

Медиация как способ урегулирования трудовых споров и роль посредника (медиатора) в этом процессе

Ю. В. Холодинова, кандидат юридических наук, доцент кафедры ТГАМЗУП

Аннотация

В статье рассматривается институт посредничества (медиации) в урегулировании споров. Автор отмечает положительные аспекты действия медиации при урегулировании возникающих споров, приводит конкретные факты применения медиации. Также указывается на роль профессиональных медиаторов в процессе урегулирования споров на примере трудовых споров и на возможные перспективы применения этого института в российском обществе.

Ключевые слова

посредничество, медиация, медиатор, урегулирование споров.

Институт медиации в России связан с Федеральным законом «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» (далее – Закон № 193-ФЗ)¹. Этот закон устанавливает медиацию в качестве института российского права. В настоящее время на основании Послания Президента РФ² и в соответствии с Распоряжением Правительства РФ³ разрабатывается комплекс мер по внедрению медиации в практику деловых отношений и установлению её в качестве обязательной досудебной стадии урегулирования правовых споров. В нашей стране медиаторы как третьи лица, призванные урегулировать конфликт, появились недавно. Необходимость в привнесении этой процедуры на российскую почву возникла недавно в связи с загруженностью судов и тенденцией к развитию судебной системы в русле международных принципов права. Немного истории. Впервые к помощи медиатора при урегулировании различных споров стали прибегать в Соединенных Штатах Америки. Хорошо зарекомендовав себя, институт медиации получил также распространение

в странах континентальной Европы, в Канаде, Австралии, Великобритании и других государствах. В Англии, по данным Центра эффективного разрешения споров (Center for Effective Dispute Resolution), 85% споров, которые разрешались путем посредничества в указанном Центре, завершались заключением мирового соглашения (при средней продолжительности посредничества в полтора дня), 6% были мирно урегулированы в течение трех месяцев после проведения посредничества и лишь 9% споров были переданы на разрешение в суд. В Германии медиация гармонично встроена в систему правосудия. Посредники работают прямо при судах, значительно снижая количество потенциальных судебных тяжб. Сегодня медиация интегрирована в немецкие суды не только по семейным делам, но и в суды общей юрисдикции, административные суды и т. д. В большинстве немецких школ права введен постоянный курс медиации. То есть каждый, кто выпускается с юридического факультета, проходит курс медиации. В Китае порядка 30% споров решается во внесудебном порядке. Посреднические процедуры,

в частности, медиация, как инструмент разрешения внутренних споров традиционно были широко распространены в Японии⁴. Следует констатировать эффективность действия этой процедуры в ряде стран.

В настоящее время институт медиации, заработавший солидную репутацию в ходе применения в западных странах, вызывает всё больший интерес в России. Этот актуальный метод альтернативного разрешения споров воспринимается российскими специалистами в области права крайне неоднозначно⁵. Большинство суждений юристов строится на основе нескольких переведенных с английского или немецкого научно-популярных статей, посвященных медиации, и передающихся из уст в уста сильно упрощенных теоретических идей⁶. Лишь немногие из российских юристов решили пойти немного дальше и, воздержавшись от скоропостижных оценок, глубже изучить этот интересный и неоднозначный институт.

За 2010 год Центром правовых технологий и примирительных процедур (медиации) Уральской государственной юридической академии (далее – УрГЮА) было рассмотрено

27 заявок о проведении процедуры медиации. Из них 7 заявлений (что составляет около 26% от общего числа обращений) поступили в период, когда стороны решили урегулировать спор до обращения в суд. В 18 случаях, что составляет около 67% от общего числа обращений, процедура медиации проводилась, когда спор находился на рассмотрении на различных стадиях гражданского или арбитражного процесса. В 2 случаях (около 7% от общего числа заявок) спор был урегулирован в период реализации мер принудительного исполнения судебных актов⁷. Эти данные показывают хоть и немного пока не сложившееся, но уже позитивное отношение к медиации со стороны граждан. Однако без популяризации этого процесса продвижение его будет затруднительным, тем более что наиболее актуальным вопросом является формирование корпуса медиаторов – профессиональных посредников при урегулировании споров.

До 2011 г. не существовало каких-либо единых норм и правил, регулирующих порядок доступа к профессии медиатора. Действовали лишь некоторые частные учебные заведения, которые предлагали обучение по специальностям «коммерческий медиатор» и «семейный медиатор»⁸. Для приема в подобные учебные заведения необходимым было наличие специальности юриспруденция, психология или социальная педагогика при соответствующем опыте работы⁹. Тем не менее после завершения учебы в специализированном учреждении или вступлении в крупную профессиональную организацию медиаторы должны были подтвердить свою квалификацию и предъявлять лицам, обращающимся за помощью, надежное свидетельство своего профессионализма. Кроме того, профессиональным медиаторам в области семейных

отношений, например, в Германии присваивается соответствующее звание, например, медиатор/ВАМФ (Федеральное объединение по семейной медиации)¹⁰. Поскольку медиация – институт права, основанный на разрешении конфликта с участием третьей нейтральной, беспристрастной, не заинтересован-

**При медиации
предмет
переговоров
и способ разрешения
конфликта
выбирают
сами стороны**

ной в данном конфликте стороны – медиатора, который помогает сторонам выработать определенное соглашение по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения, то и медиатора должны признать обе стороны. В результате достигнутого соглашения «выигрывают» обе стороны.

При медиации предмет переговоров и способ разрешения конфликта выбирают сами стороны. При этом применяется принцип добровольности участия заинтересованных сторон. Медиатор не вносит никаких предложений, но активно

содействует сторонам в способах прекращения спора мирным путём. После окончания медиации эмоциональный диссонанс между конфликтующими сторонами должен исчезнуть, и разрешенный конфликт не должен мешать общению друг с другом¹¹. Должно появиться понимание, ясность и умение управлять возможными оставшимися противоречиями. Это и будет обязательный результат медиации. Так как главная цель медиации – найти пути к примирению сторон, медиатор не может принимать позицию той или иной стороны¹².

Деятельность медиатора может осуществляться как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе. Осуществлять деятельность медиатора на непрофессиональной основе могут лица, достигшие возраста восемнадцати лет, обладающие полной дееспособностью и не имеющие судимости.

Осуществлять деятельность медиаторов на профессиональной основе могут лица, достигшие возраста двадцати пяти лет, имеющие высшее профессиональное образование и прошедшие курс обучения медиации по программе подготовки медиаторов. Во исполнение Постановления Правительства № 969 и по согласованию с Министерством юстиции Российской Федерации, Министерством образования и науки РФ был подготовлен Приказ от 14 февраля 2011 г. № 187 «Об утверждении программы подготовки медиаторов»¹³. Процессуальный статус медиатора устанавливает Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2010 г. № 194-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»¹⁴. Федеральным

законом № 194-ФЗ внесены изменения: в ГК РФ, ГПК РФ, АПК РФ, Федеральный Закон от 24 июля 2002 года № 102-ФЗ «О третейских судах в Российской Федерации», Федеральный закон от 13 марта 2006 года № 38-ФЗ «О рекламе». К сожалению, российских правоприменителей, медиаторов пока не «порадовал» Трудовой кодекс РФ¹⁵ (далее – ТК РФ), так как в нём пока отсутствует упоминание о возможности применения процедуры медиации при урегулировании трудовых споров, однако она применяется по аналогии с уже существующими законами.

В названии Закона № 193-ФЗ не случайно указано понятие «урегулирование». Далеко не всегда спорящие стороны могут получить удовлетворение требований, заявленных на рассмотрение государственного органа. Это касается практически всех споров. В сфере трудовых отношений в спор неизменно вмешивается «личное», потому что для многих факт существования личных отношений – это определённый способ мотивации к жизни, к удовлетворению своих интересов, амбиций в труде, даже учитывая, что Конституция РФ устанавливает лишь право на труд¹⁶, а не его обязанность. В трудовых отношениях работник и работодатель реализуют свои способности к труду, каждый в той мере, какую роль они играют: первый – реализуя право на труд в рамках заключённого трудового договора, второй – устанавливая правила применения труда в коллективе, разрабатывая проекты трудовых договоров и выплачивая заработную плату за выполненный труд.

Медиация как таковая не является новой для трудового права. Институт посредничества для разрешения споров применяется уже давно, однако направлен только на коллективные трудовые споры. Закон

№ 193-ФЗ в части 2 статьи 1 указывает на то, что процедура медиации не применяется к коллективным трудовым спорам, однако часть вторая этой же статьи всё же указывает на возможности применения норм этого закона для споров, возникающих из трудовых отношений. Предметом изучения трудового пра-

Медиация как таковая не является новой для трудового права

ва России являются трудовые и непосредственно связанные с ними отношения (в юридической литературе их ещё называют – вытекающие из трудовых отношений¹⁷). Медиация может применяться только к тем спорам, которые возникли из трудовых правоотношений, т. е. из трудового договора. Споры из отношений, непосредственно связанных с трудовыми, вытекающие из трудовых отношений, не могут быть урегулированы нормами Закона № 193-ФЗ. Усматривается определённое ограничение на порядок урегулирования видов споров в трудовом праве. Однако это ограничение временное, так как с процессом популяризации

медиации и увеличения корпуса медиаторов по трудовым спорам государство сможет снять эти рамки. Это дело времени. В настоящее время для многих работающих понятие о медиации ещё не сложилось, однако в большинстве стран Западной Европы, где этот институт уже применяется достаточно давно, процент заключённых соглашений при посредстве медиатора по трудовым спорам превышает количество вынесенных решений судей. Это значит, что по многим спорам всё же существует решение проблемы и не такое болезненное, как поход в суд со всеми последствиями. К сожалению, по-прежнему существующая практика: «ищешь правду, а потом – работу» не позволяет гражданам в должной мере защитить свои трудовые права; многие работают при заведомом нарушении их прав годами, соглашаясь на ненормированный режим рабочего времени, который для их категории работы не предусмотрен, или получают меньшую заработную плату ввиду применения работодателями различных штрафов за «нарушения» путём вычетов из их заработных плат весьма ощутимых сумм и т. д.

Медиация призвана побудить стороны не решить, а именно урегулировать спор. При этом для всех медиаторов главным условием посредничества в урегулировании конфликтов является беспристрастность. Главная цель медиатора – поддерживать обоих партнеров по конфликту и оставаться «нейтральным». Его кредо должно быть таким: «Я не занимаю выраженной позиции в отношении какой-либо из сторон, не играю роль третейского судьи, а вступаю за обе стороны». Медиатор старается сохранить нейтральную позицию и побуждает стороны к высказыванию своего мнения на протяжении всего процесса медиации. Здесь важна

справедливость, а также обеспечение всем участникам равных возможностей для высказывания своей точки зрения, позиции, интересов, мотивов и пожеланий¹⁸. В трудовые отношения вмешивается «личное», многие работодатели по-прежнему продолжают осуществлять моббинг тех работников, кто хоть немного попытается с ними спорить. Новая система хозяйствования – рыночная экономика – предполагает, что участники регулируемых правом отношений, и трудовых в том числе, – это свободные личности с набором прав, обязанностей и ответственности. Общество формирует человека. В трудовых отношениях работодатель не может быть «царём», его роль в том, чтобы предложить работу, организовать условия для нормального её выполнения и, в случае споров, обязательно выслушать работника. Поскольку «личное» может давить на эти отношения, необходим человек, посредник, который сможет организовать общение спорящих сторон таким образом, чтобы было принято обоюдное решение, которое будет добровольно исполнено.

С другой стороны, какой смысл спорящим прибегать к процедуре медиации, ведь ТК РФ и так предусматривает возможность решить спор без суда с применением Комиссии по трудовым спорам, в том числе если работник освобожден от судебных расходов. Отличия здесь имеются, и вполне разумные: в порядке рассмотрения спора и в порядке вынесения решения. Комиссия по трудовым спорам, рассматривает спор, как правило, публично, в присутствии трудового коллектива, запрашивает необходимые подтверждающие документы, которые не всегда быстро могут быть подготовлены, заслушивает обе стороны, вызывает экспертов, чья работа не всегда бесплатна, может вынести решение,

которое, скорее всего, одну из спорящих сторон не удовлетворит. Законная сила решений КТС может быть приведена в исполнение с помощью принудительной силы государства – судебных приставов, которые уж точно решение исполнят, если оно не выполнено добровольно. Острота спора для работника

**Медиа́тор – это
нейтральное третье
лицо, сопровождающее
процесс для разрешения
конфликта и для
достижения конкретного
соглашения**

по прошествии некоторого времени спадает, тем более что КТС его рассматривает не очень быстро. Итогом можно считать навсегда испорченные отношения с прежним, вроде бы приятным человеком – работодателем, проблемный поиск работы, если работник был уволен, и различные страдания морального плана. Для медиации это не характерно. Медиатор, приглашенный в спор, создаст условия для процесса переговоров, позволит сторонам самостоятельно прийти к взаимовыгодному решению, которое они обязательно выполнят. Однако на практике иногда происходят парадоксальные случаи: примечателен один из примеров,

озвученный на семинаре «Медиация в урегулировании коммерческих и трудовых споров», проходившем в г. Екатеринбурге на базе Центра правовых технологий и примирительных процедур (медиации) УрГЮА в марте 2012 года¹⁹. Спор о незаконном увольнении, медиатор был приглашен, стороны определили дальнейший вариант поведения, инициатор спора получил определенные «отступные», но после этого гражданин обратился в суд для восстановления на работу. Судья усмотрела в его действиях злоупотребление правом и на основании статьи 10 ГК РФ отказала в его требованиях. Представляется, что это возможная оборотная сторона применения медиации. Однако сам факт такого поведения уже свидетельствует о проникновении норм права в обычную трудовую деятельность.

Медиатор – это нейтральное третье лицо, сопровождающее процесс для разрешения конфликта и для достижения конкретного соглашения. При помощи медиаторов можно найти решения, при которых не будет ни побежденных, ни победителей²⁰. Решение конкретной ситуации также может быть выведено из правового поля, так как многие споры неизбежно связаны с определенными личными отношениями, как в случае с трудовыми спорами, так и с корпоративными. Всё это обеспечивает возможность, в результате которой могут быть созданы условия для всех участников не только предлагать свои способы разрешения спора, зачастую неправильные, но и найти и выработать правильное, справедливое и законное решение, которое будет признано судом в качестве мирового соглашения.

Во время проведения процедуры медиации медиатором может быть введен запрет на какие-либо агрессивные действия, на поведение, унижающее противоположную

сторону, поскольку стороны соглашаются добровольно на такой способ урегулирования спора и также пытаются достичь соглашения, которое будет исполнено добровольно²¹. Как специалист в области психологии и конфликтологии, медиатор должен отслеживать каждое слово и интонацию, с которыми стороны обращаются друг к другу, постоянно возвращать всех к теме и тщательно проверять все высказывания, предполагая в них возможные будущие добровольные решения.

В этом, полагаю, и есть существенное отличие от судебной процедуры разрешения спора, в которой для судьи не так важны эмоции сторон, сколько те факты, на которые ссылаются стороны и которые они могут подтвердить. Все можно быстро разрешить, легко выдержать и не быть связанными формальными сторонами и сроками суда.

Роль медиатора состоит, с одной стороны, в том, чтобы следить за общими условиями (регламентом), которые были выработаны

до начала процесса медиации (правила и структура), и, с другой стороны, сделать «невывказанное», и может быть, даже «личное», осознаваемым сторонами и обсуждаемым, за счет своих стараний обнаружить и сделать прозрачными модели коммуникации участников. Для того, чтобы действовать в качестве медиатора, необходимо уметь принимать и признавать других людей в их проявлениях, при этом медиатор вовсе не обязан ни разделять их мнения, ни одобрять их поведение²².



Содействие поиску нестандартных решений – это один из аспектов работы медиатора. С этой целью медиатор находит подход к спорящим сторонам, формируя условия для выявления самого важного в существующем споре, что способствует переводу спора на основе принципов к спору на основе интересов, что возможно только тогда, когда стороны отбросят мелкие претензии и «личное».

Медиатор осуществляет деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, международными правовыми актами, общепринятыми нормами морали, при взаимном волеизъявлении сторон на основе принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон.

Процедура медиации не является состязательным процессом, а медиатор не выступает арбитром, посредником между сторонами или представителем какой-либо стороны спора, а также не обладает правом принимать решение по спору²³. Медиатор содействует сторонам в разрешении споров в таких сферах, как сопровождение проектов, реализация которых затрагивает интересы нескольких сторон; корпоративные и межкорпоративные споры; экономическая сфера; интеллектуальное право; публичное право; система страхования; финансовая и банковская сфера; индустрия туризма и отдыха; недвижимость, строительство и проектирование; различные отрасли промышленности; инженерия и высокие технологии; уголовные дела частного обвинения; семейные отношения; трудовые споры; воспитательно-образовательная сфера; межкультурные конфликты; система социального обеспечения и здравоохранения, и других.

Медиатор – лицо нейтральное, не заинтересованное и независимое, которое помогает сторонам

выработать общее понимание возникшего конфликта и действовать в направлении урегулирования спора, выявить спорные вопросы и возможные варианты их решения, удовлетворяющие всех участников конфликта. Медиатор не принимает чью-либо сторону, не ставит ни одну из сторон в преимущест-

**Медиатор содействует
в заключении итогового
письменного соглашения
(медиативного
соглашения)**

венное положение, не консультирует стороны по правовым вопросам и не комментирует позиции или решения суда, арбитражного или третейского суда²⁴. Медиатор помогает всем сторонам в равной степени достигнуть соглашения по вопросам, требующим урегулирования, путем переговоров на основе взаимопонимания и свободного волеизъявления. В первую очередь, он ориентирован на достижение четких соглашений между участниками спора в том, как они будут решать конкретные возникшие противоречия, и предлагает сторонам изложить свои позиции, а уже потом помогает им признать, что

у сторон существуют общие интересы и потребности.

Медиатор содействует в заключении итогового письменного соглашения (медиативного соглашения). Медиатор не обязан поддерживать какое-либо соглашение сторон, обязательное для исполнения, вне зависимости от его последствий для сторон.

Деятельность медиатора не является предпринимательской деятельностью. Лица, осуществляющие деятельность медиаторов, также вправе осуществлять любую иную не запрещенную законодательством Российской Федерации деятельность. Медиаторами не могут быть лица, замещающие государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов Российской Федерации, должности государственной гражданской службы, должности муниципальной службы, если иное не предусмотрено федеральными законами²⁵.

Таким образом, применение процедуры урегулирования споров с участием посредников (медиаторов) позволит в некоторой степени «разгрузить» суды, предоставить спорящим сторонам самостоятельно решать, как и каким способом наиболее перспективнее будет урегулировать возникший спор. Эта процедура нуждается в популяризации в российском обществе. Такое возможно, на взгляд автора, при увеличении корпуса медиаторов, специалистов в сфере юриспруденции, психологии, конфликтологии, в том числе при приобретении навыков медиаторов среди нотариусов и адвокатов. Опираясь на опыт зарубежных стран, где участие медиаторов в урегулировании споров позволяет не доводить до судов примерно 70% всех споров²⁶, это предоставит возможности действующим судьям наиболее эффективно разрешать те

споры, которые медиатор урегулировать не вправе.

Полагаю, что применение медиации – это реальная возможность принятия «правильного» решения по трудовым спорам, без излишних страданий и переживаний

со стороны работников и подделки в отдельных случаях документов и подкупа свидетелей для работодателей. Трудовые споры не так часты, но разработка нормативных актов о применении процедуры альтернативного разрешения споров

(процедуры медиации) позволит создать определённую практику, и, как упоминается в части 1 статьи 1 Закона № 193-ФЗ, это приведёт «к содействию развития партнерских деловых отношений и гармонизации социальных отношений в России». **Е**

¹ Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» № 193-ФЗ от 27 июля 2010 года, вступивший в силу 1 января 2011 года // «Российская газета» – Федеральный выпуск № 5247 от 30 июля 2010 г.

² Послание Президента Федеральному Собранию, 22 декабря 2011 года. [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://kremlin.ru/news/14088>

³ Постановление Правительства РФ от 03.12.2010 № 969 «О программе подготовки медиаторов» // Собрание законодательства РФ. 13.12.2010. № 50 ст. 6706.

⁴ Дементьев О. М. Альтернатива государственному правосудию // Деловой Тамбов. – 2009. – август. – № 4. [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.totpp.ru/business-tambov/archive/aug-2009/415-article7>

⁵ Енютина Г. Медиация по трудовым и корпоративным спорам [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.trud-consulting.ru>

⁶ Литвинов А. В. Введение в медиацию [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: zhurnal.lib.ru/l/litwinow_aleksandr_walentinowich/med1.shtml.article5

⁷ Данные приведены в Кн.: Комментарий к Федеральному закону «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» / Отв. ред. С. К. Загайнова, В. В. Ярков. – М.: Инфотропик Медиа, 2012 (Серия «Библиотека медиатора. Кн. 1»). – С. 5.

⁸ Литвинов А. В. Введение в медиацию [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: zhurnal.lib.ru/l/litwinow_aleksandr_walentinowich/med1.shtml.article4-5

⁹ Там же. С. 5

¹⁰ Курманбаев М. М. Медиация – красивая сказка для взрослых или что-то в этом есть? // Материалы 5 Международной заочной научно-практической конференции «Социально-гуманитарные и юридические науки: современные тренды в изменяющемся мире». – Краснодар, 2012. – С. 260.

¹¹ Литвинов А. В. Введение в медиацию [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: zhurnal.lib.ru/l/litwinow_aleksandr_walentinowich/med1.shtml.article6

¹² Там же. С. 6

¹³ Приказ Министерства образования и науки РФ от 14 февраля 2011 г. № 187 «Об утверждении программы подготовки медиаторов» [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.rg.ru/2011/02/15/mediator.html>

¹⁴ Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2010 г. № 194-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // Собрание законодательства РФ. 02.08.2010. № 31. ст. 4163.

¹⁵ Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (В ред. Закона от 1 апреля 2012 г., с изм. и доп.) «Трудовой кодекс Российской Федерации» // «Российская газета». № 256. 31 дек. 16 Конституция Российской Федерации, принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 года. – [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.zakonprost.ru/konstitucija-rf/>

¹⁷ Лушников А. М., Лушников М. В. Курс трудового права: Учебник: В 2 т. Т. 1. Сущность трудового права и история его развития. Трудовые права в системе прав человека. Общая часть. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статут, 2009. – С. 264.

¹⁸ Тихонова Е. В. Медиация // Деловой Тамбов. – 2009. – август. – № 4. [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.totpp.ru/business-tambov/archive/aug-2009/413-article5>

¹⁹ Автор имеет «Сертификат Участника» этого Семинара

²⁰ Солохин А. Медиация: быть или не быть? [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.yur-gazeta.ru/article4>

²¹ Лисицын В. В. Медиация – универсальный способ урегулирования коммерческих споров в России. М., Российская академия правосудия, 2009. – С. 69–70.

²² Дементьев О. М. Альтернатива государственному правосудию // Деловой Тамбов. – 2009. – август. – № 4. [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.totpp.ru/business-tambov/archive/aug-2009/415-article7>

²³ Литвинов А. В. Введение в медиацию [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: zhurnal.lib.ru/l/litwinow_aleksandr_walentinowich/med1.shtml.article7

²⁴ Шамликашвили Ц. А. Медиатор вместо судьи: Эффективный подход к разрешению споров для современного менеджера [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.rg.ru/2010/06/29/mediator.html.article32>

²⁵ Конституция Российской Федерации, принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 года. – [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.zakonprost.ru/konstitucija-rf/>; Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (В ред. Закона от 1 апреля 2012 г., с изм. и доп.) «Трудовой кодекс Российской Федерации» // «Российская газета». № 256. 31 дек.; Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 21.11.2011, с изм. от 06.12.2011) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 02.08.2004. № 31. ст. 3215.

²⁶ Литвинов А. В. Введение в медиацию [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: zhurnal.lib.ru/l/litwinow_aleksandr_walentinowich/med1.shtml.article9