертикальных (подчинение-управление) и горизонтальных связей. И чем сложнее структура фирмы, тем выше конфликтный потенциал. Поэтому необходим метод, способный обеспечить равноправное и продуктивное взаимодействие между сотрудниками и руководителями. Одним из таких способов является медиация. Медиация уже давно и активно применяется в зарубежных странах для урегулирования возникающих противоречий. В нашей стране такой способ не так распространен и не очень активно используется, но с годами набирает все большую популярность. В свою очередь, это связано с тем, что с 27 июля 2010 года в нашей стране действует Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». Наличие законодательной базы процедуры медиации способствует повышению доверия к данному способу, и позволяет избежать продолжительного и дорогостоящего судебного разбирательства. Это дает возможность для разгрузки судебной системы нашей страны и совершенствованию законодательной базы для разрешения различных типов конфликтов. Медиация, как способ урегулирования конфликтов, несомненно, имеет множество преимуществ, так как это достаточно гибкий процесс, стремящийся к достижению консенсуса между сторонами, с низкими затратами по сравнению с судебным процессом. Но здесь важным моментом также является обладание полными знаниями в области медиации и умение грамотно и эффективно использовать их, именно тогда данный способ будет действенным и давать положительный результат. Таким образом, медиация, как альтернативный способ для урегулирования конфликтов имеет большие перспективы для развития

и совершенствования, с учетом требований среды, в которой он будет применяться. В особенности его необходимо совершенствовать и расширять в области трудовых конфликтов в нашей стране.

**Ключевые слова:** медиация, социально-трудовые конфликты, технологии, сотрудничество, переговоры, законодательство, урегулирование.

**Благодарность:** Статья опубликована при финансовой поддержке АНО ДПО «Институт Мира и исследования конфликтов».

Статья поступила в редакцию 15.01.2024; принята к публикации 22.03.2024.

© **Нина Ивановна Распопова** — кандидат психологических наук, доцент кафедры конфликтологии Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, [nina-raspopova@mail.ru](mailto:nina-raspopova@mail.ru)

---

## MEDIATION AS AN EFFECTIVE TOOL FOR SETTLEMENT OF SOCIAL AND LABOR CONFLICTS

**N. I. Raspopova**

Saint Petersburg University of the Humanities and Social Sciences (UHSS), Saint Petersburg, 190000, Russian Federation

---

**Abstract:** The article discusses the features of social and labor conflicts. The relevance of resolving social and labor conflicts dates back to ancient times, but the methods of resolving this type of conflict in each era were different. Over time, technologies for resolving labor conflicts have improved, and more rational and effective methods have emerged. In the classic version, social and labor conflicts were settled and resolved through the courts. However, alternative methods are now very popular. This makes it possible to resolve the conflict more effectively, quickly and at lower costs for the parties. Indeed, even today in various companies there are many contradictions between employees and employers that require resolution. As you know, conflicts in an organization have their own specifics. First of all, this is due to the fact that in the work collective there is interaction between individuals of different ages, genders, levels of education, ideological and value views. Secondly, there is a hierarchy of relationships, built on the basis of vertical (subordination-management) and horizontal connections. And the more complex the structure of the company, the higher the conflict potential. Therefore, a method is needed that can ensure equal and productive interactions between employees and managers. One of these methods is mediation. Mediation has long been actively used in foreign countries to resolve emerging contradictions. In our country, this method is not so widespread and is not very actively used, but over the years it has become increasingly popular. In turn, this is due to the fact that since July 27, 2010, the Federal Law “On an alternative dispute resolution procedure with the participation of a mediator (mediation procedure)” has been in force in our country. The presence of a legislative basis for the mediation procedure helps to increase confidence in this method and avoids lengthy and expensive litigation. This makes it possible to relieve the burden on the judicial system of our country and improve the legislative framework for resolving various types of conflicts. Mediation, as a method of resolving conflicts, undoubtedly has many advantages, since it is a fairly flexible process that seeks to achieve consensus between the parties, with low costs compared to the judicial process. But the important point here is also to have full

knowledge in the field of mediation and the ability to use it competently and effectively; then this method will be effective and give a positive result. Thus, mediation, as an alternative method for resolving conflicts, has great prospects for development and improvement, taking into account the requirements of the environment in which it will be used. In particular, it needs to be improved and expanded in the field of labor conflicts in our country.

**Keywords:** mediation, social and labor conflicts, technology, cooperation, negotiations, legislation, settlement.

**Acknowledgments:** The article was published with the financial support of ANO DPO “Institute for Peace and Conflict Research”.

Received January 15, 2024; in final form March 22, 2024.

© **Nina Ivanovna Raspopova** — Cand. Sci. (Psychology), associate professor of the Department of Conflictology, St. Petersburg University of the Humanities and Social Sciences, [nina-raspopova@mail.ru](mailto:nina-raspopova@mail.ru)

---

Сегодня актуальность изучения и разработки технологий урегулирования социально-трудовых конфликтов не нуждается в доказательстве. Особенно важны технологии альтернативного урегулирования конфликтов. В этом плане проблема реализации медиации является наиболее приоритетной. Проблема в РФ заключается в противоречии между наличием медиации как эффективного способа урегулирования конфликтов в организации и недостаточной ее практической применимостью в сфере социально-трудовых трудовых конфликтов.

Исследованием социально-трудовых конфликтов стали активно заниматься в первой четверти XX века. Среди российских исследователей трудовые конфликты изучали Г.И. Козырев, А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, Е.В. Буртовая, Е.С. Панина, А.А. Овсеев, М.А. Бендюков. Тема трудовых конфликтов подробно раскрыта в работе Д.В. Лобок и Е.И. Макарова «Трудовые конфликты: история, теория, методы мониторинга», а также в ней рассмотрен вопрос медиации.

Теоретическая и практическая база медиации представлена работами: Христофа Бесемера, Махтельда Пель, А.Н. Азарновой, О.В. Аллаhverдовой, А.Д. Карпенко, Т.Л. Адриановской, Е.А. Борисовой, С.Д. Резника. Публикуется множество статей, которые способствуют увеличению практической базы использования медиации, таким специалистом как, Цисана Шамликашвили. Вместе с тем, урегулированию трудовых конфликтов с помощью медиации в России, посвящены статьи Н.И. Минкиной и Ю.В. Холодионовой.

В настоящее время социально-трудовые конфликты занимают не последнее место в жизни большинства коллективов и всего общества в целом.

При этом они выступают необходимым элементом для развития и повышения эффективности производства в организации.

Трудовой конфликт — это вид социального конфликта, объектом которого являются противоречия в социально-трудовых отношениях и условиях их обеспечения.

Также данный вид конфликта определяется как столкновение действий работников, в результате расхождения норм поведения, интересов, мотивов, целей и ценностей [1, с. 97]. Как социально-экономический и психологический феномен трудовой конфликт, в современном понимании оформился только в XIX веке, это было связано с постепенным переходом к капиталистическим рыночным отношениям [2, с. 47].

Рыночные методы управления стали одним из основных факторов роста социальной напряженности в обществе и числа конфликтов в трудовой сфере. Впервые термин «трудовой конфликт» появился в нашем законодательстве в 1989 г., после принятия Закона СССР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов).

В Трудовом кодексе РФ, принятом в декабре 2001 года, слово «конфликт» заменено на «спор», международная практика также не использует категорию конфликт. Но между данными понятиями следует провести границу, так как трудовой конфликт имеет некоторые отличия от спора.

Главное различие состоит в том, что «спор» направлен на установление истины, правоты, то есть носит характер состязания, но не ставит себе цель уничтожить оппонента. В «конflikте» наоборот присутствует противостояние субъектов, где большое внимание уделяется эмоциональному аспекту, и в результате столкновения интересов личности и коллективы стремятся нанести друг другу ущерб. В трудовых спорах столкновения между работодателями и работниками происходят по поводу условий труда, а их разрешение напрямую связано с трудовым законодательством РФ.

Трудовой конфликт — это всеобъемлющее понятие, и помимо спора в области трудовых правоотношений он часто включает столкновение интересов. Например, забастовки, пикеты, демонстрации могут сопровождаться не только требованиями о повышении зарплаты, но и улучшения снабжения ресурсами, а иногда и политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и неправовыми средствами. Важным моментом является своевременное урегулирование трудового конфликта, иначе неурегулированное разногласие может перерасти в трудовой спор, который приведет к более негативным последствиям и большим временным

и денежным потерям при его рассмотрении в органах судебной власти. И чем раньше будут выявлены все элементы конфликта в коллективе, тем быстрее будет выбран наиболее подходящий способ урегулирования разногласий.

Перед выбором подходящего способа для урегулирования конфликта необходимо выявить его причины, а они достаточно разнообразны. В современной теории трудовых отношений выделяют субъективные и объективные причины конфликтов.

Субъективные причины связаны с индивидуальными особенностями конкретных личностей или групп, например, нарушение норм морали, безответственное отношение к своей работе, пьянство, прогулы, эгоистические требования, незнание трудового законодательства.

Объективные причины трудовых конфликтов возникают из-за недостатков в организации рабочего процесса, отсутствие четких функциональных обязанностей, нарушения условий труда, задержки зарплаты, ошибок и низкой компетенции руководителей.

Часто бывает, что провести различие между объективными и субъективными причинами очень трудно, так как между ними нет точных границ. Поэтому можно выделить и объективно-субъективные причины трудовых конфликтов. Примером может служить ситуация, когда новые сотрудники недостаточно адаптировались к правилам и порядкам в организации или неправильно поняли их смысл.

Большинство исследователей определяют причины трудовых конфликтов, основываясь на собственных критериях. А.А. Овсеев выделяет следующие причины трудовых конфликтов:

- недостатки в работе администрации, планировании и организации труда (нарушение принципов управления);
- бюрократическое отношение администрации к интересам работников;
- бездействие администрации в улучшении условий;
- незнание работодателем норм трудового законодательства;
- девальвация ценностей трудовой культуры;
- снижение трудовых и социальных гарантий работников;
- низкая заработная плата, несправедливые расценки;
- задержка заработной платы;
- нецелевое расходование финансовых средств руководителем;
- нарушение сторонами договорных обязательств;
- рост безработицы;
- бедность населения.

Еще рассмотрим примеры причин, которые основаны на различных факторах производственной деятельности. Их условно обычно делят на пять групп.

Социально-экономические факторы: отсутствие гарантии трудовой занятости, повышение уровня безработицы, информация о массовом сокращении, увеличение требований к некоторым профессиям, рост ответственности за работу, при этом отсутствие четких инструкций ее выполнения, стирание границы между рабочим и свободным временем, возрастает интернационализация экономических связей.

Особенности трудового процесса: шум, экстремальный температурный режим, скользящий график, сверхурочная работа, рабочая перегрузка, быстрый темп работы, большие физические нагрузки это вызывает стресс у людей, растет раздражительность сотрудников, что приводит к конфликтам не только на производстве, но и с семьей.

Факторы организационной среды: иерархическая и бюрократическая структура, которая не позволяет работникам участвовать в принятии решений, приписывание негативных черт работникам и руководству, продвижение своих интересов за счёт других, манипуляции, борьба за власть, с одной стороны отсутствие возможности карьерного роста, но с другой и ее наличие, что порождает зависть и соперничество.

Стиль управления: авторитарный — ограничение свободы действий и дезориентация сотрудников, препятствие в обмене информацией. Либеральный — неопределенность полномочий и задач, конкуренция за лидерство, большое число ошибочных решений.

Социально-психологические факторы: ролевая неоднозначность новых сотрудников, несовместимые требования к человеку относительно его роли и должности, ролевая перегрузка, отсутствие различных видов поддержки со стороны коллег, «абразивные личности» — это требовательные, но бесчувственные люди, дистанционная работа или работа на дому, которая размывает границы между трудовой деятельностью и другими сферами жизнедеятельности человека.

Каждый исследователь может выделять какие-то особенные причины трудовых конфликтов, но, в общем, все их можно классифицировать следующим образом:

1. Распределение и перераспределение благ. Недовольство возникает, если при равных условиях и результатах труда зарплата одних работников увеличивается по сравнению с другими, без особых на то оснований. То есть во многом проблема связана с принципом распределения ресурса и главная

особенность в том, что недовольство может возникать при любой системе. Конфликты из-за распределения благ могут возникать и внутри одной группы, и между группами. Также эта проблема бывает связана с возрастом, полом и этнической принадлежностью сотрудника.

2. Сложности функционального взаимодействия. Считается, что данная причина имеет скрытый характер. Здесь главная проблема в организации совместной, скоординированной деятельности. Возникает в результате нарушения баланса распределения ответственности между индивидами и группами и сложной структуры производственных отношений.

3. Ролевые противоречия. Конфликты обусловлены различиями в целях и способах поведения в трудовой сфере, а также расхождениями во взаимных ролевых ожиданиях.

4. Сугубо деловые разногласия. Здесь основа конфликта в разности профессионального мышления и взглядах на деятельность организации.

5. Раздел вины, ответственности. Люди редко готовы принять на себя ответственность за неудачу. В данном случае происходит персонификация вины, поиск «козла отпущения» [3, с. 42].

6. Борьба за лидерство. Чрезмерные амбиции и стремления к превосходству над другими в коллективе, борьба за престижные должности, а также стремление руководителей сохранить свое высокое положение в организации, препятствуя карьере других.

7. Ненормальные условия труда. Ненормированный рабочий график, старое оборудование, нахождение большого числа работников в одном помещении, плохие санитарно-гигиенические условия, все это является катализатором трудовых споров.

8. Инновации. Любой инновационный процесс и нововведения вносят некоторый дисбаланс в организационную деятельность, это создает ощущение нестабильности и противоречивого отношения к инновационному виду деятельности у разных групп в коллективе.

9. Несовместимость сотрудников. Возникает в результате различий в образовании, уровне квалификации, опыте работы и отношений к трудовому процессу.

10. Половозрастной состав организации. С одной стороны, гендерные и возрастные различия являются причиной трудовых конфликтов, потому что молодые сотрудники часто переоценивают свои способности, а старшие наоборот, недооценивают их, и склонны к консерватизму. К тому же характер деятельности у мужчин и женщин различен. Но если, в организации действует культура отношений, то такие различия благоприятно скажутся на ее деятельности.

11. Социальные различия. Трудовые конфликты могут провоцироваться расовыми, религиозными, политическими и экономическими различиями.

12. Социальная напряженность. Психологическое состояние неудовлетворенности, которое может быть вызвано как внешними, так и внутренними факторами. Возникает из-за неблагоприятного социально-психологического климата в организации.

13. Неудовлетворительная коммуникация. Обмен информацией является главным элементом в деятельности любой фирмы и в тоже время одним из основных катализаторов конфликтов. 80% всей деятельности держится именно на коммуникации. Неэффективная работа коммуникативных систем, неадекватное восприятие, искажение информации, отсутствие прямых контактов между сотрудниками, сужение каналов взаимодействия между подразделениями из-за сложной структуры организации приводят к неправильному восприятию ситуации.

Трудовой конфликт рассматривается исследователями с разных сторон. Ранее в этой работе трудовые конфликты были рассмотрены с точки зрения причин их возникновения. Далее необходимо рассмотреть трудовые конфликты в зависимости от их влияния на иные сферы деятельности общества.

Трудовая сфера очень тесно связана с другими сферами жизнедеятельности общества, поэтому проблемы, возникающие в них, непосредственно проецируются на трудовую среду, что порождает множество конфликтов в социально-трудовых отношениях. Например, неудачная политика властей может привести к стагнации в экономике, а это в свою очередь, приведет к снижению доходов и росту безработицы, что будет являться веской причиной трудового конфликта.

Трудовые конфликты оборачиваются потерями и для работника (потеря заработка, стресс, ухудшение отношений с коллективом и т.д.) и для работодателя (оплата пошлин, штрафов, компенсации морального ущерба, репутационные риски, увеличение проверок инспекции труда, ухудшение психологического климата в коллективе). Таким образом, затягивание урегулирование возникшей проблемы будет только увеличивать затраты сторон.

К тому же каждая организация имеет свою социально-культурную систему, в которой вырабатываются совместные традиции, привычки, общие критерии мышления, определенный служебный этикет, организационная идеология, своя корпоративная культура. Именно от состояния этой системы зависят формы протекания конфликтов, способы их урегулирования и последствия.

Если в коллективе создается атмосфера уважения друг к другу и учитывается мнение каждого, то возникающие конфликты являются функциональными и конструктивными по своим последствиям. А если в организации существует социальная напряженность, распространяются слухи друг о друге, отсутствует открытость во взаимодействие, то столкновение сторон будет более драматичным и деструктивным по своим результатам.

В конце XIX века в России был всплеск развития институтов мирного урегулирования конфликтов, когда в гражданском и процессуальном законодательстве были попытки формирования мирового соглашения. Но после 1917 года из-за идеологических и политических принципов задатки медиативных процессов были ликвидированы.

Знакомство нашей страны с медиацией началось во время перестройки, но в то время такой альтернативный способ урегулирования конфликтов воспринимался, как диковинная американская технология. С распадом СССР почва для возникновения медиации была разрушена, в связи с упадком многих государственных институтов, в том числе судебной системы [4, с. 120]. До того момента как был принят ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника» от 27.07.2010, процесс развития медиации шёл очень сложно, но, несмотря на это ей удалось превратиться из неизвестной переговорной технологии с малопонятными правилами проведения, в значимый социально-правовой институт российского общества. В 2013 г. Министерством образования и науки РФ был учрежден Федеральный институт медиации — главная организация в сфере изучения медиации. На 29 декабря 2020 г. в Российской Федерации действует 89 профессиональных организаций медиаторов и 60 организаций-провайдеров медиативных услуг. В реестр организаций, предоставляющих образовательные услуги в области медиации, входит 35 учреждений. Непосредственно в Санкт-Петербурге это Институт практической медиации при НП «Лига медиаторов», Институт практической психологии «Иматон», Институт философии СПбГУ, Центр развития переговорного процесса и мирных стратегий в разрешении конфликтов СПбГУ, ЧОУ Институт правовых исследований, адвокатуры и медиации, СПб ГБУ «ГЦСП “КОНТАКТ”», Санкт-Петербургский Гуманитарный Университет Профсоюзов. Сейчас многие программы направлены на активное внедрение медиации в регионы, чтобы ее популяризация шла более быстрыми темпами.

Действующий Закон о медиации, принятый 27.07.2010, отображает современные тенденции международного законодательства в сфере примирения

сторон. Но самое главное, содержит единые принципы медиативной процедуры и деятельности медиатора, а также устанавливает права и обязанности сторон, требования к медиатору, заключение медиативного соглашения, порядок оплаты услуг медиатора, создание саморегулируемых организаций и другие вопросы данной области. Данный закон был дополнен поправками, утвержденными ФЗ-194 от 27.07.2010, а позже ФЗ-197 от 26.07.2019.

15 марта 2021 года был учрежден Общероссийский союз медиаторов, а уже 19 марта ФНИП провёл Общероссийскую конференцию о создании Общероссийского Профсоюза Медиаторов.

Для понимания использования процедуры и применения медиативных технологий в урегулировании трудовых конфликтов необходимо дать определение понятию «медиация». Медиация — это урегулирование трудового конфликта с участием нейтрального посредника, на основе добровольного согласия сторон, с целью выработки «взаимоприемлемого» решения. Согласно Закону о медиации, она является способом урегулирования конфликта. Урегулирование конфликта предусматривает не определение правых и неправых, а достижение сторонами компромиссного решения, удовлетворяющего всех участников [5, с. 134].

Тем не менее, с точки зрения законодательства, медиация имеет некоторые ограничения в разрешении трудовых споров. В соответствии с п. 2 ст. 1 Закона о медиации, она применяется к спорам, возникающим из трудовых отношений. Но в п. 5 ст. 1 указано, что процедура медиации не применяется к коллективным трудовым спорам и спорам, при которых затрагиваются интересы третьих лиц. Поэтому коллективные трудовые споры в досудебном порядке могут быть рассмотрены в КТС (Комиссия по трудовым спорам), в процессе переговоров и в трудовом арбитраже [6].

Суды — слишком серьезные и затратные организации, в КТС специалисты не всегда достаточно компетентны и спор чаще разрешается в интересах одной стороны, либо вообще остается не урегулированным, из-за одинакового количества представителей со стороны работников и работодателей. Переговоры хоть и не затратные, но малоэффективные по своим результатам, так как часто отношения, вытекающие из трудовых имеют ярко выраженную эмоциональную окраску. Медиация же, как современный и прогрессивный способ, дает сторонам больше возможностей и учит самостоятельно и грамотно урегулировать конфликтные ситуации.

В процессе развития трудового спора, по мере затягивания его урегулирования потери сторон будут расти, если своевременно не найти правильный способ для устранения предмета конфликта.

Рассмотрим обстоятельства, при которых медиация будет эффективной. Относительно этого Крессель делает следующее замечание: «Чем хуже состояние отношений сторон, тем пессимистичнее перспективы, что медиация будет успешной». В трудовых конфликтах при высоком уровне враждебности, нерешенности многих проблем, отсутствие тесных товарищеских отношений при медиативном процессе будет очень трудно найти перспективное решение. Поэтому стороны должны быть готовы и добровольно осознавать необходимость вхождения в процедуру медиации. Эффективность медиации выше, если оппоненты мотивированны к урегулированию разногласий и принятию соглашений для сохранения длительных партнерских отношений. Например, в условиях промышленной забастовки, по мнению ряда исследователей, стороны более склонны к поиску соглашения.

Следующим фактором успешности медиативной процедуры является доверие сторон к данному процессу. Если обе стороны обратились к посреднику, то шансы на успешное разрешение разногласия выше. Более того этот способ наиболее предпочтителен для тех, кто не желает выносить вопрос на публичное рассмотрение, ввиду наличия деликатных, личных моментов. Последний фактор успешности зависит от самого медиатора, его профессионализма и продуктивности используемых тактик для конкретных ситуаций.

Относительно процедуры медиации есть положительные и отрицательные аспекты. Начнем с рассмотрения преимуществ этого альтернативного способа:

1. Медиация предполагает позитивное влияние третьей нейтральной стороны на эффективность процесса урегулирования разногласия.
2. Возможность сохранения материальных, эмоциональных и временных ресурсов.
3. При переговорах с посредником высок процент достижения соглашения между сторонами, и готовности исполнять достигнутые условия, потому что условия формулируются индивидуально каждой стороной.
4. Удовлетворительность участников процедуры выше, чем при судебных разбирательствах. Исследователи Крессель и Пруитт приводят статистические данные, которые говорят о более 75% респондентах довольных результатами.
5. Преобладание решений сотрудничества над решениями вида «все или ничего». В юридических процедурах обратная ситуация, так как судебное решение, одна сторона выигрывает все, а другая остается ни с чем.
6. Еще одним положительным аспектом будет защита «слабой» стороны, у которой нет возможности воспользоваться услугами высококвалифицированных юристов.

7. В процедуре делается акцент на удовлетворение интересов каждой стороны, а не приоритет одной как в суде. То есть внимание акцентируется не на прошлом и выяснение кто прав, кто виноват, а на перспективах будущего взаимодействия приемлемого для обеих сторон.

8. Выход за пределы исковых требований. Спектр рассматриваемых вопросов в медиации шире, чем в суде.

9. Медиация психологически комфортнее, так как создается атмосфера доверия и сотрудничества.

Тем не менее, медиация остается в шатком положении, потому что работники и работодатели привыкли разрешать конфликты решительными действиями — прекращение трудового договора, без особого разбора оснований и причин. Поэтому распространение медиации в России будет происходить только благодаря развитию гражданского общества, повышению правовой культуры граждан и реформированию законодательства, по вопросам разрешения споров с помощью медиации.

Несмотря на это есть отрицательные данные о медиации.

1. Многие авторы говорят, что процент урегулирования конфликтов с помощью медиации около 50%, в то время как суд дает 100% принятие решения по любому делу.

2. Прочность урегулирования. Соглашения не всегда являются окончательными, стороны могут либо нарушить соглашение, либо прийти повторно на пересмотр условий. Но чаще всего, после утверждения медиативного соглашения у нотариуса, оно приобретает силу мирового соглашения. И при неисполнении такого соглашения требуется судебное заключение о его обязательном исполнении.

3. Отсутствие улучшений в долговременных отношениях. Исследователи говорят, что в некоторых случаях взаимодействие между сторонами после медиации не отражают никаких позитивных аспектов.

4. С одной стороны, медиации может быть выгодной для «слабой» стороны, но с другой, в некоторых ситуациях судебное решение будет единственной возможностью восстановить свои права, а решение подлежало обязательному, принудительному исполнению.

5. Оплата услуг медиатора складывается из многих частей (предмедиационный сбор, организационный сбор, почасовая оплата, гонорар), и порой это тяжело для восприятия, так как в законе этот пункт четко не регламентирован, и по некоторым делам суммы могут превышать стоимость судебных разбирательств.

Для понимания ситуации оплаты услуг медиатора рассмотрим пример расчета стоимости проведения процедуры медиации. В конфликте участвует

две стороны — работник и работодатель. Предметом спора является взыскание с работника по договору материальной ответственности суммы в 100 тыс. руб. В медиативном соглашении стороны договорились о снижении суммы до 50 тыс. руб. в пользу работодателя при условии выплаты сразу при подписании соглашения. Потребовалось 2 часа дополнительной сессии. Таким образом, стоимость медиации следующая:

- Организационный сбор — 15 000 рублей по 7500 с каждой стороны;
- Почасовая оплата за два часа работы — 4000 рублей, по 2000 с каждой стороны;
- Гонорар успеха — 5% от 50 тыс. = 2500 (с организации)
- Итого, полная стоимость: 21,5 тыс. руб., с организации 12, с работника 9,5.

Результаты конфликта могут быть следующими:

1. Если работодатель выигрывает суд, то работник платит 100 тыс. рублей. Но судебная процедура длится более 6 месяцев, и работник может уклоняться от исполнения обязательства. К тому же сведения о судебном разбирательстве будут в публичном доступе

2. По результатам медиации работник заплатит 59,5 тыс. руб., работодатель гарантированно получит 50 тыс. руб., но уплатит расходы — 12 тыс. рублей. В итоге эффект от процедуры составит 38 тыс. рублей.

Однако если посмотреть статистику по исполнению медиативных соглашений и судебных решений, то первые, лидируют. Это связано с тем, что соглашение основано на взаимном решении сторон, а вердикт судьи выносится в пользу одной из сторон, и порой у другой нет реальной возможности его исполнить в силу множества различных обстоятельств. Несмотря на это в 2019 году в Закон о медиации были внесены поправки, касающиеся медиативного соглашения: «Медиативное соглашение, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной без передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, в случае его нотариального удостоверения имеет силу исполнительного документа» — говорится в п. 5 ст. 12 Закона о медиации.

Основу медиации составляют принципы, согласно с которыми осуществляется данная процедура и к ним относятся:

— Принцип добровольности. Этот принцип означает свободу вступления и выхода из процедуры медиации, как сторон конфликта, так и самого медиатора. Но проведение медиации недопустимо без участия одной из сторон, поэтому важно понять насколько участники готовы начать переговоры.

— Принцип нейтральности и беспристрастности. Это не одни и те же понятия. Нейтральность — это объективная характеристика медиатора,

который не должен иметь заинтересованности в конечном результате спора. Беспристрастность — это субъективное отношение медиатора к спору. Конфликт, рассматриваемый медиатором не должен пересекаться с его личными жизненными переживаниями.

— Принцип равноправия сторон. Данный принцип очень важен, особенно когда происходит урегулирование конфликта между работодателем и подчиненным. Работник часто боится высказать свое мнение из-за давления начальства, поэтому медиатору необходимо провести беседы со сторонами, для установления равновесия между ними и уважения друг к другу.

— Принцип конфиденциальности процедуры. Этот принцип помогает сторонам раскрыться в процессе урегулирования конфликта. Исходя из этого принципа, медиатор не имеет права без разрешения сторон разглашать информацию, которую он узнал в процессе урегулирования конфликта, а также не может быть свидетелем в суде по данному делу. В трудовых конфликтах это ценный принцип, потому что любой организации важно сохранить свою репутацию.

Все перечисленные принципы имеют существенное влияние на ход медиации, и дают ей значительное преимущество в сравнении с другими способами урегулирования противоречий. Поэтому медиация очень привлекательная процедура из-за следующих аспектов:

— конфиденциальность процесса. В начале процедуры стороны подписывают соглашение о конфиденциальности, которое даёт гарантию того, что вся информация, полученная в ходе процедуры, останется неразглашенной.

— сохранение репутации и партнерских отношений, этот пункт плавно вытекает из первого, так как конфиденциальность позволяет не предавать всеобщей огласке данные спора;

— положительный опыт и статистика урегулирования противоречий с помощью медиации;

— установление временных ограничений процедуры, исходя из требований сторон и как следствие более оперативное решение проблемы;

— добровольное исполнение самостоятельно достигнутого соглашения [6].

Важно отметить, что медиатор может осуществлять свою деятельность на профессиональной и непрофессиональной основе. К непрофессиональному медиатору предъявляются следующие требования: достижение возраста 18 лет, обладание полной дееспособностью, отсутствие судимости.

Но данные критерии достаточно поверхностны и не дают гарантий, что спор будет грамотно разрешен, тем более что непрофессиональные

медиаторы не имеют права заниматься делами, переданными в суд, что дает профессиональным медиаторам большое преимущество. Профессиональными медиаторами могут быть лица, достигшие 25 лет, имеющие высшее образование, и дополнительное профессиональное образование по применению процедуры медиации.

Некоторые специалисты считают, что нужно внести дополнительный критерий — опыт работы в юридической сфере. Это спорный момент, так как медиатор не даёт никаких юридических консультаций, поэтому этот критерий не может быть обязательным. Вообще существует «реестр медиаторов», в который включаются посредники после прохождения специального экзамена и подтверждения своих профессиональных навыков, соответственно, лицо, назначенное третьей стороной, обладает всеми необходимыми для медиативного процесса качествами и знаниями. Помимо выше перечисленных требований медиаторами не могут быть лица, занимающие государственные должности. Но профессиональными медиаторами могут быть судьи, пребывающие в отставке. Данная поправка была введена Федеральным законом № 197 от 26.07.2019.

Рассмотрев формальную сторону деятельности медиатора, необходимо отметить содержательную часть. Для продуктивного проведения переговоров посреднику необходимо:

1. Обеспечивать последовательность обсуждения. Нужно следить за тем, чтобы участники не «перескакивали» с одной проблемы на другую.
2. Локализовать обсуждаемые проблемы. Оппоненты могут выходить за рамки рассматриваемых разногласий, припоминать негативный опыт и ошибки, моменты, не относящиеся к теме обсуждения, поэтому важно установить некоторые рамки проблемы.
3. Конкретизировать проблемы. На каждом этапе медиации могут появляться новые факты взаимодействия сторон и новые спорные вопросы, которые необходимо конкретизировать для дальнейшего обсуждения.
4. Структурировать переговорный процесс. Медиатор переспрашивает, уточняет и резюмирует высказывания оппонентов, придает процессу динамичность, постепенно переходя с одного этапа на другой, а также поддерживает комфортную психологическую атмосферу.
5. Поддерживать позитивные действия. Посредник акцентирует внимание на положительных аспектах взаимодействия участников и поддерживает их готовность идти на уступки и компромисс.
6. Учитывать особенности общения в конфликте у представителей разных профессиональных сфер.

Обозначив базовые принципы медиации и характеристики самого медиатора целесообразно перейти к рассмотрению стадий урегулирования разногласия с ее помощью. Многие исследователи выделяют разные этапы в процессе медиации, поэтому одного мнения по этому вопросу нет. Например, Х. Бессемер разделяет процедуру медиации на предварительную фазу, медиативного беседу, которая делится на несколько ступеней, и фазу осуществления [7, с. 68].

Е.И. Носырева выделяет следующие стадии медиации: возбуждение процедуры, назначение посредника, слушание дела, оформление достигнутого соглашения. Но наиболее полным и рациональным является деление медиации, предложенное А.Д. Карпенко и О.В. Аллахвердовой [8, с. 36]. Они выделяют такие стадии как:

1. Вступительное слово медиатора. На этом этапе происходит введение сторон в процесс. Здесь важно подготовить их к переговорам, для этого необходимо познакомиться, объяснить сущность медиации, ее основные принципы, рассказать о правилах поведения участников (вежливость, уважение, не перебивать и не оскорблять другую сторону), определить регламент работы, ответить на вопросы сторон. И самое главное создать атмосферу доверия к медиатору и равноправия между участниками.

2. Презентация сторон. Собеседники представляют, в чем суть их конфликта. Каждая сторона поочередно рассказывает свое видение ситуации. Медиатор внимательно слушает участников, старается выявить их интересы, потребности и позиции. Для этого после ответов каждой стороны он задает им уточняющие вопросы и структурирует сказанное, без каких-либо оценочных суждений.

3. Дискуссия по выработке вопросов для переговоров. Здесь сторонам предоставляется возможность высказать свое мнение по поводу услышанной информации и выразить свои эмоции. Медиатору важно сохранить контроль над эмоциями и не допустить взаимных оскорблений участников. В процессе дискуссии может проявиться скрытая информация и после этого необходимо определить основные вопросы, которые беспокоят собеседников. На этом этапе проанализировав ситуацию, медиатор определяет, необходимо ли проведение кокуса со сторонами.

4. Кокус — это индивидуальная беседа с каждой стороной спора. Целью кокуса является подготовка к дальнейшим конструктивным переговорам. В кокусе медиатор более детально работает с эмоциями участников, выявляет их истинные потребности и позиции, учитывает поправки в вопросы для обсуждения, обучает стороны вносить разумные предложения,

и подготавливает с ними возможные формулировки предложений. Важно, чтобы в результате стороны осознали свои истинные потребности.

5. Дискуссия по выработке предложений. Теперь медиатор и стороны приступают к обсуждению вариантов урегулирования конфликта. Медиатор подчеркивает совпадающие пункты предложений и подводит участников к выработке решения, которое бы соответствовало интересам каждого, было реалистичным и исполнимым.

6. Подготовка и заключение проекта соглашения. Стороны еще раз проговаривают выдвинутые предложения, оценивают их разумность и исполнимость. Обсуждают меры, которые они могут принять в случае нарушения соглашения. Медиатору важно проверить, правильно ли стороны понимают содержание сформулированного решения проблемы. После всех процедур заключается письменное соглашение, которое устраивает всех участников процесса.

7. Выход из медиации. Медиатор выступает с заключительным словом и благодарит стороны за проделанную работу. Проверяет, удовлетворены ли они достигнутым результатом и получает обратную связь о проделанной работе. Это важный этап, так как он позволяет медиатору понять насколько эффективна была процедура и можно ли сделать вывод, что конфликт полностью исчерпал себя.

На всех этапах медиатор лишь координирует и направляет стороны, следит за соблюдением правил, а урегулирование конфликта в целом зависит от желания участников прийти к сотрудничеству. И в процессе очень важно перейти от жестких позиций сторон, к их интересам, чтобы создать площадку для поиска сотрудничества. Таким образом, в отношении трудовых споров медиация достаточно перспективная процедура урегулирования, несмотря на то, что для этого существуют и другие альтернативные способы урегулирования конфликтов.

На данный момент разработано немало техник, которыми руководствуется посредник в ходе всей процедуры медиации. Они позволяют создать благоприятную и доверительную атмосферу, настроить стороны на конструктивный диалог, посмотреть на ситуацию с разных точек зрения, что помогает скорректировать изначальные позиции. Рассмотрим базовые и наиболее часто используемые медиаторами техники.

1. Техники активного слушания. Здесь главное умение — это внимательно слушать собеседника. В данном способе большое внимание уделяется невербальным средствам, таким как контакт глаз, поза, поворот тела к говорящему человеку, жесты. Эта техника позволяет решить проблему

доверия сторон к медиатору и осуществлять контроль над истинностью услышанного.

А) Вербализация 3 ступени. Главная цель — уточнить информацию.

1 ступень — повторение: цитирование слов, сказанных партнером;

2 ступень — перефразирование: логичный пересказ сути сказанного партнером;

3 ступень — интерпретация: высказывание предположений об истинном значении сказанного.

Б) Отражение чувств. Если разговор заходит в тупик, то медиатор уделяет внимание чувствам, которые испытывает собеседник в данный момент. Например, фраза: «Мне кажется, Вас это очень беспокоит», «Вы выглядите счастливым».

В) Резюмирование. Используется в случае, когда обсуждение затянулось и необходимо подвести некий итог всей полученной информации и структурировать ее, чтобы увидеть сформировавшуюся картину ситуации.

Г) Вопросы. Открытые — требуют развернутого ответа; закрытые — требуют однозначного ответа, точной даты, названия или «да/нет»; альтернативные — в своей формулировке содержат варианты ответов.

Если собеседник замкнут, то лучше начинать диалог с «закрытых» вопросов, постепенно переходя к открытым.

Техника рефрейминга. С английского данная техника переводится, как «поместить картину в новую рамку». Существует несколько способов рефрейминга:

- 1) Рефрейминг по контексту. Здесь мы меняем восприятие предмета или события, с позиции того, что «могло быть и хуже», тем самым изменяя отношение к предмету или событию
- 2) Показ другой стороны. Наше негативное восприятие обусловлено стереотипным мышлением, но у любого события есть иная сторона, которую необходимо учитывать, ведь важно выделять и позитивные составляющие события.
- 3) Рефрейминг с использованием слова «зато». Суть метода — на каждый недостаток найти достоинство.
- 4) Рефрейминг с помощью коннотаций. У каждого слова есть своя эмоциональная окраска. Здесь происходит смена высказываний с негативной формулировки на слова с позитивной составляющей.
- 5) Рефрейминг при помощи слова «или». Акцент делается на контрасте альтернатив, то есть из двух зол мы выбираем меньшее, и тогда она не кажется уже таким злом.

4. Техника подчеркивания общности (целей, личностных характеристик и т.п.). Это сходство должно быть приятно партнеру

5. Техника вербализации чувств. Медиатор сообщает собеседнику о своих предположениях по поводу его эмоционального состояния. Но здесь медиатор не дает оценочных суждений и не утверждает, а лишь высказывает свое восприятие чувств партнера.

6. Техника «Я-сообщение». «Вы-сообщения» негативно влияют на ход конфликта, так как они содержат в себе прямое обвинение другой стороны, из-за чего собеседник начинает нападать в ответ и это ведет к эскалации конфликта. Поэтому важно уметь выстраивать «Я-сообщения», которые состоять из нескольких частей: 1) что именно не устраивает в поведении оппонента; 2) ваши ощущения из-за его поведения; 3) как это поведение влияет на вас; 4) какое поведение вы хотели бы видеть. Например, перестроим «Ты-высказывание» — «Ты опоздал», в «Я-высказывание» — «Когда ты опаздываешь, я сержусь, так как это ставит меня в неловкое положение перед начальством. Мне бы хотелось, чтобы ты звонил мне и предупреждал, почему не можешь прийти вовремя». Таким образом, вы выражаете свое отношение к ситуации, а не критикуете человека.

7. Техника мозгового штурма. Поиск наибольшего числа вариантов выхода из конфликта, с помощью коллективного обсуждения, без критики вариантов друг друга. Мозговой штурм состоит из нескольких этапов:

- 1) Постановка проблемы. Она должна быть четко сформулирована и понятна каждой стороне.
- 2) Генерация и комбинация идей. На этом этапе запрещено давать оценочные суждения и ставить сторонам какие-либо рамки. Чем больше идей будет высказано, тем лучше, так как будут применены все возможные подходы к разрешению спора.
- 3) Отбор и оценка идей. Здесь, наоборот используются различные методы оценки и анализа высказанных идей, чтобы выбрать наиболее приемлемые и реалистичные в исполнении.

8. Техника раппорт. Используется на начальных этапах медиативной сессии, чтобы у сторон было доверие к медиатору. Посредник считывает поведение стороны и создает обстоятельства, располагающие к контакту. Это выражается в позе (угол поворота тела от 45 до 90 градусов, угол наклона тела меньше прямого), дистанции, мимике (улыбка или эмоционально живое выражение лица), взгляд (контакт глаз 3–5 сек, не реже 1 раза в минуту), не допускаются ритмичные и резкие движения.

Для проведения успешной сессии медиатор должен знать эти техники, уметь контролировать ситуацию, чтобы применить именно ту технику, которая позволить сторонам раскрыться, настроиться на диалог и прийти к взаимопониманию позиций друг друга. Начинать всегда необходимо с установления доверительного контакта со сторонами, затем переходить к регуляции эмоций, ведь сторонам необходимо выговориться, и после перейти к построению конструктивного диалога, здесь техники уже будут варьироваться в зависимости от поведения каждого участника. В кокусе главное произвести рефрейминг позиций. Таким образом, все приведенные техники способствуют подготовке площадки для поиска сотрудничества.

Трудовые конфликты никогда не уйдут из нашей жизни, но с одной стороны это к лучшему, ведь благодаря ним работники могут отстаивать свои права и улучшать свое социально-экономическое положение. И во многом, возникшее на предприятии противоречие оказывает стимулирующую функцию, выявляя проблемные места в работе фирмы и трудности во взаимодействии сотрудников. Но не стоит забывать, что конфликтное взаимодействие происходит между личностями, группами, где у каждого есть совокупность своих ценностей, взглядов, мотивов и восприятий ситуации. Поэтому важно знать характер и причины трудовых споров и выбирать грамотные методы урегулирования, чтобы достичь конструктивных результатов.

Одним из таких способов является медиация, цель которой именно урегулировать конфликт. Несмотря на то, что это относительно новая процедура для решения трудовых конфликтов, она достаточно эффективная и имеет преимущества по сравнению с судебным процессом и КТС. Это связано с тем, что изначально вся процедура нацелена на сотрудничество между сторонами. Все происходящее находится в руках участников медиативного процесса, а третья сторона, выступающая в роли медиатора, лишь помогает им наладить контакт и направляет к обсуждению конкретных вопросов по проблеме. Огромное преимущество состоит в том, что медиатор создает психологически комфортную и открытую атмосферу, используя профессиональные техники, изначально устанавливая отношения, требующие уважительного восприятия оппонента. Соглашение, принятое в процессе медиации соответствует интересам каждой стороны. Стадии медиации показывают, что на каждом этапе есть свои особенности, детально проводится работа с интересами и потребностями каждого участника, и постепенно они приходят к рациональному, взаимовыгодному решению. Институт медиации продолжает активно развиваться в нашей стране, с каждым годом

увеличивается число медиаторов и организаций, специализирующихся на медиативных технологиях.

### Список литературы / References

- [1] Виноградова О.А. Из истории становления института разрешения индивидуальных трудовых споров в России // *Управленческое консультирование*. 2013. №3 (51).  
Vinogradova O.A. “From the history of the formation of the institution of resolving individual labor disputes in Russia”, *Management consulting*, 2013, no. 3 (51). (In Russ.)
- [2] Бендюков М.А. Психология трудового конфликта: учеб. пособие СПб.: Петербургский гос. Ун-т путей сообщения, 2011.  
Bendyukov M.A. *Psychology of labor conflict: textbook: manual*, St. Petersburg, Petersburg State. University of Railways, 2011. (In Russ.)
- [3] Макаров Е.И., Лобок Д.В. Трудовые конфликты: история, теория, методы мониторинга: учеб. пособие. СПб.: СПбГУП, 2014.  
Makarov E.I., Lobok D.V. *Labor conflicts: history, theory, monitoring methods: textbook. Allowance*, St. Petersburg, SPBGUP, 2014. (In Russ.)
- [4] Распопова, Н.И. Медиация: учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2021.  
Raspopova, N.I. *Mediation textbook for universities*, Moscow, Yurayt, 2021. (In Russ.)
- [5] Карпенко А.Д., Осиновский А.Д. Медиация: учебник. М.: СТАТУТ, 2016.  
Karpenko A.D., Osinovsky A.D. *Mediation: textbook*, Moscow, STATUT, 2016. (In Russ.)
- [6] Холодионова Ю.В. О перспективах урегулирования трудовых споров посредством медиации // *Инновации в науке*. 2013, № 25. С. 229–236.  
Kholodionova Yu.V. “On the prospects for resolving labor disputes through mediation”, in *Innovations in science*, 2013, no. 25. P. 229–236 (In Russ.)
- [7] Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах / пер. с нем. Н.В. Маловой. Калуга: Духовное познание, 2005.  
Besemer, H. *Mediation. Mediation in conflicts*, Kaluga, “Duhovnoe poznanie”, 2005. (In Russ.)
- [8] Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Методическое пособие для посредников-медиаторов. СПб., 2005.  
Allakhverdova O.V., Karpenko A.D. *Methodological manual for mediators*, St. Petersburg, 2005. (In Russ.)