

ЦИВІЛЬНЕ, ГОСПОДАРСЬКЕ, ТРУДОВЕ ТА ЗЕМЕЛЬНЕ ПРАВО

УДК 349.2:[331.109:35.08]

**ДО ПИТАННЯ ВРЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПОЗАСУДОВИМИ СПОСОБАМИ**

Кулачок-Тітова Л. В.,

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри державно-правових дисциплін
юридичного факультету
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна

Кім К. В.,

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри державно-правових дисциплін
юридичного факультету
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна

Анотація: У статті розглянуто види конфліктів та можливі їх різновиди в сфері державної служби. Наголошено на соціальній природі конфліктів та особливому значенні внутрішньо-особистих та міжособистісних конфліктів під час трудової діяльності. Зазначено, що декілька останніх років особливе місце серед способів врегулювання трудових спорів займають позасудові (альтернативні) способи, серед яких виділяють переговори, медіацію та залучення незалежного посередника. Розглянуті основні характеристики медіації як способу розв'язання індивідуального трудового спору.

Ключові слова: конфлікт, державна служба, трудовий спір, альтернативні способи вирішення спорів, медіація.

Аннотация: В статье рассмотрены виды конфликтов и возможные их разновидности в сфере государственной службы. Отмечена социальная природа конфликтов и особое значение внутрличностных и межличностных конфликтов во время трудовой деятельности. Отмечено, что несколько последних лет особое место среди способов урегулирования трудовых споров занимают внесудебные (альтернативные) методы, среди которых выделяют переговоры, медиацию и привлечение независимого посредника. Рассмотрены основные характеристики медиации как способа разрешения индивидуального трудового спора.

Ключевые слова: конфликт, государственная служба, трудовой спор, альтернативные способы разрешения споров, медиация.

Annotation: In the article the types of conflicts and possible varieties in the civil service. Emphasized the social nature of conflict and the special sense intrapersonal and interpersonal conflict at work. It is noted that in recent years a special place among the ways settlement of labor disputes extrajudicial take (alternative) methods, among which emit negotiations, mediation and the involvement of an independent mediator. The basic characteristics of mediation as a way of resolving individual labor dispute.

Key words: conflict, civil service, labor disputes, alternative means of dispute resolution, mediation.

«Не буває безконфліктних особистих відносин.
Конфлікти неминучі в будь-яких відносинах
між людьми» (Х. Букай)

Поняття конфлікту походить від латинського «conflictus» (зіткнення) та визначається, відповідно, як зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп. Історія та наше сьогодення свідчать, що конфлікти проявляються у діяльності всіх соціальних інститутів та соціальних груп, у взаєминах між людьми, відіграють одну із ключових ролей у житті окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства і людства в цілому. Інакше кажучи, історія людства паралельно може бути виписана і як історія конфліктів.

В управлінській науці конфлікт розглядається як особливий вид взаємодії суб'єктів організації – їх реальна боротьба за реалізацію своїх власних інтересів та «блокування» інтересів супротивника. При цьому суб'єктами конфлікту можуть бути окремі люди, малі групи, цілі колективи, підрозділи організації і т.ін. Предметом нашого дослідження є трудові конфлікти за участю державних службовців

та можливість застосування для їх розв'язання позасудовими (альтернативними) способами.

Інтерес до цієї теми обумовлений тим, що державна служба, як сфера професійної діяльності, має свої специфічні риси, оскільки працівник-державний службовець сприймається суспільством не тільки як особа, що виконує певну трудову функцію, але й як «обличчя» держави, її повноважний представник. І саме тому конфлікт у сфері державної служби завжди матиме негативні наслідки, навіть якщо буде вважатися конструктивним, оскільки інформація про нього шкодить авторитету державної служби, а учасники, шукаючи шляхи вирішення конфлікту, зазвичай менше уваги приділяють своїм безпосереднім службовим обов'язкам, чим теж можуть зашкодити інтересам державної служби. З огляду на вище викладене, важливим є поліаспектний аналіз особливостей трудових конфліктів державних службовців із використанням різних наукових методів.

Теоретичними дослідженнями підгрунтя конфліктів, умов та підстав їхнього виникнення, розвитку та методів розв'язання займається наука конфліктологія, яка поєднує філософські, психологічні та соціологічні підходи. Конфліктологія розглядає як об'єкт вивчення соціальний конфлікт – конфлікт, в якому всі сторони представлені людьми або групами людей.

Соціальний конфлікт визначають як форму взаємодії його суб'єктів, що обумовлена відмінністю інтересів, цілей і цінностей, боротьбою за перерозподіл різних благ і ресурсів між соціальними суб'єктами. А.Я. Анцупов і А.І. Шипілов наводять таке визначення конфлікту – це «найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення значимих протиріч, що виникають у процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості» [1, с. 158]. Але не можна сприймати конфлікт як виключно негативне явище, насправді це звичайний результат несхожості людей, одним із виразів якого є конфлікт інтересів. На думку А. Г. Здравомислова «конфлікт – це найважливіша сторона взаємодії людей у суспільстві, свого роду клітинка соціального буття. Це форма відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена супротивними цінностями і нормами, інтересами і потребами» [2, с. 94].

Конфлікти виникають і проявляються в різних сферах людської діяльності, у тому числі в державному управлінні, центральною ланкою якого є державна служба. Джерелами конфлікту на державній службі можуть бути інтереси, цінності, потреби, при актуалізації яких у інституційній, організаційній і позиційній зонах конфліктного напруження створюються специфічні види конфліктів, що розгортаються на трьох рівнях системи державної служби: надсистемному (взаємодія державної служби з іншими суспільними утвореннями), системному (взаємодія центральних і місцевих органів влади) і суб'єктному (взаємодія державних службовців) [3, с. 13]. Саме на останньому рівні можуть виникати як «горизонтальні» конфлікти, які виникають поміж колегами, що займають приблизно однакове місце в службовій ієрархії, так і конфлікти «вертикальні», які мають своїми сторонами, з одного боку, того ж державного службовця, але вже у якості працівника, та його керівника як представника роботодавця. Такі «вертикальні» конфлікти називають трудовими.

Фахівці у галузі менеджменту вважають, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути і бажані. У багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем і т.д. При цьому конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації, або він може бути дисфункціональним і призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності діяльності організації. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. А для цього необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації [4, с. 516].

Учасниками (суб'єктами) конфлікту в державному управлінні можуть бути державні органи, державні службовці, які наділені владними повноваженнями, та громадяни. «Головною рисою суб'єкта державного управління є наявність у нього певної компетенції і владних повноважень, які дають змогу втілювати свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання. Владний вплив, що виходить від суб'єкта до об'єкта управління, дозволяє підпорядковувати волю і діяльність останнього волі першого, що в окремих випадках є необхідним для досягнення цілей і вирішення завдань, визначених суб'єктом управління. Відповідно об'єкт державного управління зобов'язаний підкорятися владній волі суб'єкта і в обов'язковому порядку виконувати його рішення» [5, с. 52]. Така ж характеристика може бути застосована і до відносин роботодавця – працівник, оскільки в них так само присутні відносини влади – підпорядкування, хоча цього разу в дисциплінарній площині.

У науковій літературі наводяться різні класифікації видів конфліктів. Так, за ознакою конфліктуючих сторін А.Г. Здравомислов класифікує конфлікти на: міжіндивідуальні; міжгрупові (при цьому виокремлює групу інтересів, групу етнонаціонального характеру, групу за спільністю становища; конфлікти між асоціаціями, партіями; внутрішньо- та міжінституційні; конфлікти між секторами суспільного поділу праці; конфлікти між державними утвореннями; конфлікти між культурами і типами культур тощо [2, с. 41-48].

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розрізняють чотири основні види конфлікту: внутрішньоособовий, міжособовий, конфлікт між особою і групою, міжгруповий конфлікт. Саме перші два види найбільше впливають на стабільність трудових відносин державних службовців. Суть внутрішньоособового конфлікту полягає в тому, що людині пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат її роботи. Також подібний конфлікт може виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями людини. Крім того, внутрішньоособовий конфлікт, можливо, є відповіддю на переваженість роботою або навпаки – мале навантаження.

Найпоширенішим видом конфлікту є міжособовий конфлікт, який у організаціях він виявляється по-різному. Найчастіше це наслідок боротьби керівників за ресурси, капітал, робочу силу, схвалення проекту і т.п. Кожен з них намагається переконати вищих керівників прийняти його точку зору. Істотними факторами, що впливають на розвиток міжособистісних конфліктів серед державних службовців, є циклічний характер їх діяльності та специфіка розв'язуваних ними завдань.

Конфлікти між керівниками і підлеглими – «вертикальні» – є типовими міжособовими конфліктами на державній службі, на них припадає від 60 до 80% всіх міжособистісних конфліктів у колективах. Поряд з ними існують так звані «горизонтальні» конфлікти, в яких не задіяні особи, що перебувають у підпорядкуванні один одного, та змішані, в яких представлені і «вертикальні», і

«горизонтальні» складові. У разі виникнення міжособового горизонтального конфлікту йдеться про конфлікт між співробітниками, що розташовані в одній ієрархічній позиції і не можуть використовувати одне до одного будь-які засоби примусу.

Виникнення «вертикальних» конфліктів, як правило, викликається протиріччями, пов'язаними з вирішенням завдань спільної діяльності. При цьому учасники «вертикальних» конфліктів у процесі протиборства можуть застосовувати методи психологічного тиску, різного роду виверти у спорах, прийоми дискредитації або зниження рангу опонента. Такі дії можуть призводити до негативного іміджу організації в цілому або, у випадку державної служби, - до дискредитації державного управління, адже державні службовці виступають від імені держави та мають дотримуватися відповідної етики.

Чимало конфліктів в управлінських системах пов'язані з браком професіоналізму у керівників, який може виявлятися: в неадекватному стилі управління; низькій психологічній компетентності, в результаті якої виникають помилки в кадровій роботі та професійній взаємодії; наявності негативних психологічних акцентуацій; неефективності управлінського спілкування; псевдоавторитеті або навіть низьких моральних якостях. Нерідко конфлікти в управлінських системах виникають через порушення етики службового спілкування, при цьому грубість з боку керівництва допускається значно частіше, ніж з боку підлеглих [6-7].

Конфлікт між особою і групою виникає тоді, коли особа займає позицію, відмінну від позиції групи. В процесі взаємодії в групі встановлюються певні норми поведінки, яких кожен повинен дотримуватись, щоб бути прийнятим групою, і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Але якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особи, може виникнути конфлікт.

Будь-яка організація складається з безлічі груп як формальних, так і неформальних. Неформальні групи можуть вважати, що керівна група ставиться до них несправедливо і має намір занижувати оцінку ефективності їхньої діяльності. Так виникає міжгруповий конфлікт.

Соціальна небезпека виникнення й розвитку соціального конфлікту в системі державної служби може проявлятися в різних формах: порушенні конституційних прав і свобод громадян; зниженні престижу держави, державного органу або посадової особи; прямому майновому збитку, в тому числі із заподіянням збитку третім особам у результаті створення переваг доступу до державних послуг; порушенні рівних умов конкуренції [3, с. 13].

Як вже зазначалося вище, метою цього дослідження є вивчення природи трудових конфліктів держслужбовців та способів їхнього розв'язання. Трудовий конфлікт (індивідуальний чи колективний) юридична конфліктологія визначає як спір між працівником (групою працівників), з одного боку, і роботодавцем - з іншого, з приводу застосування законодавчих та інших нормативних актів про працю колективного, договору та інших угод про працю, умов трудового договору (контракту), а також інших

умов, які пов'язані з трудовими правовідносинами або впливають з них [8, с. 119].

Оскільки державна служба є одним із різновидів трудової діяльності, вступ на державну службу оформлюється у вигляді трудового договору, а згідно закону України «Про державну службу» всі норми і правила, передбачені КЗпП, поширюються і на осіб, зайнятих на державній службі. Отже, трудові спори, що виникають на державній службі, підлягають розгляду та вирішенню в тому порядку, який передбачений трудовим кодексом.

Частина четверта статті 55 Конституції України зазначає, що кожен має право будь-якими не забороненими законом засобами захищати свої права і свободи від порушень і протиправних посягань. Виходячи з цього, особа, яка вважає, що її права чи свободи порушено, може обирати будь-який спосіб захисту, у тому числі і позасудовий. Ці положення стосуються і трудових спорів. Нині в Україні, як і в європейських державах від початку 90-х років, поширюється, як альтернативна судовій, процедура вирішення спорів, що отримала назву «медіація», або вирішення спорів за участю посередника.

Вирішення індивідуальних трудових спорів державних службовців в Україні передбачає, зокрема, досудовий або позасудовий порядок розгляду, який здійснюється відповідно до норм XV глави КЗпП України [9], з урахуванням положень закону України «Про Державну службу» [10], котрий містить норми щодо порядку вирішення індивідуальних трудових спорів цієї категорії працівників.

Індивідуальні трудові спори можуть виникати не лише з підстав порушення норм законодавства, правил внутрішнього трудового розпорядку чи умов колективної угоди, а також і з питань індивідуально-договірного регулювання, де роботодавець має право, але не зобов'язаний надати, встановити, або змінити працівникові умови праці, а отже, на перше місце виходить конфлікт їхніх інтересів з приводу надання працівнику нового права (такі спори слід визначати як «конфлікти інтересів») [11, с. 46-47]. Остання категорія індивідуальних трудових спорів набагато ефективніше вирішується у позасудовому порядку шляхом застосування безпосередніх переговорів між сторонами (negotiation), примиренням сторін (conciliation) та медіації (mediatio) або, по-іншому, - посередництва.

Якщо переговори сторін не приводять до результату, що влаштовує обидві сторони, можуть застосовуватися процедури вирішення індивідуального трудового спору із залученням посередника - примирення і медіація, які за своєю суттю є дуже схожими. Відмінність поміж ними якраз у ролі посередника. На відміну від медіатора, який не має права пропонувати власне бачення способу розв'язання спору, а лише сприяє тому, щоб сторони «почули» одна одну, посередник у процесі примирення набагато активніший. Як правило, він пропонує сторонам конкретні способи вирішення спору. В законодавстві деяких країн передбачена можливість включення до змісту трудового договору застереження про примирення за участю посередника або примирного органу.

Медіація - новий спосіб вирішення спорів в українській практиці. Навіть у західних державах

вона почала інтенсивно розвиватися лише у 90-х роках минулого сторіччя. До цього моменту найбільший опір введенню процедури медіації чинили адвокати, оскільки вважали, що відсутність судового розгляду спору позбавить їх роботи та сприймали медіаторів як конкурентів. Нині ж професійні юристи можуть бути представлені серед потенційних медіаторів, можуть сприяти вирішенню спорів як представники сторін, маючи теоретичні знання щодо порядку застосування медіації або навіть практичний досвід діяльності як медіатора.

Медіація має деякі риси, які відрізняють її серед інших способів вирішення спору і роблять привабливою для сторін.

Найбільш важливою рисою медіації на думку багатьох юристів є *конфіденційність*. Саме конфіденційність є найвагомішою перевагою медіації перед іншими способами вирішення спору, через те, що при проведенні медіації зберігається таємниця будь-якої інформації, яка стала відома сторонам під час цієї процедури. Більше того, сторони не можуть посилатися на цю інформацію під час судового розгляду цього чи навіть іншого спору, а медіатор має так званий «імунітет свідка», тобто не може бути запрошений у якості свідка до суду, а також не може у будь-який інший спосіб розкривати відповідну інформацію без згоди обох сторін. Відповідно, саме конфіденційність часто робить медіацію найбільш прийнятним способом вирішення спору для роботодавця, який часто не бажає поширення інформації щодо штатного розпису, розмірів оплати праці та преміювання співробітників, результатів атестації та інших, які можуть стати відомими працівнику як стороні спору під час переговорів, при розгляді спору в КТС, у процесі судового розгляду.

Гарантії конфіденційності запроваджуються з метою зняття надлишкової напруги між сторонами і спрямування зусиль сторін на примирення, а не на підготовку доказів для майбутнього судового процесу. Виходячи із викладеного вище конфіденційність є важливим аргументом для застосування медіації при вирішенні спорів за участю державних службовців.

Добровільність застосування процедури також є перевагою медіації перед судовим розглядом спору, адже в останньому випадку процес починається за ініціативою однієї з сторін, а інша, відповідно, вимушена приймати у ньому участь. Примусити звернутися до медіатора сторони не можливо, це рішення вони повинні прийняти тільки свідомо, з доброї волі. Сторона може самостійно або через посередника запропонувати іншій участь у процедурі медіації. Навіть наявність у трудовому договорі умови щодо застосування медіації (так званого медіативного застереження) при виникненні спору або укладення окремої угоди про застосування медіації не зобов'язує сторони до цієї процедури. До цього рішення сторони трудових відносин повинні дійти самостійно та добровільно, адже зазначені умови не позбавляють сторони права звернутися до суду чи намагатися вирішити конфлікт будь-яким іншим способом. Розуміння добровільності застосування цієї процедури задалегідь налаштовує сторони спору на взаємовигідну конструктивну

співпрацю, що сприяє виходу із конфлікту з найменшими втратами, а інколи і з надбаннями.

Якщо конфіденційність медіації є важливою перевагою для роботодавця, то *рівноправність сторін* вбачається важливішою для сторони працівника. Під час переговорів за участю медіатора сторони немов би «відсторонюються» від звичних ролей працівник-роботодавець і переходять на інші ролі – партнерів, зацікавлених у взаємовигідному вирішенні непорозуміння. При цьому кожна із сторін зацікавлена не лише у мінімізації власних втрат, але і у мінімізації таких у іншої сторони. Це теж вигідно відрізняє медіацію від судового розгляду.

Ці риси медіації як способу розв'язання трудових конфліктів роблять її прийнятною та привабливою для застосування у відповідних випадках у сфері державної служби.

Медіація хоча і не має поки що законодавчого закріплення в Україні (у Верховній Раді України в червні-липні 2013 року було зареєстровано два законопроекти про медіацію, але на сьогодні не існує чинного закону), але є визнаним на світовому рівні способом пошуку взаємоприйнятних рішень, більш ніж 20-річний досвід застосування у західних країнах та визнаний позитивний ефект.

Один із законопроектів дає таке визначення: «Медіація (примирення) – процедура альтернативного, добровільного врегулювання спорів, вирішення конфліктів шляхом ведення переговорів між сторонами конфлікту (спору) за допомогою одного або декількох медіаторів (посередників) з метою досягнення сторонами взаємоприйнятного рішення про врегулювання конфлікту (спору) або усунення спричиненої конфліктом (спором) шкоди». Завданнями медіації є: врегулювання конфлікту шляхом досягнення його сторонами взаємоприйнятного рішення; усунення шкоди, завданої конфліктом; якомога повне задоволення потреб сторін конфлікту; зниження рівня конфліктності сторін та запобігання поновленню конфлікту; відновлення правопорядку та злагоди у суспільстві. Медіація проводиться за взаємною згодою сторін конфлікту на підставі принципів добровільної участі, рівності та активності сторін медіації, незалежності, нейтральності та толерантності медіатора, конфіденційності інформації щодо медіації.

Сторони конфлікту беруть участь у медіації на умовах взаємного добровільного волевиявлення і мають право відмовитися від участі у медіації на будь-якій із її стадій. Забороняється будь-який тиск на сторони конфлікту з метою проведення або припинення медіації. Сторони медіації мають рівні права і несуть рівні обов'язки, а дискримінація сторін медіації на будь-якій підставі забороняється. Сторони самостійно визначають коло обговорюваних ними питань, варіанти врегулювання конфлікту між ними, зміст медіаційної угоди, строки та способи її виконання, вони можуть користуватися порадами інших учасників медіації, але остаточне рішення приймається виключно сторонами медіації.

Видається, що наведені вище норми проєктів закону відображають головну суть цього позасудового способу вирішення спору, враховують його позитивні характеристики для сторін конфлікту.

Співробітництво сторін у медіації замість змагальності під час розгляду трудового спору в суді передбачає, що медіатор на психологічному рівні налаштовує сторони на пошук взаємовигідних способів розв'язання спору (компромiсного рішення). Медіатор приймає заходи для налагодження конструктивного діалогу між сторонами спору, не вказуючи свою позицію щодо способів вирішення спору [12].

Н. Дараганова наголошує на цілому комплексі різних факторів, що засвідчують переваги медіації як засобу вирішення саме трудових спорів. Серед них виділяються приватний характер і простота процедури медіації, більша вірогідність збереження нормальних стосунків між сторонами індивідуального трудового спору і після його розв'язання, виконання сторонами без затримок узгодженого ними рішення. Але, на думку автора, впровадженню процедури медіації під час вирішення індивідуальних трудових спорів перешкоджають два основних фактори: майже повна відсутність належної національної законодавчої бази з питань медіації та відсутність у широкого кола громадськості достатньої інформації про медіацію як спосіб розв'язання цих спорів [13].

Ймовірність поширення альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів в Україні обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. До зовнішніх, на думку В. Балух [11, с. 49], належать наявність підтримки з боку держави, у тому числі шляхом правового регулювання відповідних процедур (медіації, примирення тощо), та рівень довіри населення до альтернативного вирішення спорів. Внутрішні фактори визначають можливості доступу сторін індивідуального трудового спору до альтернативних способів їх вирішення, що може бути досягнуто за допомогою інституціалізації відповідних процедур через створення спеціальних органів або ж провадження діяльності незалежними експертами.

Медіатор повинен мати комплекс знань з права, психології, конфліктології тощо, а у випадку розв'язання спорів за участю державних службовців – ще й розуміння специфіки державного управління та державної служби. Саме тому вибір такого посередника повинен бути обдуманим та обґрунтованим.

Наскільки приживеться медіація в Україні серед способів вирішення трудових спорів взагалі та, зокрема, в сфері державної служби, важко сказати, оскільки існує певна специфіка зазначеного виду професійної діяльності, але видається, що наведені вище переваги цього способу вирішення трудових спорів мають не менше, а подеколи й більше

значення для державних службовців та їхніх керівників як роботодавців, ніж для будь-яких інших суб'єктів трудових відносин. Відповідно, до норм, які регулюють поведінку державного службовця, варто було б додати і застереження щодо переваг застосування медіації та сприяння переговорам між сторонами трудового спору. Найважливіше те, що такий спосіб розв'язання конфліктів, на відміну від судового, сприяє мінімізації втрат, і матеріальних, і моральних, оскільки у цьому процесі немає сторони-переможця та сторони-переможеного, а отже, потенційно обидві сторони після вирішення конфлікту будуть у вигаді.

ЛІТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 526 с.
2. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 317 с.
3. Тертишна О.А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис ... канд. наук з держ. управління / О.А. Тертишна. – Дніпропетровськ: Б.в., 2010. – 20 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента. – М.: Издательство "Дело", 1997. – 704 с.
5. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К.: Атіка, 2003. – 576 с.
6. Малюченко Г.Н. Развитие конструктивного поведения в конфликтных ситуациях у кадров государственной службы: дис. ... канд. психол. наук. – М., 1996. – 196 с.
7. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996. – 352 с.
8. Кудрявцев В.Н. Юридическая конфликтология / отв. ред. В.Н. Кудрявцев. – М.: Изд-во ИГиП РАН, 1995. – 316 с.
9. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII // Відомості Верховної Ради УРСР від 17.12.1971. – 1971 р. – Додаток до № 50.
10. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 року № 3723-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – 490 с.
11. Балух В.С. Альтернативні способи вирішення індивідуальних трудових спорів // Право і суспільство. – 2015. – № 4. – 45-50 с.
12. Кабанець В.О. Медіація (посередництво), як альтернативний спосіб вирішення трудового спору / В.О. Кабанець // Форум права. – 2011. – № 4. – С. 340-342 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2011-4/11kvovtc.pdf>.
13. Дараганова Н.В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів // Юридична наука. – 2011. – № 6. – С. 77-83.