

# ТРУДОВЕ ПРАВО; ПРАВО СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УДК 349.22

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2023.3.8>

**В. В. Картавих**

аспірант кафедри приватного права  
Державного податкового університету

## ДЕЯКІ ПИТАННЯ СТРУКТУРНОГО АНАЛІЗУ МЕДІАЦІЇ У ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ

*Стаття присвячена дослідженню структурного аналізу медіації в контексті трудових відносин. Розглянуто ключові елементи та принципи медіації як засобу вирішення конфліктів на робочому місці. Основна увага приділена структурному розбору процесу медіації, його етапам та ролі учасників. Зауважено, що дослідження та застосування медіації не можуть відбуватися в соціально нейтральному середовищі, а необхідні умови медіації мають бути повністю дотримані (добровільність участі сторін, конфіденційність, неупередженість медіатора). Вказано переваги та недоліки медіації як інструменту управління трудовими конфліктами. Досліджено процес впливу на медіацію з позицій трьох складових: правил (норм), ролей і відносин. Визначено, що структурний аналіз медіації в трудових відносинах досліджує, як медіаційний процес організований, які його ключові етапи, як вони взаємодіють між собою та яку роль вони відіграють у вирішенні трудових конфліктів. Наголошено, що медіація – це процес, за допомогою якого незалежний та неупереджений третій сторони (медіатор) сприяє вирішенню конфлікту між двома або більше сторонами, допомагаючи їм досягти взаємоприйняттого рішення. Автором зауважено, що структурний аналіз медіації в трудових відносинах може допомогти організаціям краще розуміти, як оптимізувати процес медіації, щоб досягти найбільш ефективних результатів при вирішенні конфліктів. Окреслено 4 етапи медіації: 1) підготовчий: визначення проблеми, учасників медіації та вибір медіатора; 2) основний етап: де сторони представляють свої позиції, обговорюють розбіжності та шукають можливі шляхи вирішення конфлікту; 3) пошук рішень: колаборативний етап, де учасники, за підтримки медіатора, шукають спільні рішення; 4) заключний етап: оформлення домовленостей та угод.*

*Стаття може бути корисною для фахівців у сфері управління персоналом, юристів, а також для всіх, хто цікавиться питанням оптимізації трудових відносин.*

**Ключові слова:** медіатор, принципи медіації, права працівників і роботодавців, гарантії, трудовий спір, правові відносини.

**Постановка проблеми.** Вивчення і застосування медіації не може відбуватися в соціально нейтральному середовищі, мають бути присутні всі необхідні умови для медіації (добровільність сторін, конфіденційність, нейтральність та неупередженість медіаторів). Водночас, необхідно знати і досліджувати, що впливає на процес медіації. Вбачаємо за необхідність розглянути процес впливу на медіацію з позицій трьох складових. Спробуємо провести структурний аналіз медіації, саме з огляду на це пропонуємо розглянути трьох-компонентну модель процесу медіації.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У науці трудового права проблеми медіації розглядалися у працях В. Багрія, Я. Бурака, С. Запари, В. Землянської, Л. Менів, М. Пижової, О. Федькович, Н. Фігун, О. Щукіна, Ю.Яковлевої, О. Ярошенка та інших. Враховуючи зростаючий науковий інтерес та практичну необхідність застосування процедури медіації, порушене питання потребує постійного ґрунтовного дослідження.

**Мета статті** – дослідити деякі питання (зокрема, принципи, причини) структурного аналізу медіації у трудових відносинах.

**Виклад основного матеріалу.** В цій моделі необхідно дати характеристику правилам (нормам), ролям і відносинам. Разом ці три виміри визначають характеристики медіації та результати медіації на різних рівнях.

Одним з найбільш важливих аспектів цієї моделі є те, що вона розглядає три структурні виміри медіації, першим з яких є «правила», зокрема, наскільки медіація є обов'язковою для конфліктуючих сторін? Для колективних конфліктів це питання є особливо актуальним у багатьох країнах у зв'язку з правом на соціальні дії, такі як страйки. Чи повинні сторони спочатку спробувати вирішити свій спір за допомогою медіації, або принаймні формально спробувати це зробити, перш ніж вдаватися до дій? У випадку індивідуальних спорів існує така ж дилема: чи повинні сторони звертатися до медіації, перш ніж звертатися до суду?

Якщо звертатися до європейського досвіду, то у застосуванні директиви про медіацію в Європі представлено чотири різні моделі [1]: а) повна добровільна медіація: сторони можуть залучити медіатора для сприяння вирішенню будь-якого спору, який вони не змогли врегулювати самостійно – у цьому випадку навіть не потрібна законодавча база для медіації; б) добровільна медіація зі стимулами та санкціями: сторони заохочуються до участі в медіації – ця модель вимагає наявності закону про медіацію; в) обов'язкова початкова сесія медіації: сторони зобов'язані взяти участь у початковій зустрічі з медіатором, безкоштовній або за помірну плату, щоб визначити придатність медіації до будь-яких дій сторін – ця модель вимагає наявності законодавчої бази для медіації; та г) повна обов'язкова медіація: сторони повинні взяти участь у повній процедурі медіації як передумові для звернення до суду або для вжиття таких заходів, як страйки – обов'язковість стосується лише участі у повній процедурі, тоді як рішення про досягнення врегулювання завжди є добровільним. Якщо сторони будуть змушені звернутися до медіації, це вплине як на сам процес медіації, так і на потенційні результати. Ці чотири моделі по-різному застосовуються в Європі в різних сферах медіації, що свідчить про те, що модель «обов'язкової початкової сесії медіації» поєднує в собі найбільш ефективні елементи як добровільної, так і обов'язкової моделей. Повна добровільність медіації зустрічається лише в кількох випадках [2].

В Україні базові правила щодо процедури медіації закладені в Законі України «Про медіацію».

Стаття 5 говорить про те, що участь у медіації є добровільним волевиявленням учасників медіації. Крім того, зазначається, що ніхто не може бути примушений до врегулювання конфлікту (спору) шляхом проведення медіації [3]. А сторонам медіації та медіатору надано право у будь-який момент відмовитися від участі в медіації. Тобто Україна тяжіє до другої моделі застосування медіації.

Другий складовий компонент моделі – це ролі, тобто «хто» бере участь у медіації? Хоча медіація зазвичай відбувається за участю сторін, які представляють самі себе, існує багато винятків у випадку більш складних спорів, починаючи від супроводу сторін їхніми адвокатами, представниками профспілок або просто юристами, які ведуть переговори між собою без присутності людей, яких вони представляють. Такі ситуації є викликом для медіаторів, оскільки переговори можуть стати багатосторонніми, коли інтереси адвокатів не обов'язково збігаються з інтересами їхніх клієнтів, якщо вони не мають можливості зменшити свої прагнення або якщо вони менш відкриті до медіації, ніж до продовження судового розгляду. В цьому контексті практика в Україні взагалі бідна і маємо констатувати і про відсутність досліджень на порушену тему.

В законі України «Про медіацію» опосередковано і невичерпно зазначені ролі. Так, в частині першій статті 8 сказано, що сторони медіації самостійно обирають медіатора (медіаторів) та/або суб'єкта, що забезпечує проведення медіації. Тобто не є виключенням, що медіацію може здійснювати і не медіатор. Хоча Розділ II закону врегулює статус медіатора.

Щодо третього компоненту, то це «відносини» між конфліктуючими сторонами та з медіатором; зрештою, якими є відносини довіри між сторонами та з процесом медіації? Довіру можна визначити як психологічний стан, що включає в себе намір прийняти вразливість, заснований на позитивних очікуваннях щодо намірів або поведінки іншого [4]. Для того, щоб медіація була ефективною, сторони повинні довіряти медіаторам і системі медіації. Як зазначає А. Кид [5], якщо рівень довіри високий, сторони в конфлікті менш підозрілі і з більшим ентузіазмом діляться інформацією з іншими учасниками спору за столом медіації. За відсутності мінімального рівня довіри між сторонами в процесі медіації можуть виникнути непорозуміння та неправильні інтерпретації.

З точки зору сприяння рівності важливо враховувати структурні якості відносин, наприклад,

формальну структуру влади між сторонами та юридичні права, які вони з цього випливають. Наскільки сторони є взаємозалежними і яким є баланс влади? У деяких медіаціях сторони, в основному представлені своїми адвокатами, не мають переговорної сили через національні або корпоративні правила; наприклад, ще кілька років тому, в розпал економічної кризи, будь-яке підвищення зарплати в іспанській публічній компанії, навіть місцевій, мало бути схвалене самим Міністерством економіки, що робило майже неможливим досягнення домовленостей у медіації в колективних конфліктах у державному секторі; сторони були зобов'язані йти на медіацію, але сесія була повністю дисфункціональною. Питання про удосконалення процедури медіації, щоб підвищити довіру між сторонами, є відкритим. Профспілкова сторона вважає, що часто сторона роботодавців відвідує медіацію без особливого інтересу до переговорів або дає юристам, які їх представляють, дуже жорсткі інструкції, тому вони залишають мало місця для досягнення домовленостей, які задовольняють обидві сторони [1]. Водночас важливо враховувати психосоціальні якості відносин, враховуючи, що більшість трудових відносин є чимось більшим, ніж просто інструментальними. Як сторони сприймають одна одну? Важливо розуміти, до якої міри вони хочуть примиритися? Яка їхня позиція: співпраця чи конкуренція? Як вони сприймають справедливість? Структурні та міжособистісні характеристики визначатимуть, який тип медіатора, стратегію і тактику найкраще використовувати для досягнення взаємоприйняттого і задовільного рішення.

Здійснюючи дослідження структурного аналізу медіації у трудових конфліктах, ми маємо за мету зрозуміти як працює медіація у трудових конфліктах, чому процедуру медіації у трудові спору залучають з меншою інтенсивністю, відстежити тенденцію використання медіації – це важливо в аспекті функціонування в Україні інституту медіації у трудовому праві. Крім того, структурний аналіз направлений на аналіз механізмів, структуру та фактори, які впливають на використання медіації як методу вирішення трудових спорів. Тому, на підставі досліджуваного, в структурний аналіз пропонуємо включати саме такі аспекти:

1) оцінка процесу медіації, яка полягає у вивченні як медіація організована в рамках трудових конфліктів, включаючи ролі сторін, медіаторів, профспілок, роботодавців та інших зацікавлених сторін;

2) вплив факторів, а саме аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на ефективність або можливість використання медіації в трудових спорах, таких як законодавство, культурні норми, організаційна структура тощо;

3) аналіз взаємодії між сторонами, тобто вивчення динаміки між сторонами конфлікту, їхніх цінностей, інтересів, ставлення до медіації та способів вирішення конфліктів;

4) моделювання різних сценаріїв. Так, використання структурного аналізу для побудови моделей, які можуть прогнозувати, як різні змінні впливають на успіх або невдачу медіаційного процесу;

5) оцінка впливу медіації на результат: аналіз, як медіація впливає на результати трудового конфлікту, в тому числі на згоду між сторонами, збереження робочих місць, організаційний клімат тощо.

Загалом структурний аналіз медіації – це методологічний підхід для дослідження механізмів медіації в статистичних моделях. основний фокус структурного аналізу медіації полягає в тому, щоб зрозуміти, як і чому певний зв'язок діє через проміжний процес або змінну. Структурний аналіз медіації в трудових конфліктах допомагає розуміти, як і чому медіація працює в даному контексті, визначає ключові фактори успіху та невдачі, і може навіть допомогти в удосконаленні практик медіації для майбутніх трудових відносин.

Враховуючи вище зазначене ми схилиємося до того, що медіація як примирна форма вирішення трудових спорів може складатися з процедури, яка навіть не прописана в законодавстві. Н. Мазаракі у своїй монографії «Медіація в Україні: теорія та практика» зазначає, що однією із переваг медіації вважається варіабельність її процедури, тому детальне законодавче регулювання порядку проведення медіації є недоцільним, водночас сторони мають самостійно визначати порядок його вирішення, спираючись на законодавчо визначені загальні принципи [6].

Що таке принципи медіації національне законодавство встановленої відповіді не дає, спеціальний закон у статті 4 лише називає безпосередні принципи та вказує, що вони поширюються на стадію підготовки до медіації.

М. Піжова у своїй монографії «Юридичні гарантії реалізації права працівників на справедливую оплату праці» трактує принципи як закріплені в законах та інших правових актах

керівні ідеї, які відповідають волі і правосвідомості, висловлюють виключно сутність системи права в цілому і її окремих частин. Вона влучно зазначає, що при цьому принципи права не можна зводити до норм права і суб'єктивних прав і обов'язків, так як не можна вираження сутності об'єкта ототожнювати з самим об'єктом [7].

Близькою для нас є позиція А. Колодія, який вказує, що будь-які принципи, у тому числі і принципи права – це продукт людської діяльності, результатом якої вони є й інтереси якої вони задовольняють. Дійсно принципи є соціальними явищами, як за джерелом виникнення, так і за змістом: їх виникнення зумовлюється потребами суспільного розвитку і в них відображаються закономірності суспільного життя [8].

Ми пропонуємо під принципами медіації розуміти фундаментальні засади, якими керуються медіатори та учасники медіаційного процесу. Ці принципи можуть варіюватися в залежності від контексту і країни, від особливостей правової системи. Необхідно виходити з того, що в принципах медіації відображені два аспекти. Перший – це особливості розвитку того чи іншого суспільства, цінності, догми. Другий же це те, що продукують суб'єкти (члени суспільства) сприймаючи процес медіації, тобто їх бачення, погляди, вимоги і навіть очікування, які виражені в різних напрямках праворозуміння.

У статті 4 Закону України «Про медіацію» визначено принципи добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації.

Слід зауважити, що серед вітчизняних науковців немає одностайності щодо розуміння принципів медіації та їх класифікації. Деякі дослідники розмежовують принципи поведінки медіатора і принципи медіаційної процедури [9].

Більш ширшу класифікацію пропонує Ю. Притика, який умовно поділяє принципи медіації на загальноправові, галузеві/міжгалузеві та конкретно-правові [10]. Так, до першої групи традиційно зараховують принципи демократизму, гуманізму, соціальної справедливості, законності, єдності прав та обов'язків, поєднання примусу та переконання, невід'ємності природних прав людини, пріоритетності норм міжнародного права, верховенства права та ін.

Друга група – це галузеві/міжгалузеві принципи і про них ми здебільшого говоримо, коли справа стосується присудової медіації (яка передбачена, зокрема, главою 4 розділу III

Цивільного процесуального кодексу України). Ми маємо розуміти, що в даному випадку присудова медіація є частиною цивільного процесу, тому керується вона такими принципами як незалежність суддів, процесуальна рівність сторін перед законом, диспозитивність, безпосередність дослідження доказів, дотримання процесуальної форми тощо [11].

Під конкретно-правовими Ю. Притика розуміє безпосередньо ті принципи, якими обслуговується медіація, характеризуючи їх як спеціальні. Серед таких принципів доступність, добровільність, рівність сторін, нейтральність (безпристрасності) медіатора, конфіденційність [12].

Ми пропонуємо дещо іншу класифікацію, яка на наш погляд є більш прийнятною для трудових конфліктів. Так, ми виділяємо три основні групи принципів в залежності від їхнього фокусу.

1) Принципи, що відносяться до учасників медіації:

- принцип вільного вибору: працівник/ки та роботодавець самостійно вибирають медіатора і приймають рішення про участь у процедурі медіації;

- принцип добровільності та свободи від примусу: у медіації горизонтальні відносини, тому роботодавець (наприклад в особі керівника) не може заставити працівника брати участь у медіації, тобто участь у медіації, а також прийняття рішень в ході процесу медіації, повинні бути добровільними. Крім того, медіація не може тривати, якщо одна зі сторін заперечує проти направлення на медіацію. Так само кожна сторона може відкликати свою згоду на будь-якій стадії процесу, і медіація буде негайно припинена. Медіатор також може відмовитися від медіації в будь-який час, якщо він вважає, що медіація є непринятною або деструктивною.

- принцип інформованості: працівник і роботодавець повинні мати повну інформацію про свої права, можливі наслідки та альтернативи до медіації.

Друга група принципів, яку ми пропонуємо виділяти – це принципи, що відносяться до процесу медіації:

- принцип нейтральності та безсторонності медіатора: медіатор повинен забезпечити рівність сторін та поважати їхній вибір. Тобто навіть якщо у трудових відносинах щодо яких трапився спір сторони не рівні (наприклад існує підпорядкованість), то під час застосування процедури медіації і працівник і роботодавець

є рівними між собою щодо застосованої процедури;

– принцип відкритості та прозорості процесу: всі сторони повинні розуміти процес медіації та бути в курсі всіх етапів і рішень;

– принцип конфіденційності: всі переговори та обговорення, що відбуваються в ході медіації, залишаються конфіденційними. Цей принцип доречі дозволяє зберегти нормальні, здорові відносини на підприємстві/установі/організації і можливість навіть продовжити трудові відносини після вирішення спору шляхом застосування медіації. Оскільки, медіація проводиться в приватному порядку, і умови будь-якого врегулювання не публікуються. Інформація, надана під час медіації, не може бути опублікована або розголошена в інший спосіб. Враховуючи вимогу закону, будь-яка інформація, надана медіатору, має залишатися конфіденційною для медіатора та сторони, яка її надала, за винятком випадків, коли сторона надала дозвіл на передачу цієї інформації іншим учасникам медіації. Медіатор не повинен передавати будь-яку інформацію третім особам, якщо на це немає дозволу обох сторін, які беруть участь у медіації.

І під час виділення третьої групи фокус зосереджений на результатах медіації, тож пропонуємо до цієї групи відносити такі принципи:

– принцип справедливості: мета медіації – досягти справедливого вирішення, яке враховує інтереси і працівника і роботодавця;

– принцип узгодженого рішення: рішення, до якого дійшли працівник і роботодавець в процесі медіації, повинно бути прийнято ними обома, і воно має бути добровільно виконано.

На наш погляд саме таке групування принципів медіації у трудових спорах допомагає зрозуміти, як вони впливають на різні аспекти процесу медіації: учасників, сам процес і результати цього процесу.

**Висновки і пропозиції.** Досліджуючи принципи медіації у розрізі її структурного аналізу, дозволяють нам висунути тезу про те, що вибір медіації як методу вирішення трудових конфліктів залежить від багатьох факторів, включаючи закони, традиції, природу конфлікту, довіру сторін та інші аспекти. Це може зробити медіацію менш поширеним вибором у трудових спорах порівняно з іншими видами спорів/конфліктів (галуззями права).

Зазначена теза дає нам підстави стверджувати, що медіація є ефективним засобом вирішення конфліктів у різних сферах, але її

використання в трудових конфліктах може бути обмеженим з різних причин.

Ми спробували виокремити основні причини. По перше, колективні переговори, у трудових відносинах існує система колективних переговорів і договорів, яка може бути більш знайома і традиційна для сторін. Ця система може обмежувати використання медіації як альтернативного засобу вирішення конфліктів.

По-друге, особливістю трудової царини є сила профспілок. Профспілки часто грають ключову роль в трудових конфліктах, і вони можуть мати свої власні методи вирішення спорів, що не завжди включають медіацію.

По-третє, так звана «законодавча рамка», якщо проаналізувати діючий Закон України «Про медіацію», то очевидним є відсутність законодавчих стимулів або підтримки використання медіації у трудових спорах.

По-четверте, складність і природа самих спорів. Трудові конфлікти можуть бути дуже складними, охоплюючи питання прав, зобов'язань, винагороди, умов праці та інші аспекти, що можуть зробити медіацію менш практичною чи привабливою.

По-п'яте, культура та ментальність. Культурні та організаційні норми мають вплив на те, як вирішуються конфлікти в трудових відносинах. Сьогодні існує певний стереотип, що звичніше вирішувати трудові конфлікти через формальні судові процедури або внутрішні механізми, а не через медіацію.

І останнє шосте, що цілком перегукується з п'ятою причиною – це відсутність довіри. Досить часто сторони можуть не довіряти процесу медіації або медіатору, особливо якщо вони вважають, що медіатор може бути упередженим або не мати достатньо знань про трудові відносини.

Водночас, низка переваг застосування медіації у трудових відносинах роблять її привабливим засобом для вирішення конфліктів на робочому місці, а виокремленні нами причини гальмування активного використання медіації дають підґрунтя для напрацювання векторів розвитку інституту медіації в Україні у трудовому праві. Зокрема, і структурний аналіз, і принципи скеровують нас на розроблення певних стандартів медіації, які допомагають забезпечити якість та ефективність цього процесу.

#### **Список використаної літератури:**

1. Euwema, M. C., Medina, F. J., Garcia, A. B., & Pender, E. R. (Eds.) (2019). Mediation in collec-

- tive labor conflicts. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92531-8>
2. De Palo, G., Durso, L., Trevor, M., Branon, B., Canessa, R., Cawyer, B., & Florence, L. R. (2014). "Rebooting" the mediation directive: Assessing the limited impact of its implementation and proposing measures to increase the number of mediations in organizations. Sage. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOLJURI\\_ET\(2014\)493042\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOLJURI_ET(2014)493042_EN.pdf)
  3. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
  4. Rousseau, D. M. Sitkin, S. B. Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
  5. Kydd, A. (2006). When can mediators build trust? *American Political Science Review*, 100(3), 449-462. <https://doi.org/10.1017/S0003055406062290>
  6. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія / Н. А. Мазаракі / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 276 с.
  7. Пижова М. О. Юридичні гарантії реалізації права працівників на справедливу оплату праці: Монографія: Київ: Видавництво «Наукова столиця», 2021. 376 с.
  8. Колодій А. Принципи права: генеза, поняття, класифікація, місце та роль правової системи України. *Право України*. 2013. № 1. С. 68–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukro\\_2013\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukro_2013_1_6).
  9. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук : 25.00.01. Одеса, 2017. С. 33.
  10. Притика Ю. Д. Зміст та класифікація принципів медіації. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2010. № 10. С. 88.
  11. Кантор Н. Ю. Сумарність загальних засад судочинства і принципів медіації. *Право і суспільство*. 2019. № 6. Частина 1. С. 33.
  12. Альтернативні способи вирішення спорів : навч. посіб. / М. Я. Білак, Ю. Д. Притика, О. М. Спектор, М. М. Хоменко ; за заг. ред. Ю. Д. Притики. Харків : Право, 2019. С. 123.

### **Kartavykh V. V. Some issues of structural analysis of mediation in labour relations**

*The article is devoted to the structural analysis of mediation in the context of labour relations. The key elements and principles of mediation as a means of resolving conflicts in the workplace are considered. The main attention is paid to the structural analysis of the mediation process, its stages and the role of participants. It is noted that mediation research and application cannot take place in a socially neutral environment, and the necessary conditions for mediation must be fully met (voluntary participation of the parties, confidentiality, impartiality of the mediator). The advantages and disadvantages of mediation as a tool for managing labour conflicts are indicated. The process of influence on mediation is studied from the standpoint of three components: rules (norms), roles and relationships. It is determined that the structural analysis of mediation in labour relations examines how the mediation process is organised, what are its key stages, how they interact with each other and what role they play in resolving labour conflicts. It is emphasised that mediation is a process by which an independent and impartial third party (mediator) facilitates the resolution of a conflict between two or more parties, helping them to reach a mutually acceptable solution. The author notes that a structural analysis of mediation in labour relations can help organisations to better understand how to optimise the mediation process in order to achieve the most effective results in resolving conflicts. The author identifies 4 stages of mediation: 1) preparatory: identification of the problem, participants in mediation and selection of a mediator; 2) main stage: where the parties present their positions, discuss differences and look for possible ways to resolve the conflict; 3) search for solutions: a collaborative stage where participants, with the support of a mediator, look for common solutions; 4) final stage: execution of agreements and contracts.*

*The article may be useful for specialists in the field of human resources management, lawyers, as well as for anyone interested in optimising labour relations.*

**Key words:** mediator, principles of mediation, rights of employees and employers, guarantees, labour dispute, legal relations.