

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт педагогики, психологии и социологии  
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного образования

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.Г. Смолянинова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Организационно-методическое обеспечение согласительной комиссии для разрешения трудовых споров с применением медиативных технологий в средней школе Казахстана**

44.04.01 Педагогическое образование

44.04.01.03 Медиация в образовании

Научный руководитель	_____	<u>доцент, канд. пед. наук</u>	<u>Л.М. Туранова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>К.К. Бекишева</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	<u>канд. пед. наук</u>	<u>Н.В. Суворова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Теоретические и правовые основы применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров в образовании.....	8
1.1. Понятие медиации и медиативного подхода в решении споров и конфликтов.....	8
1.2. Зарубежный опыт применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров.....	22
1.3. Специфика применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров в образовании.....	36
2. Практические аспекты применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров в образовании в системе среднего образования Казахстана. ....	42
2.1. Анализ системы организации разрешения трудовых споров в правовом поле Казахстана.....	42
2.2. Общие подходы урегулирования трудовых споров в системе среднего образования Республики Казахстан.....	50
2.3. Особенности рассмотрения индивидуальных трудовых споров согласительной комиссией, в соответствии с новым Трудовым кодексом Республики Казахстан.....	57
2.4. Разработка методических рекомендаций по обеспечению деятельности согласительной комиссии для разрешения трудовых споров средствами медиативных технологий в системе среднего образования Казахстана.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ А-Г.....	80

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Разрешение трудовых споров является ситуацией, непосредственно влияющей на экономическое, социальное, политическое и культурное развитие общества. Это связано с переходом казахстанских средних школ к новым социальным изменениям и обновленному содержанию образования. Разрешение трудовых споров личности сегодня определяется как проблема в открытом пространстве и характеризуется, с одной стороны, действием возникающих в современном мире ситуаций качественных изменений, которые оказывают воздействие на благополучное становление и развитие личности как отдельного субъекта социально-значимого поведения. С другой стороны, изменение приоритетов в науке, образовательной деятельности, общественном сознании и общественной практике, наличие кризисной ситуации в результате перехода от ценности труда социума к ценности труда личности. Трудовой спор – это разногласия между работником и работодателем по вопросам применения законодательства о труде, о выполнении условий индивидуального трудового, коллективного договоров, не урегулированные ранее между работником (представителем работника) и работодателем (представителем работодателя). Поэтому важно организационно-методическое обеспечение согласительной комиссии для разрешения трудовых споров.

Согласительная комиссия – это специальный орган, который должен быть сформирован на большинстве предприятий (кроме мелкого бизнеса). Его функции – разрешать споры между наемными сотрудниками и работодателем в досудебном порядке. Существует утвержденный порядок формирования такой комиссии, а также регламент рассмотрения обращений сотрудников, которого необходимо придерживаться. Организационно-методическое обеспечение согласительной комиссии осуществляется работодателем. Проблемы разрешения трудовых споров с применением медиативных технологий широко исследованы в международных исследованиях. В

казахстанских исследованиях медиативные технологии широко изучены в социальной, политической, культурной и образовательной сферах, но возможности их применения мало изучены в практике разрешения трудовых споров. В частности, в системе среднего образования Казахстана данная проблема определяется противоречием между потенциалом применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров и недостаточно представленными в научно-практической литературе способами применения медиативных технологий в работе согласительной комиссии для разрешения трудовых споров в казахстанской средней школе.

Базовым концептуальным документом, устанавливающим политику государства в этой области, является «Об утверждении Инструкции о порядке рассмотрения трудовых споров согласительными комиссиями» (от 15 февраля 2000 года), в которой прописаны как интересы отдельного человека, так и социума в целом. В казахстанской средней школе проблема организационно-методического обеспечения согласительной комиссии для разрешения трудовых споров будут повышаться с применением медиативных технологий, которые необходимо использовать при ежедневном принятии, оценке, отборе и решении стоящих перед субъектами задач.

Проблема заключается в отсутствии общей научно-обоснованной теории разрешения трудовых споров, несоответствии разрешенных возможностей применения медиативных технологий современного среднего образования и полученными на этом этапе результатами. Нехватка законодательных и нормативно-правовых актов, определяющих степень разрешения трудовых споров, данных, содержащихся в глобальной сети, обостряет вопрос воспитания молодого поколения, которое активно использующего организационно-методическое обеспечение согласительной комиссии.

Особое значение приобретает организационно-методическое обеспечение молодежной согласительной комиссии вследствие растущего глобального процесса активного развития и широкомасштабного использования медиативных технологий в разрешении трудовых споров.

Просвещение молодежи, знание и применение простых правил отбора информации в части использования различных медиативных технологий способствуют совершенствованию системы защиты прав личности в информационном пространстве, сохранению здоровья и благополучному развитию.

**Цель:** теоретическое обоснование и практическая разработка организационно-методического обеспечения согласительной комиссии для разрешения трудовых споров с применением медиативных технологий в казахстанской средней школе.

**Объект исследования:** организация разрешения трудовых споров в средней школе Казахстана.

**Предмет исследования:** организационно-методическое обеспечение согласительной комиссии для разрешения трудовых споров в средней школе Казахстана.

**Гипотеза исследования:** разрешение трудовых споров в средней школе Казахстана будет результативным, если будет организована согласительная комиссия, работающая с применением медиативных технологий с применением, разработанных организационно-методического обеспечения, включающего:

- пакет локальных актов по организации работы согласительной комиссии;
- подобранные кейсы с примерами разрешения трудовых споров;
- методические рекомендации по применению медиативной техники.

**Задачи исследования:**

- обобщить понятия медиации и медиативного подхода в решении споров и конфликтов;
- проанализировать зарубежный опыт применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров;
- выявить специфику применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров в образовании;

- проанализировать систему организации разрешения трудовых споров в правовом поле Казахстана;
- выявить подходы урегулирования трудовых споров в системе среднего образования Республики Казахстан;
- определить особенности рассмотрения индивидуальных трудовых споров согласительной комиссией, в соответствии с новым Трудовым кодексом Республики Казахстан;
- разработать методические рекомендации по обеспечению деятельности согласительной комиссии для разрешения трудовых споров средствами медиативных технологий в системе среднего образования Казахстана.

**База исследования.** Пилотные школы Национальной академии образования им. И. Алтынсарина (по городу Нур-Султан).

**Теоретические методы:** теоретико-методологический обзор научной литературы предоставил возможность обозначить исходные положения исследования; понятийно-терминологический анализ был применен с целью изучения международных и Казахстанской области проблемы.

**Эмпирические методы:** констатирующий эксперимент по оценке компонентов уровня организационно-методического обеспечения согласительной комиссии для разрешения трудовых споров в казахстанской средней школе; формирующий эксперимент по практической реализации приемов и способов развития устанавливаемого процесса; в) анкетирование, беседа, исследование продуктов деятельности.

**Научная новизна и теоретическая значимость исследования:**

- раскрыты сущность теоретические и правовые основы применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров в образовании;
- проанализированы и определены особенности системы организации разрешения трудовых споров в правовом поле Казахстана;
- разработаны практические методические рекомендации по обеспечению деятельности согласительной комиссии в разрешении трудовых

споров с применением медиативных технологий в системе среднего образования Казахстана.

**Практическая значимость:** пути применения медиативных технологий в системе среднего образования Казахстана и практические методические рекомендации по обеспечению деятельности согласительной комиссии в разрешении трудовых споров позволяют помочь сотрудникам практики.

Результаты исследования обсуждались в рабочей группе, организованной центрами Национальной академии образования им. И. Алтынсарина. Обсуждались на форумах и конференциях.

# **1. Теоретические и правовые основы применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров в образовании**

## **1.1. Понятие медиации и медиативного подхода в решении споров и конфликтов.**

Стремление к миру и справедливости было характерной чертой человеческого сознания с самых ранних цивилизаций и приняло много разных форм и способов. Мир и культура проявляется в повседневной жизни и привычках людей, в поиске эффективных путей разрешения противоречий и конфликтов. Эмоциональная атмосфера, противостояние, конфронтация, различного рода неравенства враждующих сторон являются факторами, препятствующими мирному урегулированию споров, что вызывает необходимость привлечения третьей стороны, незаинтересованной в конфликте. При условии грамотных действий такого посредника разрушительные последствия конфликта сводятся к минимуму, а противоборствующие стороны приходят к обоюдовыгодному итогу разрешения спора. Такие попытки примирить конфликтующих силами посредников стали основой альтернативного процесса урегулирования споров – медиации.

**Медиация** — одна из технологий альтернативного урегулирования споров с участием третьей нейтральной, беспристрастной, не заинтересованной в данном конфликте стороны — медиатора, который помогает сторонам выработать определённое соглашение по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения.

Имеет определённые условия и правила ведения, очередность действий, фаз, а также основывается на следующих принципах:

- добровольность;
- конфиденциальность;
- взаимоуважение;
- равноправие сторон;



- нейтральность и беспристрастность медиатора;
- прозрачность процедуры[1].

На протяжении многих столетий человечество сталкивалось с конфликтными ситуациями. Они, как и другие жизненные трудности, не всегда разрешаются конструктивным путём. В споре стороны довольно часто не могут понять истинную причину конфликта, услышать мнение другого человека, а также найти правильный выход из сложившейся ситуации. Одним из возможных способов управления конфликтами и их завершения является медиация. Так, в ситуацию вступают третьи участники, которые дают сторонам выразить свои эмоции и помогают установить контакт между ними.

Рассмотрение этой темы необходимо начать с изучения основного понятия, тем более что каждый ученый даёт ему своё определение. Так, О.В. Аллахвердова считает, что «медиация – это процесс переговоров, в котором медиатор-посредник является организатором и управляет переговорами таким образом, чтобы стороны пришли к наиболее выгодному реалистичному и удовлетворяющему интересам обеих сторон соглашению, в результате выполнения которого, стороны урегулируют конфликт между собой». Такое определение раскрывает сущность понятия в его полноте [2].

Цель медиации – помочь конфликтующим сторонам найти решение их спора благодаря вмешательству одного (иногда более) «третьего нейтрального» посредника. Как и другие формы альтернативного разрешения споров, такие как переговоры или арбитраж, медиация дает возможность избежать высоких затрат и задержек в судебном разбирательстве.

Медиация в споре основывается на конфиденциальности: стороны, прибегающие к посредничеству, находятся в сложной ситуации, и лишь немногие из них согласны с тем, что этот процесс должен быть засвидетельствован или зарегистрирован.

Суть медиации состоит в том, что стороны обсуждают свои разногласия, в то время как посредник помогает им вести разумную и эффективную дискуссию. Посредничество в урегулировании споров является

взаимовыгодной процедурой: разрешение конфликта должно удовлетворить все вовлеченные стороны. Существуют разные подходы к медиации (трансформирующий, директивный, стимулирующий и т. д.); ни один медиатор не следует им в точности; проблемы, с которыми сталкиваются при посредничестве в спорах, могут возникать в разных контекстах: семья, трудовой мир, сообщества и т. д.

Медиация альтернативна любому директивному способу разрешения споров, когда спорящие стороны лишены возможности влиять на исход спора, а полномочия на принятие решений по спору делегированы третьему лицу.

Медиатор не наделяется правом принятия решения по спору и не оказывает давление на стороны. Он только организует содействие конфликтующим сторонам, участвующим на добровольной основе в процессе поиска взаимоприемлемого и жизнеспособного решения, которое удовлетворит впоследствии их интересы и потребности.

Вместе с тем процедура медиации является не только эффективным инструментом разрешения споров и конфликтных ситуаций, но и их предупреждения и профилактики.

**Медиативный подход** – деятельностный подход, основанный на принципах медиации, предполагающий владение навыками позитивного осознанного общения, создающими основу для предотвращения и (или) эффективного разрешения споров и конфликтов в повседневных условиях без проведения медиации как полноценной процедуры.

Медиативный подход может использоваться любым человеком, прошедшим соответствующее обучение, в том числе для разрешения или предотвращения спора и разногласий, в которых он выступает одной из сторон [3].

Процесс посредничества представляет все особенности критического обсуждения, т.е. он состоит из четырех основных этапов: этап противостояния (когда возникают расхождения во мнениях), этап открытия (когда установлены материальные и процедурные исходные точки), этап аргументации (когда

позиции сторон подвергаются нападкам и отстаиваются) и, наконец, заключительный этап (итоги обсуждения).

Медиатор должен убедиться, что он помогает в создании правильно построенной начальной стадии. Действительно, это сыграет решающую роль в разработке сессии: четкое определение контекста и проблем, скорее всего, приведет к жизнеспособному и взаимоприемлемому решению. В самом начале процесса медиации стороны иногда не могут выявить свои расхождения во мнениях и четко указать свои позиции. Посредник, таким образом, настаивает на том, чтобы «выслушать повествование об их конфликте», то есть о своем взгляде на хронологическое развитие конфликта. Затем следует обсуждение. Другими словами, медиатор настраивает аргументированное пространство, в котором стороны могут начать спорить эффективно. Их изменяющееся отношение, от конфликтующих сторон к партнерам по спорам, показывает, что коммуникативная ситуация разблокирована и сигнализирует о стадии аргументации.

Под руководством медиатора аргументация сторон состоит, во-первых, в том, что в каждой из них указываются причины, по которым они считают, что существует конфликт, а затем - одно или несколько предложений, которые, по их мнению, могут решить проблему. Взаимодействие сторон в конечном итоге принимает форму переговоров: вместе они будут выдвигать аргументы, делать предложения и уступки, чтобы найти решение, по которому они оба согласны.

Несмотря на то, что посредники рассматриваются как третья нейтральная сторона, и они не имеют права давать аргументы, они играют важную роль в процессе аргументации; вот почему их роль парадоксальна. Их участие в аргументации очень тонкое. Они никогда не заявляют что-то, что является их собственной точкой зрения. Напротив, они дают подсказки для правильного направления дискуссии, ссылаются на деликатную задачу, выполняемую посредником, в качестве примера стратегического маневрирования: медиаторы используют свою стороннюю позицию для содействия договоренностям.

Роль медиатора отличается от роли советника или консультанта (психолога). Нижеприведенный список не исчерпывающ, но указывает на важные различия между работой медиаторов и консультантов:

- медиатор ориентирован на достижение чётких соглашений между участниками спора о том, как они будут решать конкретные вопросы. Консультант больше нацелен на то, чтобы стороны конфликта лучше осознали своё поведение;

- медиатор, осведомлён о человеческих чувствах, но не чувствует их. Советник принципиально не обеспокоен ничем;

- медиатор сосредоточен на том, как люди хотели бы видеть будущее, а не на подробном анализе прошедших событий. Консультант может счесть необходимым исследовать прошлое, подробно выявить происхождение и закономерности убеждений и поведения человека;

- медиатор контролирует процесс, но не стремится открыто влиять на участников или результат. Советник часто имеет некоторое намерение повлиять на стороны в принятии решений или рассмотрении части вопросов;

- медиатор, как правило, организует переговоры между сторонами лицом к лицу, и лично присутствует при этом. Советнику не обязательно видеть обе стороны одновременно;

- медиатор обязан быть нейтральным. Консультант может помогать более активно, если это потребуется [1].

Обязанностью медиатора является обеспечение примирения между сторонами трудового спора, конфликта. В обязанности медиатора, другими словами примирителя входит определение причин и обстоятельств трудовых споров и предложение решений по ним. Медиаторы также имеют право приглашать обе стороны в участие в примирительной процедуре, также привлекать к своей работе квалифицированных специалистов либо экспертов, также других компетентных должностных лиц. Примирение сторон осуществляется при прямом посредничестве медиатора или на основании предложения, предложенным им самим. Каждая из сторон должна ответить на

предложение медиатора в течении трех дней. Также каждая из сторон должна участвовать в согласительной процедуре, либо направлять своих уполномоченных представителей участвовать в данной операции, также представлять необходимые документы для решения возникшего трудового спора до даты, указанной самим посредником. Сам согласительный процесс формулируется на основе протокола, который в свою очередь должен быть подписан представителями сторон и посредником. Примирительные результаты, содержащиеся в подписанном отчете, являются обязательными для каждой стороны и вступают в силу с момента подписания. Если не была согласована какая-либо дата. Отчет также должен быть подготовлен в тех случаях, когда соглашение не достигнуто.

Как правило, методы посредничества – это, например, активное слушание, опрос, собрания (отдельные встречи), тестирование реальности и мозговой штурм. Использование различных техник составляет целостность, которую можно назвать «стилем посредничества». Различные теории медиации требуют разных стилей медиации.

Различные теории медиации требуют разных стилей медиации. Для стиля оценочного посредничества типично оценивать дело, предоставлять информацию, вносить предложения по урегулированию, тестирование реальности. Для компромиссного стиля это, как правило, челночное посредничество, когда стороны находятся в разных комнатах, а посредник доставляет предложения и встречные предложения между сторонами. Такого рода деятельность можно назвать стратегическим торгом. Для стиля фасилитации типичное использование включает в себя такие методы, как активное слушание, опрос и мозговой штурм. Для преобразующего стиля типичное использование включает расширение прав и возможностей, признание и поддержку самоопределения сторон. В трансформирующем посредничестве стороны контролируют процесс и результаты. При посреднической медиации посредник является лидером процесса, и стороны несут ответственность за результаты. В оценочном посредничестве посредник

несет ответственность за процесс, но также по крайней мере за часть результатов.

Проблема заключается в том, что посредники в своей повседневной работе часто действуют иначе, чем они думают сами по себе или какую постулирует теорию медиации. Например, медиация при посредничестве жертвы-правонарушителя не всегда соответствует теории модели восстановительного правосудия и судебному сотрудничествуследующая стимулирующая модель. Особенно в правовых контекстных системах посредничества развиваются часто смешанные системы. На практике это означает, что используемые стили медиации и методы медиации будут отличаться от требований теории. В этом случае качество процесса или результата медиации не обязательно настолько хорошее, как могло бы или должно быть. Этот вид действия был назван «стилистически гибким», «эkleктичным стилем», «ситуационным стилем» и «гибридной» или «смешанной» системой разрешения конфликтов. В смешанных или гибридных системах разрешения конфликтов этические принципы медиации, по сути, всегда не реализуются, и, с другой стороны, люди не получают даже формальную юридическую защиту - вместо этого это может быть полулегальная система или полу-посредничество.

Существует широкий спектр теоретических конструкций, концепций и моделей, касающихся вопроса разрешения конфликтов и медиации. На практике в западных странах также существует огромное количество новых систем разрешения конфликтов.

Существует также множество практических систем посредничества: общественное посредничество, школьное посредничество, посредничество по месту жительства, мультикультурное посредничество, посредничество в суде, посредничество на рабочем месте, коммерческое посредничество и международное мирное посредничество. В Европейском Союзе обсуждались возможности альтернативного разрешения споров (ADR) и посредничества в административном праве. В скандинавских странах пока нет

институционализированных систем посредничества в области административного права.

Медиация на рабочем месте – это новое явление. В посредничестве на рабочем месте, компания нанимает посредника, чтобы помочь в разрешении конфликтов внутри рабочего сообщества. Конфликты могут, например, относиться к издевательствам. Конфликт в рабочем сообществе может быть во многих отношении контрпродуктивно для работы и производительности труда сообщества. В Финляндии посредничество на рабочем месте развивалось главным образом на основе модели посредничества потерпевшего и восстановительного правосудия.

При трудовом посредничестве могут рассматриваться конфликты между профсоюзами и организациями работодателей. По крайней мере, в Финляндии это смешанная система разрешения конфликтов, а не «чистая» система посредничества. При решении каких-либо трудовых споров можно использовать законодательные гарантии, они в свою очередь обеспечивают процедуру намного продуктивным инструментом достижения взаимовыгодного решения. Рассмотрим некоторые решения.

Добровольность. Нужно всегда придерживаться правила, что ни при каких обстоятельствах нельзя принуждать работодателя или работника в операции по разрешению каких-либо споров посредством медиации. Согласно п. 4 статьи 7 Закона о медиации проведение процедуры медиации начинается со дня заключения сторонами соглашения о проведении процедуры медиации. В таких случаях каждая сторона может сама либо при помощи медиатора предложить второй стороне упорядочить спор с помощью указанной процедуры. Почти во всех организациях используют локальные акты либо в трудовых договорах оговорены пункты, согласно которым при появлении конфликтов между сторонами трудовых отношений сам спор должен будет упорядочиваться с использованием медиации в досудебном, также в судебном порядке. Нужно сказать, что практически во многих государствах сама процедура медиации является безоговорочной стадией рассмотрения трудового спора.

Принцип равноправия. Данный принцип предполагает, что в ходе медиации стороны общаются друг с другом на равных.

Принцип конфиденциальности. Законом предусмотрены специальные гарантии конфиденциальности именно с той целью, чтобы снять излишнее напряжение и направить усилия сторон на поиск взаимоприемлемого решения.

Развитие трудовых конфликтов, особенно в случаях их эскалации проходят в основном 5 этапов своего развития.

1 этап. Скрытый конфликт: видимого конфликта нет, однако конфликт интересов является скрытым, на этом этапе могут возникнуть проблемы с неправильным толкованием или поведением других лиц или небольшими несоответствиями.

2 этап. Ранняя стадия: рост напряженности между сторонами, дебаты заменяют диалог, проблемы за столом, открытые расхождения, давление внутри сторон на открытый конфликт.

3 этап. Противостояние: переговоры блокируются, противоборствующая тактика, формирование альянсов, угрозы, конкурентные подходы обеих сторон.

4 этап. Горячий конфликт: стороны стремятся причинить боль другому, посредством забастовок, односторонних действий, увольнений и т.д. Мосты связи заблокированы. Стороны усиливают конкурентные и агрессивные действия.

5 этап. Восстановление рабочих отношений: прекращение эпизода конфликта, поиск новых оснований для совместной работы, если организация продолжает существовать. Работа с нанесенным ущербом, восстановление отношений, замена ключевых игроков (увольнение, судебное преследование или изменение по политическим причинам).

Конфликт может закончиться по-разному. По классической технике формируется совместная целевая группа, которая будет исследовать и работать над интеграционными решениями, приемлемыми для основных вовлеченных сторон. В качестве альтернативы, арбитраж или решение суда может положить конец этому конфликтному эпизоду. Однако после бури обычно стороны



продолжают работать вместе. Это не обязательно должны быть одни и те же участники, однако работодатель (и) и работники присутствуют. Если конфликт не закончится, это грозит драматическими переменами, банкротством компании, переездом в другую страну, распадом профсоюза или массовыми увольнениями. Большинство конфликтов не приводят к такому ущербу, и тогда необходимо провести ремонтные работы. Обычно это остается за организациями, и обычно стороны движутся дальше, однако с низким уровнем доверия и повышенным риском новых эскалаций. Если не принять правильного решения, последствия одного эпизода конфликта будут подпитывать следующий цикл, укрепляя культуру конфликта. Поэтому инвестиции в профилактические вмешательства, а также в меры по восстановлению доверия являются важными шагами, которые необходимо предпринять, а не просто оставить в динамике организации.

Пятифазная модель развития конфликта предполагает возможные вмешательства третьих сторон на каждом этапе.

1 фаза. Медиация во время фазы скрытого конфликта. Старая мудрость: лучше всего строить свой дом летом, с хорошими погодными условиями. Построение конструктивных и прочных производственных отношений в организациях также лучше всего делать в относительно мирные времена. Инвестирование в четкую инфраструктуру для социального диалога, развитие командного духа как внутри рабочего совета, так и между рабочим советом, руководством и отделом кадров, а также с ключевыми игроками союзов окупается во времена кризиса. Обучающие компетенции для социального диалога как на индивидуальном, командном, так и на организационном уровне считаются одними из наиболее важных превентивных мер.

2 фаза. Облегчение на ранних стадиях конфликта. Когда возникают конфликты, конфликтующие стороны часто извлекают выгоду из посредника, который помогает им сосредоточиться на конструктивном подходе к решению проблем, помогает им определить общие интересы, помогает в поиске достоверной информации и изучении различных сценариев и вариантов.

Существует четкая тенденция к «вмешательству на ранней стадии» и обучению таким «переговорам на основе интересов», что показывает очень хорошие результаты в коллективных трудовых конфликтах. Кроме того, другие формы упрощенных переговоров можно увидеть, например, в Бельгии, в течение многих лет переговоры CLA проводятся под руководством посредников, которые являются государственными служащими, с которыми заключен контракт в министерстве труда.

Приглашение третьих сторон для подготовки к спорным, сложным переговорам с высокими ставками обычно окупается. Однако стороны в конфликте, как правило, не хотят обращаться за помощью к третьей стороне. Это наблюдается на всех уровнях в организационных конфликтах, включая коллективные трудовые конфликты, между высшим руководством и представителями работников. Причины отказа от приглашения третьих сторон на ранних стадиях конфликта обычно связаны с самоопределением основных сторон, которые считают; «Мы профессионалы, и наша основная задача - справляться с этими ситуациями». Приглашение третьей стороны часто заставляет основную сторону чувствовать себя менее компетентной, незащищенной и менее контролируемой. Поэтому Шейн защищает смиренное отношение третьих сторон, сосредоточенное на том, чтобы задавать правильные вопросы, а не высказывать свое мнение.

3 фаза. Примирение, когда появляется формальный конфликт. Когда сторона видит конфликт или спор, она может обратиться за помощью к третьей стороне. Это действительно требует явного признания наличия спора. Во многих обществах такое признание связано с социальными действиями (переход от диалога к действию), однако многие авторы утверждают, что конфликт уже существует, и третьи стороны должны быть вовлечены, когда стороны не добились прогресса. Такая согласительная процедура хорошо описана FoleyandCronin и DixandOxenbridge. Там, где Фоли и Кронин утверждают, что примирение и посредничество можно рассматривать как по сути один и тот же процесс, во многих странах примирение определяется и

организуется как относительный неформальный процесс, в котором конфликтующие стороны участвуют добровольно, и ищут при поддержке третьей стороны решения. Посредничество часто описывается как следующий шаг, более формальный, с использованием собрания и при некоторых обстоятельствах предоставления рекомендаций сторонам.

Когда конфликт еще больше обостряется, и стороны угрожают друг другу односторонними действиями или используют их для усиления давления на другую сторону с целью заставить ее пойти на уступки, диалог часто прерывается. Стороны отказываются встречаться за столом, прежде чем другая сделает ход. В таких случаях добровольная согласительная процедура не всегда работает, поскольку стороны не хотят приглашать третье лицо. Часто высшие органы власти тогда назначают посредника. В качестве альтернативы, законодательство предусматривает такие процедуры посредничества. Волонтерский характер встречается реже, и третье лицо также принимается из-за опыта в этой области или доверия к системе посредничества. Стороны могут быть готовы выслушать соображения «мудрого человека». Таким образом, посредничество может принимать более оценочную форму.

4 фаза. Арбитраж, когда конфликтные издержки накаляются. С ростом напряженности и обострением конфликтов сторонние вмешательства также становятся более авторитетными. Традиционно посредничество третьей стороны часто характеризовалось сильным оценочным характером. Стороны представили свои доводы, и комитет задавал вопросы для уточнения, обдумывания, а затем выдвигал рекомендации. Эта форма все еще присутствует в нескольких странах и близка к арбитражу. Буш видит гибридные формы, также Jordaan и deWulf описывают южноафриканскую практику медарб в трудовых конфликтах. Сочетание посредничества и арбитража дает сторонам возможность прийти к соглашению, однако в случае неудачи посредник может выступать в качестве арбитра. Эта практика также не редкость в Китае в коллективных трудовых спорах. Арбитраж включает стороны, принимающие решение третьей стороны. Это может быть полезно для прекращения

конфликта, когда стороны больше не могут найти общий язык и достичь договоренности. Как правило, это может закончить эпизод конфликта, однако основные причины не будут устранены.

Судебные решения, когда конфликт нуждается в прекращении. В большинстве стран созданы специализированные трудовые суды. Решение суда может действительно положить конец эпизоду конфликта. Это может помочь сторонам в деэскалации. Однако решение вполне может подразумевать также обращение к какой-либо форме медиации. В качестве альтернативы, решение суда может спровоцировать новые эпизоды или перенести конфликт на другие уровни, как судебные, так и общественные. Например, рассмотрение дела в вышестоящих судах или привлечение отраслевых или национальных субъектов.

5 фаза. Содействие восстановлению отношений. Конфликты оставляют следы. Часто сильное недоверие, возмущение и чувство мести могут преобладать. Ключевые игроки, которые были демонизированы, ранены, и преобладают негативные представления, способствующие негативным стереотипам и межгрупповой напряженности. Эпизод конфликта может быть закончен, последствия могут легко заправить конфликт, как мы видим, например, в случае с AirFrance во Франции. Даже после замены нескольких ключевых игроков конфликт продолжается, как тлеющий пожар. Нужна ли помощь третьей стороны для восстановления доверия, восстановления и реструктуризации социального диалога и для принятия превентивных мер, чтобы извлечь уроки из прошлого? Это кажется очевидным, однако очень мало литературы дает представление о реальной практике, которая имеет место.

Успех медиации зависит от отношения и навыков решения проблем людей, вовлеченных в процесс медиации. Профсоюзы и работодатели нуждаются в методе, который, как они знают заранее, разрешит трудные споры по поводу интерпретации контрактов, которые они могут иметь, независимо от уровня дружелюбия или враждебности между ними или талантов их адвокатов.

Оптимистичный взгляд на будущее посредничества заключается в том, что он может сыграть ценную роль в оказании помощи профсоюзам и

работодателям как в стабильной, так и в преобразованной работе. места, чтобы улучшить их послужной список саморазрешения. Преимущества посредничества могут привести к экономии денег и времени для обеих сторон; гибкость в отношении результатов дает сторонам больше возможностей для адаптации решений к конкретным обстоятельствам различных жалоб; и необходимость посредничества в добровольном соглашении позволяет сторонам «владеть» своими решениями по жалобам так, как это не делает арбитраж.

Эти довольно узкие, основанные на эффективности преимущества вряд ли приведут к серьезным изменениям в способах труда и управления обрабатывать жалобы на рабочем месте. Чтобы посредничество в рассмотрении жалоб могло внести вклад в трансформационную повестку дня сотрудничества между администрацией и трудовыми ресурсами, его мандат, возможно, необходимо пересмотреть. Это включает в себя переосмысление ответственности посредника, приближение процесса к проблемам и трактовка медиации как возможности для обучения.

Применение медиации и медиативного подхода позволяют разрешать жалобы может быть полезным нововведением в практике любой организации при решении трудовых споров.

Существует несколько способов, которыми медиация в рассмотрении жалоб может способствовать решению споров и конфликтов на более ранних этапах возникновения проблем. Посредничество в рассмотрении жалоб дает возможность профсоюзным лидерам и профессионалам в области трудовых отношений взаимодействовать друг с другом. Эти взаимодействия происходят в автономном режиме при принятии решений о том, в каких случаях осуществлять медиацию (когда медиация не является автоматической), и в режиме онлайн во время самого процесса.

## **1.2. Зарубежный опыт применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров**

Вопреки распространенному мнению, медиация не является новым процессом для разрешения официальных жалоб на рабочем месте. Когда в 1930-х и 1940-х годах в качестве доминирующего метода разрешения жалоб на рабочих местах, где работали профсоюзы, возник арбитраж, появился вариант арбитража, который основывался на неформальных методах решения проблем, т.е. с помощью посредничества, методов судебного решения для решения жалоб, которые профсоюзы и работодатели не могли урегулировать путем прямых переговоров. Если эта попытка «арбитр-посредник» не могла разрешить жалобу, арбитр выносил решение. Этот процесс иногда называют «мед-арб» в знак признания того факта, что один и тот же человек носит обе шляпы в одном и том же споре. Тем не менее, в 1940-х и 1950-х годах этот посреднический стиль арбитража был полностью перекрыт арбитражным стилем. Такие посреднические усилия арбитров не исчезли, но они отошли на задний план к более формальному методу вспомогательного арбитража.

В этот же период несколько профсоюзов и работодателей экспериментировали с медиацией как отдельным предварительным арбитражным процессом в процедуре рассмотрения жалоб; их усилия были направлены на то, чтобы разрешать жалобы более быстрым, дешевым и менее опасным образом, чем арбитраж. Несмотря на опубликованные отчеты о своих успехах, медиация по жалобам оставалась в значительной степени скрытой от глаз. Вместо этого арбитражная форма рассмотрения жалоб была принята в качестве окончательного этапа рассмотрения жалоб почти на всех рабочих местах, не имеющих профсоюзов, и процедурные альтернативы этому типу арбитража исчезли в работе по разрешению жалоб.

Дальнейшее развитие процесса посредничества как отдельного шага в процедуре рассмотрения жалоб можно проследить до начала 1980-х годов, когда специалисты СорсГолдберг и Бретт использовали эту технику в качестве

успешного ответа на недовольство работников, профсоюзов и работодателей арбитражным разбирательством и одновременным использованием забастовок для разрешения жалоб в профсоюзной угольной промышленности. Ключевые особенности процесса в эксперименте в угольной промышленности и в других местах:

- медиация принимается в качестве предпоследнего этапа в процедуре рассмотрения жалоб, а арбитражное разбирательство сохраняется в качестве последнего этапа;

- жалобы, отобранные для медиации, обсуждаются неформально на «конференции»; медиатор-посредник сообщает сторонам свои убеждения о том, как будет рассматриваться жалоба в случае арбитража;

- любые жалобы, не разрешенные при медиации, могут быть переданы в арбитраж;

- одно и то же лицо не может выступать в качестве медиатора, а затем арбитра в том же споре.

Результаты эксперимента по медиации в угольной промышленности хорошо известны: подавляющее большинство жалоб было разрешено; эти опосредованные решения были достигнуты за короткий промежуток времени и обходятся дешевле по сравнению с произвольным разрешением подобных жалоб; и участники медиации были очень довольны процессом медиации и его результатами. С тех пор медиация по жалобам была принята в самых разных рабочих местах государственного и общественного секторов. Распространению этого процесса, по-видимому, способствовал Проект по медиации, исследованиям и образованию (PREP), некоммерческая организация, основанная Бреттом и Гольдбергом в 1983 году для оказания помощи профсоюзам и работодателям в осуществлении процесса урегулирования жалоб. К 1990 году PREP сообщило, что в совокупности обработало около 1500 опосредованных жалоб на различных рабочих местах, а в отчете 1993 года говорится о 2000 опосредованных жалобах.

В течение последних десятилетий было несколько сообщений о том, как медиация работает на практике. Результаты были впечатляющими:

- подавляющее большинство жалоб, - от 80 до 90 процентов - разрешается именно с помощью медиации;
- медиация более эффективна с точки зрения затрат: успешное урегулирование жалобы с помощью медиации обходится 1/5-1/3 от средств, затрачиваемых на арбитраж по жалобе (т.е. расходы от 300 до 500 долларов США за услуги / расходы посредством медиации по сравнению с затратами на услуги / расходы арбитра в размере от 1000 до 2500 долларов за арбитражную жалобу);
- неформальность медиации и степень, в которой стороны контролируют результат, позволяют им подходить к жалобам с точки зрения решения проблем, а не выигрышной обстановки.

Благодаря такой эффективности в решении проблем, медиация в рассмотрении жалоб вносит вклад в улучшение отношения между профсоюзами и менеджментом, что не наблюдается в случае с более состязательным арбитражным процессом.

Бум инициатив и положений об альтернативном разрешении споров в Европе был отмечен медленным прогрессом в реализации их потенциала, даже, и, по-видимому, в большей степени, в странах, которые впервые осуществили Директиву Европейского союза 2008/52 / ЕС: Португалия, Италия, Франция и Эстония.

Нужно отметить тот факт, что во многих зарубежных странах при трудовом споре направление судом сторон на процедуру медиации является безоговорочной. Например, согласно заключениям суда в Англии, которые были изложены в решении 2004 года. Данный факт абсолютно противоречит статье 6 Конвенции о защите прав человека и основных свобод.

Рассмотрим какую роль играет медиация в разрешении трудовых споров за рубежом.



**Англия.** Существующая модель посредничества в Великобритании была принята в 2002 году, когда было принято новое законодательство о занятости (главным образом Закон о занятости 2002 года и Положение о разрешении споров 2004 года). На фоне теоретической модели 3R посредничества на рабочем месте британская система разрешения споров может быть охарактеризована как преимущественно волонтаристский подход к коллективному примирению и посредничеству. Закон о занятости в Великобритании не предусматривает примирения или посредничества для сторон в споре, и профсоюз может призвать к забастовке, если его члены поддержат его, не пройдя сначала примирения или посредничества. Если стороны, участвующие в споре, действительно решают воспользоваться разрешением спора третьей стороной, наиболее частым портом захода будет Acas. Это поддерживаемая государством организация, которая почти полностью финансируется правительством и действует беспристрастно, предоставляя широкий спектр лучших практик и услуг по разрешению споров. Агентство по трудовым отношениям (LRA) является аналогичным органом в Северной Ирландии. В частности, Закон о профсоюзах и трудовых отношениях (консолидация) TULRCA 1992s 210 устанавливает следующее: «в случае возникновения или задержания торгового спора Acas может, по просьбе одной или нескольких сторон в споре или иным образом, предложить сторонам спору о его помощи с целью достижения урегулирования». Следовательно, Acas может быть частью процесса посредничества в зависимости от воли вовлеченных сторон, и участие Acas не является обязательным в коллективных спорах. Любая из сторон в споре может запросить помощь у Acas или они также могут совместно обратиться к Acas за помощью в разрешении спора. В исследовании Acas 2016 года по оценке коллективного примирения 89% участников опроса сообщили, что в их организациях действует официальная процедура разрешения коллективных конфликтов. Из них 69% указали, что в случае несогласия их официальная процедура включала направление в Acas.

Асас различает механизмы коллективного примирения, посредничества и арбитража. Коллективная согласительная процедура определяется как «переговоры, направленные на урегулирование споров между репрезентативными группами (чаще всего профсоюзами) и работодателями - при поддержке независимой третьей стороны», и Асас подчеркивает, что стороны сами решают результат и это в первую очередь помогает им найти общий язык и двигаться вперед. Коллективное посредничество в соответствии с Асас относится к «выработке рекомендаций по разрешению спора», которые стороны должны рассмотреть. Коллективное посредничество осуществляется в том случае, если коллективные примирения не увенчались успехом, и стороны по-прежнему привержены урегулированию конфликта без применения принудительных действий (т. е. прекращения работы, забастовок или локаутов). Роль Асас сосредоточена на предоставлении рекомендаций, направленных на урегулирование спора, и сторонам рекомендуется принять эти рекомендации. Наконец, Асас определяет коллективный арбитраж как процесс, в соответствии с которым сторонам предоставляется письменное решение, которое они согласились выполнить заранее, и спор официально завершается, когда обе стороны договариваются об окончательном круге ведения.

С точки зрения отношений между сторонами спора и нейтральной третьей стороной, такой как Асас, считается, что примирение и посредничество являются подходящими средствами коллективного разрешения конфликтов только после того, как вовлеченные стороны исчерпали все возможности разрешения конфликта самостоятельно или если обстоятельства настолько неблагоприятны, что стороны соглашаются, что им нужна помощь третьей стороны для разрешения конфликта. Ожидается, что альтернативное разрешение споров, предоставляемое извне, например, Асас, поможет решить большинство споров, хотя может не подходить во всех случаях.

**США.** Посредничество широко используется для разрешения коллективных споров в Соединенных Штатах. Во многих случаях это требуется в соответствии с законом, но на него полагаются, даже если оно не предписано.

Посредничество играет решающую роль в отсутствии каких-либо государственных учреждений, навязывающих заработную плату, часы или условия труда работающим в профсоюзе сотрудникам. Сравнивая место медиации в Соединенных Штатах с его использованием в других странах, следует признать, что федеральное законодательство применяется как к федеральным, так и к частным предприятиям, занятым в межгосударственной торговле. Это понимание важно при оценке общей роли медиации в коллективном разрешении споров в Соединенных Штатах, где в 2017 году 6,4% частного сектора и 34,4% государственного сектора были объединены. Таким образом, коллективное разрешение споров в частном секторе в значительной степени руководствуется законами и ролью федерального правительства, в то время как внутри штатов такие вопросы решаются с помощью самых разных законов и ролей соответствующих штатов с разным разрешением на ведение коллективных переговоров и использованием посредничества.

Посредничество является добровольным инструментом, часто используемым для разрешения споров, даже если это не предусмотрено законом как обязательный шаг к урегулированию. Кроме того, если посредничество изначально терпит неудачу, оно часто возвращается к более поздним переговорам, формально или неофициально, возможно, даже для того, чтобы помочь прекратить забастовку. В Соединенных Штатах федеральное правительство и правительства штатов нанимают карьерных посредников, работающих полный рабочий день, на оплачиваемой основе. Частные посредники, выбранные сторонами, взимают плату за свои услуги на почасовой или ежедневной основе и обычно совмещают эту роль с работой в качестве арбитров по управлению трудовыми ресурсами, ученых или, в некоторых случаях, в качестве юристов или представителей духовенства.

В межгосударственном частном секторе стороны обязаны в соответствии с Национальным законом о трудовых отношениях (LMRA) 1947 года уведомить Федеральную службу посредничества и примирения (FMCS) о независимом

федеральном агентстве, когда они начинают переговоры о новых или возобновленных коллективных переговорах. соглашения.

Несмотря на то, что у сторон в споре есть возможность найти и нанять своих собственных частных посредников, наибольшую заинтересованность в посредничестве в США обеспечивает FMCS, в состав которой входит около 240 посредников, размещенных в 10 окружных отделениях и более чем в 60 полевых отделениях по всей территории Соединенных Штатов. В 2016 году FMCS контролировал приблизительно 11 734 переговоров и фактически обеспечил 3540 случаев переговоров о заключении коллективных договоров (10 678 в частном секторе, 1056 в государственном секторе) с расчетной ставкой 85,5% (по сравнению с 84% в 2012 и 2013 годах). Посредничество, предоставляемое государством и инициированное стороной, не столь распространено, но, по-видимому, имеет такой же уровень урегулирования. Частно инициированное посредничество может иметь еще более высокий уровень урегулирования, поскольку спорщики платят за своего посредника, и может иметь более высокие ожидания урегулирования. В дополнение к своей основной функции посредничества в трудовых спорах по управлению трудовыми ресурсами, FMCS также предоставляет посредников в спорах о правах или жалобах. В 2016 году он выступил посредником в 1670 делах по рассмотрению жалоб, что обеспечило согласие в 1264 делах, что составляет 76% успеха.

Помимо посредничества, FMCS ведет реестр из 5400 арбитров частных прав и в соответствии с 12 000 совместных запросов от руководства и профсоюзов в 2016 году назначил единоличных арбитров в 5400 арбитражных разбирательствах. В 2016 году FMCS также провела учебные программы для рабочих и управленческих команд на предприятиях по методам решения проблем и решения проблем в 1941 году.

**Германия.** В Германии не обязательно проводить посредничество или обращаться за помощью к третьей нейтральной стороне, если обе стороны не могут найти общее решение и возникает угроза забастовки. Причина, по

которой не обязательно иметь стороннее вмешательство в таких ситуациях, происходит из-за культуры коллективных конфликтов в Германии, которая формируется принципом автономии коллективных переговоров. Эта автономия глубоко закреплена в конституции и выражается через два разных механизма. Во-первых, Конвенция Коллективы– договор между социальными партнерами (обычно профсоюзами и работодателями), который функционирует в качестве регулятора на более высоком уровне, а во-вторых, Конституционный закон Германии о работах, который функционирует в качестве регулятора внутри компаний (Основные процедуры основаны на статье §76 Закона о конституции завода. Оба механизма в значительной степени сформировали традицию производственных отношений в Германии после Второй мировой войны, и оба они по-прежнему являются основной основой всех коллективных трудовых действий, культуры и привычек.

Профсоюзы имеют сильную позицию в Германии по сравнению со многими другими странами. Это основано как на трудовом законодательстве, гарантирующем положение профсоюзов и рабочих советов, так и на основе давней традиции автономии партнеров в процессах коллективных переговоров. Из-за этого как работники, так и работодатели чувствуют себя уполномоченными на переговорах и не привыкли вовлекать в свои споры и переговоры третье лицо, поэтому любая третья сторона, даже нейтральный посредник, встречается не очень часто. Некоторые ключевые фигуры со стороны работников отрасли и сферы услуг имеют привилегированное положение в своем потенциальном угрозе; например, авиадиспетчеры, следовательно, они не видят необходимости обращаться за помощью к посреднику.

Тем не менее, сторонние вмешательства или посредничества иногда используются для разрешения коллективных конфликтов. Главная предпосылка для начала процесса переговоров, поддерживаемого третьей стороной, заключается в том, что обе стороны желают это сделать, что редко встречается, и по этому вопросу нет никакого регулирования. В принципе, это может иметь

место на любом этапе конфликтного процесса, но на практике оно применяется только в случае неудачи двусторонних переговоров и в том случае, если оно было частью предыдущих соглашений или консультаций. В случае вмешательства третьей стороны вопрос о том, кто обычно выступает в роли посредника, не имеет четкого ответа и отличается между конфликтами в государственном и частном секторах. В частном секторе эти третьи стороны (или посредники) остаются в основном неизвестными и работают в фоновом режиме. Например, немецкая Lufthansa и профсоюз пилотов искали поддержку посредника в 2014 году после того, как их переговоры зашли в тупик, но общественность была проинформирована только через несколько недель, а также имя посредника, как применяемая процедура и стиль остались неизвестными. Это не относится к общественному достоянию. Обе стороны организуют отбор поддерживающих третьих лиц. Каждая сторона имеет право давать рекомендации без каких-либо ограничений. Во время процесса, который четко не определен как арбитраж или посредничество, рекомендуемые лица поочередно поддерживают стороны в конфликте. Эти примеры иллюстрируют, что посредничество или поддержка третьей стороны остается исключительным примером для облегчения коллективного конфликта в Германии. Это особенно верно для предотвращения эскалации. Причиной такого закрытого поведения является, главным образом, глубоко укоренившаяся культура двух исключительных сторон, а также довольно короткая история медиации как признанной профессиональной деятельности в Германии.

**Франция.** Во Франции использование медиации при урегулировании трудовых споров мало распространено. Трудовой кодекс Франции прямо предусматривает возможность использования медиации:

- при конфликте в связи с психологическим преследованием работника другим работником (ст. L1152-6);
- при возникновении коллективного трудового спора (ст. L2523-1 — L2523-10).

Тем не менее при трудовых спорах, связанных с увольнением, изменением трудовой функции, привлечением к сверхурочной работе и т. д., медиация не применяется, что подтверждается официальными статистическими данными Министерства труда, занятости, профессионального образования и социального диалога Франции, а также Министерства юстиции Франции. Медиация востребована на практике лишь в случаях, когда работник и работодатель намерены продолжать отношения.

Во Франции присутствует тенденция к расширению применения медиации в случае моббинга (психологического насилия в отношении работника со стороны другого работника). Согласно ст. L4121-1 ТК Франции работодатель обязан принимать необходимые меры для обеспечения безопасности и защиты физического и психического здоровья работников. Так, в постановлении Кассационного суда Франции от 17 октября 2012 г. № 11-1820812 прямо указано на обязанность работодателя использовать все возможности для предотвращения профессиональных, в том числе психосоциальных, рисков. По мнению многих французских юристов, суд косвенно указал на необходимость проведения медиации в случаях психологического преследования одного работника другим.

**Бельгия.** Федеральная государственная служба занятости, труда и социального диалога Бельгии предлагает услуги примирения и посредничества частному и государственному сектору в коллективных трудовых спорах (FOD WASO, 2017). Это государственное учреждение выступает в качестве третьей стороны для посредничества в коллективных конфликтах на уровне организации в частном секторе, прежде всего через Согласительный совет (далее именуемый ЦБ), созданный в рамках Объединенного комитета. Объединенный комитет является двухсторонним органом коллективных переговоров на уровне секторов, состоящим из представителей социальных партнеров и возглавляемым федеральным посредником по труду (Европейским фондом улучшения жизни и 3 Посредничество и примирение в коллективных трудовых конфликтах... 31 Условия труда, 2006). Коллективное

урегулирование споров в частном секторе имеет давнюю традицию в Бельгии. В 1968 году законодательная база закрепила систему посредничества в коллективных спорах, обязывающую федеральных посредников разрешать споры между работодателями и работниками в ЦБ (Wet van 5 декабря 1968 года).

В государственном секторе, однако, медиация еще не получила широкого распространения, потому что правительство внедрило ее сравнительно недавно (с 2013 года). В государственном секторе посредник единолично управляет процессом между конфликтующими сторонами без преимущества Согласительного совета.

**Эстония.** В течение переходного периода Эстония реформировала свою систему производственных отношений, создав новые механизмы для разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров и для регулирования забастовок. Эстонское трудовое законодательство, касающееся организованного труда, соответствует Конституции Эстонии, конвенциям МОТ и другим международным актам.

С начала 1990-х годов в Эстонии создана система разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров, в которую входят комиссии по трудовым спорам, местные посредники, государственный посредник и суды. В целом, в случае коллективных трудовых споров между конфликтующими сторонами существует четыре варианта разрешения их конфликта с помощью посредника вне организации. Во-первых, чтобы обратиться к Комитету по трудовым спорам, как стороне трудовых конфликтов, второй вариант заключается в привлечении Федераций работодателей и Федераций работников, третий вариант - обратиться за посредничеством в Общественный институт примирения, и, наконец, всегда существует возможность обратиться в суд.

Общественный посредник и местные посредники несут ответственность за примирение сторон во время трудового спора. Общественный примиритель назначается правительством на три года на основании совместного соглашения



между министерством социальных дел и центральными федерациями работодателей и профсоюзов. Публика посредник назначает местных посредников для разрешения трудового спора по предварительному согласованию с местными органами власти. Индивидуальные, а также коллективные трудовые споры на организационном уровне решаются в основном местными посредниками, а трудовые споры между федерациями работодателей и профсоюзов разрешаются Общественным посредником.

Суды могут также разрешать индивидуальные и коллективные трудовые споры. В Эстонии существует трехуровневая судебная система: сельские и городские суды; районные суды; и государственный суд (который функционирует как верховный суд).

Для получения третьей стороны вне организации работодатель или группа сотрудников должны выбрать и применить посредника. Например, на веб-странице инспекции труда заявитель может заполнить электронную заявку.

Основными институтами, занимающимися разрешением конфликтов, являются комиссии по промышленным спорам, государственный посредник и местные посредники, а также суд. Промышленные споры обычно разрешаются путем прямых переговоров между работодателями и работниками. С 1 января 2018 года вступил в силу новый Закон о разрешении коллективных трудовых споров, в котором было определено, как разрешать коллективные трудовые конфликты.

**Россия.** Институт медиации был известен на протяжении столетий. Еще в 1802 г. Санкт-Петербургскому военному коменданту графу Каменскому был дан Указ «О выборе медиаторов для разбора дела третейским судом», по которому для разрешения спора каждая сторона конфликта должна была выбрать медиатора или посредника.

1 января 2011 г. вступил в силу Федеральный закон (далее закон о медиации) от 27.07.2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

В соответствии с ч. 2 ст. 1 Закона о медиации, с помощью процедуры медиации могут разрешаться споры, возникающие в рамках гражданских правоотношений, в том числе связанные с предпринимательской и экономической деятельностью, в сфере трудовых и семейных отношений. Как видно из буквального толкования закона, согласительные процедуры могут применяться в большей части общественных отношений.

Тем не менее, реализация в России медиативных технологий в системе государственных и муниципальных органов осталась за рамками правового поля Закона о медиации. Для устранения этого пробела МОН РФ утвердило программу подготовки профессиональных медиаторов, в которой предусмотрен вопрос реализации примирительных процедур в административных спорах. Программа предусматривает прохождение трех ступеней: базовой, изучения особенностей применения медиации для разрешения отдельных категорий споров, подготовки тренер-медиаторов.

Согласно нормам законодательства альтернативными способами разрешения трудовых споров являются: непосредственные переговоры между работником (или его представителем) и работодателем (ч. 2 ст. 385 ТК РФ) и медиация (ч. 2 ст. 1 Закона о медиации).

На основании Трудового кодекса РФ (далее - ТК РФ) досудебное рассмотрение и разрешение трудовых споров входит в компетенцию следующих органов: комиссий по трудовым спорам, рассматривающим индивидуальные трудовые споры; примирительных комиссий, посредников и трудовых арбитражей, рассматривающих коллективные трудовые споры.

Глава 61 ТК РФ, которая регулирует порядок разрешения коллективных трудовых споров, содержит нормы о регулировании примирительных процедур. Коллективный трудовой спор может разрешаться с помощью примирительной комиссии (ст. 402 ТК РФ) и с участием посредника (ст. 403 ТК РФ). Нормы Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» должны применяться к процедуре посредничества (медиации) при разрешении как

индивидуальных, так и коллективных споров с учетом особенностей, предусмотренных трудовым законодательством (Н.А. Князева).

Под посредничеством при разрешении коллективного трудового спора понимается ведение переговоров сторонами при участии третьей нейтральной стороны (не имеющей отношения ни к одной из сторон конфликта) – посредника (посредников). В связи с наличием особого регулирования, закрепленного в главе 61 ТК РФ, коллективные трудовые споры были изъяты из действия Закона о медиации. Однако, в связи с тем, что в ТК РФ отсутствует детальная регламентация процедуры с участием посредников, целесообразно было бы применить некоторые нормы Закона о медиации для её регулирования.

К сложностям развития медиативных процедур в России относятся следующие: социально обусловленные препятствия в распространении медиации; недостаточная информированность; недостаточное число профессиональных медиаторов и центров их подготовки, неравномерность их представленности по регионам; разобщённость провайдеров медиативных услуг и несформированность экспертного сообщества; несовершенство законодательства о медиации, юридические ограничения в её распространении.

Для проведения медиации заключается ряд соглашений: о применении процедуры медиации, о проведении процедуры медиации, медиативное. Процедура медиации должна быть проведена в срок до 60 дней, который в отдельных случаях продлевается до 180 дней, за исключением проведения медиации после передачи дела в суд. Как правило, медиативное соглашение как результат процедуры медиации утверждается судом в виде мирового соглашения, если оно достигнуто после передачи спора на судебное рассмотрение.

Таким образом, в мировой практике решения споров и конфликтов медиация нашла широкое применение в решении споров и конфликтов, в том числе, находит свое применение в системе производственных отношений.

### **1.3. Специфика применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров в образовании**

Вероятность столкнуться с трудовым спором с работниками существует в деятельности любого руководителя организаций образования. На трудовые отношения в сфере образования накладывает отпечаток специфика работодателя. Школы не являются в полном смысле предприятиями, а директора, осуществляя оперативное управление учреждением, выполняют функции работодателя лишь частично. Юридически работодателем является Управление образования – это структурная единица администрации области или города, которая не выполняет всех функций работодателя. При этом смена форм взаимодействия в основе образовательного процесса, преобладание коммерческого аспекта в образовании, а также различные личностные установки

В настоящее время система образования в Казахстане и соседних странах претерпевает большие изменения в направлении большей открытости и больших возможностей для обучающихся.

Традиционно считается, что социально – трудовой конфликт опасен для педагогического коллектива и самого образовательного учреждения. Да это так, но и позитивные функции конфликта огромны. Ведь конфликт – это столкновение противоречий, которое говорит о том, что в образовательном учреждении существуют проблемы, которые необходимо решать, и как можно быстрее, чтобы обеспечить поступательное развитие самой организации.

Позитивными функциями социально-трудового конфликта являются:

- информационная (только через конфликт становится открытой информация, которая была скрыта, но являлась функционально необходимой всем или многим);
- социализации (в результате конфликта индивиды получают социальный опыт, знания, которые недоступны в обычных условиях, и способствуют скорейшему разрешению последующих конфликтных ситуаций);

- нормализация морального состояния (в конфликте разрешаются накопленные негативные настроения, происходит очищение моральных ориентаций);

- инновационная (конфликт вынуждает, стимулирует изменения, демонстрирует их неизбежность; через конфликт официально признается и решается какая-то проблема).

Признание позитивных функций социально-трудового конфликта в образовательном учреждении не означает, что конфликт можно и нужно целенаправленно создавать. При наличии конфликта необходимо правильно относиться к нему с точки зрения возможных положительных исходов: необходимо не подавлять, а решать его с полезным эффектом; анализировать, учиться через конфликт; регулировать его на достижение полезных целей.

Социально-трудовой конфликт имеет и негативные последствия:

- усиление враждебности, увеличение недоброжелательных высказываний и взаимных оценок, ухудшение социального самочувствия и самосознания педагогов в образовательном учреждении приводит к накалу страстей;

- свертывание личных контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, отказ от открытых, но часто необходимых коммуникаций;

- падение мотивации к труду и фактических показателей образовательной деятельности вследствие негативного настроения, отсутствия гарантий;

- умышленное сопротивление желаниям, действиям и мнениям других, даже если в этом нет личностной необходимости и смысла; поведение «наоборот», то есть по принципу противоречия; демонстративное бездействие, невыполнение, несоблюдение взаимных обязательств, договоренности из принципа.

Перечисленные негативные последствия социально-трудового конфликта в образовательном учреждении можно рассматривать также как универсальные признаки конфликтной ситуации.

Педагоги в условиях социально-трудовых конфликтов ведут себя по-разному. Так, одни избегают вступать в конфликт любой ценой, другие относятся к ним адекватно, третьи склонны конфликтовать при малейших сложностях в отношениях. Поведение людей в условиях конфликта может быть показателем такого качества работника, как отношение к труду.

Комплексный подход в урегулировании социально-трудовых конфликтов представляет собой программу мер по устранению причин конфликта, включающую совокупность юридических, экономических и социальных механизмов по нормализации работы образовательного учреждения.

Директору образовательного учреждения в результате комплекса мер по урегулированию социально-трудового конфликта необходимо понять важность разъяснения приказов и распоряжений сотрудникам, а педагогам – справедливость (несправедливость) и законность (незаконность) своих требований.

Социально-трудовой конфликт подобного типа может считаться «официально» разрешенным после подписания коллективного договора. Если возникшие противоречия не удастся разрешить в рамках образовательной организации, то конфликтующие стороны могут обратиться за помощью в примирительную комиссию или трудовой арбитраж.

Рассмотрим порядок действий при рассмотрении индивидуальных трудовых споров в организациях образования. Индивидуальные трудовые споры в соответствии со ст.159 ТК РК должны разрешаться в согласительной комиссии, за исключением споров с участием работодателей – субъектов малого предпринимательства и с участием руководителей исполнительного органа организации. Согласительная комиссия по разрешению индивидуального трудового спора является постоянно действующим органом и создается в каждой организации образования, имеющей статус юридического

лица, а также в филиалах и представительствах юридических лиц, и образуется из равного числа представителей профсоюзного комитета и администрации организации. Число представителей от каждой стороны устанавливается в зависимости от численности трудового коллектива. Конкретное число членов комиссии, порядок ее работы, содержание и порядок принятия решений устанавливается по письменному соглашению между руководителем организации и профсоюзным комитетом, либо определяется условием коллективного договора. В целях формирования оптимального соотношения состава комиссии рекомендуется следующее соотношение:

- в трудовых коллективах с численностью работников до 50 человек – по два представителя от каждой стороны;
- в трудовых коллективах с численностью от 50 до 150 человек – по три представителя от каждой стороны;
- в трудовых коллективах с численностью свыше 150 человек – по 4 представителя от каждой стороны.

Представители профсоюза выделяются в комиссию постановлением профсоюзного комитета из числа членов профсоюза, а представители администрации – приказом руководителя организации.

Работникам, избранным в состав согласительной комиссии, за время работы комиссии сохраняется средняя заработная плата. Наложение дисциплинарных взысканий и увольнение по инициативе работодателя членов комиссии по трудовым спорам (если они являются членами профсоюза) допускается только с предварительного согласия профсоюзного комитета.

Целесообразно образовать согласительную комиссию сроком до 3 лет, то есть на срок действия коллективного договора либо соглашения о социальном партнерстве. В течение этого срока стороны могут заменять своих представителей в порядке, установленном для формирования состава комиссии, полномочия все представителей истекают одновременно с течением срока, на который образована комиссия.

Комиссии также могут быть образованы на уровне административных территориальных единиц – районов, городов, областей соглашениями сторон социального партнерства. Они создаются и действуют на тех же основаниях, что и согласительные комиссии конкретных организаций. Важным является обучение членов комиссии. Стороны согласительной комиссии обязаны проводить ежегодное обучение членов согласительной комиссии основам трудового законодательства, развитию умения вести переговоры и достижению консенсуса в трудовых спорах.

Работники могут обращаться в согласительную комиссию по трудовым спорам об (О):

- оплате труда; в том числе при совмещении должностей, временном замещении отсутствующего работника, совместительстве, за работу в сверхурочное, ночное время, выходные и праздничные дни;
- переводе на другую работу и перемещении на другое рабочее место;
- праве на получение и размере причитающихся работнику вознаграждений, предусмотренных действующей системой оплаты труда;
- выплате компенсаций и предоставлении гарантий;
- возврате денежных сумм, удержанных из заработной платы работника;
- предоставлении отпусков;
- выдаче специальной одежды, специальной обуви, средств индивидуальной защиты, лечебно-профилактического питания;
- выплате заработной платы за время вынужденного прогула или разницы в зарплате за время выполнения нижеоплачиваемой работы в связи с незаконным переводом;
- взыскании заработной платы, включая надбавки, предусмотренные системой оплаты труда;
- применении дисциплинарных взысканий;



- неправильных или неточных записях в трудовой книжке сведений о заключении или изменении трудового договора, если эти записи не соответствуют приказу (распоряжению) или иным предусмотренным законодательством документам;

- восстановлении на работе, об изменении даты и формулировки причины увольнения;

- возмещении причиненного материального ущерба;

- соблюдении режима рабочего времени и времени отдыха;

- отмене решений аттестационной комиссии.

Организационно-методического обеспечения согласительной комиссии для разрешения трудовых споров с применением медиативных технологий в казахстанской средней школе включает пакет локальных актов по организации работы согласительной комиссии. А при применении медиативных технологий важно включить:

- разработанные кейсы с примерами разрешения трудовых споров;

- методические рекомендации по применению медиативной техники

- материалы просветительского содержания для потенциальных участников трудовых споров.

## **2. Практические аспекты применения медиативных технологий в разрешении трудовых споров в образовании в системе среднего образования Казахстана.**

### **2.1. Анализ системы организации разрешения трудовых споров в правовом поле Казахстана**

Конституция Республики Казахстан закрепляет право граждан на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных законом способов их разрешения, включая право на забастовку (ст.24 п. 3) [4]. Это положение объективно необходимо, поскольку, к сожалению, не всегда трудовые отношения складываются и реализуются бесконфликтно. Между работниками и работодателями, являющимися субъектами с интересами часто несовпадающими, а в ряде случаев противоположными, нередко возникают различного рода разногласия. Все они возникают из тех или иных действий, которые потерпевшая сторона намерена рассматривать в качестве правонарушения. Поэтому трудовой спор может возникнуть без наличия в его основе правонарушения. Например, работник, уволенный в связи с его отказом от перевода в другую местность, оспаривает это решение работодателя, считая увольнение незаконным. В основании этого трудового спора, по мнению работника, лежит правонарушение. Но в тоже время, нам известно, что данный случай расторжения договора предусмотрен ст. 26 Закона РК о труде [5].

Таким образом, виновность другой стороны, а также противозаконность действий, послуживших основанием для указанных разногласий, устанавливается не сторонами спора, а специально созданным для его разрешения органом, либо судом. Но далеко не всегда разногласия между субъектами трудового права проходят стадию рассмотрения в этих юрисдикционных органах. Стороны трудового конфликта могут вообще не пытаться разрешить его, а могут урегулировать его самостоятельно. В таких случаях считается, что трудовой спор отсутствует, поскольку необходимым

условием для того, чтобы считать разногласие трудовым спором является заявление в юрисдикционный орган о его разрешении. Так, например, если работник не оспаривает свое увольнение по основанию о сокращении численности штата, которое фактически работодателем не осуществляется, а увольняется и устраивается на другую работу, то в данном случае трудовой спор не возникает, хотя правонарушение со стороны работодателя очевидно [6]. Трудовой спор связан с разногласиями сторон трудового правоотношения.

Таким образом, не во всех случаях правонарушение имеет своим следствием трудовой спор, а в основе трудового спора не всегда лежит правонарушение. Трудовой спор связан с разногласиями сторон трудового правоотношения. Можно сказать, что каждый трудовой спор является индивидуальным, равно как и трудовые отношения, из которых он возникает. Но все трудовые споры классифицируются по субъектам и по предмету трудового спора. По субъектному признаку все трудовые споры делятся на индивидуальные и коллективные трудовые споры [7].

Индивидуальные трудовые споры возникают между работодателем и отдельным работником, например по поводу увольнения, наложения дисциплинарного взыскания, материальной ответственности и прочее. Коллективные трудовые споры характеризуются участием работодателя (объединения работодателей) и коллективом работников (его представителей), где защищаются интересы всего коллектива, например, оспариваются условия труда и быта всего коллектива [8].

По предмету трудовые споры классифицируются в зависимости от того, по какому поводу возник спор. Это могут быть споры о применении норм трудового законодательства Республики Казахстан, условий социально-партнерских соглашений, коллективных и индивидуальных трудовых договоров, а также споры об установлении новых или изменении уже существующих условий труда, не урегулированных законодательством.

Большинство трудовых споров возникают из собственно трудовых правоотношений, но не редко они вытекают из правоотношений, производных

от трудовых [9]. Например, по нарушению порядка возмещения причиненного вреда, по отказам от принятия на работу граждан, направленных работодателям уполномоченными органами, по не предоставлению качества обучения работника и т.д.

Вопросы, связанные с перспективами применения института внесудебного урегулирования правовых споров, возникающих из административных и иных публично-правовых отношений в Республике Казахстан, а также преимуществах применения медиации в административных спорах приобретают сегодня большую актуальность.

Важность внесудебного разрешения правовых споров на протяжении нескольких лет подчеркивалась в выступлениях Главы государства. Ещё 13 лет назад, 20 сентября 2002 года Президентом Казахстана был издан Указ «О Концепции правовой политики Республики Казахстан»[10]. В Стратегии «Казахстан-2050» Глава государства подчеркнул, что «следовало бы все споры по незначительным вопросам передать во внесудебные способы урегулирования спора - т.е. в медиацию, ...» [11]. Необходимости внедрения медиации большое внимание уделялось в выступлениях Президента Республики Казахстан Назарбаева Н.А. на V и VI съездах судей, в программной статье «Социальная модернизация Казахстана: Двадцать шагов к Обществу Всеобщего труда», в «Послании народу Казахстана».

В последнее время участники спорных правоотношений становятся все больше заинтересованными в самостоятельном урегулировании возникающих противоречий с использованием альтернативных способов разрешения споров. Под альтернативными способами разрешения правовых конфликтов понимается совокупность определенных приемов и методов внесудебного урегулирования споров, в результате их применения стороны заключают взаимоприемлемое соглашение [12]. При этом данный термин указывает на наличие негосударственной внесудебной защиты прав граждан с использованием в ее рамках определенных средств. Следовательно, использование понятия «альтернативный» сопряжено с некоторой

субсидиарностью, дополнительностью этих средств по отношению к государственной судебной защите прав граждан.

В казахстанской правовой практике альтернативное разрешение споров условно принято делить на досудебное и внесудебное. Однако досудебные методы разрешения конфликтов имеют сходство со сделкой с правосудием, в особенности с уголовным. В рамках внесудебного способа защиты прав имеют место государственные средства защиты права во внесудебном порядке, такие как подача административной жалобы, жалоба в органы прокуратуры, обращение к Уполномоченному по правам человека в Республике Казахстан. Кроме того, особое место занимают альтернативные способы разрешения спора, к которым в юридической литературе отнесены переговоры, медиация, третейское разбирательство, мини-суд, независимая экспертиза по установлению фактических обстоятельств дела, омбудсмен, частная судебная система [13].

Наиболее эффективным и разработанным, однако, является внесудебное разрешение споров, возникающих из гражданско-правовых и семейных отношений. После принятия Закона Республики Казахстан «О медиации» [13] юридическое сообщество заговорило о необходимости расширения сферы его применения, в том числе о закреплении примирительных процедур в делах, возникающих из административных и иных публичных правоотношений. С высоких трибун высказывались мнения о необходимости распространить действие Закона Республики Казахстан «О медиации» на государственные органы [10]. В качестве альтернативных, внесудебных способов разрешения административных споров признаются: внутренняя проверка при обжаловании решений административного органа в вышестоящий административный орган; примирение; медиация; третейское разбирательство.

На сегодняшний день область применения медиации становится все шире. Вводится новый способ примирения сторон с участием адвокатов (партисипативная процедура) [14]. Правом проведения примирительных процедур наделяются также нотариусы.

Представляется, что одним из возможных путей совершенствования системы рассмотрения административных и иных публично-правовых споров является внедрение технологии и процедуры медиации в деятельность уполномоченных органов и должностных лиц. При этом более успешно могут быть урегулированы при помощи медиации административные споры, где не требуется толкование норм права, применение санкций за злоупотребление полномочиями, а также споры об индивидуальных административных актах.

Нельзя не отметить, что вопрос о возможности проведения примирительных процедур и заключения мирового соглашения по спорам, вытекающим из административно-публичных отношений, в настоящее время является дискуссионным. Например, в российской процессуальной науке сложилось две противоположных позиции. Сторонники одной позиции, отвергают возможность использования примирительных процедур по административным делам. Сторонники применения примирительных процедур основываются на положительном опыте Германии и Нидерландов [14]. Для того чтобы понять точки соприкосновения медиации и удачного разрешения административных споров, обратимся к зарубежной практике.

Во-первых, порядок проведения медиации по спорам, возникающим из административных и иных публичных, отличается своей спецификой, заключающейся в том, что свобода участников процедуры медиации ограничена императивными нормами публичного права. Поэтому возможность проведения данной примирительной процедуры должна обеспечиваться наличием дискреционных полномочий участников медиации.

Во-вторых, для внедрения и развития процедуры медиации по спорам, вытекающим из административных отношений, необходимо изменение самого порядка взаимодействия государства и граждан, а также внутриведомственных структур.

В-третьих, интегрирование медиации в деятельность компетентных органов требует создания правовой основы для заключения мировых соглашений между участниками спорного правоотношения.

Причинами использования средств внесудебного разрешения споров при разрешении административных споров признаются:

- улучшение процессуального положения гражданина в отношениях с административными органами;
- экономическая целесообразность;
- совершенствование способности государственных институтов к управлению конфликтами;
- неудовлетворенность результатами рассмотрения административных споров в суде - судебные средства защиты нередко не соответствуют ожидаемым;
- контрактуализация процедур принятия решений государственными органами [15]. Этому также способствуют такие факторы, как рост самостоятельности и автономности субъектов общественных отношений, постепенное интегрирование частноправовых начал в публично-правовую сферу, изменение роли государства и характера его взаимодействия с гражданами. И, как следствие, формируется потребность в совершенствовании подходов к разрешению споров с участием органов государственной власти и местного самоуправления.

Будут ли работать планируемые нововведения в казахстанском правовом поле? Готовы ли государственные органы к участию в ней, поскольку примирение в данной категории дел является скорее исключением, чем правилом?

Медиация традиционно рассматривается в качестве инструмента урегулирования частноправовых споров, субъекты которых стремятся защитить принадлежащие им гражданские права. Идея классической медиации предполагает поиск неординарных решений, которые могут выходить за пределы спорного отношения. В этом смысле, как отмечает С.И. Калашникова, возможность проведения примирительной процедуры обеспечивается диспозитивностью правового регулирования определенной категории общественных отношений, что, в свою очередь, обуславливает наличие

широких дискреционных полномочий участников медиации [16]. Можно предположить, что императивный характер публично-правовых отношений не исключает возможность применения подобного рода механизмов урегулирования споров.

Думается, медиация в административных спорах должна заслуживать особого внимания отечественных административистов по крайней мере в силу двух причин. Во-первых, изучение данного вопроса не может ныне осуществляться без учета позитивного опыта других стран. Во-вторых, медиация не посягает на функции государственного управления, не деформирует сущность государственно-властных полномочий, а совершенствует их, компенсируя присущую им формальность. Она успешно используется во многих странах и получает необходимую законодательную регламентацию. Соответственно, вопросы возможности, пределов и особенностей применения медиации в административных спорах в казахстанском законодательстве, по нашему мнению, не должны остаться без внимания.

Процесс интеграции медиации в правовую культуру, в систему разрешения административных споров требует взвешенного подхода и планомерной работы. Следует признать, что на сегодняшний день в Казахстане существует значительное количество препятствий развития медиации по административно-правовым вопросам. В основном они носят правовой и организационный характер. Следуя практике зарубежных государств, процедуру медиации необходимо распространить на все категории споров (конфликтов), возникающих из гражданских, семейных, трудовых и иных правоотношений [17]. В этой связи пункт 3 статьи 1 Закона «О медиации» следует изложить в следующей редакции: «Процедуры медиации применяются к спорам (конфликтам), возникающим из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц, когда одной из сторон является государственный орган, если спор (конфликт) возник в связи с правовым актом индивидуального применения».



В регламентах государственных услуг, как правило, должна содержаться исчерпывающая информация о порядке досудебного (внесудебного) и судебного обжалования. На практике регламенты государственных органов власти в данной части носят весьма формальный характер. Отсутствие четкой регламентации досудебного порядка снижает эффективность внесудебного урегулирования и приводит к формальному подходу и в проведении досудебной процедуры. В этом смысле в целях обеспечения своевременной защиты прав заинтересованных субъектов необходимо более детальное и последовательное закрепление порядка внесудебного урегулирования жалоб.

Урегулирование административных споров в порядке внесудебных процедур, в том числе медиации - далеко не простая задача. Дело в том, что по психологическим причинам чиновник изначально опасается взять на себя ответственность за самостоятельное принятие решения по спору (предпочитая дождаться решения суда и сослаться на него). Однако без этого примирительная процедура невозможна. Одна из сложностей состоит в том, что государственный служащий ограничен в принятии решений по собственному усмотрению, он обязан действовать только в рамках, разрешенных законом. Это сужает круг возможных решений спорной проблемы. Из этого следует, что для использования органами власти примирительных процедур такие органы должны быть наделены соответствующими дискреционными полномочиями [18].

Таким образом, внедрение и применение процедуры медиации при рассмотрении споров является прогрессивным шагом в неуклонном формировании в Казахстане институтов развитого гражданского общества. Можно констатировать, что такое общество в известной мере уже способно решать возникающие проблемы без обращения к силовым органам государства, используя для этого методы цивилизованного общественного саморегулирования, которые, в свою очередь, создают предпосылки для поступательного общественного и государственного развития.

## **2.2. Общие подходы урегулирования трудовых споров в системе среднего образования Республики Казахстан**

В отличие от многих других работодателей, организация образования представляет собой особый случай. Основным источником финансирования организаций образования в Республике Казахстан – это государственный или региональный бюджет.

Следовательно, в понимании суда школа – это всегда государство, его составляющая. Она является бюджетной организацией, которая, с одной стороны, обязана подчиняться запутанным нормам административного и публичного по своей природе образовательного права, с другой стороны, обладая некоторой автономией, должна часть вопросов решать на локальном уровне с учетом норм трудового законодательства.

Деятельность школ регулируется как на государственном, так и на региональном уровне. Причем, в отличие от высших учебных заведений, основная масса важнейших документов относится именно к последней категории. Так, на региональном уровне определяется размер подушевого финансирования и перечень целей, на которые оно выделяется. Местные исполнительные органы также определяют размер прямых субсидий организациям образования на различные цели и задачи (чаще всего отдельно финансируются капитальный ремонт, организации образования с особым статусом, как например, малокомплектные школы).

Таким образом, Министерство образования и науки РК становится заложником подобной «национализации». В случае обнаружения пробелов и проблем в регулировании деятельности вузов, оно может издать прямой нормативный акт, с помощью которого закроет конкретную проблему. Однако, во многих вопросах, связанных с организациями образования среднего уровня, Министерству приходится ограничиваться рекомендациями, которые выполняются региональными властями через раз.

Обратим внимание на такой актуальный в последнее время вопрос, как оплата труда педагогических работников, которые организуют и проводят свою образовательную деятельность в рамках обновленного содержания образования или на английском языке.

В Казахстане постановлением Правительства РК от 7 февраля 2018 года № 42 «О внесении дополнений в постановление Правительства РК от 31 декабря 2015 года № 1193 «О системе оплаты труда гражданских служащих, работников организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий» узаконили доплаты учителям до 50 процентов [19].

Учителям организаций образования, реализующим учебные программы начального, основного и общего среднего образования по обновленному содержанию образования, будут доплачивать 30% от должностного оклада (ДО). Порядок и условия установления доплаты определяются уполномоченным органом в области образования. Доплата устанавливается к должностному окладу с учетом фактической нагрузки, но не более установленной законодательством нормативной учебной нагрузки [20].

От 30 до 50% к должностному окладу будут доплачивать учителям, прошедшим национальный квалификационный тест и реализующим образовательные программы начального, основного и общего среднего образования (педагог-мастер, педагог-исследователь, педагог-эксперт, педагог-модератор). Это так называемая доплата за квалификацию педагогического мастерства.

Порядок и условия установления доплаты также определяются уполномоченным органом в области образования. Доплата устанавливается к должностному окладу с учетом фактической нагрузки, но не более установленной законодательством нормативной учебной нагрузки.

Вместе с тем, в большинстве регионов Казахстана данные изменения в условиях оплаты были приняты не сразу, либо же проценты доплаты устанавливались администрациями школ крайне субъективно. Весьма

распространена недобросовестная практика начисления доплаты «своим» людям.

Почти в пяти регионах до недавних пор положение отсутствовало вовсе. Отраслевой профессиональный союз работников образования и науки Акмолинской области через депутата Мажилиса Парламента РК Абсатирова К.Г. обратился в Министерство образования и науки РК. В своем ответе исполнительный орган подтвердил законность претензий к существующему регулированию и направил местным исполнительным органам власти Письмо Комитета по контролю Министерства образования и науки РК № 02-226 от 22.03.2019г., где четко обосновал свою позицию по данному вопросу. По прошествии трех месяцев у одного из активистов профсоюза начался судебный спор с организацией образования по вопросу невыплаты доплаты.

В Акмолинской области, где происходило дело, отсутствовало соответствующее положение, а организация образования предпочла несколько увеличить стимулирующие выплаты в течение последующего полугодия тем работникам, которые были заняты в организации учебной деятельности в рамках обновленного содержания образования. Несмотря на неоднократно представленные юридические аргументы, подтвержденные письмом МОН РК, суд остался на стороне работодателя и отказал в исковых требованиях, так как подобные письма носят лишь рекомендательный характер.

В ситуациях, подобных описанной выше, возникает очевидная двойственность регулирования, когда на государственном уровне имеется общая и размытая норма, которая при надлежащем уровне судебного толкования должна была привести к ожидаемым результатам. Но на деле в регионах воспринимают ее каждый по-своему, не обращая внимание на государственные органы власти.

Что хуже, региональная нормативная база зачастую и вовсе оказывается вне открытого доступа как для администрации организации образования, так и для его работников. В профсоюз работников образования и науки не раз обращались педагоги, которых администрация направляла в органы власти

региона за подтверждением существования того или иного необходимого им нормативного акта, а власти региона просто отписывались о том, что искомый документ находится в открытом доступе, хотя найти его там было невозможно ни на официальных сайтах, ни в справочно-правовых системах.

Несмотря на обилие и неясность нормативно-правовой базы, все же имеется возможность выделить перечень вопросов, которые школа вправе урегулировать самостоятельно на локальном уровне. В частности, распределение средств из фонда оплаты труда, вопросы стимулирования и премирования, взаимодействие сотрудников с учениками, родителями и их персональными данными. Однако, и здесь возникают проблемы и вопросы.

Зачастую, администрация организаций образования ясно не понимает ни пределы своей компетенции, ни порядок локального урегулирования. Учителя как из Нур-Султана, так и из регионов не раз обращались в профсоюз с просьбой подсказать им способ не допустить ухудшения своих условий труда, например, из-за изменений в положении об оплате труда. В процессе выяснения ситуации оказывалось, что исполнительный орган или региональный орган власти вносил изменения в так называемое примерное положение об оплате труда, которое является минимальным стандартом на соответствующей территории, а директор «под копирку» поправлял свое локальное положение.

Вместе с тем, в соответствии с Законом Республики Казахстан «Об образовании» и иными нормативными актами, он имел полное право обеспечить своим работникам лучшие условия, чем предусмотрены в примерных положениях, и, соответственно, сохранить все те гарантии, которые были исключены органами власти. Существуют, правда, и обратные ситуации, когда директор, понимая свои возможности, не следовал за органами власти в ухудшении положения своих работников, после чего проверочные органы «находили нарушение» и взыскивали штрафы. Конечно, такие неправомерные действия можно оспорить, но на это уходят и силы, и время, и деньги.

Если говорить о порядке локального регулирования труда, то и здесь сказывается полное отсутствие понимания данного процесса со стороны большинства администраций организаций образования.

Во-первых, во многих школах просто отсутствуют коллективные договоры, которые являются основой трудовых взаимоотношений между конкретным работодателем и его коллективом. Тогда же, когда коллективные договоры есть, они часто не несут в себе никакой пользы из-за того, что дублируют положения трудового законодательства, либо же просто противоречат ему, основываясь на устаревших нормах. Многие директора совершенно игнорируют существующие у них в организациях профсоюзные ячейки, не согласовывая с ними изменения в локальных актах, либо вообще скрывая информацию и документы.

Также, нельзя не сказать об особых взаимоотношениях между работодателем, администрацией, и работником, педагогом, которые сложились в силу ряда исторических причин. Очень часто в коллективе отсутствует понимание, кто есть работодатель, а кто – работник, ведь многие директора и их заместители являются бывшими товарищами своих подчиненных. Поэтому работники не могут отделить свои интересы от интересов своих бывших коллег.

Часть педагогов до сих пор считает, что все правовое регулирование их деятельности является следствием работы непосредственно чиновников Министерства образования и науки, поэтому все свои жалобы направляют «на самый верх», не используя имеющиеся у них механизмы, и закономерно получают отказ.

Администрация организаций образования пользуется подобной правовой неграмотностью и объясняет ухудшение условий труда своих сотрудников изменениями «сверху», хотя во многих случаях сами становятся их причиной. Работники же в такой ситуации думают, что руководство всеми возможными средствами защищает их, поэтому им самим нужно потуже «затянуть пояса» и помогать руководству во всем.

Основная масса нарушений прав педагогов касается, конечно, выплаты заработной платы и условий труда. Каждая организация образования получает бюджетные средства в «общий котел» - фонд оплаты труда, после чего распределяет их между педагогами, следуя локальному положению об оплате труда, которое, по идее, должно приниматься всем коллективом организации образования. На практике, однако, далеко не всегда так.

Распределение бюджетных выплат и доплат, принятие положения, внесение изменений в него часто становятся камнем преткновения во взаимоотношениях коллектива, профсоюзных организаций и работодателя.

Грамотные работники, решившие проверить правильность доплаты к основной заработной плате, нередко находят множество нарушений как законодательства, так и локальных актов. Попытка влиять на работодателя через его начальство или контрольно-надзорные органы приводит к успеху лишь в исключительных случаях. А суды, даже при очевидной правоте заявителя, всегда находят формальное основание для отказа, если могут [21].

В отношении условий труда педагогические работники находятся в очень зависимом положении от работодателя. Он может принимать акты, регулирующие распорядок дня, определять необходимость присутствия на педагогических советах и совещаниях даже для тех, кто имеет небольшую учебную нагрузку, а самое главное, может в одностороннем порядке уменьшать ее, ссылаясь на изменение учебных планов, групп или количества учащихся.

Спорить с работодателем можно с помощью индивидуальных или коллективных средств защиты. В подавляющем большинстве случаев срабатывают только коллективные способы.

В рамках индивидуальных средств самыми распространенными являются обращения в прокуратуру или исковое заявление в суд. В частности, по вопросам соблюдения процедур и правил, работники в основном обращаются именно туда.

Индивидуальные методы хороши быстротой реакции на правонарушение и отсутствием необходимости поддержки других работников. Даже если

активист в организации один, он может легко этими методами воспользоваться. С другой стороны, учитывая предвзятость как контрольных органов, так и суда в отношении казахстанских школ, они далеко не всегда приводят к необходимому результату. В то же время, на работника, который пользуется такими средствами, нередко начинает давить работодатель, что во многих случаях приводит к увольнению.

Коллективные механизмы реализуются либо через инициативную группу учителей, которые требуют начать переговоры, исправить локальные акты, пишут заявления в ту же прокуратуру, либо через создание первичной профсоюзной организации.

Последний метод хорош не только тем, что профсоюз по сравнению с группой или тем более одним недовольным преподавателем резко увеличивает набор правовых инструментов, которыми могут пользоваться работники, но и позволяет использовать неправовые, общественные методы защиты, которых администрация организаций образования боится особенно сильно.

Конечно, нельзя отдельно не упомянуть про такое средство борьбы за трудовые права педагогов – как коллективные действия родителей учащихся.

Каждый родитель желает дать своему ребенку лучшее образование. Такое возможно только тогда, когда учитель трудится в достойных условиях и занимается своим делом с полной отдачей.

Объяснение подобной простой логики родителям в большинстве случаев способно заставить их организовываться и примкнуть к педагогическому коллективу. Путем написания многочисленных жалоб в местный исполнительный орган, ответственный за управление в области образования, можно принудить администрацию школы к выполнению своих требований. Необходимость ежегодного улучшения статистики вопреки действительной реальности, а также боязнь разглашения проблем в области образования, заставляет эти органы давить на директора и заместителей с целью урегулирования конфликта, после чего те идут на уступки.



В настоящее время в системе среднего образования Республики Казахстан существует возможность разрешения индивидуальных трудовых споров в соответствии со ст. 159 ТК РК всегласительной комиссии. При этом важным является в ходе решения трудового спора сохранить нормальные взаимоотношения между сторонами и нормальный психологический климат в организации в целом.

### **2.3. Особенности рассмотрения индивидуальных трудовых споров согласительной комиссией, в соответствии с новым Трудовым кодексом Республики Казахстан**

1 января 2016 года вступил в законную силу новый Трудовой кодекс Республики Казахстан («ТК»). Как показывает практика, основной причиной возникновения трудовых споров является незнание либо плохое знание норм трудового законодательства, как отдельными руководителями работодателей, так и многими работниками.

Одно из существенных изменений нового ТК касается порядка рассмотрения индивидуальных трудовых споров. Ранее в соответствии с ТК старой редакции индивидуальные трудовые споры рассматривались согласительными комиссиями и (или) судами. В согласительной комиссии споры рассматривались по заявлению стороны трудового спора, то есть, если сторона спора выражала желание обратиться в согласительную комиссию.

Новый ТК предусматривает обязательное рассмотрение индивидуальных трудовых споров посредством согласительных комиссий. Так, п. 1. ст. 159 нового ТК предусматривает, что индивидуальные трудовые споры рассматриваются согласительными комиссиями, а по неурегулированным вопросам либо по вопросам неисполнения решений согласительной комиссии - судами, за исключением субъектов малого предпринимательства и руководителей исполнительного органа юридического лица.

В соответствии с п. 2 ст. 159 нового ТК, согласительная комиссия является постоянно действующим органом, создаваемым в организации, ее филиалах и представительствах на паритетных началах из равного числа представителей от работодателя и работников [22].

Согласительная комиссия является обязательным досудебным органом для урегулирования индивидуальных трудовых споров, возникающих в организации между работниками и работодателем. Комиссия вправе рассматривать все, без исключения, возникающие индивидуальные трудовые споры.

Согласительная комиссия рассматривает споры работников, связанные с применением трудового законодательства, споры, возникающие в связи с коллективными договорами, соглашениями и иными локальными правовыми актами, трудовыми договорами, в том числе споры:

- об оплате труда;
- о переводе на другую работу и перемещении на другое рабочее место;
- об оплате труда, в том числе при совмещении должностей, временном замещении отсутствующего работника, совместительстве, за работу в сверхурочное, ночное время, выходные и праздничные дни;
- о праве на получение и размере причитающихся работнику вознаграждений, предусмотренных действующей системой оплаты труда;
- о выплате компенсаций и предоставлении гарантий;
- о возврате денежных сумм, удержанных из заработной платы работника;
- о предоставлении отпусков;
- о выдаче специальной одежды, специальной обуви, средств индивидуальной защиты, лечебно-профилактического питания;
- о выплате заработной платы за время вынужденного прогула или разницы в зарплате за время выполнения нижеоплачиваемой работы в связи с незаконным переводом;

- о взыскании заработной платы, включая надбавок, предусмотренных системой оплаты труда;
- о применении дисциплинарных взысканий;
- о неправильных или неточных записях в трудовой книжке сведений о заключении или изменении трудового договора, если эти записи не соответствуют приказу (распоряжению) или иным предусмотренным законодательством документам;
- о восстановлении на работе, об изменении даты и формулировки причины увольнения;
- о возмещении причиненного материального ущерба;
- о соблюдении режима рабочего времени и времени отдыха;
- об отмене решений аттестационной комиссии.

Согласительная комиссия также в обязательном порядке рассматривает другие индивидуальные трудовые споры, связанные с применением трудового законодательства, коллективного и трудовых договоров, актов работодателя.

Заявление, поступившее в согласительную комиссию, согласно п. 4 ст. 159 ТК, подлежит обязательной регистрации в день подачи. Согласно п. 5 указанной статьи, согласительная комиссия обязана рассмотреть спор в течение 15-ти рабочих дней со дня регистрации заявления и выдать сторонам спора копии решения в трехдневный срок со дня его принятия. Для сравнения, ранее действовавший ТК предусматривал, что спор рассматривается в течение семи дней со дня подачи заявления.

На практике уже возникают споры об обязательности обращения в согласительную комиссию с заявлением о разрешении трудового спора. Некоторые наши коллеги полагают, что обращение в согласительную комиссию, как и по ранее действовавшему ТК, зависит от усмотрения стороны трудового спора, в связи с чем, сразу же обращаются в суд.

Однако п. 1 ст. 159 нового ТК предусматривает, что индивидуальные трудовые споры рассматриваются согласительными комиссиями, а по неурегулированным вопросам либо неисполнению решения согласительной

комиссии – судами. То есть, закон предусматривает обязательное рассмотрение споров в согласительной комиссии. Только, если спор не урегулирован в согласительной комиссии, или решение комиссии не исполняется, в этом случае можно обратиться в суд, приложив доказательства обращения в согласительную комиссию

Правильно поступают суды, которые в случае отсутствия доказательств обращения в согласительную комиссию выносят определения о возвращении исковых заявлений, разъясняя о необходимости обращения с заявлением в согласительную комиссию по месту работы [23].

Так, определением Бостандыкского районного суда г. Алматы от 29 января 2016 года исковое заявление К. к Управлению образования г. Алматы о восстановлении на работе и оплате вынужденного прогула было возвращено истцу со всеми приложенными документами на основании пп. 1 п. 1 ст. 152 Гражданского процессуального кодекса Республики Казахстан (далее - ГПК), в связи с непредставлением истцом доказательств, подтверждающих обращение в согласительную комиссию либо неисполнение решения согласительной комиссии [24].

Также в судебной практике выражаются мнения о том, что сторона спора вправе обратиться в суд только тогда, когда решение согласительной комиссии не исполняется. Некоторыми судами подобная позиция мотивируется ссылкой на п. 7 ст. 159 нового ТК, из содержания которой следует, что в случае неисполнения решения согласительной комиссии в установленный срок, работник или работодатель вправе обратиться в суд.

Полагаем, что подобное толкование закона является ошибочным и не вытекающим из требований законодательства, поскольку в этом случае упускается из виду общее правило, изложенное в пункте 1 указанной статьи.

Так, п. 1. ст. 159 нового ТК предусматривает, что индивидуальные трудовые споры рассматриваются согласительными комиссиями, а по неурегулированным вопросам либо по вопросам неисполнения решений согласительной комиссии - судами, за исключением субъектов малого

предпринимательства и руководителей исполнительного органа юридического лица.

Таким образом, сторона вправе обратиться в суд, если спор не урегулирован согласительной комиссией. В этом случае, сторона вправе обратиться в суд в двухмесячный срок после получения решения согласительной комиссии. Поэтому, п. 7 ст. 159 нового ТК следует толковать в соответствии с общим смыслом п. 1 ст. 159 нового ТК.

Ст. 160 нового ТК регламентированы следующие сроки для обращения в согласительную комиссию или суд для рассмотрения индивидуальных трудовых споров:

– по спорам о восстановлении на работе – для обращения в согласительную комиссию - один месяц со дня вручения копии акта работодателя о прекращении трудового договора, для обращения в суд - два месяца со дня вручения копии решения согласительной комиссии при обращении по неурегулированным спорам либо при неисполнении решения комиссии стороной трудового договора. Для сравнения, ранее для данной категории споров был предусмотрен трехмесячный срок, который отчитывался со дня вручения копии акта работодателя о расторжении трудового договора;

– по другим трудовым спорам – срок обращения в согласительную комиссию составляет один год со дня, когда работник или работодатель узнал, или должен был узнать о нарушении своего права. Течение срока приостанавливается в период действия договора о медиации по рассматриваемому трудовому спору, а также в случае отсутствия согласительной комиссии до ее создания.

На практике возникают вопросы о том, как быть в случае, если на предприятии или в организации отсутствуют согласительные комиссии? Согласно п. 2 ст. 159 нового ТК, согласительная комиссия является постоянно действующим органом, создаваемым в организации, ее филиалах и представительствах на паритетных началах из равного числа представителей от работодателя и работников. Отсюда следует, что законом конкретно

регламентировано, что согласительные комиссии – это постоянно действующие органы, и они должны быть созданы в организациях, предприятиях и их филиалах. Если же эти комиссии отсутствуют, то они должны быть созданы во исполнение требований законодательства [25].

Трудовой спор рассматривается комиссией, если работник не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с администрацией организации. Прием заявлений, поступающих в комиссию, производится работодателем, за счет и на бланках работодателя ведется переписка с гражданами и организациями от имени комиссии по трудовым спорам (направление вызовов, дача ответов и т.п.). Все расходы по работе комиссии несет Работодатель.

Работник, по заявлению которого рассматривается трудовой спор, должен быть приглашен на заседание комиссии не позднее, чем за три дня. Все споры должны рассматриваться согласительной комиссией по трудовым спорам в присутствии работника, подавшего заявление. Заочное рассмотрение спора допускается лишь по письменному заявлению работника. Заседания комиссии по трудовым спорам должны быть назначены и проведены в такое время, чтобы члены комиссии, заинтересованный работник, а также свидетели и приглашенные специалисты, и эксперты могли присутствовать на заседании в удобное для них время.

Если работник не явился на заседание комиссии, то рассмотрение его заявления откладывается. При повторной неявке работника без уважительных причин комиссия может вынести решение о снятии данного заявления с рассмотрения, однако это не лишает работника права подать заявление вновь.

Согласительная комиссия по трудовым спорам имеет право вызывать на заседание свидетелей, поручать отдельным лицам проведение технических и бухгалтерских проверок, требовать от администрации представления документов и расчетов, направлять запросы и пользоваться консультациями государственных и вышестоящих профсоюзных органов.

Заинтересованный работник имеет право заявить мотивированный отвод любому члену комиссии, участвующему в заседании. Этот отвод должен быть заявлен в начале заседания комиссии. При заявлении отвода рассмотрение спора переносится на другое время, устанавливаемое комиссией.

Вопрос об удовлетворении отвода решается:

- в отношении представителя администрации — руководителем организации;
- в отношении представителя профсоюза — профсоюзным комитетом.

Руководитель издает приказ, а профсоюзный комитет принимает решение, которым удовлетворяется либо не удовлетворяется заявление об отводе. Вместо отведенного члена комиссии может быть назначен другой представитель.

Согласительная комиссия правомочна принимать решение, если на ее заседании присутствует не менее 2/3 всех членов комиссии. Решения комиссии по трудовым спорам принимаются по соглашению между всеми представителями профсоюзного комитета или работников, и представителями администрации, участвующими в заседании, имеют обязательную силу и в каком-либо утверждении не нуждаются.

Решения комиссии должны быть мотивированы и основаны на действующем законодательстве, коллективном и трудовом договорах, соглашениях, правилах, положениях и инструкциях. В решениях комиссии по денежным требованиям должна быть указана точная сумма, причитающаяся работнику. Решение согласительной комиссии в течение трех рабочих дней должно быть направлено работодателю и заявителю.

На каждом заседании комиссии по трудовым спорам обязательно ведется протокол. Протокол подписывается после окончания заседания председателем и секретарем. Если при рассмотрении заявления в комиссии не достигнуто соглашение, в протоколе заседания комиссии следует изложить предложения каждой стороны и указать о том, что соглашение не состоялось.

К протоколу прилагаются материалы проверок, письменные объяснения, заключения, переписка и иные документы, полученные комиссией в ходе рассмотрения спора.

Если при рассмотрении спора в комиссии по трудовым спорам соглашение между представителями профсоюзного комитета или работников, и представителями администрации не было достигнуто, работник имеет право обратиться с заявлением о разрешении спора в суд. Также в случае несогласия работника с решением по трудовому спору, вынесенным комиссией, работник может обратиться с заявлением о разрешении трудового спора в суд.

Согласно п. 6 ст. 159 нового ТК решение согласительной комиссии подлежит исполнению в установленный ею срок, то есть, в срок, который будет указан в решении согласительной комиссии, за исключением споров о восстановлении на работе, которые подлежат немедленному исполнению. В соответствии с п. 7 ст. 159 нового ТК, в случае неисполнения решения согласительной комиссии в установленный срок, работник или работодатель вправе обратиться в суд. Таким образом, при задержке работодателем исполнения решения о восстановлении на работе согласительная комиссия либо суд выносит решение о выплате работнику средней заработной платы или разницы в заработной плате за время задержки исполнения решения [26].

Работнику, восстановленному на прежней работе, выплачивается средняя заработная плата за все время вынужденного прогула (отстранения от работы) или разница в заработной плате за время выполнения нижеоплачиваемой работы при незаконном переводе на другую работу, но не более чем за шесть месяцев.

Трудовым кодексом также предусмотрено, что стороны согласительной комиссии обязаны проводить ежегодное обучение членов согласительной комиссии основам трудового законодательства Республики Казахстан, развитию умения вести переговоры и достижению консенсуса в трудовых спорах [27]. Так же есть возможность внести в процедуру рассмотрения и



урегулирования трудовых споров согласительной комиссией с применением медиации и медиативного подхода.

#### **2.4. Разработка методических рекомендаций по обеспечению деятельности согласительной комиссии для разрешения трудовых споров средствами медиативных технологий в системе среднего образования Казахстана**

Порядок рассмотрения трудовых споров согласительными комиссиями определяется нормами Закона «О труде в РК» и Инструкции о порядке рассмотрения трудовых споров согласительными комиссиями, утвержденной приказом Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан № 37-п от 15 февраля 2000 года.

Согласно выше обозначенной Инструкции разработаны методические рекомендации по формированию и работе согласительных комиссий по разрешению индивидуальных трудовых споров (казахстанского отраслевого профессионального союза работников образования и науки) в целях оказания практической помощи руководителям организаций образования и науки и профорганам всех уровней Казахстанского отраслевого профессионального союза работников образования и науки в вопросах реализации ст.ст. 159-161 Трудового кодекса РК в части разрешения индивидуальных трудовых споров согласительными комиссиями.

Согласительная комиссия по разрешению индивидуального трудового спора является постоянно действующим органом и создается в каждой организации образования и науки, имеющей статус юридического лица, а также в филиалах и представительствах юридических лиц, и образуется из равного числа представителей профсоюзного комитета и администрации организации. Число представителей от каждой стороны устанавливается в зависимости от численности трудового коллектива. Конкретное число членов комиссии,

порядок её работы, содержание и порядок принятия решений устанавливается по письменному соглашению между руководителем организации и педагогическим коллективом (и/или профсоюзным комитетом), либо определяется условием коллективного договора. В целях формирования оптимального соотношения состава комиссии рекомендуется следующее соотношение:

- в трудовых коллективах с численностью работников до 50 человек - по два представителя от каждой стороны;
- в трудовых коллективах с численностью от 50 до 150 человек - по три представителя от каждой стороны;
- в трудовых коллективах с численностью свыше 150 человек - по четыре представителя от каждой стороны.

Состав согласительной комиссии должен быть размещен на видном месте для сведения работников. Согласительные комиссии по разрешению индивидуальных трудовых споров могут быть образованы на уровне административных территориальных единиц - районов, городов, областей соглашениями сторон социального партнерства. Они создаются и действуют на тех же основаниях, что и согласительные комиссии конкретных организаций образования.

Согласительная комиссия по разрешению индивидуальных трудовых споров образуется на срок до 3 лет, то есть на срок действия коллективного договора либо соглашения о социальном партнерстве. В течение этого срока стороны могут заменять своих представителей в порядке, установленном для формирования состава комиссии, полномочия всех представителей истекают одновременно с истечением срока, на который образована комиссия.

На каждом заседании комиссии сторонами назначаются председатель и секретарь следующего заседания, на которых возлагается подготовка и созыв заседания. Техническое обслуживание комиссии по трудовым спорам (делопроизводство, хранение дел, подготовка и выдача выписок из протоколов заседаний и пр.) осуществляется администрацией школы. Руководитель

организации образования своим приказом назначает работника, на которого возлагается работа по техническому обслуживанию комиссии. Делопроизводство согласительной комиссии ведется отдельно от общего делопроизводства в особом разделе номенклатуры дел школы.

Согласительная комиссия является обязательным досудебным первичным органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров, возникающих в организации образования между педагогами/работниками и администрацией школы. Согласительная комиссия вправе рассматривать все без исключения возникающие индивидуальные трудовые споры. Согласительная комиссия рассматривает споры работников, связанные с применением трудового законодательства, коллективного договора, соглашений и иных локальных правовых актов, трудовых договоров, в том числе об (о):

- оплате труда;
- переводе на другую работу и перемещении на другое рабочее место;
- оплате труда, в том числе при совмещении должностей, временном замещении отсутствующего работника, совместительстве, за работу в сверхурочное, ночное время, выходные и праздничные дни;
- праве на получение и размере причитающихся работнику вознаграждений, предусмотренных действующей системой оплаты труда;
- выплате доплат, компенсаций и предоставлении гарантий;
- возврате денежных сумм, удержанных из заработной платы работника;
- предоставлении отпусков;
- выдаче специальной одежды, специальной обуви, средств индивидуальной защиты, лечебно-профилактического питания.
- выплате заработной платы за время вынужденного прогула или разницы в зарплате за время выполнения нижеоплачиваемой работы в связи с незаконным переводом;

- взыскании заработной платы, включая надбавки, предусмотренные системой оплаты труда;
- применении дисциплинарных взысканий;
- неправильных или неточных записях в трудовой книжке сведений о заключении или изменении трудового договора, если эти записи не соответствуют приказу (распоряжению) или иным предусмотренным законодательством документам.

- восстановлении на работе, об изменении даты и формулировки причины увольнения;
- возмещении причиненного материального ущерба;
- соблюдении режима рабочего времени и времени отдыха;
- отмене решений аттестационной комиссии.

Согласительная комиссия является обязательным органом по рассмотрению других индивидуальных трудовых споров, связанных с применением трудового законодательства, коллективного и трудовых договоров, иных актов администрации организации образования.

Трудовой спор рассматривается комиссией, если работник не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с администрацией организации образования. Прием заявлений, поступающих в согласительную комиссию, производится администрацией школы, а также переписка с гражданами и организациями от имени комиссии по трудовым спорам (направление вызовов, дача ответов и т.п.). Все расходы по работе комиссии несет администрация организации образования.

Педагогические работники могут обращаться в согласительную комиссию по трудовым спорам:

- по спорам о восстановлении на работе – до истечения одного месяца со дня вручения копии акта работодателя о прекращении трудового договора;

– по другим трудовым спорам – в течение одного года с того дня, когда работник или работодатель узнал или должен был узнать о нарушении своего права.

Решение согласительной комиссии должно быть мотивированным и основанным на законодательстве, написано четким, ясным языком и выражено в категоричной форме. Денежные требования должны быть указаны точной суммой. Копии решения выдаются заявителю и администрации, и оформляется распиской.

Решение согласительной комиссии подлежит исполнению в установленный ею срок. В случае неисполнения решения комиссии в установленный срок работник или работодатель имеет право разрешение трудового спора осуществить в судебном порядке (Статья 176 ТК РК). Таким образом, согласительная комиссия является первой стадией рассмотрения индивидуальных трудовых споров (кроме споров, которые отнесены к исключительной компетенции судов и споров отдельных категорий работников по отдельным вопросам, рассматриваемых в особом порядке). В отдельных случаях спор может быть передан в суд [28].

В условиях отдаленности судебных органов от некоторых населенных пунктов, отсутствия, зачастую, денег для оплаты поездок, многие наемные работники в селах, поселках остаются фактически без надлежащей правовой защиты. К тому же неуверенность в правильном разрешении трудового спора, сопровождаемое правовым нигилизмом этих работников, усугубляет положение дел. Следовательно, большое внимание при разрешении индивидуальных трудовых споров, следует уделять переговорному процессу как самостоятельному средству урегулирования трудовых споров и как необходимому атрибуту в работе согласительных комиссий.

На основе опыта зарубежных стран переговоры рассматриваются в двух аспектах: как самостоятельное средство урегулирования споров и как неотъемлемый элемент любой альтернативной внесудебной процедуры. Отличие только в том, что в первом случае переговоры ведутся

непосредственно сторонами (их представителями), во втором - обязательно с участием третьего независимого лица, именуемого арбитром (посредником) [29]. В казахстанском законодательстве при рассмотрении индивидуальных трудовых споров переговорный процесс вообще не упоминается.

Также необходимо восстановить порядок, при котором по незначительным трудовым спорам работник обязан, обратиться в СК (согласительную комиссию), а затем только в суд. Причем индивидуальный трудовой спор должен рассматриваться в СК или в суде, если работник предпринял все меры по самостоятельному (либо с участием представителей) урегулированию возникших разногласий.

Анализируя Инструкцию о порядке рассмотрения индивидуальных трудовых споров согласительными комиссиями [30], мы считаем неверным предоставление согласительным комиссиям рассматривать все без исключения трудовые споры, поскольку споры о восстановлении на работе, об изменении даты и формулировки причин увольнения, о переводе на другую работу, об оплате за время вынужденного прогула либо в выплате разницы в заработной плате за время выполнения нижеоплачиваемой работы и другие наиболее сложные трудовые споры не всегда «под силу» согласительным комиссиям. И в случае неисполнения решения комиссии в установленный срок, удостоверение установленной формы, явившийся ранее исполнительным документом, сейчас не выдается, что, безусловно, лишает юридической силы любое решение этого органа. Выход в сложившейся ситуации по казахстанскому законодательству один - это обращение в суд по любому поводу и по любым трудовым спорам, что с нашей точки зрения также не совсем правильно.

Трудовой Кодекс РК не только не указывает конкретный орган с конкретным установлением его полномочий в вопросах разрешения трудовых споров, не разграничивает их компетенцию, но и не расписывает также процедуру их рассмотрения, отсылая к ГПК РК. Поэтому в Трудовом Кодексе необходимо четко расписать круг вопросов, рассматриваемых только в суде, т.е. его исключительную компетенцию. И это обосновывается тем, что на

многих предприятиях не созданы согласительные комиссии, суды завалены гражданскими и уголовными делами, рассчитывать на неременное разбирательство трудового дела либо в согласительной комиссии, либо в суде не следует. Скорее всего, трудовые споры по так называемым мелким делам, так или иначе, до суда не дойдут. Могут они не дойти и до согласительных комиссий, поскольку у наемных работников, как у неравноправной стороны трудового договора, нет уверенности «победить» экономически сильного работодателя.

Таким образом, видится, что при включении в работу согласительной комиссии медиативного подхода не нарушается порядок рассмотрения трудовых споров согласительными комиссиями, определенные законодательством Республики Казахстан. А при разработке методических рекомендаций по обеспечению деятельности согласительной комиссии для разрешения трудовых споров средствами медиативных технологий в системе среднего образования Казахстана важно учитывать как положения нормативно-правовой базы, так и рекомендации по применению коммуникативных инструментов члена согласительной комиссии. Таким образом, организационно-методическое обеспечение согласительной комиссии для разрешения трудовых споров с применением медиативных технологий в средней школе включает:

- пакет локальных актов по организации работы согласительной комиссии (Приложение А);
- подобранные кейсы с примерами разрешения трудовых споров (Приложение Б);
- методические рекомендации по применению медиативной техники (Приложение В);
- материалы просветительского содержания для потенциальных участников трудовых споров (Приложение Г).

Разработанный пакет организационно-методического обеспечения согласительной комиссии для разрешения трудовых споров с применением

медиативных технологий в средней школе прошел экспертизу в центре Национальной академии образования им. И. Алтынсарина.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена потребностью общества в казахстанской средней школе специалистов, ориентированных на организационно-методическое обеспечение согласительной комиссии для разрешения трудовых споров при применении медиативных технологий. Однако большинство специалистов попадают в трудовые споры для применения медиативных технологий в системе среднего образования. По этой причине в процессе средне-педагогического процесса не формируется организационно-методическое обеспечение согласительной комиссии. Следовательно, в средней школе Казахстана активно работает применение медиативных технологий для разрешения трудовых споров специалистов.

Исходя из анализа философской, социологической, психологической, педагогической литературы, мы пришли к выводу, на сегодняшний день, в средней школе Казахстана применение медиативных технологий имеет недостаточную теоретическую разработанность. Проблема создания педагогических условий для эффективного формирования вышеназванного явления не рассматривалась как отдельная теоретическая и практическая проблема. Это послужило основанием для определения темы нашего исследования.

Глубоко изучена степень разработанности данной проблемы в социальной, психологической и педагогической науке и сделан вывод о том, что в науке создана теоретико-концептуальная база, сформулирован круг идей, основных положений и подходов к интересующей нас проблеме. Методологическую основу нашего исследования представляют историко-философский, психологический и педагогический компоненты.

Мы, в свою очередь, говоря о организационно-методическом обеспечении согласительной комиссии для разрешения трудовых споров, тем самым понимаем ценностную позицию социального субъекта, выраженную в практическом отношении к окружающему миру и к себе, в свою очередь,

интерес к медиативным технологиям может быть представлен как осознанный позитивный подход со стороны индивида, его активная познавательная деятельность, а также желание реализовать себя и свои возможности в рамках разрешения трудовых споров.

В процессе эксперимента разработаны рекомендации по применению медиативных технологий. В ходе формирующего эксперимента была разработана практическая рекомендация, важнейшим условием которой является разрешение трудовых споров с применением медиативных технологий. Организационно-методическое обеспечение согласительной комиссии в сфере среднего образования, в ней было пространство применения медиативных технологий. Только с применением медиативных технологий разрешение трудовых споров может обеспечить успешное организационно-методическое обеспечение согласительной комиссии.

С помощью различных методов исследования мы изучили положение применения медиативных технологий в средних школах и наблюдали изменения в согласительной комиссии для разрешения трудовых споров. Активно участвовали в организационно-методическом обеспечении согласительной комиссии для разрешения трудовых споров по разработанным практическим рекомендациям. Результаты контроля были фиксировались и подтверждались продуктами деятельности участников эксперимента (ситуацией разрешения трудовых споров, тематическим эссе, разработанным для анализа практических рекомендаций).

Результаты, полученные в процессе исследования, в целом подтвердили нашу гипотезу. Гипотеза частично доказана теоретически, частично в ходе экспертизы. В процессе исследования были решены поставленные задачи. Это позволило достичь цели исследования-теоретического обоснования и практической разработки основ организационно-методического обеспечения согласительной комиссии для разрешения трудовых споров. Организованная опытно-экспериментальной работы по организационно-методическому обеспечению согласительной комиссии для разрешения трудовых споров и

применению медиативных технологий подтвердила основные положения, вынесенные на защиту.

Достоверность полученных результатов обеспечена исходными методологическими основаниями; использованием комплекса научно-исследовательских методов, адекватных цели, задачам, предмету исследования; результатами опытно - экспериментальной работы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бесемер, Х. Медиация: посредничество в конфликтах / Х. Бесемер; перевод Н.В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.
2. Аллахвердова, О.В., Карпенко, А.Д. Медиация – переговоры с участием посредника / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко. – СПб.: Издательский дом Роза мира, 2013. – 178 с.
3. Каганов, В.Ш. Рекомендации по организации служб школьной медиации в образовательных организациях [Электронный ресурс] / В.Ш. Каганов. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/-70447852/>.
4. Конституция Республики Казахстан от 30 августа 1995 г. с изменениями и дополнениями внесенными Законами РК от: 07 октября 1998 г. № 284, 21 мая 2007 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000\\_](http://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000_).
5. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414>.
6. Хамзин, А.Ш., Хамзина Ж.А., Хамзина Л.А. Трудовое право Республики Казахстан / А.Ш. Хамзин, Ж.А. Хамзина, Л.А. Хамзина. – Астана, 2004. – 594 с.
7. Толкунова, В. Н. Трудовое право России [Текст] : учеб. пособие / В. Н. Толкунова, К. Н. Гусов. – М.: Юристъ, 1995. – 448 с.
8. Сыроватская, Л.А. Трудовое право / Л.А. Сыроватская. – М.: Высшая школа, 1997. – 174 с.
9. Молодцов, М.В., Головина, С.Ю. Трудовое право России / М.В. Молодцов, С.Ю. Головина. – М.: НОРМА, 2003. – 703 с.
10. Указ Президента Республики Казахстан от 24 августа 2009 года № 858 «О Концепции правовой политики Республики Казахстан на период с 2010 до 2020 года» // Казахстанская правда. - 2009. – № 205 (25949).

11. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана Стратегия «Казахстан-2050» Новый политический курс состоявшегося государства от 14 декабря 2012 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://akorda.kz/ru/page/page\\_poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-nazarbaeva-narodu-kazakhstan-14-dekabrya-2012-g\\_1357813742](http://akorda.kz/ru/page/page_poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-nazarbaeva-narodu-kazakhstan-14-dekabrya-2012-g_1357813742).
12. Воскобитова, Л.А. Адвокат: навыки профессионального мастерства / Л.А. Воскобитова, И.Н. Лукьянова, Л.П. Михайлова. – М.: ВолтерсКлувер, 2006. – 360 с.
13. Закон Республики Казахстан «О медиации» от 28 января 2011 года № 401-IV [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1100000401>.
14. Воскобитова, Л.А. Адвокат: навыки профессионального мастерства / Л.А. Воскобитова, И.Н. Лукьянова, Л.П. Михайлова. – М.: ВолтерсКлувер, 2008. – 360 с.
15. Шварц, Ольга. Обзор практики использования медиации в странах Европейского Союза (медиация в административных делах). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mediators.ru/rus/about\\_mediation/literature/text25?print](http://mediators.ru/rus/about_mediation/literature/text25?print).
16. Калашникова, С.И. Медиация в сфере гражданской юрисдикции / С.И. Калашникова. – М.: Инфотропик Медиа, 2011. – 304 с.
17. Идрисова, С.Б. Вопросы совершенствования законодательства о медиации в Республике Казахстан / С.Б. Идрисова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mediations.kz/stati-i-doklady-o-mediacii/27-voprosy-sovershenstvovaniya-zakonodatelstva-o-mediacii-v-respublike-kazahstan.html\\$](http://mediations.kz/stati-i-doklady-o-mediacii/27-voprosy-sovershenstvovaniya-zakonodatelstva-o-mediacii-v-respublike-kazahstan.html$).
18. Пограничный, С. Медиация в административных спорах / С. Пограничный [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.liga.net/user/pogranichnyj/article/5461.aspx>.
19. Постановление Правительство РК от 7 февраля 2018 года № 42 «О внесении дополнений в постановление Правительства РК от 31 декабря 2015 года № 1193 «О системе оплаты труда гражданских служащих, работников

организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1500001193/links>.

20. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 11 мая 2020 года № 191 «Об утверждении Правил исчисления заработной платы педагогов государственных организаций» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020622>.

21. Арслан, А. Альтернативные методы, применяемые в административном праве при разрешении споров во внесудебном порядке. Судья Высшей кассационной инстанции административной юстиции Турецкой Республики/ А. Арслан. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sud.gov.kz/rus/content/alternativnye-metody-primenyayemye-v-administrativnom-prave-pri-razreshenii-sporov-vo>.

22. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414>.

23. Уваров, В.Н. Трудовое законодательство Республики Казахстан / В.Н. Уваров. – Алматы, ТОО «Баспа», 1998. – 179 с.

24. Сапаргалиев, Г.С. Конституция Республики Казахстан / научно-правовой комментарий. – Алматы: «Жеті жарғы», 2004. – 77 с.

25. Смирнов, О.С. Трудовое право / О.С. Смирнов. – М., «Проспект», 1998. – 370 с.

26. Нургалиева Е., Нурмагамбетов А. Комментарий к Закону Республики Казахстан «О труде в РК» / Е. Нургалиева, А. Нурмагамбетов. – Алматы: ТОО Баспа, 2000. – 252 с.

27. Большой экономический словарь / А.Н. Азрилян. – М.: Институт новой экономики. 1998. – 170 с.

28. Трудовой Кодекс Республики Казахстан от 15 мая 2007 года № 251-III. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://adilet.zan.kz/rus/docs/K070000251\\_](http://adilet.zan.kz/rus/docs/K070000251_).

29. Костян, И.А. Проблемы защиты трудовых прав граждан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/pravovye-problemy-zashchity-trudovykh-prav-rabotnikov-v-usloviyakh-rynochnykh-otnoshenii-v-r>.

30. Приказ Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 15 февраля 2000 г. N 37-П Об утверждении Инструкции о порядке рассмотрения трудовых споров согласительными комиссиями. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://adilet.zan.kz/rus/docs/V000001071\\_](http://adilet.zan.kz/rus/docs/V000001071_).

31. Методические рекомендации по проведению медиации между жертвой и правонарушителем с целью реализации восстановительного подхода и восстановительного правосудия, создания основ для единообразной интеграции восстановительной практики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://fedim.ru/wp-content/uploads/2019/11/10.1.Metodicheskie-rekomendatsii\\_vosstanovitelnaya-praktika.pdf](http://fedim.ru/wp-content/uploads/2019/11/10.1.Metodicheskie-rekomendatsii_vosstanovitelnaya-praktika.pdf).

32. Едгоров, Х. Альтернативные механизмы разрешения споров. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.undp.org/content/dam/uzbekistan/docs/Publications/democraticgovernance/Alternative\\_dispute\\_resolution\\_mechanisms/un\\_uzb\\_Alternative\\_dispute\\_resolution\\_mechanisms\\_rus.pdf](https://www.undp.org/content/dam/uzbekistan/docs/Publications/democraticgovernance/Alternative_dispute_resolution_mechanisms/un_uzb_Alternative_dispute_resolution_mechanisms_rus.pdf).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Пакет локальных актов по организации работы согласительной комиссии

Приложение № \_\_\_\_\_  
к коллективному договору

#### ПОЛОЖЕНИЕ

о согласительной комиссии  
по индивидуальным трудовым спорам

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет компетенцию, порядок формирования и работы согласительной комиссии по индивидуальным трудовым спорам, созданной совместно между администрацией

---

*/ полное наименование работодателя/*

(далее – **Работодатель**) и коллективом работников для урегулирования индивидуальных трудовых споров между **Работником** и **Работодателем**.

1.2. Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым Кодексом Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК

1.3. Порядок формирования, компетенция согласительной комиссии и порядок принятия решений определяется Коллективным договором и настоящим Положением.

1.4. Решение согласительной комиссии является обязательным для сторон трудового спора.

1.5. Члены согласительной комиссии обязаны принимать все меры для решения индивидуального трудового спора на стадии переговоров.

#### 2. Организация согласительной комиссии.



21. Согласительная комиссия (далее – **Комиссия**) создается на паритетных началах из равного числа представителей **Работников** и **Работодателя** на общем собрании трудового коллектива в составе \_\_\_\_\_ человек.

22. Представители сторон в **Комиссию** избираются общим собранием

---

*/полное наименование организации/*

Членами **Комиссии** могут быть избраны любые работники независимо от занимаемой должности, выполняемой работы. Руководитель не может входить в состав **Комиссии**.

23. Численный состав Комиссии и срок ее полномочий, порядок работы и принятие решений определяется Коллективным договором и настоящим Положением.

**24** Члены Комиссии на первом организационном заседании избирают из своего состава председателя, его заместителя и секретаря путем голосования. Председатель, зам. председателя и секретарь **Комиссии** считаются избранными, если за них проголосовали более половины членов **Комиссии**.

**25.** Организационно-техническое обеспечение **Комиссии** (предоставление оборудованного помещения, оргтехники, необходимой литературы, организация делопроизводства, учет и хранение заявлений сторон и дел, подготовка и выдача копий решений и т. д.) осуществляется **Работодателем**.

**26.** **Комиссия** может иметь свою печать. Средства на ее изготовление выделяются **Работодателем**.

**27.** **Комиссия** создается на срок действия коллективного договора. По истечении указанного срока избираются новые члены **Комиссии**.

### **3. Компетенция согласительной комиссии.**

**3.1.** **Согласительная Комиссия** является постоянно действующим органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров, возникающих в процессе трудовых отношений между **Работником** и **Работодателем**.

**3.2.** Индивидуальным трудовым спором признаются неурегулированные разногласия между **Работником** и **Работодателем** по вопросам применения трудового законодательства Республики Казахстан, выполнения или изменения условий соглашений, трудового и(или) коллективного договоров, актов работодателя, о которых заявлено в Комиссию.

**3.3.** Согласительной комиссией могут рассматриваться трудовые споры:

- о взыскании задолженности по заработной плате;
- об изменении условий трудового договора;

- о применении дисциплинарных взысканий;
- о восстановлении на работе:
- о гарантиях и компенсациях, предусмотренных нормами Трудового кодекса, соглашениями, трудовым и коллективным договорами:
- об удержаниях из заработной платы:
- возникающие в связи с неправильностью или неточностью записей в трудовой книжке;
- иные споры, кроме споров, разрешение которых отнесено к компетенции суда.

#### **4. Порядок обращения в согласительную комиссию.**

4.1. Право на обращение в согласительную комиссию имеют работодатели и работники.

Трудовой спор подлежит рассмотрению в **Комиссии**, если работник самостоятельно или с участием представителя не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с Работодателем или его представителем.

4.2. Работник может обратиться в согласительную **Комиссию**:

- **по вопросам о восстановлении на работе** - в месячный срок со дня вручения копии акта работодателя о прекращении трудового договора

- **по другим спорам** – в течении одного года с того дня, когда **Работник** или **Работодатель** узнал, или должен был узнать о нарушении своего права.

В случае пропуска по уважительным причинам установленного срока **Комиссия** может восстановить срок и разрешить спор по существу.

Стороны трудовых отношений обращаются в **Комиссию** с заявлением, в котором излагает существо трудового спора. Заявление может быть передано лично или отправлено по почте, факсом.

Заявление, поступившее в **Комиссию**, подлежит обязательной регистрации в специальном журнале, который ведет секретарь **Комиссии**.

Течение срока обращения по рассмотрению индивидуальных трудовых споров приостанавливается в период действия договора о медиации по рассматриваемому трудовому спору, а также в случае отсутствия согласительной комиссии до её создания.

Отказ в приеме заявления по мотивам пропуска срока обращения не допускается. Отсутствие уважительной причины пропуска срока может являться основанием для отказа в удовлетворении требований заявителя.

## 5. Порядок рассмотрения трудового спора согласительной комиссией

5.1. Заседания **Комиссии** проводятся по мере необходимости по заявлению любой из сторон трудовых отношений.

Спор рассматривается в присутствии заявителя и (или) уполномоченного им представителя в пределах делегированных ему полномочий в соответствии с нормативными правовыми актами Республики Казахстан.

5.2. Комиссия обязана рассмотреть спор в течение пятнадцати рабочих дней со дня регистрации заявления.

5.3. Работник и Работодатель своевременно уведомляются **Комиссией** о месте, дате и времени заседания согласительной комиссии.

В случае неявки работника или его представителя на заседание указанной комиссии рассмотрение трудового спора откладывается. О переносе даты рассмотрения спора своевременно уведомляется Работник и Работодатель. В случае вторичной неявки работника или его представителя без уважительных причин комиссия может вынести решение о снятии вопроса с рассмотрения, что не лишает работника права подать заявление о рассмотрении трудового спора повторно в пределах установленного срока для обращения.

Рассмотрение спора в отсутствие работника или его представителя допускается лишь по его письменному заявлению.

Отсутствие представителя Работодателя на заседании **Комиссии** не является причиной переноса рассмотрения дела.

5.4. Работник до начала заседания **Комиссии** может взять свое заявление обратно или отказаться от предъявляемых требований непосредственно на заседании согласительной комиссии.

5.5. Заседание **Комиссии** является правомочным, если на нем присутствовало не менее половины членов комиссии с каждой стороны.

**5.6.** В назначенное для разбирательства дела время председатель **Комиссии** открывает заседание и объявляет, какое заявление подлежит рассмотрению.

Секретарь докладывает **Комиссии**, кто из вызванных по рассматриваемому делу лиц явился, извещены ли не явившиеся лица и какие имеются сведения о причинах их отсутствия.

Затем выясняется личность Работника, подавшего заявление, и вопрос о том, подлежит ли спор Работника разрешению согласительной комиссии, заслушиваются мнения членов комиссии.

Стороны имеют право приглашать на заседания **Комиссии** свидетелей, специалистов организации для выяснения обстоятельств дела, не являющихся членами комиссии, затребовать от Работодателя, необходимые для рассмотрения трудового спора документы. Требование **Комиссии** о предоставлении необходимой документации в определенный срок подлежит обязательному исполнению для всех категорий руководителей и работников.

Рассматриваются представленные Работником и представителем Работодателя материалы и документы.

5.7. На заседании комиссии по трудовым спорам секретарем ведется протокол, в котором указывается:

- дата и место проведения заседания;
- сведения о явке Работника, Работодателя, свидетелей, специалистов;
- краткое изложение заявления Работника;
- краткие объяснения сторон, показания свидетелей, специалиста;
- дополнительные заявления, сделанные Работником или Работодателем;
- представление письменных доказательств;
- результаты обсуждения Комиссии;
- результаты голосования.

Протокол подписывается председателем и секретарем комиссии или при отсутствии председателя его заместителем и заверяется печатью **Комиссии** при ее наличии.

## **6. Порядок принятия решения Комиссии и его содержание**

6.1. **Комиссия** по трудовым спорам принимает решение открытым или тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии. Принятие решения завершает рассмотрение спора в **Комиссии**.

Если при проведении голосования голоса членов комиссии разделились поровну, Председатель Комиссии имеет право решающего голоса.

6.2. Решение Комиссии должно быть выражено в категорической и четкой форме, не позволяющей толковать его по-другому или уклониться от его исполнения. В решении по денежным требованиям указывается точная сумма, причитающаяся Работнику.

6.3. Решение Комиссии включает вводную, описательную, мотивировочную и резолютивную части.

В вводной части решения должны быть указаны дата и место принятия решения Комиссии, наименование Комиссии, принявшей решение, состав Комиссии, секретарь

заседания, стороны, другие лица, участвующие в деле, их представители, предмет спора или заявленное требование.

Описательная часть решения **Комиссии** должна содержать указание на требование Работника, возражения представителя Работодателя и объяснения других лиц, участвующих в деле.

В мотивировочной части решения **Комиссии** должны быть указаны обстоятельства дела, установленные комиссией; доказательства, на которых основаны выводы **Комиссии** об этих обстоятельствах; доводы, по которым **Комиссия** отвергает те или иные доказательства; нормативно-правовые акты, которыми руководствовалась комиссия.

В случае отказа в рассмотрении заявления Работника в связи с признанием неуважительными причин пропуска срока обращения в Комиссию, в мотивировочной части решения указывается только на установление комиссией данных обстоятельств.

Резолютивная часть решения Комиссии должна содержать выводы комиссии об удовлетворении требований либо об отказе в удовлетворении требований полностью или в части, срок и порядок обжалования решения Комиссии.

6.4. Решение подписывается председателем и секретарем и заверяется печатью Комиссии.

6.5. Надлежаще заверенные копии решения комиссии по трудовым спорам вручаются работнику и Работодателю в течение трех дней со дня принятия.

6.6. Решение согласительной комиссии подлежит исполнению установленный ею срок, за исключением решения по спору о восстановлении на работе, которое подлежит немедленному исполнению.

6.7. В случае неисполнения решения согласительной комиссии в установленный срок Работник или Работодатель вправе обратиться в суд.

## **7. Обжалование решения комиссии по трудовым спорам и перенесение рассмотрения индивидуального трудового спора в суд**

7.1. В случае, если индивидуальный трудовой спор не рассмотрен **Комиссией** по трудовым спорам в пятнадцатидневный срок, **Работник** вправе перенести его рассмотрение в суд.

7.2. Решение **Комиссии** по трудовым спорам может быть обжаловано Работником или Работодателем в суд в порядке, установленным Гражданским процессуальным законодательством РК.

## **8. Гарантии работникам - членам Комиссии**

8.1. Членам комиссий по трудовым спорам предоставляется свободное от работы время для участия в работе Комиссии с сохранением среднего заработка. Предоставление свободного от работы времени членам Комиссий по трудовым спорам оформляется приказом работодателя. Средний заработок при этом определяется из расчета трех последних месяцев работы в порядке, предусмотренном законодательством.

Увольнение работников, входящих в состав комиссии по трудовым спорам, являющихся членами профсоюза, может быть произведено по инициативе Работодателя только с учетом мотивированного мнения профкома работников организации.

В случае, если заседание Комиссии проводится в свободное от работы время для члена Комиссии, компенсация этому работнику устанавливается в соответствии с Порядком оплаты труда работников.

8.2. Работодатель и представитель работников обязаны проводить ежегодное обучение членов согласительной комиссии основам трудового законодательства Республики Казахстан, развитию умения вести переговоры и достижению консенсуса в трудовых спорах.

## **9. Заключительные положения**

9.1. При увольнении работника, являющегося членом Комиссии, представители Работников, Работодатель избирают или назначают нового работника в состав Комиссии.

Приложениями к настоящему Положению являются:

- *Приложение № 2* - Форма журнала регистрации заявлений;
- *Приложение № 3* – Форма протокола заседания Комиссии;
- *Приложение № 4* – Форма решения, принимаемого Комиссии.



## Протокол заседания Комиссии

г. \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Согласительная Комиссия по индивидуальным трудовым спорам

\_\_\_\_\_ в составе:

Председательствующего \_\_\_\_\_

членов

Комиссии:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

секретаре Комиссии:

\_\_\_\_\_

работника

\_\_\_\_\_

представителя Работодателя

\_\_\_\_\_

свидетеля

\_\_\_\_\_

специалистов (экспертов)

\_\_\_\_\_

рассмотрела в заседании дело по заявлению работника

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

к \_\_\_\_\_

о \_\_\_\_\_

В заседании Комиссии участвуют:

**Заявитель**

**(представитель**

**заявителя):** \_\_\_\_\_



Представитель

Работодателя:

Свидетель

Специалист

(эксперт)

Заседание открыто в \_\_\_\_\_ ч. \_\_\_\_\_ мин.

Председательствующий на заседании объявил, какое дело подлежит рассмотрению, состав Комиссии, объявлено, что протокол заседания ведет секретарь Комиссии

Заявитель изложил свои требования в соответствии с заявлением. Пояснения  
Заявителя:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Представитель интересов Работодателя изложил свои возражения, а также представил Комиссии, заявителю отзыв на заявление. Пояснения представителя интересов Работодателя:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Свидетель \_\_\_\_\_ пояснил следующее:

---

---

---

---

---

---

---

---

Специалист (эксперт) \_\_\_\_\_ пояснил следующее:

---

---

---

---

---

---

---

---

Председательствующий огласил письменные материалы и исследовал их.

Состоялись прения сторон, стороны обменялись мнениями.

Председательствующим объявлено об окончании рассмотрения дела по существу.

Результаты голосования: за \_\_\_\_\_ против \_\_\_\_\_

По результатам голосования членов Комиссия лицам, участвующим в деле, объявлена резолютивная часть решения.

Председательствующий проинформировал представителей сторон индивидуального трудового спора, что решение они вправе получить «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. после \_\_\_\_\_ ч.

Представителям лиц, участвующих в деле, разъяснен порядок обжалования решения.

Заседание окончено в \_\_\_\_\_ ч. \_\_\_\_\_ мин.

Протокол составлен «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Председатель Комиссии \_\_\_\_\_

Члены Комиссии: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Секретарь Комиссии \_\_\_\_\_

**Решение**

г. \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Согласительная Комиссия по индивидуальным трудовым спорам  
\_\_\_\_\_ в составе

Председателя: \_\_\_\_\_

Членов Комиссии

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

при \_\_\_\_\_ секретаре

\_\_\_\_\_

рассмотрев дело по заявлению \_\_\_\_\_

к \_\_\_\_\_

о

\_\_\_\_\_

**Установила:**

\_\_\_\_\_

На основании изложенного и руководствуясь ст. 159, 160, 161 Трудового Кодекса РК

**Решила:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

Решение может быть обжаловано в суд \_\_\_\_\_ в  
десятидневный срок со дня получения копии решения.

Председатель Комиссии:

Члены Комиссии:

Копия верна.

Решение вступило в законную силу:

Председатель Комиссии:

Секретарь Комиссии:

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Подобранные кейсы с примерами разрешения трудовых споров

1. Работник обратился в суд с требованием о взыскании с нанимателя среднего заработка за каждый день задержки расчета при увольнении.

Трудовые отношения с данным работником были прекращены 12 октября 2016 года по истечении срока действия контракта (п.2 статьи 35 ТК). По взаимной устной договоренности руководителя предприятия с увольняющимся работником предприятие осуществило с ним окончательный расчет спустя 8 дней, а именно в день выплаты всем работникам заработной платы на этом предприятии.

В соответствии со статьей 77 ТК все выплаты, причитающиеся работнику от нанимателя при увольнении работника, производятся в день его увольнения. Поскольку данное правило было нарушено, работник воспользовался своим правом на судебную защиту.

Медиатор, присутствовавший на предварительном судебном заседании, предложил сторонам урегулировать спор в медиации.

По истечении недели истец первым проявил инициативу и обратился к медиатору. Основным его мотивом обращения в медиацию было чувство вины за нарушение данного бывшему руководителю слова.

В процессе медиации работник пояснил, что он работал на данном предприятии более 10 лет, качественно выполнял свою работу и не имел нареканий со стороны руководства. За восемь месяцев до его увольнения на предприятии сменился бухгалтер, который ведет вопросы расчетов с работниками. Бухгалтер работала с ним в одном кабинете и постоянно делала ему необоснованные замечания. Постепенно назрел конфликт, который спровоцировал инцидент: бухгалтер в день увольнения отметила, что только работниками недобросовестно относящимся к своим обязанностям не производят расчет в день увольнения. Таким образом, по мнению бухгалтера,

руководство дает ему понять, что как работник он не представляет ценности и в его услугах не нуждаются. Данный конфликт явился причиной принятия им решения об обращении в суд. Работник полагал, что таким образом ответственность за нарушение законодательства ляжет на бухгалтера, как на непосредственного исполнителя.

Руководитель, рассказывая свое видение ситуации, пояснил, что у предприятия нестабильная финансовая ситуация. Он был готов и дальше продолжать трудовые отношения с данным работником, однако понимая, что ему нужно содержать семью и полагая, что принятое решение работником хорошо обдуманно, принял предложение работника о его увольнении. Претензий к осуществлению данным работником его трудовых обязанностей он не имел. Исходя из финансового положения дел на предприятии и зная данного работника как ответственного, руководитель не сомневался, что заключенная с ним устная договоренность будет выполнена. Иск о взыскании среднего заработка за задержку расчета при увольнении для него был как «гром среди ясного неба». О конфликте между работником и бухгалтером он не знал.

#### **Позиции сторон:**

*Позиция нанимателя:* Причиной нарушения законодательства о труде явилось сложное финансовое положение предприятия. Между руководителем и работником была устная договоренность об изменении сроков окончательного расчета с ним, за нарушение которой работник должен нести моральную ответственность.

*Позиция работника:* Нанимателем нарушен срок осуществления причитающихся ему при увольнении выплат, установленный в ч.1 статьи 77 ТК. В связи с этим он имеет право согласно статье 78 ТК взыскать с нанимателя средний заработок за каждый день их задержки.

Поиск решения в медиации опирается на интересы сторон в разрешении спора. Таким образом, основная задача медиатора— задать вопросы, позволяющие отойти сторонам от своих правовых позиций и выявить их интересы.

В ходе дискуссии сторон по выработке повестки дня и вопросов для обсуждения медиатор предложил сторонам рассказать о том, что для них важно в разрешении сложившейся ситуации. Таким образом, медиатор перевел стороны из правовых позиций в их интересы, которые были озвучены сторонами на медиации. Далее, исходя из своих интересов, стороны начали поиск взаимовыгодного решения.

**Интересы сторон:**

*Интерес нанимателя:* минимизировать затраты на урегулирование данной ситуации.

*Интерес работника:* получить компенсацию за причиненные ему моральные страдания другим работником предприятия.

**Итог медиации:**

Стороны заключили медиативное соглашение, согласно которому истец отказался от иска. Руководитель от имени предприятия и своего работника (бухгалтера) принес извинения и в качестве дополнительной компенсации бесплатно оказал услугу бывшему работнику по грузоперевозке мебели в связи с его переездом на другую квартиру.

В случае рассмотрения данного иска судом, полагаю, решением было бы о взыскании с предприятия в пользу работника среднего заработка за каждый день задержки окончательного расчета с работником. Данное решение не до конца удовлетворило бы интерес работника, поскольку он бы не получил извинение, и повлекло дополнительные затраты для предприятия, которое уже имеет финансовые трудности.

2. Работник обратился с иском о восстановлении его на работе, в связи с тем, что при его увольнении по сокращению штата (п.1 статьи 42 ТК) наниматель не предложил ему все имеющиеся в организации вакансии. Инициатором медиации выступил наниматель. Истец согласился провести переговоры с представителем нанимателя при участии нейтрального независимого посредника (медиатора).

Работник, рассказывая свое видение ситуации, отметил, что по специальности он инженер, при этом может добросовестно выполнять работу вахтера. Поскольку должность вахтера была свободной на момент его предупреждения о сокращении штата и не была ему предложена, у него есть все основания требовать восстановления на работе. По его мнению, работник отдела кадров хотела устроить вахтером своего мужа, поэтому в грубой форме отказала ему во внесении этой должности в список предлагаемых ему свободных должностей.

Представитель нанимателя в ходе медиации пояснил, что процедура увольнения по сокращению штата была произведена, на их взгляд, в полном соответствии с требованиями законодательства о труде (статья 43 ТК). Так, работник был предупрежден за два месяца до его предстоящего увольнения, ему предоставлялся раз в неделю свободный день для самостоятельного трудоустройства и предлагался список вакантных должностей, соответствующих его специальности и квалификации, но он от перевода на эти должности письменно отказался. На момент предложения работнику имеющейся у нанимателя работы должность вахтера уже была укомплектована: подписан контракт, но работник должен был приступить к работе по графику через два дня.

#### **Позиции сторон:**

*Позиция нанимателя:* Нанимателем был соблюден установленный статьей 43 ТК порядок увольнения в связи с сокращением штата, поэтому требования работника безосновательны.

*Позиция работника:* Наниматель нарушил порядок увольнения, установленный ч. 4 статьи 43 ТК. Работнику не была предложена другая имеющаяся у нанимателя работа, которую работник мог выполнять с учетом его специальности и квалификации. В связи с этим предприятие обязано восстановить на его на работе ( ч. 2 п. 22 постановления Пленума Верховного Суда Республики Беларусь от 29.03.2001 N 2 "О некоторых вопросах применения судами законодательства о труде").



В ходе обсуждения сторонами на медиации возможных выходов из сложившейся ситуации указанные позиции были трансформированы в следующие интересы сторон.

**Интересы сторон:**

*Интерес нанимателя:* не проводить никаких кадровых перестановок и оперативно разрешить данный спор.

*Интерес работника:* получить постоянный источник дохода в течение трех месяцев (время ожидания работы у другого нанимателя по предварительной договоренности).

**Итог медиации:**

Истец отказался от иска. После консультаций с руководителем организации стороны подписали медиативное соглашение, в развитие которого был заключен гражданско-правовой договор сроком на три месяца. По договору бывшему работнику было поручено за определенную плату:

написание ряда статей и иного информационного материала для размещения их на сайте и на стендах организации;

создание и ведение в течении указанного срока страниц предприятия в нескольких социальных сетях.

3. Работник обратился с иском о взыскании с нанимателя среднего заработка за время вынужденного прогула и изменении даты увольнения по основанию, предусмотренному статьей 79 ТК, в связи с задержкой выдачи ему трудовой книжки. Инициатором медиации выступила организация.

Исходя из презентации работника (представления стороны)[2] в процедуре медиации, он был принят на работу на 0,5 ставки на должность специалиста колл-центра по трудовому договору с предварительным испытанием. При приеме на работу с ним оговаривали следующие условия его оплаты труда: постоянная часть – равная ½ месячной минимальной заработной

платы, установленной по законодательству, и переменная часть, которая зависит от количества полученных заказов на выполнение работ.

Работник совершал звонки по предоставленным ему номерам телефонов и договаривался с владельцами квартир о том, что сотрудник фирмы подойдет к ним для проведения диагностики электрооборудования. В случае согласия потенциального клиента он передавал сведения о номере квартиры другому сотруднику, который непосредственно выполнял заказ по диагностике. После передачи данной информации работник (сторона в медиации) считал, что им получен заказ, который должен быть оплачен организацией.

Ежедневно он подавал отчеты о количестве совершенных звонков и полученных заказов. Согласно его подсчетам в месяц он получил 220 заказов. Однако, по сведениям, содержащимся в расчетном листе, оказалось, что он получил только 50 заказов.

Данными обстоятельствами работник был возмущен. Порыв его возмущения привел к тому, что он швырнул в стену принадлежащий организации сотовый телефон, который разбился и пришел в негодность. После этого работник написал заявление о расторжении трудового договора по статье 29 ТК до истечения срока предварительного испытания. Спустя три дня руководитель колл-центра сообщил, что он должен отработать стоимость сломанного телефона. Работник посчитал, что требования руководителя незаконны, поскольку наниматель должен расторгнуть с ним трудовой договор и на работу больше не выходил.

На медиации представитель организации пояснил, что работник действительно был принят на работу по трудовому договору с предварительным испытанием. Согласно внутренним правилам организации переменная часть заработной платы работника колл-центра зависит не от количества согласий полученных им по телефону, а от количества совершенных встреч специалиста по диагностике данной организации и потенциального клиента.

По словам представителя организации часто бывает так, что специалист колл-центра предоставляет сведения о том, что клиент готов встретиться, однако, когда специалист по диагностике приходит, ему не открывают дверь. Этим объясняется расхождение в подсчетах данного работника и сведений в расчетном листе.

Таким образом, участник медиации со стороны организации считает что работник, сломав телефон, нанес ущерб в размере 60 рублей и должен их возместить. Трудовую книжку наниматель не удерживает. Работнику несколько раз звонили и писали письма по электронной почте, чтоб он ее забрал. Однако работник в отдел кадров не явился. Данные действия работника были расценены как отказ от получения трудовой книжки, о чем составлен акт в присутствии свидетелей. У представителя организации сложилось впечатление, что работник не забирает трудовую книжку намеренно для того чтобы получить дополнительное вознаграждение. Кроме того, работник на нескольких сайтах по поиску работы оставил об организации нелестные отзывы, которые повлияли на имидж организации как работодателя.

#### **Позиции сторон:**

*Позиция нанимателя:* Нанимателем не было нарушено законодательство о труде, поскольку работник сам отказался забрать трудовую книжку, о чем составлен соответствующий акт. По вине работника нанесен материальный ущерб предприятию, который подлежит возмещению работником.

*Позиция работника:* Трудовая книжка должна была быть выдана ему в день его увольнения, однако до сих пор он ее не получил. В связи с этим в соответствии со статьей 79 ТК ему причитается выплата среднего заработка за время вынужденного прогула и изменение даты увольнения.

В данной конкретной ситуации выход из сложившейся ситуации стороны нашли, отталкиваясь от следующих озвученных интересов.

#### **Интересы сторон:**

*Интерес нанимателя:* не уплачивать работнику средний заработок за время вынужденного прогула и восстановить положительный имидж организации.

*Интерес работника:* не возмещать ущерб организации за сломанный телефон и призвать организацию к порядку, поскольку считает, что в момент приема на работу ему была предоставлена неверная информация об условиях оплаты его труда и этим его ввели в заблуждение.

**Итог медиации:** Истец отказался от иска и удалил на Интернет-ресурсах все сообщения негативного характера о бывшем работодателе. В свою очередь предприятие разместило на своем сайте в разделе «Вакансии» подробные условия оплаты труда работников колл-центра.

Описанные выше примеры из медиативной практики наглядно показывают главное преимущество медиации перед другими способами разрешения споров — это применение конструктивного подхода к переговорам, основанного на принципе принятия решения «победа- победа».

В то же время, отметим, что стороны могли избежать дополнительных материальных и временных трат, в случае применения медиации до обращения в суд [31].

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Методические рекомендации по применению медиативной техники

В течение последних десятилетий в помогающих профессиях (социальная работа, психотерапия, право) постепенно формируется коллаборативный подход к взаимодействию с человеком, который является участником сложной ситуации, с которым проводится работа – когда специалист перестает быть «экспертом» в жизни клиента, способствуя передаче ему ответственности за свою жизнь. Это подтверждает важность применения медиации и медиативного подхода в деятельности согласительной комиссии для разрешения трудовых споров в системе среднего образования Казахстана. При этом позиция помогающего специалиста отличается центрированностью на человеке-реципиенте помощи. Назовем эту другую позицию сотрудничающей и неэкспертной. В этом обозначении выражена ориентированность:

- на субъектность получателя помощи;
- на его собственное знание о себе и своих предпочтениях/особенностях;
- на задачу быть полезным и поддерживающим для получателя помощи в его поиске наилучшего выхода из сложившейся ситуации, и овладении им доступных с точки зрения его возможностей и способностей новых позитивных способов жить и взаимодействовать с людьми.

Именно такой подход является ключевым элементом сотрудничества в восстановительной работе и в медиации. Внедрение медиативного подхода в деятельности согласительной комиссии для разрешения трудовых споров в системе среднего образования Казахстана связываем, прежде всего, с применением арсенала коммуникативных инструментов в ходе выяснения сути трудового спора и интересов сторон.

Важнейшим коммуникативным инструментом является вопрос. Вопросы, которые задаются из неэкспертной позиции сотрудничества, ориентированы именно на актуализацию внутренних изменений человека или реализацию его

потребностей. В то же время, член согласительной комиссии или специалист по восстановительному подходу не только расспрашивает и выслушивает, но и организует диалог между участниками конфликтной ситуации - очный или заочный. Его вопросы создают условия для рефлексии участников, как индивидуальной, так и происходящей в диалоге, направленной на попытки понять ситуации друг друга. Таким образом конструктивное взаимодействие может способствовать изменениям.

Применение медиативного подхода позволит без участия члена согласительной комиссии членам согласительной комиссии провести процедуру решения трудового спора результативно и без осложнений взаимодействия работника и руководителя организации.

В своей работе, опираясь на принципы медиации, члены согласительной комиссии использует также набор коммуникативных инструментов: активное слушание, технику задавания вопросов, рефрейминг.

Активное слушание (АС). Важным качеством члена согласительной комиссии является его способность внимательно слушать и слышать стороны спора, проявлять искренний доброжелательный интерес к другому человеку. Эффективное, то есть внимательное, сопереживающее, эмпатичное слушание –это основной инструмент члена согласительной комиссии, необходимое условие для понимания чувств, эмоций, переживаний, потребностей другого человека «изнутри», а значит, и залог плодотворного общения с ним.

Активное слушание ориентировано на понимание смысла высказывания в целом, как на уровнях семантики и синтактики, так и, особенно, на егопрагматическом уровне. Иными словами, член согласительной комиссии обращает внимание не только на то, «что» говорится и «как», но и «зачем». С другой стороны важной особенностью активного слушания является пристальное внимание как к вербальному, так и к невербальному аспекту коммуникации.

Слушая собеседника, член согласительной комиссии постоянно дает понять ему, что он слышит и слушает их. Благодаря этому способствует

улучшению отношений между всеми участниками процедуры, тем самым побуждая их к сотрудничеству, вовлекая в процесс творческого разрешения проблем. Проявление стремления к пониманию содействует углублению доверия, мотивирует спорящих к тому, чтобы они слушали своих оппонентов, оставляя на время в стороне свои суждения, критические замечания, предубеждения и оценки.

Техника задавания вопросов.

Член согласительной комиссии в ходе процедуры задает сторонам спора вопросы особым образом. Чаще всего его вопросы направлены не на выяснение фактической стороны спора, а на прояснение реальных интересов и позиций участников. Вопросы могут быть открытого и закрытого типа.

Вопросы, создающие условия для получения многообразных, полных, развернутых ответов, — это открытые вопросы. Их необходимо использовать для того, чтобы получить более широкий взгляд на ситуацию, проблему, позволить говорящему направить дискуссию и расставить акценты на том, что ему представляется наиболее важным и значимым. Задав вопрос открытого типа, член согласительной комиссии создает возможность для применения техники активного слушания.

Директивные, закрытые вопросы рассчитаны на короткие, однозначные ответы, по типу «да» или «нет». Используя этот вид вопросов, член согласительной комиссии может собрать и уточнить специфическую информацию или приостановить, «придержать» чересчур словоохотливого участника.

Рефрейминг. Член согласительной комиссии оказывает содействие сторонам в прояснении их собственных интересов, потребностей, эмоций, переживаний, возможностей, а также в принятии другой стороны, ее точки зрения (даже если участник спора не согласен со своим оппонентом), ее мотивов, эмоций, чувств, ограничений и возможностей. В результате происходит отделение человека от собственного конфликта и трансформация, или реструктуризация («рефрейминг») спорного вопроса.

Рефрейминг является одним из эффективных инструментов, применяемых членом согласительной комиссии. С его помощью каждый участник может изменить свое представление о проблеме (конflikте) как некой истории, взглянув на нее под другим углом зрения, одновременно меняя видение себя, своих интересов, а также мотивов и потребностей своего оппонента. Так совершается переход от позиций к интересам, что, в свою очередь, позволяет достичь подлинного разрешения разногласий между спорящими сторонами и исчерпать конфликт между ними [28].



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Материалы просветительского содержания для потенциальных участников трудовых споров

Таблица Г.1 – Соотношение подходов к разрешению конфликта (зарубежный опыт, [32])

Подход с позиции силы	Подход с позиции права	Подход с позиции интересов
<p>– нарушает отношения и порождает желание отомстить;</p> <p>– требует много ресурсов и может привести к их истощению, а в случае изменения баланса сил - к проигрышу;</p> <p>– провоцирует применение негуманных, а порой и нечестных, способов борьбы; – приемлем экстремальных по опасности или срочности ситуациях, при неэффективности других подходов, при высокой значимости результата и незначимости отношений.</p>	<p>– обеспечивает равенство сторон перед законом; – более справедлив и предсказуем, основан на рациональных договоренностях;</p> <p>– может быть использован, если спорная ситуация явно подпадает под юридические нормы, а другие способы ее разрешения неэффективны;</p> <p>– может создавать серьезные проблемы в ситуациях, когда важно сохранить добрые отношения, когда нет четких юридических норм и судебной практики.</p>	<p>– ориентирован на определение того, что каждая из сторон понимает под справедливостью, нежели на прямое применение правовых норм; – позволяет использовать разные стили ведения переговоров:</p> <p>переговоры на уровне позиций (позиционный торг) с использованием стратегия «выигрыш—проигрыш»,</p> <p>переговоры на уровне принципиальных интересов (интегративные переговоры) с использованием стратегии «выигрыш—выигрыш» и т.д.;</p> <p>– облегчает разрешение спора между сторонами на основе переговоров с участием непредубежденного, нейтрального посредника;</p> <p>– обеспечивает</p>

Окончание таблицы Г.1

		достижение сторонами спора взаимоприемлемого соглашения; – помогает сохранить или восстановить отношения, которые будут или должны быть продолжены в будущем.
--	--	--



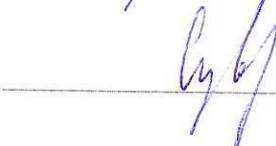
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И СОЦИОЛОГИИ  
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного  
образования



## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

44.04.02. Психолого-педагогическое образование  
44.04.02.03 Медиация в образовании

### ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОГЛАСИТЕЛЬНОЙ КОМИССИИ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ СПОРОВ С ПРИМЕНЕНИЕМ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СРЕДНЕЙ ШКОЛЕ КАЗАХСТАНА

Руководитель		канд. пед. наук доцент	Л.М. Туранова
Выпускник			К.К. Бекишева
Рецензент		канд. пед. наук	Н.В. Суворова

Красноярск, 2020