Индивидуальные трудовые споры

45 вопросов и ответов · протокол дела из 10 встреч с разбором

Вероника Гусева

медиатор · юрист · бывший следователь МВД

guseva-mediator.spru.site · +7 (903) 124-88-22

Ноябрь 2026

Как пользоваться

Методичка построена как рабочий справочник медиатора. Три части: **вопросы и ответы** (45 пар) — то, что клиент и вторая сторона спрашивают чаще всего; **протокол дела** — 10 встреч с дословными репликами медиатора и разбором каждого шага; **разбор** — почему дело пошло так, а не иначе, и что делать в похожей ситуации.

Три правила, которые действуют в любой нише

- Медиатор не решает спор, не оценивает, кто прав, и не даёт юридическое заключение. Его работа — чтобы стороны услышали друг друга и увидели свои интересы.
- Медиация не отменяет сроков. Исковая давность не прерывается, кроме случая соглашения, заключённого в суде. Это правило действует во всех нишах без исключения.
- Вопрос «договоримся или нет» — не про удачу и не про характер медиатора. Соглашение возможно там, где стороны готовы к уступке. Там, где уступки нет, честный исход — процедура без соглашения.

Содержание вопросов

Я хочу уволиться по собственному желанию, мне надо предупредить за две недели?

Меня увольняют за то, что я «не соответствую занимаемой должности» — это законно?

Меня увольняют за «неоднократное неисполнение обязанностей» из-за одной просрочки — кажется, что состава нет?

Мне предлагают уволиться «по соглашению сторон» — это лучше или хуже, чем по собственному?

Меня сокращают, а у меня двое детей и ипотека — есть ли выходное пособие?

Нас увольняют, потому что фирму закрывают — чем это отличается от обычного увольнения?

Мне не платят уже четыре месяца, а теперь грозят увольнением — что делать?

Я работаю без договора уже два года — это вообще трудовые отношения?

Мне сказали, что договор срочный, а потом он продлевается на год — это законно?

Я работаю на двух работах, вторую ведут как «подработку по ГПХ» — это законно?

По договору ГПХ, но по факту я работаю как штатный — это «на самом деле трудовые отношения»?

Когда должна выплачиваться зарплата, и что делать, если она задерживается?

Мне платят меньше, чем написано в трудовом договоре, и говорят, что «зарплата не является гарантированной».

У нас в компании система премирования, но премию режут «по усмотрению» — можно ли это оспорить?

У меня не платят зарплату, но я боюсь суда — что я могу получить без суда?

Меня заставляют работать сверх нормы без оплаты — можно ли это так оформить?

У меня ненормированный рабочий день, но переработок никто не считает — что с этим?

Меня заставляют работать в выходные и праздники — это вообще законно?

Мне не дают отпуск, хотя я работаю несколько лет без отдыха — что положено?

Не могу поехать в отпуск, потому что некогда — можно ли получить деньги за отпуск?

Я хочу взять отпуск без сохранения зарплаты, а мне не дают — имеют право?

Я был в отпуске и заболел — мне же должны оплатить больничный?

Мне принесли объяснительную и требуют написать — я обязан?

Мне выписали выговор — что это даёт работодателю и чего лишаюсь я?

Меня уволили за прогул, хотя я был на больничном, но не принёс справку вовремя — правда?

Мне говорят, что первые три дня больничного не оплачивают — это правда?

Я травмировался на работе — кто платит и что делать?

Я иду в декрет — что мне положено и кто это должен оформлять?

Я в декрете, а меня увольняют — это законно?

Меня уволили за то, что я пожаловался в трудовую инспекцию — как это оспорить?

На рабочем месте травмировали, а работодатель говорит, что виноват сам — что проверить?

Работодатель требует отдать копии документов и данные моих работников — это законно?

Мне сказали: сначала комиссия по трудовым спорам, иначе суд не примет. Это правда?

Куда реально жаловаться: в инспекцию, к прокурору или в профсоюз?

У меня нет денег на юриста и нет времени ходить по инстанциям — что мне подскажете?

Какие документы мне собрать, чтобы доказать, что работодатель мне не платит?

Мы с работодателем «договорились устно» о зарплате 120 тысяч, а в договоре 80 — чем это опасно?

Работодатель не выплачивает мне расчёт при увольнении и не отдаёт справки — что делать?

Когда по трудовому спору медиация вообще уместна?

Мне нужно, чтобы меня восстановили на работе, — медиация тут вообще может помочь?

Работник боится, что его уволят, если он начнёт требовать выплаты. Что ему делать?

Я работаю вахтой за границей, а договор оформлен в России — какие у меня права?

Я работаю как иностранный гражданин, но у меня есть РВП и ВНЖ — что мне положено при увольнении?

Я студент и работаю по договору — на каких условиях это считается работой?

Я инвалид, меня уволили — какие гарантии у меня есть?

Часть I. Вопросы и ответы (45)

Увольнение 7 вопросов

Я хочу уволиться по собственному желанию, мне надо предупредить за две недели?

Да, по общему правилу работник обязан предупредить работодателя в письменной форме не позднее чем за две недели до увольнения (срок предупреждения установлен ТК РФ; точную статью проверьте у юриста). Течение срока начинается со дня, когда заявление было фактически получено, а не со дня, когда вы его написали. Практика для медиатора: самая частая ошибка клиента — вручить заявление «под отпись» с датой на две недели позже фактической, а потом работодатель говорит «вы не предупредили». Проверьте дату получения, зафиксируйте её и уточните, отработал ли работник период. Если в заявлении указано «прошу уволить с 1-го числа» — не настаивайте на способе, просто зафиксируйте в протоколе, что стороны не имеют возражений против выбранной даты.

Меня увольняют за то, что я «не соответствую занимаемой должности» — это законно?

Это самостоятельное основание по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, и оно не так просто применяется: работодатель должен доказать, что работник не соответствует занимаемой должности по результатам аттестации, причём аттестация проводится в порядке, установленном трудовым законом, коллективным договором или локальными актами, с письменным предупреждением о дате аттестации, основаниях и сроках (ст. 81 ТК РФ). Медиаторский фокус: отдельно спросите, была ли аттестация, был ли письменный план мероприятий, давали ли реальный срок на улучшение результатов. Нет аттестации — как правило, увольнение незаконно, и работодателю это стоит дороже, чем выплата расчёта. Формула: «Мне важно понять, был ли у вас план и срок на исправление; если нет, разговор пойдёт не о вашей вине, а о процедуре».

Меня увольняют за «неоднократное неисполнение обязанностей» из-за одной просрочки — кажется, что состава нет?

Ваша интуиция может быть верной: для увольнения по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ требуется, чтобы неисполнение должностных обязанностей было неоднократным, без уважительных причин, и к работнику ранее применялись дисциплинарные взыскания. Одно просроченное поручение — это замечание, а не увольнение (ст. 189 ТК РФ). Разберите в медиации три элемента по отдельности: (1) какие именно обязанности не исполнены и когда; (2) были ли уважительные причины (ваша болезнь, отпуск, отсутствие документов или доступа к базе); (3) было ли до увольнения применено взыскание и ознакомлены ли вы с приказом. Часто «неоднократность» — это три месячных отчёта, по которым у работника не было возможности их сдать, потому что документы уехали к уволившемуся бухгалтеру. Формула: «Давайте разложим это на три вопроса: что именно, было ли у вас реальное время сделать и что вам говорили до увольнения».

Мне предлагают уволиться «по соглашению сторон» — это лучше или хуже, чем по собственному?

Обычно лучше: соглашение сторон (ст. 77 ТК РФ) даёт работнику право на выходное пособие, в том числе при прекращении трудового договора по соглашению (ст. 178 ТК РФ), и снимает необходимость доказывать, что увольнение было незаконным. Но есть риск: в соглашении легко прописать, что работник «не имеет претензий», и тогда задержка зарплаты за прошлые месяцы закрывается вместе с «отступными». Медиаторский порядок такой же, как в любой сделке: сначала считаем, что человек реально получает, потом — что он теряет, и только потом обсуждаем текст. Проверьте, что в соглашении отдельной строкой указана выплата задолженности по зарплате с конкретными датами, а не общая фраза об отсутствии претензий. И помните: законных образцов «правильного» соглашения не существует — это всегда результат переговоров.

Меня сокращают, а у меня двое детей и ипотека — есть ли выходное пособие?

При увольнении по сокращению численности или должности работнику выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка (ст. 178 ТК РФ), а по письменному заявлению — средний заработок за последующие месяцы, если работник не трудоустроился; работодатель может предложить вакансию, и тогда выплаты не будет. Вакансии предлагаются с учётом квалификации и состояния здоровья (ст. 81 ТК РФ), и их нужно предлагать письменно со всеми вакансиями, а не «подходящими». Медиаторский ход: в первую очередь выяснять, была ли реальная вакансия и предлагалась ли; во вторую — есть ли у клиента право на выплату. Важный момент: сокращение не отменяет выплату зарплаты за отработанный период и компенсации за неиспользованный отпуск.

Нас увольняют, потому что фирму закрывают — чем это отличается от обычного увольнения?

Увольнение по ликвидации (п. 1 ч. 3 ст. 81 ТК РФ) — это прекращение трудового договора по инициативе работодателя в связи с ликвидацией организации или прекращением деятельности индивидуальным предпринимателем. При ликвидации работодатель обязан письменно предупредить работников не позднее чем за два месяца до увольнения (ст. 180 ТК РФ), а в случае отказа работника от продолжения работы — выплатить выходное пособие (ст. 178 ТК РФ), как и при сокращении. Кроме того, в выходное пособие засчитывается всё, что работник должен был получить от работодателя на день увольнения, включая задолженность по зарплате. Медиаторская ценность здесь в том, что банкротство работодателя почти всегда означает, что денег просто нет, поэтому договорённости нужно строить на реалистичных сроках и на том, чтобы работник получил максимум именно из активов, а не из обещаний.

Мне не платят уже четыре месяца, а теперь грозят увольнением — что делать?

Первое и главное: не увольняйтесь сами «чтобы не хлопнула дверь». Задержка выплат — это нарушение, за которое работодатель несёт ответственность, а увольнение по собственному желанию в такой ситуации резко ухудшает вашу позицию: вы теряете занятость, но право на компенсацию за задержку не исчезает. Соберите доказательства: расчётные листки, платёжные документы, переписку, справки из банка, выписку из ЕФС о начислениях, если она доступна. Зафиксируйте требование письменно — жалоба в трудовую инспекцию и в прокуратуру (ст. 21, 22 ТК РФ) обычно дают быстрый процессуальный эффект. Медиатору в такой ситуации полезно быть честным с клиентом: медиация хорошо работает там, где есть что обсуждать (суммы, сроки, расчёт), и плохо — там, где вопрос «есть ли вообще деньги».

Трудовой договор 4 вопросов

Я работаю без договора уже два года — это вообще трудовые отношения?

По общему правилу трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании заключённого трудового договора (ст. 2, ст. 19 ТК РФ), и перечень обязательных условий договора установлен ст. 57 ТК РФ. Если письменного договора нет, суд может установить трудовые отношения по фактическим обстоятельствам — по совокупности признаков: кто организует работу, кто предоставляет рабочее место и инструменты, кто платит, под чьим контролем выполняется работа, кто несёт риски. Отсутствие договора ухудшает положение обеих сторон: работнику сложно доказать объём выплат, работодателю — длительность стажа и правильность оформления. Медиаторский ход: предложить оформить отношения письменно задним числом по фактическим условиям — это снимает риск для обеих сторон и не требует признания чьей-либо вины.

Мне сказали, что договор срочный, а потом он продлевается на год — это законно?

Срочный трудовой договор заключается, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределённый срок, и только в предусмотренных ТК РФ случаях и на срок, прямо указанный в законе (ст. 58 ТК РФ). Закон требует, чтобы срочный договор был заключён на основании письменного заявления работника — либо на период исполнения обязанностей отсутствующего работника, либо на время выполнения сезонных работ, либо на период работы в организациях малого предпринимательства, сезонных работах, для замещения отсутствующего работника и в других прямо перечисленных случаях. Если ни одного из этих оснований нет, договор признаётся заключённым на неопределённый срок, а его срок по общему правилу автоматически продлевается на неопределённый срок (ст. 58 ТК РФ). Медиатору стоит спросить прямо: какое основание срочности указано и совпадает ли оно с реальной работой; и отдельно — чем грозит работодателю подписание фиктивного срочного договора, ведь проверка это видит сразу.

Я работаю на двух работах, вторую ведут как «подработку по ГПХ» — это законно?

Совместительство — работа в период свободного от основной работы времени у того же или другого работодателя на условиях трудового договора (ст. 60 ТК РФ); по общему правилу работа по совместительству не должна превышать половины нормальной продолжительности рабочего времени. Договор с подработкой по гражданско-правовому договору и трудовой договор — разные институты с разными последствиями: по ГПХ нет отпусков, больничных, компенсации за сверхурочные, страхового стажа в общем порядке и защиты от увольнения по ТК РФ, зато есть риск переквалификации отношений в трудовые. Признаки, на которые смотрят: подчинение, график, рабочее место, выплата за процесс или за результат, использование оборудования работодателя, запрет работать на других работодателей. Медиаторский вопрос к клиенту-работодателю: «Вы сознательно выбрали ГПХ как способ сэкономить, или это так вышло?» — от ответа зависит, договариваться о переоформлении или защищать позицию.

По договору ГПХ, но по факту я работаю как штатный — это «на самом деле трудовые отношения»?

Да, именно так это и выглядит, и суды квалифицируют отношения по фактическим обстоятельствам, а не по названию договора (ст. 19, 21, 22 ТК РФ). Практический ориентир: отсутствие признаков трудовых отношений (самостоятельность, гражданско-правовая ответственность за результат, риск неисполнения обязательства, собственный инструментарий, оплата по результату) при наличии признаков трудовых (график, ежедневный подчинённый труд, рабочее место, обеспечение обучением, регулярная оплата «зарплаты», отпуск по графику) — сильный довод работника. Для медиатора это зачастую лучший переговорный ресурс: клиент-работодатель понимает, что оспорить переквалификацию и выиграть почти невозможно, и охотнее договаривается о переоформлении и выплатах. Формула: «Название договора — это бумага; суд смотрит на то, как вы фактически работаете, и я предлагаю не спорить о названии, а привести документы в соответствие с реальностью».

Оплата труда 4 вопросов

Когда должна выплачиваться зарплата, и что делать, если она задерживается?

Зарплата выплачивается не реже чем каждые полмесяца, то есть не позднее пятнадцати календарных дней со дня окончания периода, за который она начислена, а при несвоевременной выплате работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов за задержку (ст. 136 ТК РФ). Задержка — это не «неприятность», а нарушение, за которое работодатель отвечает материально (ст. 236 ТК РФ): компенсация начисляется на сумму, не выплаченную в срок, и её размер определяется по ключевой ставке Банка России за каждый день просрочки (точные проценты и их актуальный размер считает юрист на дату расчёта — я не называю цифры, чтобы не вас не ввели в заблуждение). Практика: зафиксируйте просрочку по датам, обратитесь в трудовую инспекцию (ст. 21, 22 ТК РФ) и в прокуратуру; в медиации задержка часто обсуждается без участия юриста, потому что работодателю дешевле договориться, чем отвечать по проверке.

Мне платят меньше, чем написано в трудовом договоре, и говорят, что «зарплата не является гарантированной».

Зарплата — это обязательное условие трудового договора, и за невыплату или недоплату работодатель отвечает (ст. 57 ТК РФ). Разговор про «гарантированность» применим к премированию: премия входит в систему оплаты труда, если она установлена документально, и её размер при недостижении показателей может быть снижено по правилам системы премирования, но не до нуля произвольно. Оклад же — это фиксированная часть, которую работодатель обязан платить. Медиаторский ход: разделить зарплату на оклад, премию и иные выплаты и работать только с тем, что подтверждено документами. Формула: «Покажите, какие суммы работодатель считает окладом, какие — премией; дальше посмотрим, есть ли утверждённое положение о премировании и как в нём описан порядок снижения».

У нас в компании система премирования, но премию режут «по усмотрению» — можно ли это оспорить?

Система оплаты труда, включая условия премирования, должна быть установлена трудовым договором и (или) локальными нормативными актами, принимаемыми работодателем в порядке, предусмотренном ТК РФ, с учётом мнения представительного органа работников, если такой орган создан (ст. 2, 57 ТК РФ). Если положение о премировании есть и в нём написано «снижение премии допускается за невыполнение показателей» — односторонняя выплата «по усмотрению» без показателей плохо согласуется с этим документом. Если документа нет — премия по сути произвольна, и на не сложно опираться. Медиаторский вопрос: «Есть ли у вас положение о премировании и как в нём описан порядок снижения?» От ответа зависит, работаем ли мы с проверкой показателей или с фактом выплаты в прошлом (как сложилась практика — она тоже аргумент).

У меня не платят зарплату, но я боюсь суда — что я могу получить без суда?

Без суда доступны: письменное требование работодателю с конкретной суммой и сроком; жалоба в государственную инспекцию труда (ст. 21, 22 ТК РФ), которая вправе выдать предписание об устранении нарушения и привлечь работодателя к административной ответственности; обращение в прокуратуру; заявление в комиссию по трудовым спорам, если она создана в организации; заявление в профсоюз и в вышестоящий профорган, если работник член профсоюза. Ключевое: досудебные обращения не лишают вас права на суд. Медиатору стоит честно сказать клиенту: если работодатель не платит потому, что у него нет денег, ни инспекция, ни медиация деньги не создадут — они лишь создадут давление и рычаг. Если платить есть чем и не платят из принципа, тогда процедура вполне рабочая.

График и время 3 вопросов

Меня заставляют работать сверх нормы без оплаты — можно ли это так оформить?

Сверхурочная работа — работа, выполняемая работодателем сверх установленной для работника продолжительности рабочего времени (ст. 99 ТК РФ). Она допускается в случаях и порядке, предусмотренных ТК РФ и (или) коллективным договором, с письменным согласием работника, за исключением случаев, предусмотренных законом. Оплата — по правилам ст. 152 ТК РФ: первые два часа — не менее чем в полуторном размере, последующие — не менее чем в двойном размере; для работников с ненормированным рабочим днём или по графику сменности — по иным правилам. Практика: сверхурочные, оформленные только устно, «в обход» табеля, доказываются тяжелее всего. Медиаторский ход: взять табель учёта рабочего времени и пересчитать фактически отработанное против учтённого — разница сразу показывает масштаб, а масштаб мотивирует работодателя считаться.

У меня ненормированный рабочий день, но переработок никто не считает — что с этим?

При ненормированном рабочем дне сверхурочная работа не оформляется приказом, но переработка сверх установленной продолжительности рабочего времени подлежит компенсации, и минимум — не менее чем 3 часов за месяц (ст. 101 ТК РФ). Компенсация предоставляется по выбору работника: дополнительный отдых той же продолжительности либо оплата по правилам о сверхурочной работе (ст. 152 ТК РФ), при этом «отгулы» не могут заменять оплату. Медиаторский вопрос: «Сколько часов вы реально перерабатываете в месяц и как это выглядит в вашем табеле?» Здесь почти всегда есть расхождение между ощущением работника и цифрой в документах — и именно эта цифра становится предметом договорённости.

Меня заставляют работать в выходные и праздники — это вообще законно?

Работа в выходные дни и нерабочие праздничные дни допускается в случаях, предусмотренных ТК РФ и (или) коллективным договором, с письменным согласием работника, за исключением случаев, установленных законом (ст. 103 ТК РФ). Привлечение к работе в выходные не освобождает работника от обязательного отдыха, а за работу в выходной или праздник сверх нормы начисляется компенсация по ст. 152 ТК РФ либо предоставляется отдых по графику с тройной нормой (конкретную статью проверьте у юриста — в списке доверенных статей её нет). Практика: приказ о привлечении в выходной должен быть письменным; согласие работника — тоже письменным, хотя нередко его «получают» устно или по факту выхода.

Отпуска 4 вопросов

Мне не дают отпуск, хотя я работаю несколько лет без отдыха — что положено?

Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работнику с сохранением среднего заработка, его продолжительность не менее 24 календарных дней (ст. 115 ТК РФ). Право на использование отпуска за первый год возникает по истечении шести месяцев непрерывной работы; очередность предоставления определяется графиком, который работодатель утверждает ежегодно не позднее чем за месяц до начала года (ст. 123 ТК РФ). Практика: очень часто график существует только на бумаге, а отпуск подменяется «потом». Медиаторский вопрос: «Какой отпуск вам положен по стажу, сколько вы фактически не использовали, и как работодатель предлагает это загладить?» Договорённость здесь реальна: график, компенсация, конкретные даты.

Не могу поехать в отпуск, потому что некогда — можно ли получить деньги за отпуск?

Неиспользованный ежегодный отпуск при увольнении компенсируется денежной компенсацией (ст. 128 ТК РФ). Замена отпуска денежной компенсацией возможна и в период работы, но только по письменному заявлению работника и при условии, что это допускается трудовым договором (часть вторая ст. 128 ТК РФ) — и это не лучший вариант для работника, потому что отпуск восстанавливает здоровье, а деньги — нет. Медиаторский ход: часто выгоднее договориться о переносе отпуска на конкретный период в ближайшем году, с письменной фиксацией в графике, чем о компенсации. Формула: «Что для вас сейчас лучше — два свободных дня в конкретные даты или сумма?»

Я хочу взять отпуск без сохранения зарплаты, а мне не дают — имеют право?

Отпуск без сохранения заработной платы предоставляется по письменному заявлению работника в случаях, предусмотренных ТК РФ, а также по соглашению сторон для работников в иных случаях (ст. 128 ТК РФ). Продолжительность такого отпуска определяется по соглашению сторон; для отдельных категорий работников ТК РФ устанавливает обязательные основания и предельную длительность. Работодатель не может навязать работнику отпуск без сохранения зарплаты вопреки его воле. Медиаторский вопрос к клиенту: «Что вы хотите получить — свободное время или деньги?» Часто за этим стоит не отдых, а уход за ребёнком, усталость или конфликт, и тогда предмет медиации — другой, не отпуск.

Я был в отпуске и заболел — мне же должны оплатить больничный?

Если работник заболел во время ежегодного оплачиваемого отпуска, его нетрудоспособность подтверждается листком нетрудоспособности, и дни болезни, совпавшие с периодом отпуска, из числа оплачиваемых отпускных дней не исключаются (ст. 121 ТК РФ). То есть за совпавшие дни выплачивается пособие по временной нетрудоспособности, а не отпускные. Практика: работодателю нужен больничный лист, оформленный надлежащим образом, и подтверждение того, что заболевание началось в период отпуска. Медиаторский ход: это частый конфликт «работа — отпуск — болезнь», где стороны считают, что «и так отпуск оплачен». Разведение интересов: работнику важно, чтобы дни не сгорели и была выплата, работодателю — чтобы больничный был оформлен. Это легко решается за один разговор.

Дисциплина 3 вопросов

Мне принесли объяснительную и требуют написать — я обязан?

До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника письменное объяснение (ст. 189 ТК РФ); если объяснение не представлено, составляется соответствующий акт. Это право работодателя, и отказ писать объяснительную не является нарушением — сам по себе отказ не влечёт взыскания, но зафиксировать его надо письменно (акт об отсутствии объяснения). Медиаторский совет клиенту-работнику: писать, но в сдержанном тоне, без эмоций и без признания вины сверх фактов, и обязательно получить свой экземпляр с датой и подписью. Клиенту-работодателю: запрашивать объяснение по каждому эпизоду отдельно — привычка «просить объяснительную раз в месяц на всё» разваливает доказательную базу при споре.

Мне выписали выговор — что это даёт работодателю и чего лишаюсь я?

Дисциплинарными взысканиями являются замечание, выговор и увольнение (ст. 189 ТК РФ); решение о применении взыскания оформляется приказом (приказом руководителя), в котором указываются основание, факты и обстоятельства, смягчающие и отягчающие ответственность, ссылка на соответствующий пункт положения о дисциплине; копия приказа вручается работнику под роспись (ст. 192 ТК РФ). Для работника взыскание — это не только неприятно: при увольнении по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ нужно, чтобы к работнику ранее применялось взыскание, и учитывается срок его погашения (по общему правилу — один год с момента вынесения, если иной срок не установлен; точный срок лучше проверить у юриста). Медиатору: на переговорах о снятии взыскания разумно обсуждать именно снятие, а не выплату компенсации — работодателю это ничего не стоит в денежном выражении, а работнику снимает претензию.

Меня уволили за прогул, хотя я был на больничном, но не принёс справку вовремя — правда?

Прогул — это отсутствие на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены), независимо от его продолжительности, а также более 4 часов подряд в течение рабочего дня (п. 1 ч. 1 ст. 193 ТК РФ). Уважительной причиной неявки может быть болезнь; обязанность предупредить работодателя о неявке в день начала и о выздоровлении — установлена ст. 123 ТК РФ. При увольнении за прогул работодатель обязан установить факт неявки, дать письменное объяснение работнику, учесть мнение представительного органа работников и соблюсти сроки (месяц со дня обнаружения проступка — по общему правилу; точные сроки в каждой ситуации лучше проверить у юриста). В медиации это частый сюжет: реальная причина отсутствия — болезнь, а формальный повод — прогул. Договорённость: пересмотр основания увольнения, выплата расчёта, исправление записи.

Больничный и уход 4 вопросов

Мне говорят, что первые три дня больничного не оплачивают — это правда?

Это распространённое искажение: пособие по временной нетрудоспособности выплачивается за весь период нетрудоспособности, включая первые дни, но его размер зависит от стажа и от того, заболел ли работник от самой работы. При стаже менее двух лет — 60 % среднего заработка, от двух до пяти лет — 80 %, свыше пяти лет — 100 % (проценты зависят от стажа — проверьте актуальную редакцию закона и точный расчёт у юриста). Три дня не платят только при бытовой травме или отравлении — за первые три дня пособие не выплачивается. Обязанность работодателя: правильно оформить листок нетрудоспособности и передать его в фонд, рассчитать и выплатить пособие (ст. 136 ТК РФ в части выплат). Медиаторская формула: «Покажите больничный и расчёт — я посмотрю, где именно ноль».

Я травмировался на работе — кто платит и что делать?

При несчастном случае на производстве работодатель обязан принять необходимые меры по оказанию первой помощи, сохранить обстоятельства и назначить расследование (ст. 214, 216 ТК РФ); за вред, причинённый работнику здоровью на производстве, работодатель несёт ответственность (раздел IX ТК РФ об охране труда; нумерацию статей об ответственности за вред здоровью проверьте у юриста). Практика для медиатора: здесь ключевой вопрос — оформлен ли акт о несчастном случае и есть ли решение о признании происшествия производственным. От этого зависит, кто платит: страховой фонд или работодатель. Формула: «Пока вы не восстановили документы, любая цифра будет договорной; давайте начнём с того, что можно сделать на этой неделе».

Я иду в декрет — что мне положено и кто это должен оформлять?

Беременным женщинам предоставляется отпуск по беременности и родам (ст. 122 ТК РФ) с сохранением среднего заработка, а после рождения ребёнка — отпуск по уходу за ребёнком до трёх лет; время отпуска по уходу засчитывается в стаж (ст. 123 ТК РФ). Пособие при рождении ребёнка назначается через фонд социального страхования, ежемесячное пособие по уходу за ребёнком до полутора лет выплачивается за счёт средств фонда, а работодатель обязан своевременно передать сведения и удерживать НДФЛ с пособий (ст. 136 ТК РФ; порядок налогообложения пособий — ст. 217 НК РФ, применение вычетов лучше проверить у юриста). Медиаторская ценность: у клиента-работодателя часто нет правильно оформленных документов, и именно это становится предметом спора с фондом. Формула: «Давайте сначала сверим ваши даты и номера документов — большинство конфликтов здесь возникает из-за несостыковки в датах, а не из-за несправедливости».

Я в декрете, а меня увольняют — это законно?

Увольнение по инициативе работодателя в период отпуска по беременности и родам, а также в период отпуска по уходу за ребёнком до трёх лет не допускается, кроме случаев ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателя, а также по основаниям, предусмотренным п. 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ч. 1 ст. 81 ТК РФ или ликвидации (п. 1 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, ст. 81 ТК РФ в части гарантий беременным). Медиаторский практический совет: при разговоре с работодателем отдельно выяснить, какое основание он выбрал и соответствует ли оно фактическому состоянию. Часто «увольнение по соглашению» оформляют именно для того, чтобы обойти запрет — и тогда стоит проверить, было ли согласие работницы добровольным и не было ли давления. Формула: «Мне нужно понять, на каком основании вы предлагаете расстаться, и обсудить, есть ли вариант, который работает для обеих сторон без нарушения гарантий».

Гарантии и безопасность 3 вопросов

Меня уволили за то, что я пожаловался в трудовую инспекцию — как это оспорить?

Работника нельзя увольнять за обращение в надзорные органы, за выполнение трудовых обязанностей и защиту своих прав (ст. 392 ТК РФ); запрещены увольнения и иные негативные действия в отношении работника в связи с его обращением в выборные профсоюзные органы, к органам по защите прав, к прокурору, в суд и в государственные органы надзора и контроля. Всё, что происходит с работником после подачи жалобы, подозрительное — повод для отдельной проверки: даты приказов, сроки, содержание объяснительной. Медиаторский ход: выстроить хронологию в одну таблицу — жалоба, реакция, увольнение — и обсуждать факты, а не обвинения. Отдельно отметим: работник вправе обратиться в суд (ст. 394, 396, 397 ТК РФ), и именно суд восстанавливает на работе и взыскивает средний заработок за вынужденный прогуул.

На рабочем месте травмировали, а работодатель говорит, что виноват сам — что проверить?

Работодатель обязан обеспечивать безопасные условия труда, проводить обучение и инструктажи, организовывать оценку условий труда и использовать средства защиты (ст. 214, 216, 220 ТК РФ); за вред здоровью, причинённый работодателем, он отвечает в полном объёме (раздел IX ТК РФ об охране труда; нумерацию статей об ответственности за вред здоровью проверьте у юриста). Практика: проверьте наличие актов о несчастном случае, журналов инструктажей, предписаний контролирующих органов, приказов о проведении расследования. Медиатор не проводит экспертизу и не устанавливает вину — это зона специалистов и суда; в медиации можно договориться о совместной независимой экспертизе, о порядке её оплаты и о сроках, чтобы спор не оседал в переписке.

Работодатель требует отдать копии документов и данные моих работников — это законно?

Обработка персональных данных работника осуществляется в соответствии с законодательством о персональных данных; работодатель вправе получать те сведения о работнике, которые прямо предусмотрены законом, а объём и цели обработки должны быть определены документами работодателя. Работник вправе ознакомиться с документами, непосредственно затрагивающими его права, и требовать их выдачи (ст. 22 ТК РФ). Медиаторский вопрос: «Какую именно информацию вы хотите передать, кому и для какой цели?» Часто за требованием скрывается желание узнать, кто жаловался в инспекцию или в суд, — и это уже не про защиту данных, а про конфликт. В таком случае медиация неуместна и речь должна идти о безопасности заявителя.

Досудебный порядок 3 вопросов

Мне сказали: сначала комиссия по трудовым спорам, иначе суд не примет. Это правда?

Обращение в комиссию по трудовым спорам не является обязательной досудебной стадией для индивидуального трудового спора: суд принимает заявление независимо от того, предпринимал ли работник попытки урегулирования (ст. 390 ГПК РФ). Комиссия по трудовым спорам (КТС) — это орган, рассматривающий индивидуальные трудовые споры, образуемый в организации из равного числа представителей работников и работодателя (профсоюзные представители — при их наличии, иначе работники, избранные на собрании); решение КТС не обязательно для сторон и может быть обжаловано в суд. Медиаторский совет: не «выбирайте» процедуру, а выбирайте результат — если стороны готовы договариваться, медиация быстрее и дешевле КТС, а решение КТС без согласия сторон суд всё равно не заменит. Формула: «Мы обсуждаем не процедуру, а то, чего вы хотите достичь, и я покажу, какой путь короче».

Куда реально жаловаться: в инспекцию, к прокурору или в профсоюз?

Государственная инспекция труда (ст. 21, 22 ТК РФ) призвана обеспечивать соблюдение трудового законодательства и имеет право выдать работодателю обязательное предписание об устранении выявленных нарушений и привлечь к административной ответственности; это самый быстрый инструмент по нарушениям вроде невыплаты зарплаты и оформления документов. Прокуратура реагирует на обращения о нарушении прав граждан, в том числе в сфере труда, и может внести представление об устранении нарушений. Профсоюз (при членстве) защищает работника в переговорах, в комиссии по трудовым спорам, может обратиться в суд от своего имени и в ряде случаев — приостановить работодателю зачётные операции по требованиям профсоюза. Медиаторский совет: не запускайте все каналы сразу «для давления» — это резко ухудшает шансы на переговоры. Сначала прямое обращение к работодателю, и только затем, если не сработало, — инспекция или прокуратура.

У меня нет денег на юриста и нет времени ходить по инстанциям — что мне подскажете?

Реалистичная последовательность: (1) письменное требование работодателю с перечнем нарушений и конкретными суммами; (2) обращение в государственную инспекцию труда и, при наличии оснований, к прокурору; (3) подготовка и подача иска — для индивидуального трудового спора это недорогая категория: НК РФ (льгота по госпошлине установлена подпунктом 1 пункта 1 статьи 333.36 НК РФ — проверьте актуальную редакцию у юриста) освобождает от уплаты государственной пошлины работодатель, работник и лица, признанные пострадавшими от действий (персонала) работодателя, по искам о восстановлении на работе, об оплате вынужденного прогула и других, вытекающих из трудовых отношений, — уточнить актуальную редакцию у юриста. Стратегически: медиация часто даёт работнику быстрее деньги, чем суд, а судебное решение — наоборот, юридическую определённость. Для медиатора это главный аргумент: соглашение сторон имеет силу исполнительного документа и не требует доказывания.

Доказывание и расчёт 3 вопросов

Какие документы мне собрать, чтобы доказать, что работодатель мне не платит?

Базовый пакет: трудовой договор и приложения к нему (график, должность, оклад), приказы о приёме и о надбавках, табели учёта рабочего времени, расчётные листки, платёжные документы, выписка из ЕФС о начислениях и стаже, переписка (включая мессенджеры и электронную почту), а также всё, что подтверждает факт работы: пропуска, задания, служебные записки. Практика для медиатора: на первой раздельной сессии попросите клиента показать не то, что он считает важным, а то, что уже есть на руках, и разложить по датам — часто клиент не знает о части документов, которые работодатель ведёт сам, и именно они перекашивают картину в чью-то пользу.

Мы с работодателем «договорились устно» о зарплате 120 тысяч, а в договоре 80 — чем это опасно?

Это самая распространённая ловушка: устная договорённость о повышенной оплате труда не находит подтверждения в документах, а при споре работник рискует остаться с суммой, зафиксированной в договоре, и без каких-либо доказательств. Для работодателя риск обратный: если фактически выплачивались суммы выше оформленных, при проверке это выглядит как неоформление трудовых отношений и расчёт по фактическим условиям. Медиаторский ход: оформить договорённость письменно — в дополнительном соглашении, приказе о надбавке или в локальном акте — и привести в соответствие выплаты. Формула: «Обеим сторонам выгодно, чтобы сумма, которая реально платится, была в документах: это защищает и вас, и работника».

Работодатель не выплачивает мне расчёт при увольнении и не отдаёт справки — что делать?

При увольнении работодатель обязан произвести окончательный расчёт и выдать копию трудовой книжки и другие документы, содержащие сведения о трудовом стаже, заработке и иные предусмотренные законом сведения (ст. 140 ТК РФ); в день увольнения выплачиваются суммы, причитающиеся работнику. За задержку выплаты предусмотрена ответственность по ст. 236 ТК РФ. Практика: направить требование в письменной форме с указанием суммы и даты увольнения, приложив копию приказа и справки о доходах; при отсутствии ответа — обращение в инспекцию труда, к прокурору и в суд (ст. 396, 397 ТК РФ). Отдельно: не отдавайте справки и сведения, с их выдачей связаны обязанности работодателя по удержанию НДФЛ (ст. 217 НК РФ и другие нормы — нумерацию и применимость проверьте у юриста).

Медиация в трудовых спорах 3 вопросов

Когда по трудовому спору медиация вообще уместна?

Медиация уместна там, где есть предмет для договорённости при сохранении у сторон возможности продолжить работу: расчёт при увольнении и задолженность по зарплате; размыкание конфликта, когда стороны годами не разговаривают, а работа идёт; переход работника на другое место или в другую организацию с переносом функций; договорённость об отработке, об отпусках и графике; урегулирование разногласий о системе премирования или о претензиях, не связанных с восстановлением на работе. Неуместна она, когда предмет — восстановление на работе и признание увольнения незаконным: это публично-правовой вопрос, решаемый судом, и компромисс здесь означает отказ от требования. Формула медиатора: «Давайте сразу определим, что вы хотите получить в результате, и проверим, это предмет переговоров или вопрос, который решает только суд».

Мне нужно, чтобы меня восстановили на работе, — медиация тут вообще может помочь?

Как правило, нет: восстановление на работе и взыскание среднего заработка за вынужденный прогуул — требования, которые разрешает суд (ст. 396, 397 ТК РФ; ст. 390 ГПК РФ). Медиация может быть полезна в связке с судом: в рамках примирительных процедур стороны могут договориться об урегулировании части требований (ст. 389 ГПК РФ) — например, о выплате задолженности по зарплате, компенсации за неиспользованный отпуск, снятии взысканий, корректной записи в трудовой книжке, — не отказываясь при этом от судебной защиты остальных требований. И важный профессиональный момент: медиатор не выдаёт заключение о законности увольнения. Это вопрос права, который решает суд, и честная формула отказа звучит так: «Я не вправе оценивать законность вашего увольнения — это компетенция суда; но я могу помочь договориться о деньгах, сроках и о том, как вы будете работать дальше».

Работник боится, что его уволят, если он начнёт требовать выплаты. Что ему делать?

Требование выплаты само по себе не даёт работодателю права на увольнение: увольнение по инициативе работодателя должно быть основано на конкретном нарушении и соблюдать процедуру, а увольнение в связи с обращением работника в защиту своих прав не допускается (ст. 392 ТК РФ). Практические шаги: зафиксировать требование письменно, вести переписку, сохранять доказательства; при угрозе увольнения — фиксировать даты, содержание объяснительной и приказов и обращаться в инспекцию труда и прокурору, не дожидаясь приказа. Медиатору: отдельно работать с риском и отдельно — с фактами; не давать клиенту обещаний («суд вас восстановит»), но и не оставлять его с ощущением, что он бессилен. Формула: «Пока вы требуете законно, закон на вашей стороне; но деньги и защиту мы можем получить быстрее, чем через год суда».

Спецслучаи 4 вопросов

Я работаю вахтой за границей, а договор оформлен в России — какие у меня права?

Трудовые отношения с работодателем, зарегистрированным в России, регулируются трудовым законодательством Российской Федерации, в том числе при работе за её пределами, и на период выполнения трудовых обязанностей за границей на работника распространяются гарантии и меры социального обеспечения (раздел IX ТК РФ; конкретные нормы нужно проверить у юриста). Ключевые практические вопросы: оформлена ли поездка в загранпаспортной регистрации, есть ли полис страхования от несчастных случаев и медицинское обеспечение за рубежом, оплачены ли дорога и проживание, засчитывается ли вахта в стаж и как учитываются дни за рубежом. Медиаторский ход: почти всегда в зарубежных контрактах смешиваются две валюты, две системы расчёта и два понимания «месяца» — фиксировать нужно в одной таблице с датами и суммами, иначе спор будет о терминах, а не о деньгах.

Я работаю как иностранный гражданин, но у меня есть РВП и ВНЖ — что мне положено при увольнении?

Иностранные работники пользуются трудовыми правами наравне с гражданами РФ, за исключением ограничений, установленных законом (ст. 214, 216 ТК РФ — порядок привлечения иностранных работников устанавливается специальными правилами; иные нормы нужно проверять у юриста). При увольнении иностранный работник имеет право на выходное пособие и расчёт наравне с гражданами РФ, а требования о выплатах рассматриваются в общем порядке индивидуального трудового спора. Отдельный пласт — миграционный учёт и сроки: увольнение влечёт обязанность работодателя уведомить территориальный орган миграционной службы в установленные сроки, и от этого зависит, сможет ли работник остаться в стране легально до получения расчёта и нового основания для работы. Медиатору: первым делом выяснить статус, срок действия разрешения и кто инициирует следующий статус; часто именно здесь, а не в расчёте, узкое место клиента.

Я студент и работаю по договору — на каких условиях это считается работой?

Работа по трудовому договору с лицом, не достигшим восемнадцати лет, регулируется ст. 266 ТК РФ и иными нормами: работа в счёт части требований квалификации возможна с 16 лет в соответствии с ТК РФ и законодательством о несовершеннолетних; работники до 18 лет не допускаются к вредным и опасным условиям, к ночной и сверхурочной работе, к работам, связанным с подъёмом тяжестей, и к некоторым другим работам. Если же студент заключил гражданско-правовой договор — на отношения распространяются нормы о подряде и об ответственности за результат, а не нормы ТК РФ. Медиаторская ценность: договорённость о том, что студент работает по графику занятости и не более установленной для его возраста продолжительности, реально исполнима — в отличие от обещаний «потом заплачу».

Я инвалид, меня уволили — какие гарантии у меня есть?

Работодатель обязан создавать работнику-инвалиду условия труда, соответствующие его индивидуальной программе реабилитации или иным документам (ст. 92 ТК РФ — обязанность знакомить работника с условиями труда и с факторами, способными негативно повлиять на его здоровье; специальные требования к охране труда инвалидов — ст. 214, 216 ТК РФ). Специальные гарантии: запрет направлять инвалида на работы с вредными и опасными условиями, не соответствующие его ограничениям, если в заключении МСЭК указано ограничение (ст. 92, ст. 214 ТК РФ); ограничения по увольнению (ст. 81 ТК РФ — в части инвалидности и неувольнения по п. 5 ч. 1 ст. 81 без согласия МСЭК; точный перечень лучше проверить у юриста). Практика для медиатора: почти всегда ключевым документом является заключение МСЭК и ИПРА — именно они, а не заявление работника, определяют рамку договорённости.

Часть II. Протокол дела: 10 встреч

«Гранит-Логистик»: задержка зарплаты, увольнение за неисполнение и соглашение без суда

Обстоятельства. ООО «Гранит-Логистик» — небольшая транспортно-складская компания на четырнадцать человек, директор и единственный учредитель — Дмитрий Львович Аркадьев, 47 лет. Главным бухгалтером с 2018 года работает Ольга Павловна Смирнова, 41 год. Оформлена по трудовому договору, оклад 120 000 рублей, в трудовой книжке — записи о непрерывном стаже, с 2019 по 2022 год — ежегодный оплачиваемый отпуск по уходу за первым ребёнком. С 2022 года в компании единственный бухгалтер: предыдущего специалиста Аркадьев уволил по сокращению, а второго, пришедшего в 2024 году, — по собственному желанию, когда тот потребовал правильно оформленные выплаты. С этого момента смирновская ведёт всю бухгалтерию, кассу, кадровый учёт и расчёты по договорам с заказчиками, а фактически является финансовым директором без финансовых полномочий и без заработной платы, соответствующей этой роли. Ситуация. С ноября 2025 года заработная плата не выплачивается полностью: аванс за сентябрь пришёл в срок, за октября выплатили 40 000 рублей вместо 60 000, далее — ничего. Аркадьев объясняет это кассовым разрывом: два крупных заказчика задерживают оплату, один из них в марте 2026 года приостановил свою деятельность. Формально приказа о задержке выплат нет, аванс начисляется в бухгалтерской базе, но не перечисляется. В марте 2026 года Смирнова, не получив зарплату за январь и февраль, направила работодателю письменное требование, а затем обратилась в государственную инспекцию труда; обращение было зарегистрировано в марте, ответа на него до сих пор нет. Развитие. 2 апреля 2026 года Аркадьев издал приказ о привлечении Смирновой к дисциплинарной ответственности за неисполнение обязанностей — за то, что ежемесячная отчётность по зарплате и налогам не была представлена вовремя, — объявил выговор. 20 апреля 2026 года издан приказ об увольнении по пункту 5 части 1 статьи 81 ТК РФ за неоднократное неисполнение трудовых обязанностей. Объяснительная была затребована письменно; Смирнова её написала, указав, что фактически не могла сформировать отчётность по зарплате, поскольку срок сдачи отчётности совпал с её отсутствием на рабочем месте по уходу за заболевшим вторым ребёнком, а банк-клиент и касса остались заблокированными. 24 апреля 2026 года с ней ознакомили под роспись; увольнение по календарю предполагалось на 25 апреля 2026 года. Позиции на входе. Смирнова хочет: получить всю причитающуюся заработную плату за пять месяцев, компенсацию за задержку выплат по статье 236 ТК РФ, выходное пособие и запись в трудовую книжку, которая не выглядит как «увольнение за нарушение дисциплины», и при этом уйти из компании без суда и без месяцев разбирательства — у неё двое детей, младшему два года, и работодатель настаивает на том, чтобы она работала из дома, пока ребёнок не пойдёт в садик. Смирнова также опасается проверки: она знает, что компания не платит взносы, и хочет, чтобы её не привлекали к проверке как соучастницу. Аркадьев хочет: закрыть вопрос миром и быстро, потому что проверка инспекции и угроза суда сейчас вредят ему больше, чем сама сумма долга; не допустить огласки и не потерять оставшихся девять человек, у которых и так нет зарплаты; сохранить лицо компании перед заказчиками. Он настаивает, что записи в бухгалтерии не сдавались по его вине, а Смирнова «молчала полгода», и готов выплатить часть долга, но считает, что она должна уйти «со спокойной совестью», то есть подписать отказ от претензий без признания того, что увольнение было незаконным. Что делает медиатор. Вероника Гусева — медиатор, юрист, бывший следователь МВД — работает в согласительном формате: стороны добровольно обратились к ней после того, как юрист работодателя прямо сказал, что доводить спор до суда невыгодно обеим сторонам. Медиатор не оценивает законность увольнения и не выдаёт заключений по существу закона — это компетенция суда. Её задача — выяснить реальные интересы сторон, проверить факты по документам, разделить бесспорное (сама задолженность по зарплате) и спорное (основание увольнения), и выработать соглашение, которое стороны смогут исполнить. Что может пойти не так. Первое: деньги. У Аркадьева действительно может не оказаться денег в мае — и тогда соглашение, подписанное сегодня, превратится в ещё один документ, который не исполняется, и доверие между сторонами будет потеряно безвозвратно. Второе: давление. В процессе переговоров Аркадьев несколько раз намекает, что при отказе Смирновы «будет хуже», а Смирнова — что напишет в инспекцию всё, включая то, что видела в учётной системе. Третье: скрытая цель. Юрист Аркадьева на восьмой встрече прямо скажет, что его клиенту нужно, чтобы Смирнова

подписала отказ от претензий по ст. 396 ТК РФ, потому что иначе при проверке взыскание придёт по всей сумме вместе с пенями и предписанием. Четвёртое: развал процедуры на середине — если стороны поймут, что медиация означает для них признание своей неправоты, переговоры закончатся.

Встреча 1. Первичная: две комнаты, один стол (90 минут)

МЕДИАТОР: «Прежде чем мы начнём, договоримся о трёх вещах. Первое: я не судья. Я не буду говорить, кто прав, потому что это решит суд, а не я. Второе: то, что вы скажете в раздельной части, я не передам другой стороне без вашего разрешения — кроме самого факта, что вы пришли. Третье: если в какой-то момент вы поймёте, что разговор невозможен, вы в любой момент говорите «стоп» — и мы просто заканчиваем. Согласны?»

СТОРОНА: «Согласна. Я просто хочу, чтобы мне заплатили и перестали мозги делать.»

МЕДИАТОР: «Хорошо. Начнём с фактов, а не с эмоций. Вопрос первый и самый важный для обеих сторон: сколько денег за вами числится и из чего они состоят?»

СТОРОНА: «Пять месяцев: сентябрь — частично, с октября по февраль полностью. Оклад сто двадцать, плюс премия была в сентябре — одиннадцать тысяч. Итого около шестисот тысяч. Плюс компенсация за задержку, я так понимаю.»

МЕДИАТОР: «Вы сами называете сумму — шестьсот тысяч? Уточню: пять с половиной окладов плюс премия.»

СТОРОНА: «Ну да, грубо шестьсот двадцать тысяч. Может, я чуть больше насчитала. Я потом с бухгалтерией сойдусь, у меня расчёты в базе есть.»

[Медиатор фиксирует цифру отдельно от оценки: «шестьсот двадцать — это ваша оценка, не наша». Это пригодится на седьмой встрече, когда стороны будут спорить о конкретной цифре, — им понадобится общая таблица, а не две разные.]

МЕДИАТОР: «Второй вопрос. Вы зафиксировали факт обращения в инспекцию труда. В марте. Что произошло после?»

СТОРОНА: «Ничего. Тишина. Мне не пришло ни одного ответа. Я думала, придут с проверкой — ну и пусть, я ничего не ворую. Но тишина.»

МЕДИАТОР: «Тишина бывает двух видов: «жалоба ещё рассматривается» и «жалоба не дошла». Вам важно знать и то, и другое, поэтому отдельно: не в инспекции ли дело? Скажите, у вас есть копия обращения с отметкой о приёме или уведомление о регистрации?»

СТОРОНА: «Есть скан, я фотографировала экран отправки. Но в офисе не была, я на больничном была с ребёнком.»

МЕДИАТОР: «Хорошо, это у нас будет в материалах. Я сейчас перехожу к раздельной сессии с Дмитрием Львовичем — с вашего разрешения: я перескажу только то, что вы разрешили, то есть факт долга и вашу готовность к разговору. Никаких оценок вины. Договорились?»

СТОРОНА: «Да, только фамилию мою не называйте.»

[Медиатор: раздельная сессия. Ключевой приём — не спрашивать «как вы обосновали увольнение», а спрашивать про деньги и про сроки.]

МЕДИАТОР: «Дмитрий Львович, сколько вы реально можете выплатить в ближайшие три месяца?»

СТОРОНА: «Меньше, чем она хочет. В марте закрыл заказчик, у меня на руках четыреста тысяч дебиторки, но эта дебиторка — на пятнадцать тысяч. Реально в мае могу дать сто пятьдесят тысяч, в июне — ещё сто, если заказчик оплатит. Это в лучшем случае.»

МЕДИАТОР: «Понимаю. А какую сумму задолженности вы считаете реальной?»

СТОРОНА: «Я платил аванс за сентябрь — сорок тысяч вместо шестидесяти, это не задержка, это я как бы «аванс за счёт». Нет, стоп, я не знаю, как это в базе. Пусть бухгалтер сама пересчитает, я в

цифрах не силён. Считаю, что долг где-то четыреста с чем-то тысяч, не больше.»

[Медиатор отмечает расхождение: у работника — около шестисот двадцати тысяч, у работодателя — «четыреста с чем-то». Разрыв в двести тысяч, и он не является предметом спора: это предмет недобросовестного счёта. Решение — не спор о сумме «на словах», а сверка по документам. Медиатор не даёт сторонам торговаться вслепую.]

МЕДИАТОР: «Один уточняющий вопрос, и он не про деньги. Что для вас важнее в этой ситуации — чтобы она ушла спокойно и не подавала в суд, или чтобы вы выплатили всё, что считаете должны?»

СТОРОНА: «Чтобы не было суда и проверки. Я и так в жопе с этими заказчиками. Если она напишет в суд — это кредит под мою сделку, а потом ещё и инспекция. Мне нужно, чтобы она подписала, что претензий не имеет.»

МЕДИАТОР: «Записала. А если она подпишет отказ от претензий без денег — что вас устроило бы?»

СТОРОНА: «Ну, тогда я ещё подумаю. Может, часть и без подписания. Но чтобы она не жаловалась, пока я ищу заказчика.»

[Медиатор фиксирует: у работодателя есть скрытая потребность — время. Ему нужен срок, в который он справится с долгом, без параллельных требований. Это пересекается с интересом работницы в деньгах — через «никаких обращений в течение срока выплаты». Это и есть первый настоящий переговорный мост, а не «кто сколько должен».]

МЕДИАТОР: «Возвращаюсь к вам, Ольга Павловна. Последний вопрос на сегодня: вы хотите восстановиться на работе?»

СТОРОНА: «Нет. Я не хочу. Я семь лет отработала, я устала, я хочу уйти. Но я не хочу уйти с записью «уволена за неисполнение обязанностей». Мне потом перед новым работодателем объяснять, почему меня выгнали.»

[Ключевая диагностика: главный интерес клиента — не восстановление, а запись в трудовной книжке и признание её добросовестной. Это радикально меняет предмет медиации. Классическая ошибка медиатора — продавать сторонам «восстановление на работе», когда этого не хотят.]

МЕДИАТОР: «Поняла. Это важно, и я это записываю как приоритет. Тогда давайте на первой встрече договоримся о правилах: мы не обсуждаем, законно ли увольнение, мы обсуждаем деньги, даты, формулировки в документах и то, что вы обе передадите друг другу. Договорились?»

Встреча 2. Совместная: постановка предмета (90 минут)

МЕДИАТОР: «Спасибо, что вы оба пришли. Я прочитаю вслух то, что зафиксировала, и вы меня поправите, если я неверно поняла. Ольга Павловна работает в «Гранит-Логистике» с 2018 года, по трудовому договору, оклад 120 000. С ноября 2025 года работодатель задерживает выплату заработной платы. В марте 2026 года работница направила письменное требование и обратилась в трудовую инспекцию. 2 апреля 2026 года издан приказ о дисциплинарном взыскании, 20 апреля — приказ об увольнении по пункту 5 части 1 статьи 81 ТК РФ. 24 апреля работница ознакомлена с приказом под роспись. Расчёт при увольнении не произведён.»

СТОРОНА: «Оклад 120 тысяч — это верно, но я ещё премию платил в сентябре и в декабре.»

МЕДИАТОР: «Допишите: премия. Я не спорю с суммами, я сейчас фиксирую, что стороны считают по-разному, и это отдельная задача. Дмитрий Львович, ваш счёт?»

СТОРОНА: «Я не считал. Я в бухгалтерии не разбираюсь.»

МЕДИАТОР: «Хорошо. Тогда вы не сможете сегодня сказать, какую сумму вы признаёте. Это нормально, мы к этому вернёмся. Но скажите прямо: признаёте ли вы сам факт задолженности по заработной плате за период с ноября 2025 года по апрель 2026 года?»

СТОРОНА: «Признаю. Не платили, потому что нет денег. Не признаю только, что всё это так ловко подвело под увольнение.»

[Медиатор: важный поворот. Стороны впервые публично признают бесспорную часть — сам долг. Это «размыкание конфликта»: из сплошного спора выделяется предмет, который не обсуждается.]

МЕДИАТОР: «Это две разные вещи, и я хочу, чтобы вы оба это услышали. Первое: задолженность по зарплате — вы признаёте. Второе: основание увольнения — это предмет спора, и мы сегодня его не обсуждаем, потому что его решает суд, а не мы. Согласны?»

СТОРОНА: «Ну, суд — это долго.»

МЕДИАТОР: «Суд — это долго и дорого для обеих сторон. Именно поэтому мы здесь. Предлагаю сейчас зафиксировать предмет. Ольга Павловна, что вы хотите получить к концу этой процедуры? Три пункта, без четвёртого.»

СТОРОНА: «Первое — долг по зарплате. Второе — компенсация за задержку, потому что я всё это время жила на чужой руке, у меня кредит висел. Третье — чтобы в книжке не было „за неисполнение“. И четвёртый...»

[Медиатор жестом останавливает: «Три пункта». Не жёстко, но твёрдо — правило «три пункта» снимает попытки выгрузить в соглашение всё подряд.]

МЕДИАТОР: «Четвёртый пункт — это важный, но отдельный разговор. Мы к нему придём, но в конце. Сейчас — три.»

СТОРОНА: «Хорошо, три. И чтобы мне ещё справки выдали, потому что я ухожу с документами.»

МЕДИАТОР: «Записала. Дмитрий Львович, а теперь ваш список — три пункта.»

СТОРОНА: «Чтобы она подписала отказ от претензий. Чтобы в инспекцию больше не ходила. И чтобы это было тихо, без прессы и разговоров в коллективе.»

[Медиатор: подмечает про себя, что «тихо» и «отказ от претензий» у работодателя — это одно и то же желание, выраженное дважды, причём во втором случае оно противоречит первому пункту работницы: отказ от претензий погасит и требование о компенсации за задержку.]

МЕДИАТОР: «Тут есть противоречие, и я хочу его назвать прямо, без обвинений. Ольга Павловна

просит выплатить долг, компенсацию за задержку и выдать справки. Вы хотите, чтобы она подписала отказ от претензий. Если отказ от претензий оформляется до выплаты — она подписывает бумагу, по которой работодатель ничего не должен, а потом ждёт выплаты. Это не устраивает ни вас, ни её. Поэтому предлагаю другое: выплаты идут по графику, а отказ от претензий оформляется после последнего платежа — с той же формулировкой, но в правильный момент.»

СТОРОНА: «А если она в промежутке подаст в суд?»

[Медиатор: «Тогда вы предъявите ей неисполненное соглашение, и это будет уже не трудовой спор, а спор о неисполнении договорённости. Суды к таким вещам относятся серьёзно, и ваша репутация работодателя в этом городе не выдержит проверки на двух работах. Вы можете получить деньги и судебную проверку — или деньги и тишину. Что выбираете?»

СТОРОНА: «Не хочу проверки.»

[Ключевой момент встречи: страх проверки конвертирован в мотивацию — не через запрет и угрозу, а через предсказуемость последствий.]

МЕДИАТОР: «Тогда давайте договоримся о правилах нашей работы. Первое: я веду переговоры, я не даю заключений по законности увольнения и не составляю справок для суда. Второе: всё, о чём договоримся, будет в письменном соглашении с конкретными суммами и датами, а не «как договоримся». Третье: я не принимаю сторону и не советую, кто прав, — но я прошу каждого называть свои настоящие интересы, а не позиции. Позиция Дмитрия Львовича — «она должна подписать отказ». Его настоящий интерес — урегулирование без проверки и без суда в ближайшие два месяца, пока он ищет заказчика. Позиция Ольги Павловны — «верните долг». Её настоящий интерес — деньги и сохранение лица, чтобы в следующем разговоре с работодателем она не была «нарушительницей». Скажите, если я неверно услышала.»

СТОРОНА: «Ну, в принципе, верно.»

СТОРОНА: «Про «нарушительницу» — да. Вот это для меня важно наравне с деньгами.»

[Медиатор: успела ввести мост, который будет работать всю процедуру: общая заинтересованность в снятии «ярлыка» с работницы. Для работодателя это почти бесплатно, для работницы — реальная боль.]

МЕДИАТОР: «Хорошо. До конца этой встречи мы не решаем, как именно. Встреча 3 — работа с интересами и вариантами. Но прежде чем закончить, мне нужно от вас обоих по одной вещи, которую я заберу с собой как документальный материал. Ольга Павловна — расчётные листки, приказы, выписка из банка, ваше письменное требование и подтверждение обращения в инспекцию, если оно есть в электронном виде. Дмитрий Львович — то, что есть у вас: приказ о взыскании, приказ об увольнении, платёжные документы за сентябрь, табель и выписка из расчётной базы по начислениям, если можете выгрузить без участия бухгалтера. Ничего не собирать специально не нужно — только то, что уже есть.»

СТОРОНА: «А если в моей базе что-то удалено?»

МЕДИАТОР: «Тогда зафиксируем, что документ не найден, — и это тоже результат. Но, скорее всего, выгрузка есть: такие базы обычно копируются. Договорились?»

Встреча 3. Интересы за позициями: что стоит за каждым «нет» (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня мы разбираем не деньги, а мотивы. Деньги — это предмет сделки, а мотивы — это то, из чего сделка делается возможной. Правило встречи: говорим о себе и о своих чувствах, а не о вине другой стороны. Дмитрий Львович, начнём с вас: что для вас в этой ситуации самое страшное — не сам долг?»

СТОРОНА: «Не сам долг. Я боюсь проверки. Я в прошлом году закрыл ИП, чтобы не платить, — и если придёт инспекция, она начнёт копать всё: и зарплату, и взносы, и кассу, и договоры. Мне сорок семь, кредит на фургон, я второй раз в жизни открываю бизнес. Мне нельзя ещё раз упасть.»

[Медиатор: первое настоящее признание уязвимости. До этого Дмитрий Львович говорил языком переговорной позиции («она должна подписать»), теперь — языком риска. Это другой регистр, и медиатор фиксирует его как точку опоры.]

МЕДИАТОР: «Спасибо, что сказали это вслух. Я не буду спрашивать, зачем вы закрыли ИП, — это не моё дело. Я спрошу вот что: если бы я могла гарантировать, что инспекция к вам не придёт, но при условии, что долг будет выплачен полностью и в срок, — это вас устроило бы, или вы предпочтёте выплатить меньше, но быстро?»

СТОРОНА: «Я бы предпочёл полностью. Но полностью я не вытяну в этом году.»

[Медиатор делает паузу — специально. Пауза работает: Дмитрий Львович сам продолжает.]

СТОРОНА: «Могу я сказать, как у меня есть? Мне нужен аванс от заказчика. Он мне должен шестьсот с чем-то, он обещает в конце мая. Если он придёт — я закрою долг целиком в июне. Если не придёт — я буду выплачивать по сто тысяч в месяц до конца года.»

[Медиатор: внутренний расчёт: это фактически предложение рассрочки, оформленное как «если». Медиатор решает не отговаривать, а сделать предложение проверяемым: привязать к событию, а не к обещанию.]

МЕДИАТОР: «Предложение понятное, и оно реалистичное — при одном условии: оно должно быть проверяемым. «Он, может быть, заплатит» — это не срок. Давайте сформулируем так: если к определённой дате на ваш счёт поступит сумма, вы выплачиваете всё сразу; если не поступит — вы платите фиксированную сумму помесячно. Тогда Ольга Павловна получает предсказуемость в обоих сценариях, а вы — не теряете ничего, если заказчик задержится.»

СТОРОНА: «Это разумно. Но сумму я назову в соглашении, а не раньше. Пусть это будет его, заказчика, сумма.»

[Медиатор: тонко. Дмитрий Львович не готов раскрывать финансовую картину и одновременно хочет сохранить контроль. Медиатор не давит: детализация суммы — задача шестой-седьмой встреч, где будет речь о графике.]

МЕДИАТОР: «Хорошо, оставим сумму открытой. Ольга Павловна, теперь вы. Что для вас означает увольнение помимо денег? Если бы деньги выплатили полностью завтра — вам всё равно было бы, как вы уйдёте?»

СТОРОНА: «Нет, не всё равно. Я тринадцать лет работаю, с двумя детьми. В трудовой книжке у меня всё чисто: только две записи о приёме и переводах, ни одного замечания. Если там будет „уволен по п. 5 ч. 1 ст. 81“ — мне на следующем собеседовании будут задавать этот вопрос. Мне 41, я не на зарплату 200, но мне нужен нормальный работодатель. В прошлом году я полгода искала работу после декрета — и брали только за 70. Я не хочу опять.»

[Медиатор: сформулировала для себя: интерес не в «записи вообще», а в записи, которая не разрушает рынок труда. Это важно для дизайна соглашения — формулировка должна быть рабочей, а не юридически изящной.]

МЕДИАТОР: «Спасибо. Я услышала: вам важна не бумага, а то, как её прочитает следующий работодатель. Дмитрий Львович, вы сейчас услышали это. Ваша реакция?»

СТОРОНА: «Мне нужно, чтобы у меня не было подписи „я был неправ и признаю“. Вот и всё. У меня совесть чистая, я ей не торгую. Запись — это ваша проблема, я не буду ничего подписывать, что я плохой работник.»

[Медиатор: именно здесь рождается мост. Обе стороны хотят одного и того же — «нормальный выход», но каждая боится, что за этот выход заплатит репутацией. Задача медиатора — показать, что репутацию можно сохранить без признания вины.]

МЕДИАТОР: «Я сейчас скажу вещь, которая, возможно, вам покажется неудобной, но она ключевая. Ольга Павловна не просит признать, что она нарушала дисциплину. Она просит, чтобы её увольнение было оформлено иначе, потому что отсутствие нарушения — это факт, а не признание чьей-либо вины. Дмитрий Львович, есть ли у вас сомнение в том, что она не подавала отчётность по зарплате, или у вас сомнение в другом — в том, что она должна об этом отвечать, если вы увольняете её за неисполнение?»

СТОРОНА: «В этом. В том, что она об этом отвечает.»

[Медиатор: попала в точку. Спор не о фактах, а о распределении последствий. Это позволяет предметно работать дальше.]

МЕДИАТОР: «Тогда вот предложение, которое я хочу проверить на обеих сторонах. Увольнение оформляется по вашей инициативе — как расторжение по соглашению сторон, с выплатой выходного пособия и компенсации за неиспользованный отпуск. Формулировка в книжке: «уволен по соглашению сторон» — или, если будете менять, «по собственному желанию работника», если для Ольги Павловны это важно. Никакой формулировки о нарушении дисциплины. Что это даёт: Дмитрию Львовичу — отсутствие спора о законности, отсутствие риска по восстановлению, отсутствие жалобы в инспекцию по этому основанию. Ольге Павловне — чистую книжку. При этом никто не признаёт, что был неправ: стороны просто выбирают другой способ расстаться. Ольга Павловна, вы согласны, чтобы увольнение было по соглашению, если вам честно сказать — вы не хотите туда возвращаться?»

СТОРОНА: «Не хочу. Но я хочу, чтобы это было моё решение, а не «вынужденное». Как это в соглашении будет выглядеть?»

МЕДИАТОР: «Это я зафиксирую отдельным пунктом и принесу вам на согласование. Обычно это выглядит так: стороны пришли к соглашению о расторжении трудового договора, работник отказывается от работы по собственному желанию, работодатель выплачивает выходное пособие и компенсации. Подробную формулировку составит ваш юрист, а мы проверим, чтобы она не содержала признаний. Идёт?»

СТОРОНА: «Идёт.»

[Медиатор: зафиксировала договорённость о принципе. Теперь интересы совпали: обе стороны получают «нормальный выход». Осталось превратить это в суммы и сроки — работа следующих встреч.]

МЕДИАТОР: «И последнее на сегодня. Ольга Павловна, есть ли что-то, что вы не сказали, потому что побоялись? Что-то, из-за чего вы на самом деле сюда пришли, а не за деньгами?»

СТОРОНА: «Есть. Мне страшно. Я два месяца не получала деньги, а у меня ипотека в мае, и младший в садик не ходит — я работаю из дома, а мне платят вовремя... то есть не платят. Я боюсь, что я никогда не получу эти деньги и останусь без всего. И ещё я боюсь, что вы примете сторону бывшего хозяина, потому что он платит вам гонорар.»

[Медиатор: момент, который определяет доверие ко всей процедуре. Первое — признание страха, второе — прямой вопрос о нейтральности. На оба нужно ответить честно и конкретно.]

МЕДИАТОР: «На первый вопрос отвечу фактами: я работаю на почасовой оплате, одинаковой для обеих сторон, и ваш гонорар не влияет ни на что. Второе: моя позиция в этой процедуре — не «разделить», а «сделать так, чтобы обе стороны выполнили то, о чём договорились». Я не сторона закона и не сторона работодателя. Если вы поймёте, что я веду вас в сторону несправедливого, — скажите мне об этом прямо, на любой встрече, и мы это обсудим открыто. А на второй вопрос: да, я понимаю, что ипотека в мае — это не абстрактный долг. Что именно для вас сейчас критично по срокам?»

СТОРОНА: «Мне нужно до десятого мая, чтобы был хотя бы аванс. Хотя бы часть. Чтобы я не стояла перед банком с пустым счётом.»

[Медиатор: конкретный срок и конкретная потребность. Это уже почти готово к предмету соглашения — осталось согласовать с платёжеспособностью работодателя.]

МЕДИАТОР: «Дмитрий Львович, вы слышали. Первый платёж — до 10 мая. Это возможно?»

СТОРОНА: «Возможно. Сто тысяч — найду.»

[Медиатор: зафиксировала. На встрече 6 и 7 из этих сто тысяч вырастет полноценный график с двумя сценариями.]

Встреча 4. Разведение требований: где пересечение, где нет (90 минут)

МЕДИАТОР: «Мы уже знаем, что обе стороны хотят "нормального выхода". Сегодня я разложу требования на четыре части и покажу, где они пересекаются, а где нет. Первая часть — бесспорная, признана обеими: задолженность по заработной плате. Вторая — признанная обеими в принципе, но с разной суммой: компенсация за задержку выплат по статье 236 ТК РФ. Третья — предмет разговора о расчёте: выходное пособие, компенсация за неиспользованный отпуск, средний заработок. Четвёртая — процедурная: отказ от претензий и прекращение обращений в инспекцию.»

СТОРОНА: «Компенсация по 236-й — это сколько в сумме?»

[Медиатор: «Я сейчас не назову вам сумму, и это не уклонение. Проценты считаются за каждый день просрочки по ключевой ставке, и считать должен человек, который видит все даты начислений и все даты фактических выплат. Я обещаю, что на шестой встрече у нас будет цифра, посчитанная по вашей базе, а не по памяти. Но сначала договоримся о принципе: вы обе считаете, что компенсация подлежит выплате, — или только работница?»

СТОРОНА: «Подлежит. Я не спорю, я просто не знаю, сколько.»

[Медиатор: важный сдвиг. Работодатель признал принцип, не называя суммы. Это делает переговоры техническими, а не конфликтными.]

МЕДИАТОР: «Хорошо, это ключевое. Тогда третья часть — расчёт. Ольга Павловна, вы согласны, что при соглашении вы получаете выходное пособие и компенсацию за неиспользованный отпуск, а взамен не реализуете право на оспаривание увольнения?»

СТОРОНА: «Я согласна. Но я хочу знать, сколько это в деньгах, потому что если мне предлагают копейки, я пойду в суд.»

[Медиатор: «Правильный вопрос, и он делает разговор продуктивным. Дмитрий Львович, что вы готовы выплатить сверх долга по зарплате?»

СТОРОНА: «Выходное пособие — это один средний месячный заработок, это положено по закону, я не спорю. Компенсация за отпуск — это тоже законно, не спорю. А вот премий там никаких нет.»

СТОРОНА: «И вы не забудьте, что в сентябре я недополучила ещё...»

[Медиатор: «Подождите, я поправлю вас технически: сентябрь вы получили 40 тысяч вместо 60, то есть недооформлено 20 тысяч, и это войдёт в общий долг. Премия — отдельная строка, обсудим ниже. Дмитрий Львович, вы сейчас сказали: выходное пособие — один средний месячный заработок, компенсация за отпуск — по закону, а сверх этого ничего. Это ваша финальная позиция или нижняя граница, от которой можно двигаться?»

СТОРОНА: «Нижняя. Я готов обсуждать, если она не будет давить на нервы.»

[Медиатор: «Уточню, что именно для вас невыносимо, потому что "давить на нервы" может означать разное. Это про сумму, про то, что придётся признать запись об увольнении, или про то, что придётся подписать отказ от претензий?»

СТОРОНА: «Про отказ. Отказ я подписывать не хочу, пока не получу всё.»

[Медиатор: «Принято: отказ от претензий оформляется после последнего платежа, либо по этапам с привязкой к каждому платежу. Но тогда, если вы не выплатите в срок, придётся возвращаться к разговору. Именно так и устроим: каждая выплата гасит соответствующую часть претензий. Это, кстати, способ для вас не платить «в конце», а платить ровно столько, сколько нужно, чтобы довести до конца.»

СТОРОНА: «Интересно. А если я не выплачу — она идёт в суд?»

СТОРОНА: «Тогда всё равно в суд, только с процентами и с вашей репутацией.»

[Медиатор: стороны уже сами моделируют сценарий дефолта. Медиатор не пугает, а помогает увидеть, что механизм отказов «всё сразу» работает против обеих сторон.]

МЕДИАТОР: «Ольга Павловна, вы сейчас услышали, что отказ будет поэтапным. Вас это устраивает как основа, при условии, что каждый этап привязан к конкретной сумме и конкретной дате?»

СТОРОНА: «Устраивает. Только я хочу, чтобы первая часть — самая большая, а не самая маленькая. Если график такой: десять тысяч, десять тысяч, десять тысяч — мне это бессмысленно, я столько не заработаю за месяц.»

[Медиатор: «Принято: первый платёж должен быть ощутимым, иначе график развалится. Обычно в таких случаях делают так: первый платёж — самый крупный, дальше — равные части. Это ещё и психологически верно: у сторон появляется общая точка "начало позади", и доверие к графику растёт.»

СТОРОНА: «И ещё одно. Ольга же должна подписать, что претензий не имеет. И что она сама не пойдёт в инспекцию. Или это я слишком много хочу?»

[Медиатор: «Ольга Павловна, вы сейчас поставили вопрос, который мне нужно услышать. Если работодатель не выплатит, а вы уже подписали отказ, — вы останетесь ни с чем. И это несправедливо. Предлагаю правило: отказ от претензий подписывается после каждого соответствующего платежа, и на каждом этапе вы подтверждаете: "сумма получена, претензии по ней сняты". Если платёжа нет — отказ не подписывается и претензии сохраняются. Никакого аванса доверия.»

СТОРОНА: «Так — да. Так я согласна.»

[Медиатор: это решение снимает главный страх работницы и одновременно даёт работодателю юридически чистую конструкцию — «по мере исполнения».]

МЕДИАТОР: «Теперь премия. Ольга Павловна, вы говорили про премию в сентябре и декабре. Дмитрий Львович, в вашей базе премия за этот период начислена и выплачена или есть только начисление?»

СТОРОНА: «Премия начисляется в ноябре, по итогам октября. Выплачена ли — не помню, я плачу по таблице, а таблицу формирует она.»

[Медиатор: «Ключевой факт, который медиатор фиксирует: премию начисляет и оформляет та самая работница, с которой идёт спор, а выплачивает или не выплачивает — другой человек. Это указывает на проблему документа, а не на спор о лояльности. И это подсказывает решение.]

МЕДИАТОР: «Предлагаю не спорить о премии по памяти. Ольга Павловна, у вас есть выгрузка из базы — за тот период, где видны начисления? Пришлите Дмитрию Львовичу, и пусть он проверит: там всё, что начислено, и сразу будет видно, что выплачено, а что нет. Никаких голосований и экспертиз — просто два человека смотрят в один файл.»

СТОРОНА: «Выгрузка есть. Я выгружу.»

[Медиатор: переход от спора к документам — самый надёжный ход в трудовых разногласиях.]

МЕДИАТОР: «И последний блок сегодня — процедурный. Ольга Павловна, ваше обращение в инспекцию. Что вы хотите с ним сделать?»

СТОРОНА: «Я не хочу его отзывать, пока не получу всё.»

СТОРОНА: «Пока не получу всё, оно там и будет висеть.»

[Медиатор: «Это ваша позиция, и я её не принимаю и не отвергаю, но я обязана сказать вам обе вещи. Первое: пока обращение не рассмотрено, инспекция может прийти к Дмитрию Львовичу в любой момент, и тогда никакое соглашение уже не поможет — вы получите предписание, проверку, и ваша версия событий станет частью официального разбирательства. Второе: вы не можете "подержать" жалобу как рычаг и одновременно рассчитывать, что инспекция не начнёт работать. Это как держать пороховой бочку в комнате, где вы живёте.»

СТОРОНА: «А если я отзову жалобу, а он не заплатит?»

[Медиатор: «Тогда у вас останется суд, а у него — не будет проверки. Суд по индивидуальному трудовому спору вы рассматриваете без уплаты государственной пошлины, и это сильный инструмент. Но он медленный, а проверка быстрая. Выбор не «жалоба против суда», а "что вы хотите и когда". Предлагаю третий вариант, который обычно и срабатывает: вы пишете в инспекцию письмо, в котором уведомляете, что между вами и работодателем достигнуто соглашение по этому вопросу, просите прекратить рассмотрение обращения и указываете дату. Содержание соглашения вы не раскрываете — это не требуется. Это закрывает процедуру честно, без потери права на суд в случае неисполнения. Обсуждаем?»

Встреча 5. Ключевое препятствие: «я не подпишу то, что я был неправ» (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня мы идём в самое трудное место. Я заранее предупреждаю: этот разговор будет неприятным, и это нормально. Мы не будем решать конфликт, мы будем выяснять, что именно его держит.»

СТОРОНА: «Дмитрий Львович, вы месяц назад сказали юристу, что приказ об увольнении оспаривать бессмысленно. Что изменилось с тех пор?»

СТОРОНА: «Ничего не изменилось. Я так и считаю — там было одно замечание, а не неоднократное неисполнение, и при отсутствии жалобы суд просто вернёт мне деньги. Но мне тогда это было нужно, чтобы закрыть вопрос. А теперь вы предлагаете оформить всё по соглашению — и это, наверное, лучше. Но я не хочу подписывать, что был неправ.»

[Медиатор: стороны уже вскрыли главное. Дмитрий Львович фактически говорит, что приказ был слабым. Ольга Павловна формулирует своё условие: она не подпишет признание вины.]

МЕДИАТОР: «Спасибо, Дмитрий Львович, за прямоту — она нам сейчас очень помогает. Ольга Павловна, услышали? Он говорит, что приказ был скорее формальностью, чем реальной мерой. Вопрос к вам: если решение уже принято и вы всё равно уходите, есть ли для вас разница между двумя формулировками, или разница только в вашем ощущении?»

СТОРОНА: «Есть. Формулировка «по соглашению сторон» — это нормально. А «я признаю, что не исполняла обязанности» — это клеймо. Я семь лет работала, у меня премии были, меня повысили после декрета. Я не хочу, чтобы первое, что увидят, — это моя вина.»

[Медиатор: уточняет. «Клеймо» — про идентичность и достоинство, а не про деньги. Медиатор работает с этим точно.]

МЕДИАТОР: «Я услышала. Это про вашу профессиональную репутацию, и это законный интерес, который не требует от Дмитрия Львовича ничего, кроме формулировки. Давайте я покажу вам, как это выглядит в тексте, и вы оба скажете, годится или нет. Дмитрий Львович, я продиктую основу, ваш юрист потом перепишет под форму: "Стороны пришли к соглашению о расторжении трудового договора. Работник отказывается от работы по собственному желанию, работодатель выплачивает выходное пособие и компенсацию за неиспользованный основной ежегодный отпуск". Что здесь такого, что признаёт вашу вину?»

СТОРОНА: «"Отказывается по собственному желанию" — это про то, что я сама захотела уйти.»

[Медиатор: «Да, и это правда, если вы это выбираете добровольно, а не под давлением. Вопрос в том, кто именно предлагает. Формулировка "по соглашению сторон" нейтральна: она не утверждает, что вы сами пришли с заявлением, и не утверждает, что вас выгнали за нарушение. Это запись, которая не ломает ничью репутацию.»

СТОРОНА: «Угу. А в сопроводительной или в самом соглашении не будет написано, почему? Потому что наш юрист — мой муж, он в курсе, и он скажет, что вы тут нам текст диктуете, чтобы в суде было что показать.»

[Медиатор: важный момент: в дело входит юрист работницы. Медиатор не идёт на конфронтацию, а наоборот — приглашает юриста в конструктивную роль, потому что юрист с клиентом это часто самый надёжный инструмент.]

МЕДИАТОР: «Я не диктую текст, я показываю, какие формулировки вообще возможны, а пишет ваш юрист. И я бы хоте, чтобы ваш муж участвовал: не чтобы спорить со мной, а чтобы мы нашли формулировку, которую он готов защищать в суде. Если формулировку нельзя защитить, она не годится, какой бы красивой ни была.»

СТОРОНА: «Он не сможет прийти, у него работа. Но он пришлёт замечания, я их покажу.»

[Медиатор: «Хорошо. Это правильный порядок: правки юриста — это фильтр качества нашей договорённости. Я только настаиваю на одном: давайте обсуждать правки с юристом обеих сторон, а не через вас. Иначе получится пересказ, и мы будем спорить с фантомом. И согласны на встречу с вашим юристом в формате видеосвязи — семидесяти минут хватит? Или нужно больше?»

СТОРОНА: «Давайте час.»

[Медиатор: договорённость о встрече с юристами на восьмом заседании — это ровно то, что предусмотрено структурой процедуры.]

МЕДИАТОР: «Дмитрий Львович, а ваше условие — "я не подпишу, что был неправ" — как оно будет выглядеть в соглашении? Объясните мне, что именно вы хотите увидеть в тексте, чего в нём быть не должно.»

СТОРОНА: «Чтобы не было слов про нарушение дисциплины, про неоднократное неисполнение, про взыскание. И чтобы выговор, который мне в апреле выписали, был снят.»

[Медиатор: «То есть вы хотите, чтобы приказ о взыскании был отменён и чтобы я в соглашении не повторяла основания увольнения. Правильно?»

СТОРОНА: «Правильно. Снять выговор — это я могу просить? Это вообще реально?»

[Медиатор: «Да, и я объясню почему это реалистично: приказ о применении дисциплинарного взыскания — это документ работодателя, и он вправе его отозвать или снять взыскание досрочно. Для работодателя это ничего не стоит в деньгах, а для работницы это снимает риск: снятое взыскание не может стать основанием для будущего увольнения по неоднократному неисполнению и не появляется ни в каких справках.»

СТОРОНА: «Ну, в трудовую книжку выговоры не пишут, наверное.»

[Медиатор: «В книжку — нет, но в личном деле — да, и при споре о последующем увольнении это может иметь значение. Так что снятие взыскания стоит недорого и снимает риск с обеих сторон.]

СТОРОНА: «Тогда пусть снимают.»

[Медиатор: «Договорились: снятие взыскания — предмет соглашения, отдельным пунктом. Теперь самое тяжёлое. Дмитрий Львович, вы сказали: "я не хочу подписывать, что был неправ". Объясните мне, зачем вам это нужно. Не для меня — для себя.»

СТОРОНА: «А затем, что я не хочу, чтобы потом кто-то сказал: раз Аркадьев признал, что приказ был незаконным, значит, он в принципе так работает. Мне это не нужно. Мне нужно, чтобы была точка: расстались нормально, все довольны.»

[Медиатор: это самый глубокий ответ работодателя за всё время. Его интерес — не в юридической чистоте, а в закрытии темы и в собственной самооценке: он хочет выйти из этой истории, не чувствуя себя неправым. Это подсказывает решение: дать ему не "признание", а "закрытие" — формулировку, которая не содержит ни признания, ни обвинения.]

МЕДИАТОР: «Поняла. Тогда вот моё предложение, и оно не про юридическую чистоту, а про вас лично. В соглашении не будет ни слова о том, что кто-то был неправ или что кто-то нарушал. Там будет: стороны пришли к соглашению, обязательства сторон, суммы, сроки, порядок. При этом вы получите то, чего хотите: подтверждение, что в отношении увольнения претензий нет, и мою подпись на протоколе, где я фиксирую, что стороны добровольно пришли к этому решению и что спор о законности увольнения не рассматривался и не является предметом соглашения. Никакого признания. Никакого "неправ". Просто закрытая тема.»

СТОРОНА: «А как это будет выглядеть для налоговой, если они увидят, что мы недавно платили и вдруг выплачиваем ещё? Не прилетит ли мне потом проверка за то, что я вывожу деньги под

видом расчёта?»

[Медиатор: отличный вопрос, и медиатор не обходит его.]

МЕДИАТОР: «Это не предмет нашей сделки в чистом виде, но риск реален, и я скажу честно: любая выплата сверх того, что причитается по зарплате, может вызвать вопросы, если выглядит не связанной с трудовыми отношениями. Поэтому в соглашении прямо указывается, что выплаты производятся в связи с прекращением трудового договора и с расчётами при увольнении, и прикладывается расчёт. Ваш бухгалтер, когда он появится, должен корректно отразить это в учёте. Точные налоговые формулировки — это уже террито юриста и бухгалтера, и я настаиваю, чтобы вы их проверили, прежде чем подписывать. Это как раз тот случай, когда я говорю: здесь нужен юрист, и я об этом предупреждаю заранее.»

СТОРОНА: «У меня нет бухгалтера.»

[Медиатор: «Тогда первое, что вы сделаете после подписания, — найдёте бухгалтера. Мы обсуждаем это на седьмой встрече, в разделе про исполнимость, потому что соглашение, которое некому провести по документам, не исполнится. Хорошо, я фиксирую, что до подписания вы посоветуетесь с бухгалтером или с юристом по налоговой части. Идёт?»

Встреча 6. Поиск вариантов: три сценария на стол (90 минут)

МЕДИАТОР: «У меня перед вами лежит три варианта. Я не буду говорить, какой лучший, — я покажу каждый целиком, с плюсами и минусами, а вы скажете, к чему ближе. Правило сегодняшней встречи: не обсуждаем формулировки, обсуждаем последствия. Формулировки — на седьмой и восьмой встречах.»

СТОРОНА: «Давайте.»

[Медиатор: показывает первую карточку.]

МЕДИАТОР: «Вариант первый — "полная выплата". Сумма задолженности по зарплате плюс компенсация по статье 236 плюс выходное пособие плюс компенсация за неиспользованный отпуск плюс снятие взыскания, всё выплачивается единовременно, скажем, до конца июня, после чего стороны подписывают отказ от претензий. Плюсы: у сторон нет периода, в котором деньги ещё не выплачены, а претензии уже отозваны; для работницы это чистая история. Минусы: Дмитрий Львовичу единовременная выплата шестисот с лишним тысяч в июне, по его словам, неподъёмна. То есть этот вариант, скорее всего, не случится — но его полезно произнести вслух, чтобы понять, от чего мы отталкиваемся.»

СТОРОНА: «Нет, не получится. Заказчик может и не заплатить, а я тогда должен буду из своего кармана, а у меня нет своего кармана.»

МЕДИАТОР: «Понятно, первый вариант отклоняется. Второй. "График с фиксированными платежами": ежемесячно фиксированная сумма, шесть-семь платежей, после каждого платежа стороны подписывают акт о частичном исполнении, и отказ от претензий подписывается по факту полной выплаты. Плюсы: предсказуемо для вас обеих; если что-то пойдёт не так, у Ольги Павловны остаются и деньги, и неподписанный отказ. Минусы: на полгода-год вы живёте в режиме ожидания каждого платежа, и это изматывает обе стороны; при этом сумма должна быть достаточно большой, чтобы решение было ощутимым.»

СТОРОНА: «Сколько в месяц?»

[Медиатор: «Это зависит от общей суммы и от срока, который вы обсудите. Я не назову цифру, потому что не знаю ни точной суммы долга, ни вашей платёжеспособности. Но вот логика: если бы мы зафиксировали 150 тысяч в месяц, это вам потяжело, а если 80 — вам не потянет. Мы ищем точку, которая вам обоим по силам и которую вы оба выполните. Как вы на это смотрите, Дмитрий Львович?»

СТОРОНА: «Если график длинный и начинается с нормальной суммы, я смогу. Первая — обязательно крупная. Если первая двадцать тысяч, это несерьёзно, мне стыдно перед ней такое показывать.»

[Медиатор: «Принято: первый платёж — крупный, дальше — равные части. Это и психологически правильно: обе стороны видят, что процесс пошёл. Ольга Павловна, какой размер первого платежа для вас означал бы, что это серьёзно?»

СТОРОНА: «Сто тысяч. Меньше я не считаю серьёзным. Хотя бы до десятого мая.»

[Медиатор: «Дмитрий Львович, вы раньше называли сто тысяч. Совпадение приятное, но давайте проверим: сто тысяч до десятого мая — это возможно при вашей кассовой ситуации?»

СТОРОНА: «Возможно, если я сегодня переведу. Сто тысяч я в себе найду. Но это из аванса, который должен прийти в конце апреля.»

[Медиатор: «Тогда мы зафиксируем так: если платёж поступит — вы платите 100 тысяч до 10 мая; если не поступит — первым платежом будет 60 тысяч до 10 июня, и общая сумма не увеличивается, сдвигается график. Вам обоим это подходит как правило на случай сбоя? Ольга Павловна, вы согласны, что при сбое мы не снижаем сумму, а переносим срок?»

СТОРОНА: «Согласна, но только если сдвиг не больше одного месяца. И я хочу письменное уведомление, если вы переносите, за три дня до срока.»

[Медиатор: «Принято: правило сдвига, уведомление за три дня, предельный сдвиг — один месяц, сумма не уменьшается. Теперь третий вариант, самый сложный. "Смешанный": часть долга — фиксированными платежами по графику, а часть — при поступлении от заказчика, с обязательством, что поступившая сумма идёт Ольге Павловне, а не в общий котёл. Плюсы: быстрый результат для работницы в мае-июне, если заказчик заплатит. Минусы: у Дмитрия Львовича появляется обязательство, которое он не контролирует, — и это его пугает больше всего; кроме того, нужно точно знать, сколько именно поступит, иначе спор о "сколько причитается" вернётся к нам через месяц.»

СТОРОНА: «Нет. Деньги заказчика — это мои оборотные. Если я их направлю на зарплату, у меня встанет расчёт с поставщиками, и через две недели мне придётся закрывать фирму. Я не могу обещать чужое.»

[Медиатор: «Понимаю, и это честная граница. Тогда третий вариант отпадает в этой части. Но у него есть полезная деталь, которую я предлагаю оставить: если поступление от заказчика состоится раньше срока, вы сможете заплатить вне графика — ускоренно, без всяких дополнительных согласований. Это выгодно обеим: работница получает быстрее, вы — благодарность, а не претензию.»

СТОРОНА: «Это я готов. Написать: "при поступлении денег — перечислить работнику вне графика".»

[Медиатор: «Да. Теперь сверим. Итого, что мы наработали: общая сумма — по таблице, которую сверим; первый платёж — 100 тысяч до 10 мая; далее — равные ежемесячные платежи; при сбое — перенос не более чем на месяц без уменьшения суммы и с уведомлением за три дня; поступление от заказчика — ускоренный платёж вне графика; выходное пособие и компенсация за отпуск — сверх долга по зарплате, отдельными платежами в согласованном порядке; компенсация по 236-й — по расчёту; снятие взыскания и отмена приказа об увольнении; увольнение по соглашению; отказ от претензий — по мере выплат; запрет на обращения — после полной выплаты. Что я пропустила?»

СТОРОНА: «Вы забыли про то, что я должна получить справки. И про то, что я должна передать дела — у меня там за два года неразобранные документы, я не могу просто уйти и оставить их в беспорядке.»

[Медиатор: «Не забыла, это будет в блоке про расчёт и передачу дел. Но здесь важна ваша формулировка: не "я уйду и оставлю всё как есть", а "передаю дела в определённом состоянии". Мы вернёмся к этому на седьмой встрече, там это предмет отдельного пункта и, возможно, отдельной оплаты за приёмку — потому что приёмка чужой бухгалтерии за полгода занимает время.»

СТОРОНА: «Мне за это платить будут? Меня в этом году уже никто не платит.»

[Медиатор: «Это предмет переговоров, и, поверьте, это предмет, в котором у вас сильная позиция: он делает ваше уход "чистым" и освобождает работодателя от рисков. Я вынесу это отдельным пунктом на обсуждение в следующий раз.»

СТОРОНА: «И ещё: пусть мне в письменной форме скажут, что они не претендуют на ущерб. Я слышала, что такие претензии предъявляют за «недостачи», когда бухгалтер уходит. У меня там касса была, я не хочу через год узнать, что мне прилетел иск на миллион.»

[Медиатор: «Это разумный страх, и вы правы: вопрос о возможной материальной ответственности надо закрыть в тексте. Я добавлю пункт: стороны не предъявляют друг другу имущественных претензий по периоду до даты соглашения, за исключением прямо указанного. Ваш юрист проверит формулировку. Согласны?»

Встреча 7. Детали и реализуемость: цифры, сроки, люди (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня — самый скучный и самый важный разговор. Мы превращаем договорённости в цифры и проверяем, кто и что будет делать в конкретные даты. Если это невозможно выполнить — лучше узнать сейчас, чем через два месяца.»

СТОРОНА: «Я выгрузила таблицу. Начисления с ноября по февраль — вот, и выплаты. Смотрите.»

[Медиатор: разворачивает документ, работает с ним публично — это важно: обе стороны видят, что цифры не выдуманы.]

МЕДИАТОР: «Давайте сверим по месяцам. Ноябрь: начислено 120 000, выплачено 0. Декабрь: 120 000, выплачено 0. Январь: 120 000, выплачено 0. Февраль: 120 000, выплачено 0. Март: 120 000, выплачено 0. Итого 600 000. Плюс сентябрь — начислено 60 000 аванса, выплачено 40 000, недооформлено 20 000. Итого задолженность — 620 000 рублей. Верно?»

СТОРОНА: «Верно. Но в декабре была премия двадцать тысяч, вот тут.»

[Медиатор: «Вижу: декабрь — 120 000 плюс премия 20 000. Тогда задолженность 640 000. Дмитрий Львович, ваша цифра была "четыреста с чем-то". Откуда взялась ваша?»

СТОРОНА: «Я считал по памяти: ну, полгода по 120 — это... ну, я не знаю, я не считал. Ладно, пусть будет 640.»

[Медиатор: «Спасибо, что не стали спорить. Это, кстати, хороший знак: когда цифры становятся общими, спор уходит из разговора.»

СТОРОНА: «А проценты по 236-й вы посчитаете?»

МЕДИАТОР: «Посчитаю, но не на глаз. Мне нужны точные даты: когда зарплата была начислена (то есть стал срок выплаты) и когда фактически поступила. Ольга Павловна, в вашей базе видны даты начислений? Покажите.»

СТОРОНА: «Видны. Ноябрь начислен 30 ноября, декабрь — 31 декабря, январь — 31 января...»

[Медиатор: «Достаточно. Я считаю в отдельной таблице и принесу цифру на следующую встречу с методикой расчёта, чтобы вы могли проверить. Обещаю не называть сумму, пока сама не пересчитаю дважды. Если на седьмой встрече мы не успеваем — обсудим на восьмой. Согласны?»

СТОРОНА: «Давайте на восьмой. Я хочу увидеть расчёт в письменном виде, чтобы мои юристы потом не сидели и не гадали.»

[Медиатор: «Хорошо, расчёт будет приложением к протоколу, с указанием ставки и дней. Теперь график. Дмитрий Львович, 640 тысяч. Какой срок для вас реалистичен?»

СТОРОНА: «Если считать честно — до конца года. Если он заплатит — в июне закрываю всё.»

МЕДИАТОР: «Значит, два сценария. Сценарий первый, базовый: первый платёж 100 000 до 10 мая, далее — 90 000 ежемесячно, 1-го числа, с 1 июня по 1 декабря. Сценарий второй, ускоренный: если до 30 июня поступление от заказчика составляет не менее 500 000, вы выплачиваете 500 000 в течение пяти рабочих дней и закрываете долг с компенсацией, график прекращает действовать. Подходит?»

СТОРОНА: «90 тысяч в месяц я потяну. Но если он не заплатит к июню, я в декабре выплачу 100 + плюс шесть по 90 — это 640. Плюс выходное пособие 120 и компенсация за отпуск, ну, тысяч сорок. Плюс компенсация за задержку — это сколько будет, примерно?»

[Медиатор: «Примерно я прикину, но точную цифру обещаю на восьмой встрече. Порядок расчёта: на сумму, не выплаченную в срок, начисляются проценты за каждый день просрочки по ключевой

ставке. При длинной просрочке сумма получается существенная — и это ровно та причина, по которой для обеих сторон выгодно закрыть вопрос сейчас, а не через год. Это, кстати, аргумент, который стоит произнести вашему юристу: чем дольше просрочка, тем дороже она обходится работодателю. Интерес к быстрому закрытию — общий.»

СТОРОНА: «Выходное пособие я плачу из общей кассы, это отдельно. Я могу его выплатить вместе с первым платежом.»

[Медиатор: «Ольга Павловна, как вам такой порядок: 10 мая — 100 тысяч по долгу плюс выходное пособие и компенсация за отпуск. То есть в мае вы получаете и старт, и выходное, и это самое тяжёлое для Дмитрия Львовича.»

СТОРОНА: «Мне подходит. Но тогда давайте так: чтобы это было не «может быть», а «есть». Я хочу в соглашении конкретные даты и суммы, а не «в течение согласованного срока».»

[Медиатор: «Именно так и будет. Сейчас — про исполнимость, потому что это то, о чём забывают чаще всего. Дмитрий Львович, кто в вашей компании будет оформлять платежи и вести учёт? У вас же сейчас нет бухгалтера.»

СТОРОНА: «Нет. Я сам. Ну, счетчиком.»

[Медиатор: «Вот здесь у нас риск. Соглашение, в котором нет человека, который его исполняет, — это документ, который не исполняется. Вопрос: вы готовы нанять бухгалтера или аутсорс-бухгалтера до подписания? Или хотя бы назначить конкретное лицо, ответственное за выплаты?»

СТОРОНА: «Найму. Мне всё равно нужно, потому что с одним человеком я не вывезу клиентов и ещё с уходящей.»

СТОРОНА: «Если он будет выдавать расчётные листки — мне это нужно для пенсии и для пособий. Я три месяца работала без оформления, у меня нет ни одной справки.»

[Медиатор: «Это уже третий предмет, который мы вскрыли: не только деньги, но и документы. Ольга Павловна, давайте договоримся: вы получаете справку обо всех начислениях за период работы — с разбивкой по месяцам и с указанием сумм фактически выплаченных. Это и для вас, и для Дмитрия Львовича: выплаты по соглашению должны быть чем-то подтверждены, иначе при проверке их нечем обосновать. То есть мы делаем две вещи одним жестом: её справка и его документы. Согласны?»

СТОРОНА: «Согласен.»

[Медиатор: «Теперь про сроки и риски исполнения. Дмитрий Львович, что может сорвать график? Назовите три вещи, которые могут случиться.»

СТОРОНА: «Заказчик не заплатит. Я заболею. Или у меня кончится деньга на счёте, потому что придёт оплата поставщикам.»

[МЕДИАТОР: «Отлично, теперь у нас есть три риска, и мы можем их закрыть в тексте. Первый — зависимость от заказчика: мы её уже сняли базовым сценарием с фиксированными платежами, а ускорение оформляем как бонус, а не как условие. Второй — ваша болезнь: в тексте будет указано, что срок платежа сдвигается на период фактической невозможности платить, с уведомлением, но с ограничением: не более чем на пятнадцать календарных дней подряд, и не чаще двух раз за весь срок. Третий — кассовый разрыв: это ваш риск, и вы не можете перекладывать его на работника, поэтому фиксируем: ваши обязательства по выплатам не зависят от поступления от третьих лиц. Именно так это и работает, когда график составлен по вашей реальной платёжеспособности, а не по чужому обещанию.»

СТОРОНА: «Пятнадцать дней — это мало, я могу и на месяц выпасть.»

[Медиатор: «Тогда честнее признать: если вы не можете платить месяц, график должен быть построен с запасом. Значит, либо срок удлиняется, либо платежи меньше. Давайте посчитаем ваш

реальный месячный поток: сколько вы платите поставщикам, аренде, по taxes — сколько остаётся? Не называйте мне «всё понемногу», назовите цифру.»

СТОРОНА: «Поставщикам — 250 в месяц, аренда 80, зарплата двоим — 110, налоги... ну, ещё тысяч 60. Итого около 500 тысяч в месяц уходит, приходит 450. Минус 30 — то есть минус 50 в месяц. Как раз и объясняет, почему зарплата не платится: я плачу тем, кто пришёл позже, а потом не хватает на тех, кто пришёл раньше. Старым долгам всегда проигрывают.»

[Медиатор: «Вот это, Дмитрий Львович, самое ценное, что вы сегодня сказали. Ваша переписка с теми, кому вы платите, важна юридически, но вот ваша честная картина — нет. Если ваш обычный месяц заканчивается минусом 50 тысяч, то график по 90 тысяч в месяц вам не подходит: вы будете платить с задержками с первого же месяца, и через три месяца доверие будет разрушено. Давайте считать от этого, а не от желания. Сколько вы можете платить ежемесячно так, чтобы это не ломало остальных платежей?»

СТОРОНА: «Может, 60? Может, 70.»

[Медиатор: «Ольга Павловна, при 70 тысячах в месяц с мая по декабрь, плюс 100 тысяч в мае, — считаем. 100 + 70 × 7 = 590. До 640 не хватает 50. Значит, либо срок продлевается на январь, либо выходное пособие и компенсация за отпуск идут отдельным потоком.»

СТОРОНА: «Тогда пусть выходное пособие отдельно. Это его долг по закону, а не задержка.»

[Медиатор: «Это справедливо разделение, и оно очень важное. Долг по зарплате — задержка, за неё отвечает он. Выходное пособие — выплата при прекращении договора, тоже его обязательство, но отдельной строкой и отдельной датой. Ольга Павловна, так вы согласны?»

СТОРОНА: «Согласна, если отдельно и в мае.»

[Медиатор: «Зафиксировала. Итоговый базовый сценарий: 10 мая — 100 000 по долгу, плюс в мае же выходное пособие и компенсация за отпуск отдельным платежом; далее 70 000 ежемесячно 1-го числа с 1 июня по 31 декабря; при поступлении от заказчика — ускоренная выплата. 100 + 70 × 7 = 590, плюс отдельно выходное и отпуск — около 760 тысяч, плюс компенсация по 236-й, которую посчитаю. Срок — до конца года.»

СТОРОНА: «Это лучше, чем 90 в месяц. Реально, я в это верю.»

[Медиатор: «Теперь про людей и про документальное оформление. Ольга Павловна, передача дел. Вы сказали: у вас неразобранные документы за два года. Что это за объём?»

СТОРОНА: «Банк-клиент, зарплатные расчёты, касса, первичка от поставщиков, сверки, договоры с заказчиками, часть накладных лежит в машине.»

[Медиатор: «Это объём на несколько недель. Предлагаю так: вы передаёте дела в определённом состоянии — систематизированные, с описью, с указанием, что не разобрано и почему, — и за переходный период вам платят отдельно. Вопрос: сколько это стоит вашего времени? Не в деньгах пока — в неделях.»

СТОРОНА: «Три недели, если честно.»

[Медиатор: «Хорошо, мы это вынесем в соглашение отдельным пунктом: срок передачи дел — три недели с датой, опись, оплата переходного периода. Дмитрий Львович, вы платите за приёмку — это для вас дороже, чем найти бухгалтера на аутсорс?»

СТОРОНА: «Найду за полгода дешевле, наверное. Но если человек уйдёт с неразобранным — мне потом с этим разбираться. Ок, давайте обсуждать сумму, но только если она разумная.»

[Медиатор: «Хорошо. Сумму обсудим на восьмой встрече вместе с правками юристов. И последний практический вопрос: как стороны будут подтверждать исполнение? Платежи — чеками или переводом с назначением "по соглашению от такого-то числа"? Акты — кто подписывает, в какой

срок, и что если подпись не получена в течение трёх дней?»

СТОРОНА: «Переводом, с назначением платежа. И акт — в тот же день.»

[Медиатор: «Ольга Павловна, согласны с таким порядком: перевод с назначением, акт или расписка в день платежа, и если акт не подписан в течение трёх дней — считается подтверждённым?»

СТОРОНА: «Согласна. Только я хочу, чтобы на акте было написано, что это "частичное исполнение соглашения от такого-то числа", а не просто "акт".»

[Медиатор: «Согласна, и это правильно: название документа имеет значение, когда через полгода кто-то будет разбираться, что было подписано. Договорились. На седьмой встрече мы зафиксировали цифры и риски. На восьмой — юристы и правки формулировок.»

Встреча 8. Юристы, возражения и репетиция формулировок (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня у нас два юриста, и это хорошо: я хочу, чтобы каждый из них увидел текст до подписания, а не после. Процедура такая: я читаю по пунктам, юристы дают замечания сразу, мы фиксируем правки. Затем — репетиция: стороны вслух проговаривают ключевые формулировки, чтобы в тексте не осталось слов, которые кто-то прочитал иначе.»

СТОРОНА: «Я подключил юриста. Он на линии.»

МЕДИАТОР: «Здравствуйте. Я медиатор, я веду переговоры, я не даю заключений по законности увольнения и не составляю документы для суда. Моя задача — чтобы стороны договорились. Ваша задача — проверить, что договорённости не противоречат закону и что формулировки выдерживают проверку. Если вы считаете, что какая-то договорённость недействительна, — скажите сейчас, это дешевле, чем после подписания.»

СТОРОНА: «Первый вопрос от клиента: как сформулировать отказ от претензий, чтобы он был не оспорим, но при этом не подписывался до выплаты? Мы предлагаем поэтапные акты.»

[Медиатор: «Уточню, что уже решено: после каждого платежа стороны подписывают акт о частичном исполнении; отказ от претензий подписывается после полной выплаты. Ваш вопрос — о формулировке заключительного отказа?»

СТОРОНА: «Да. И ещё: клиент не хочет давать отказ от претензий по нарушению законодательства о труде — только по расчётам.»

[Медиатор: «Это разумно и совпадает с тем, о чём мы договорились: предмет соглашения — расчёты, а не признание или отрицание законности увольнения. Я сформулирую: "Стороны подтверждают надлежащее исполнение взаимных обязательств по настоящему соглашению и отсутствие у сторон иных претензий, вытекающих из расчётов при прекращении трудового договора". Слово "иных" закрывает тему увольнения.»

СТОРОНА: «Но это не исключает возможности иска о восстановлении. Нужна оговорка.»

[Медиатор: «Ольга Павловна, вы готовы дать отказ от требования о восстановлении на работе — прямо и безусловно?»

СТОРОНА: «Да. Я не хочу возвращаться. Я это подтверждаю при юристе.»

[Медиатор: «Это важный момент, и я его фиксирую прямо: вы отказываетесь от требования о восстановлении на работе добровольно, в присутствии своего представителя. Со своей стороны, Дмитрий Львович, вы можете гарантировать, что не подадите встречный иск о взыскании ущерба за неисполнение обязанностей? Обсуждали на четвёртой встрече — вы говорили, что претензий по периоду до соглашения не будет.»

СТОРОНА: «Да, подтверждаю. Никаких претензий, в том числе по кассе.»

[МЕДИАТОР: «Хорошо, теперь предмет, который вы обсуждали за закрытыми дверями: отказ от претензий не должен быть "всё сразу", и мы зафиксировали поэтапную схему. Юрист работодателя, вы возражаете против поэтапной схемы?»

СТОРОНА: «Возражение: если будет поэтапный отказ, клиент в любой момент может заявить, что акт не подписан, и подать иск по всей сумме. Мы предлагаем отказ от претензий по конкретным суммам — в момент подписания соглашения подписывается отказ по тем требованиям, которые не оплачены, но с обязательством, что в течение... нет, это не работает.»

[Медиатор: «Вы сами увидели, что не работает: любая схема с отказом "вперёд" создаёт риск для работника. Альтернативная — обеспечительная конструкция, когда вы вносите на депозит нотариуса сумму, равную остатку долга, и она выдаётся работнице по мере... нет, это дорого и вы вряд ли захотите. Третий путь — тот, который мы уже выбрали: подписание отказа после полной

выплаты, а при неисполнении работница сохраняет право на требования. Что здесь не устраивает?»

СТОРОНА: «Не устраивает, что нет обеспечения на случай неисполнения. Клиент боится, что получит деньги по актам, а потом работница скажет: "акт подписан, но я в суд".

[Медиатор: «А что, если сделать наоборот? Сейчас обсуждали страх работодателя. Давайте обсудим страх работницы: она подписывает акт о получении денег, и ничего больше; все её права по трудовому закону сохраняются. Это ваша формулировка о недействительности — она ведь не обесценивает подпись под актом, а говорит, что нельзя отказываться от претензий "вперёд" под давлением. Ольга Павловна, вы боитесь, что подпишете акт и потеряете право на суд?»

СТОРОНА: «Нет. Я подпишу акт только за реально полученные деньги.»

[МЕДИАТОР: «Тогда посмотрим на механизм с другой стороны. Ольга Павловна, а если вы, наоборот, боитесь, что работодатель перестанет платить, а вы уже подписали акт за три первых платежа? Ведь в поэтапной схеме акты подписываются по факту получения — но если платежи прекратятся, никаких подписей не будет. Ваши права в этот момент полны, да?»

СТОРОНА: «Да, я ничего не подписывала за то, что не получила.»

[МЕДИАТОР: «Тогда механизм работает в обе стороны, и риски симметричны: пока деньги не получены — подписывать нечего. Я фиксирую в протоколе, что стороны это понимают и осознанно выбрали такую конструкцию. Теперь юрист работницы.»

СТОРОНА: «Мой вопрос: пункт о снятии дисциплинарного взыскания. Клиент требует, чтобы в соглашении было прямо: "приказ о применении дисциплинарного взыскания отменяется". Мы согласны.»

[МЕДИАТОР: «Согласовано. И второй момент от юриста работницы: сроки. Клиент настаивает на фиксированных датах и на ответственности за нарушение графика. Мы обсуждали: при сбое — сдвиг не более чем на месяц, уведомление за три дня, сумма не уменьшается. Это уже в наших рабочих договорённостях.»

СТОРОНА: «Хочу добавить: если платёж просрочен более чем на десять дней сверх установленного срока, работник вправе обратиться в суд и в инспекцию. Это и было у нас в начале, только без дат.»

[МЕДИАТОР: «Принято, это не создаёт для Дмитрия Львовича нового риска сверх того, что уже есть: неисполнение договорённости. Только теперь у него есть санкция, прописанная заранее, и мотив платить вовремя. Дмитрий Львович, вы согласны с этой оговоркой?»

СТОРОНА: «Согласен. Лучше так, чем потом.'

[МЕДИАТОР: «Ещё один пункт от вашей стороны: бухгалтерская и налоговая чистота выплат. Мы договорились, что перед подписанием вы проверите формулировки с бухгалтером и юристом. Готовы ли вы нанять бухгалтера до подписания или хотя бы заказать разовую консультацию с оформлением выплат?»

СТОРОНА: «Найду к пятнице. Разовую консультацию.»

[МЕДИАТОР: «Хорошо, это снимает риск, который мы обсуждали на пятой встрече. Теперь репетиция. Я прочитаю вслух три ключевые формулировки, и вы скажете, как вы их понимаете — своими словами. Если смысл расходится, значит, текст надо править. Дмитрий Львович, первая: как будет сформулирована дата увольнения и её основание?»

СТОРОНА: «Расторжение трудового договора по соглашению сторон, дата — допустим, 15 мая. Приказ об увольнении по пункту 5 части 1 статьи 81 отменяется.»

[МЕДИАТОР: «Проверю себя: вы отменяете приказ, который уже доведён до работницы и с которым

она ознакомлена. Ольга Павловна, вы согласны с датой 15 мая и с тем, что именно 15 мая вам выплачивается всё, что причитается на эту дату, а дальше идут платежи по графику?»

СТОРОНА: «То есть до 15 мая я числюсь работницей. А приказ, который мне вручили 24 апреля, отменяется.»

[МЕДИАТОР: «Да. И это как раз решает вопрос с «записью в книжке»: 15 мая вы увольняетесь по соглашению, и в книжке будет соответствующая запись, без указания на нарушение. Дмитрий Львович, ваша формулировка про отмену приказа — будете подписывать её вы или по вашему юристу готовить текст приказа об отмене?»

СТОРОНА: «Приготовит юрист, я подпишу.»

[МЕДИАТОР: «Вторая формулировка, самая важная для Ольги Павловны: как в соглашении описано, что она "не имела претензий по нарушению законодательства о труде". Дмитрий Львович, вы же не хотите этого. И мы договорились не включать. Проверяем: в тексте есть только про расчёты?»

СТОРОНА: «Есть. Только про расчёты.»

[МЕДИАТОР: «Третья формулировка — про сроки и про то, что при неисполнении работница сохраняет право на судебную защиту. Ольга Павловна, вы слышали: акт подписывается только за фактически полученные суммы; отказ от претензий — после полной выплаты; при просрочке свыше десяти дней — суд и инспекция. Что вы хотите изменить?»

СТОРОНА: «Ничего. Я хочу, чтобы был адрес для переписки и чтобы акты подписывались на адрес, и всё.»

[МЕДИАТОР: «Принято. Юристы, есть ли ещё замечания по существу, или мы готовы к финальной сверке на девятой встрече? И ещё: я прошу вас передать мне текст проекта соглашения, который вы подготовите, — не для того, чтобы переписать его, а чтобы проверить, что там нет формулировок, которые мы не обсуждали. Договорённость, о которой стороны не помнят, — это ловушка.»

СТОРОНА: «Пришлём до конца недели.»

[МЕДИАТОР: «Хорошо. И на девятой встрече мы проверим две вещи: что текст соответствует тому, о чём договорились, и что стороны способны это исполнить. Ничего не подписывается на эмоциях.»

Встреча 9. Финальная сверка: текст, цифры, исполнимость (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня мы ничего не придумываем. Мы проверяем. Три проверки: первая — совпадает ли текст с нашими договорённостями; вторая — сходится ли арифметика; третья — способны ли вы это выполнить. Если что-то расходится — обсуждаем, а не подписываем с оговоркой.»

СТОРОНА: «Текст прислали, шесть страниц.»

[Медиатор: «Читаю вслух по разделам, вы следите. Раздел первый, предмет. "Стороны — работник и работодатель — пришли к соглашению о расторжении трудового договора и урегулировании взаимных расчётов. Предметом соглашения являются расчёты, причитающиеся работнику за период работы, и выплаты при прекращении трудового договора". Есть расхождение с нашим разговором: в тексте нет ни слова про признание или непризнание законности увольнения — верно. Но формулировка "урегулирование взаимных расчётов" — размытая. Я прошу: "урегулирование расчётов, причитающихся работнику". Это точнее и не создаёт впечатления, что стороны отказываются от каких-то прав вообще. Дмитрий Львович, ваш юрист возражает?»

СТОРОНА: «Не возражает, поправим.»

[Медиатор: «Раздел второй, суммы. Здесь три цифры, и все три должны быть верны. Первая: задолженность по заработной плате — 640 000 рублей. Вторая: компенсация за задержку выплат — по расчёту. Третья: выходное пособие и компенсация за неиспользованный отпуск — по отдельному расчёту среднего заработка. Ольга Павловна, ваша цифра по выходному пособию — вы знаете, сколько это примерно?»

СТОРОНА: «Ну, оклад 120... но средний заработок считается за 12 месяцев, а премия была, значит, больше 120. Я не знаю точно.»

[МЕДИАТОР: «Это точный расчёт, его сделает бухгалтер. В соглашении пишем: "в размере среднего месячного заработка работника, рассчитанного в установленном порядке" и приложением — справку о расчёте. Это честнее, чем цифра, которую кто-то угадает. Главное — чтобы расчёт был приложен к соглашению, иначе через полгода начнётся спор о методике.»

СТОРОНА: «У нас уже есть расчёт по 236-й, спорный вопрос — компенсация за неиспользованный отпуск. Сколько у неё неиспользованных дней?»

СТОРОНА: «Двадцать три дня за этот год. За прошлый год она брала всё, до дня. Ну, до конца декабря.»

[МЕДИАТОР: «Ольга Павловна, вы помните, как у вас с отпусками? Смотрите, смотрите — вот это и есть предмет, который сэкономит нам встречу на девятой. Двадцать три дня за текущий год плюс, возможно, дни за прошлый год. Ольга Павловна, вы не помните, использовали ли вы все дни за 2025 год?»

СТОРОНА: «Я... кажется, нет. Мне в том году не дали. Я уходила в декабре на неделю и ещё весной брала три дня, но это за счёт... я не помню точно, я в декрете была, это другой год... Нет, это не этот был.»

[МЕДИАТОР: «Тогда это предмет отдельной сверки, и именно поэтому мы не подписываем сегодня. Дмитрий Львович, ваша позиция: вы готовы оплатить компенсацию за неиспользованный отпуск за текущий год по точному расчёту, а за прошлый год — вы сверите с Ольги Павловной по документам, и если у неё есть неиспользованные дни, вы их оплатите?»

СТОРОНА: «Готов. Но пусть она докажет, что не брала.»

[МЕДИАТОР: «Докажет — не в судебном смысле, а по табелю и по записям об отпусках. У вас же есть табели за прошлый год. И вы, Ольга Павловна, если у вас есть заявления на отпуск — они тоже в деле. Мы смотрим документы, а не спорим о памяти. Согласны?»

СТОРОНА: «Согласна.»

[МЕДИАТОР: «Теперь третья проверка — исполнимость, и она главная. Дмитрий Львович, у вас бухгалтер?»

СТОРОНА: «Да, нашёл. Приходит два раза в неделю, с понедельника. Первые зарплаты по графику он проведёт сам.»

[МЕДИАТОР: «Отлично, это снимает половину риска. Вопрос: кто будет физически перечислять деньги и кто будет готовить акты? Каждый вторник и четверг — это много переводов, и если каждый акт готовить отдельно, на это уйдёт время.»

СТОРОНА: «Акты я буду подписывать сам, он будет готовить. Всё в одном документе: "акт о частичном исполнении, сумма, дата". Ему не нужно готовить двадцать отдельных актов.»

[МЕДИАТОР: «И ещё. Дмитрий Львович, давайте договоримся про риск сбоя один раз и навсегда, чтобы мы не обсуждали его каждый месяц. Если платёж не может быть сделан в срок по причинам, не зависящим от вас, — вы уведомляете Ольгу Павловну за три дня, сдвиг не более чем на месяц, сумма не уменьшается. Если задержка больше месяца или повторяется дважды — Ольга Павловна получает право обратиться в суд и в инспекцию. Вы подтверждаете?»

СТОРОНА: «Подтверждаю.»

[МЕДИАТОР: «Ольга Павловна, а ваша квитанция: вы не отказываетесь от права на суд в случае неисполнения — но и не используете процедуру как давление, пока график исполняется. Идёт?»

СТОРОНА: «Идёт.»

[МЕДИАТОР: «Теперь самое неприятное, что осталось. Дмитрий Львович, есть ли у вас ещё претензии к Ольге Павловне, кроме денег? Устные, неоформленные, "на будущее"?'

СТОРОНА: «Нет. Касса сошлась, я проверял. Ничего не предъявляю.»

[МЕДИАТОР: «Тогда это надо зафиксировать в тексте, и это, возможно, самая ценная для вас строка: "стороны друг к другу имущественных претензий не имеют". Ольга Павловна, вы слышали: Дмитрий Львович говорит, что касса сошлась и претензий к вам нет. Ваша очередь: есть ли у вас к нему претензии, кроме расчётов? Не «я могу подать в суд», а как есть.»

СТОРОНА: «Есть. Я злюсь, что полгода работала без денег. Но претензий по документам нет. Взыскивать с него ничего сверх расчётов не хочу. И в инспекцию... я, наверное, отзову обращение, когда получу всё. Или попрошу прекратить. Медленно, но отзову.»

[МЕДИАТОР: «Это очень важно, и я рада, что вы сказали это вслух, при юристах. Обращение в инспекцию — это ваш рычаг, и рычаг работает только пока он существует. Дмитрий Львович, я хочу, чтобы вы услышали вот что: Ольга Павловна готова отозвать обращение после полной выплаты, и это не уступка с её стороны — это её способ снять с себя бремя и не быть "жалобщицей". Обычно это стоит работодателю дороже всего, и здесь оно достаётся бесплатно.»

СТОРОНА: «Я не против. Пусть отзовёт, когда всё выплатим. Я это тоже хочу, чтобы у меня бумага была чистая.»

[МЕДИАТОР: «Тогда мы вписываем в соглашение пункт: после полной выплаты стороны совместно уведомляют инспекцию о прекращении спора и Ольга Павловна отзывает обращение. Строго после полной выплаты, не раньше.»

СТОРОНА: «Да, и я напишу это своей рукой, чтобы не было претензий, что я не при чём.»

[МЕДИАТОР: «Отлично. И последняя деталь: где и как подписываем. Я предлагаю не подписывать в переписке. Встречаемся в моём кабинете, в присутствии обеих сторон, подписываем, я делаю

копию, вы расписываетесь в получении, и я выдаю вам оригинал каждому. Договорились?»

СТОРОНА: «Да.»

[МЕДИАТОР: «Тогда на десятой встрече — подписание. Но сначала я попрошу вас ещё об одном. Ольга Павловна, вы передадите дела. На каком срок вы реально готовы это делать, если вам за это платят и если работодатель предоставит рабочее место и доступ к архиву?»

СТОРОНА: «Три недели. Мне нужен стол и доступ к тому, что осталось от Натальи.»

СТОРОНА: «Стол будет. Доступ дам.»

[МЕДИАТОР: «И договорённость о том, что в течение этих трёх недель вы не уходите с работы, а числитесь в штате с прежним окладом — выходное пособие с 15 мая, а расчёт по текущему периоду закрывается в конце мая. Потому что иначе получится, что вы числитесь, а получаете только по графику, — и это тоже можно, но пусть будет честно. Договодились?»

СТОРОНА: «Договорились.»

[МЕДИАТОР: «Я подведу итог. Сумма задолженности — 640 000 рублей. Первый платёж — 100 000 до 10 мая. Далее — 70 000 ежемесячно, 1-го числа, до 31 декабря. Выходное пособие и компенсация за отпуск — отдельным платежом в мае, по расчёту среднего заработка, со справкой. Компенсация за задержку — по расчёту, приложенному к соглашению. Передача дел — три недели с 15 мая, за отдельную оплату, сумму обсуждаем на десятой встрече, ориентир — она будет названа в рублях и не будет выглядеть как откуп. Снятие взыскания, отмена приказа об увольнении, увольнение по соглашению 15 мая, отказ от претензий после полной выплаты, отзыв обращения в инспекцию после полной выплаты, взаимные отказы от имущественных претензий, уведомление за три дня при сдвиге, сдвиг не более месяца, при просрочке свыше десяти дней — право на суд и инспекцию. Ничего не забыто?»

СТОРОНА: «Ничего.»

СТОРОНА: «Ничего.»

[МЕДИАТОР: «Хорошо. На десятой встрече мы подпишем. И я хочу, чтобы вы оба взяли с собой не только ручку, но и ту часть себя, которая сомневается. Если до 10 мая что-то изменится — с деньгами, с заказчиком, с настроением — приходите ко мне сразу, а не в последний день. Медиация держится на том, что стороны говорят правду вовремя.»

Встреча 10. Подписание соглашения и передача на исполнение (90 минут)

[В кабинете медиатора: стол, распечатанный проект соглашения на шести страницах, две копии для каждой стороны, ручки, стакан воды, чайник. На столе — отдельным листом расчёт компенсации за задержку выплат, распечатанный с таблицей дат и ставки, и справка о среднем заработке от бухгалтера.]

МЕДИАТОР: «Прежде чем подписывать, я читаю вслух итоговые цифры, и вы их подтверждаете или исправляете. Задолженность по заработной плате за ноябрь 2025 — апрель 2026: 640 000 рублей. Проверьте по своей таблице.»

СТОРОНА: «Совпадает. Только в ноябре я писала «120 000», а тут 120 тысяч, всё верно.»

[МЕДИАТОР: «Компенсация за задержку выплат — по расчёту на отдельном листе: база — суммы, не выплаченные в срок, за каждый день просрочки начислены проценты по ключевой ставке, установленной на соответствующие периоды. Общая сумма — [сумма]. Я дважды пересчитала, и юрист работницы проверил расчёт. Ольга Павловна, у вас есть возражения к методике, не к сумме?»

СТОРОНА: «Методика — обычная, я с ней согласна. Я просто видела, что вы округляли в свою пользу, и проверяла.»

[МЕДИАТОР: «Именно для этого расчёт и прикладывается. Дмитрий Львович, сумма вас не удивляет?»

СТОРОНА: «Нет. Я знал, что будет примерно столько.»

[МЕДИАТОР: «Далее. Выходное пособие — средний месячный заработок по справке бухгалтера. Компенсация за неиспользованный отпуск — за 23 дня текущего года плюс дни за 2025 год по сверке табелей, результат которой стороны фиксируют отдельной справкой. Оплата переходного периода — 40 000 рублей за три недели передачи дел, отдельным платежом в мае. Ольга Павловна, вы согласны с этой суммой за три недели работы, которую вам фактически придётся делать сверх обычного?'

СТОРОНА: «Согласна.»

[МЕДИАТОР: «Дмитрий Львович, а вы согласны оплатить 40 тысяч за три недели? Это ваша оценка — она ниже рынка для специалиста такого уровня, и я говорю об этом прямо, чтобы вы понимали, на что соглашаетесь.»

СТОРОНА: «Согласен. И я доплачу, если она найдёт ошибку в моих остатках по кассе. Хотя мы уже сошлись.»

[МЕДИАТОР: «Теперь сроки. Дмитрий Львович, вы подтверждаете: 100 000 до 10 мая, далее 70 000 первого числа, с 1 июня по 31 декабря, плюс отдельным платежом в мае выходное пособие, компенсация за отпуск и оплата переходного периода. Итого за май вы перечисляете 100 000 плюс около 160 000 по расчёту — плюс отдельный платёж за сверхурочную работу в июле, мы его тоже внесли в график. Обращаю внимание: это ваш самый тяжёлый месяц, и мы это обсуждали. Вы подтверждаете, что деньги на май у вас есть?'

СТОРОНА: «Подтверждаю. Я переведу до пятницы, чтобы к понедельнику деньги были на счёте и я не ждал банка в последний день.»

[МЕДИАТОР: «Ольга Павловна, вы слышали: он переведёт до пятницы. Это, кстати, признак серьёзности, и я хочу, чтобы вы это отметили.]

СТОРОНА: «Отмечаю.»

[МЕДИАТОР: «Последняя часть — заверения. Стороны подтверждают, что достигли соглашения добровольно, без принуждения, что ознакомлены с содержанием документа, что компенсация за задержку выплат рассчитана по ставке, действовавшей в периоды просрочки, и что выходное пособие и компенсация за неиспользованный отпуск рассчитаны в соответствии с установленным порядком. Ольга Павловна, вы подтверждаете, что ознакомились с расчётом компенсации и с суммой выходного пособия лично, а не по телефону?»

СТОРОНА: «Да, я вчера видела справку, и там всё сходится.»

[МЕДИАТОР: «Ольга Павловна, и ещё одно подтверждение от вас — самое существенное для работодателя: вы отказываетесь от требования о восстановлении на работе. Вы сказали это на восьмой встрече при юристе, подтверждаете сейчас, добровольно, без давления?'

СТОРОНА: «Подтверждаю. Я не хочу возвращаться, я это говорю сама, добровольно. Мне ваша фирма не нужна, мне нужны деньги и чистая книжка.»

[МЕДИАТОР: «Зафиксировано, юрист это слышал. Дмитрий Львович, подтвердите: вы не предъявляете к Ольге Павловне имущественных претензий, включая претензии по кассе, по ущербу и по иным основаниям, возникшим до даты соглашения.»

СТОРОНА: «Подтверждаю. И не буду предъявлять.»

[МЕДИАТОР: «Обещание неисполнено. Обсуждаем: при неисполнении обязательств по настоящему соглашению виновная сторона возмещает документально подтверждённые убытки в пределах, подлежащих возмещению, и уплачивает неустойку. Размер неустойки — 0,1 % от суммы просроченного платежа за каждый день просрочки, но не более 10 % от общей суммы. Это не про «суд будет наказывать», это про дисциплину: договорённость должна исполняться. Дмитрий Львович, 0,1 % — нормально?»

СТОРОНА: «Нормально. Но не больше 10 процентов, и это я в тексте хочу видеть.»

[МЕДИАТОР: «Внесём. Ольга Павловна, вы согласны с такой конструкцией?»

СТОРОНА: «Согласна. Но посмотрите: если неустойка ограничена десятью процентами, то при просрочке в 100 тысяч это десять тысяч. Мне важно другое: чтобы при просрочке свыше десяти дней я могла обратиться в суд и в инспекцию. Это в тексте есть?'

[МЕДИАТОР: «Есть, отдельным пунктом, дословно: при нарушении сроков выплаты более чем на десять дней работник вправе обратиться в суд и государственную инспекцию труда, и это не является нарушением соглашения о конфиденциальности. Дмитрий Львович, вы это подтверждаете, зная, что отзыв обращения в инспекцию тогда не будет применяться?'

СТОРОНА: «Подтверждаю. Мне надо просто платить в срок.»

[МЕДИАТОР: «Вот это и есть результат. И последний пункт — конфиденциальность. Стороны обязуются не разглашать условия соглашения, кроме случаев, когда раскрытие необходимо для исполнения обязательств, для налогового и трудового контроля, а также в объёме, прямо предусмотренном законом. Дмитрий Львович, вы согласны, что ваш бухгалтер и ваши сотрудники узнают только то, что им нужно для работы?'

СТОРОНА: «Согласен. В коллективе ничего не объявляю, приказ — в общий доступ, без сумм.»

[МЕДИАТОР: «Ольга Павловна, вы согласны, что условия соглашения не разглашаются?'

СТОРОНА: «Не разглашаю. Скажу маме — это другое, это не разглашение.»

[Медиатор: «Разрешаю себе улыбнуться. Итак, читаю финальные пункты.»

[Медиатор: «Пункт о сроках выплаты — все платежи на расчётный счёт работника, назначение

платежа — "исполнение соглашения от 15 мая 2026 года, пункт такой-то". Акты о частичном исполнении — в день получения платежа, срок на подпись — три дня, молчание считается согласием. Согласны?»

СТОРОНА: «Согласна.»

СТОРОНА: «Согласен.»

[Медиатор: «Пункт об увольнении. Расторжение трудового договора по соглашению сторон с 15 мая 2026 года. Приказ от 20 апреля 2026 года об увольнении — отменяется. Приказ о применении дисциплинарного взыскания от 2 апреля 2026 года — снимается. В трудовую книжку вносится запись в соответствии с настоящим соглашением. Справки и документы, предусмотренные законодательством, выдаются работнику в день прекращения договора и далее в установленном порядке. Правильно?»

СТОРОНА: «Правильно. И в справке о доходах — чтобы был полный период с 2022 года и все начисления.»

[МЕДИАТОР: «Включаю в текст: справка о доходах за весь период работы с указанием начисленных и фактически выплаченных сумм. Дмитрий Львович, вы это сделаете через бухгалтера, не через «что найдём»?'

СТОРОНА: «Сделаю. Я попросил, чтобы в справке были все периоды — это и для меня важно, чтобы инспекция потом не копала.»

[МЕДИАТОР: «Пункт об обращении в инспекцию. После полной выплаты работник направляет в инспекцию заявление о прекращении рассмотрения обращения, а работодатель — письмо о том, что спор урегулирован и претензий не имеет. До полной выплаты заявление не направляется, и стороны не обращаются в инспекцию по этому спору. Согласны?»

СТОРОНА: «Согласна.»

СТОРОНА: «Согласен. Хотя... я бы хотел, чтобы это было не "после полной выплаты", а "в течение пяти дней после". Мне нужен конкретный срок, чтобы закрыть вопрос с инспекцией, а не ждать её решения.'

[МЕДИАТОР: «Принято: в течение пяти рабочих дней после полной выплаты. Ольга Павловна, согласны?»

СТОРОНА: «Согласна, если так быстро. Пять дней — нормально.»

[МЕДИАТОР: «Пункт о передаче дел. С 15 мая 2026 года по 4 июня 2026 года работник передаёт дела и документы работодателю в систематизированном виде с описью, с указанием нерешённых вопросов. Работодатель обеспечивает рабочее место и доступ к архиву. Оплата — 40 000 рублей отдельным платежом в мае. Ольга Павловна, опись вы ведёте сами или пишете под диктовку?'

СТОРОНА: «Сама, потом он подпишет.»

[МЕДИАТОР: «Хорошо, и к описи — ваша записка о состоянии остатков по кассе и по сверкам с заказчиками, потому что именно на этом у нового бухгалтера будет основной вопрос. Дмитрий Львович, вы это учтёте в своём графике — принять опись и передать новому бухгалтеру?'

СТОРОНА: «Учту. С первого июня у меня будет человек на аутсорсе.»

[МЕДИАТОР: «Наконец-то в этой истории появится кто-то, кто будет платить вовремя.»

[МЕДИАТОР: «Осталось подписать. Прежде чем вы возьмёте ручки, я ещё раз спрошу обоих: вы понимаете, что это соглашение не отменяет ваших прав по трудовому законодательству в части того, что не урегулировано, и что отказ от претензий действует только в части фактически полученных выплат? Дмитрий Львович, вы понимаете, что, если вы не выплатите, Ольга Павловна

получает право на суд и инспекцию, и это не будет для вас концом света, но будет дороже, чем сейчас?'

СТОРОНА: «Понимаю.»

СТОРОНА: «Понимаю. Я всё это знаю и без вас, но с вами как-то спокойнее.»

[МЕДИАТОР: «Подписываем. Первая страница — преамбула, вторая — предмет и суммы, третья — сроки выплат, четвёртая — увольнение и снятие взыскания, пятая — отказ от претензий и конфиденциальность, шестая — заверения и подписи. У каждого — два экземпляра.»

[Стороны подписывают. Медиатор в графе «третий участник» ставит свою подпись и дату.]

МЕДИАТОР: «Последнее, что я делаю как медиатор. Я прошу вас обоих назвать вслух по одному действию, которое вы сделаете на этой неделе. Не "буду платить вовремя", а конкретно: когда, что, каким способом. Это важно — не для меня, это для вас: в следующий раз, когда будет тяжело, вы вспомните не договорённость, а вот это конкретное действие.»

СТОРОНА: «Я сегодня перевожу 100 тысяч. Сегодня, до шести. И напишу Ольге, что перевёл.»

СТОРОНА: «Я завтра приду в банк в обед и покажу ему справку о расчёте, чтобы он проверил, что выходное пособие считается правильно. И напишу юристу, чтобы он сверил текст с нашей таблицей ещё раз.»

[МЕДИАТОР: «Хорошо. Значит, следующая встреча — контрольная, через месяц, 15 июня: сверка фактических выплат с графиком. Не для давления, а чтобы выяснить, что идёт не так, пока это ещё маленькая проблема. Согласны?»

СТОРОНА: «Согласна.»

СТОРОНА: «Согласен.»

[МЕДИАТОР: «На этом мы расстаёмся. Ольга Павловна, Дмитрий Львович, я желаю вам обоим, чтобы этот документ остался бумагой, которую вы однажды достанете из ящика и скажете: «Помните, как мы договорились — и как мы это выполнили». Это лучший исход для любого соглашения.»

[Завершение: стороны расходятся. Медиатор в тот же вечер фиксирует в своём журнале: соглашение подписано, следующий контроль — 15 июня 2026 года.]

Часть III. Разбор дела

Почему это дело пошло так

Дело началось с типичной для малого бизнеса картины: единственный бухгалтер, отсутствие денежного резерва, оформление выплат «как получится» и полное отсутствие обратной связи до момента, когда не платить стало уже невозможно. Явные признаки нарастающей проблемы были видны с ноября 2025 года: задержка стала хронической, а не разовой; работодатель перешёл к выплатам «всем понемногу» по очерёдности, что само по себе разрушает отношения; накопление дебиторской задолженности заказчиков при отсутствии резерва; увольнение предыдущего бухгалтера, который ушёл после требования правильно оформить выплаты, — и это был самый ранний и самый важный сигнал, который я, будь я на месте Дмитрия Львовича, обязан был услышать ещё в 2024 году. Затем сработал типовой для индивидуального трудового спора механизм: работник, исчерпав внутренние способы, идёт в трудовую инспекцию, и через несколько дней после этого работодатель принимает кадровое решение. Причём принимает его не по результатам разбора, а как ответ на угрозу — приказ о взыскании 2 апреля, приказ об увольнении 20 апреля, ознакомление 24 апреля, увольнение с 25 апреля. Четыре недели — и ни одного содержательного шага: ни служебной проверки, ни предложения реально обеспечить выполнение обязанностей, ни обсуждения того, что отчётность не могла быть сдана объективно. Признаки процедурной слабости были очевидны с самого начала, и именно поэтому моя первая задача на первой встрече была не выяснять, кто прав, а развести две плоскости: плоскость признанной задолженности и плоскость оспариваемого основания увольнения. Третья особенность этого дела — не зарплата как таковая, а страх работодателя. Он боялся не самой суммы в 640 тысяч, а проверки, которая копнула бы всю историю компании, включая прошлые нарушения и закрытое ИП. Именно этот страх, а не деньги, стал ключом к размыканию конфликта: как только Дмитрий Львович признал, что приказ был скорее формальностью, чем реальной мерой, и сформулировал свой настоящий интерес («чтобы тема была закрыта и я не чувствовал себя неправым»), появилась конструкция, в которой не требуется признание вины ни с одной стороны. Ольга Павловна получала нужную ей формулировку в трудовой книжке, Дмитрий Львович — отсутствие признания, и обе стороны — предсказуемость и сроки.

Что оказалось ключевым в переговорах

Ключом стала последовательность «интерес раньше позиции». Позиции сторон на первой встрече были непримиримыми: работница требовала денег и чистой книжки, работодатель требовал подписать отказ и больше не разговаривать. Интересы лежали в другом месте: для работницы главным был страх, что запись об увольнении закроет ей рынок труда на годы (не деньги как таковые), для работодателя — страх проверки, а не сумма долга. Стоило потратить две встречи на разведение интересов, как обе позиции перестали быть препятствием: выходное пособие и отказ от претензий по расчётам устраивали обе стороны, а требование «не признавать вину» оказалось совместимо с увольнением по соглашению сторон. Вторым ключом стала арифметика. Момент, когда выяснилось, что платёж в 90 тысяч в месяц работодателю неподъёмен и график сорвётся уже на втором месяце, был переломным. До этого разговор шёл о желаниях; после — о возможностях. Правильный график получился только тогда, когда Ольга Павловна не требовала «как можно больше», а Дмитрий Львович честно раскрыл свою месячную экономику: расходы около 500 тысяч, поступления около 450, дефицит 50 тысяч. Из этих данных родилась честная конструкция «640 тысяч долга + отдельно выходное пособие», а не завышенная цифра с последующим срывом и потерей доверия. Третьим ключом стал поэтапный отказ от претензий. Именно эта деталь превратила соглашение из декларации в рабочий механизм: пока деньги не получены — подписывать нечего, поэтому интересы сторон на каждом этапе совпадают. Отказ «вперёд» нарушил бы доверие работницы; отсутствие отказа оставило бы работодателя без определённости. Оба юриста на восьмой встрече независимо друг от друга пришли к одной и той же мысли: схема должна быть симметричной, иначе она разваливается при первом же сбое. Четвёртым, и самым недооценённым, стал вопрос о сроках и о том, что именно считать «исполнением». Обычно переговоры заканчиваются фразой « стороны обязуются погасить задолженность в agreed срок», и именно на этом фраза работает потом — когда касается проверок и налоговой. Здесь вместо общих слов родилась таблица: дата — сумма — назначение платежа — акт. Пять элементов, каждый из которых можно предъявить. Это и есть главный практический совет по трудовым спорам: соглашение, у которого нет дат и назначений платежа, не исполняется, сколько бы доверия между людьми ни было. Пятым ключом была работа с документами вместо споров о памяти. Выгрузка из базы начислений, справка о среднем заработке, табели за прошлый год — каждый раз, когда стороны начинали спорить «я брала отпуск» или «я не помню сумму», медиатор переводила разговор в плоскость документа. Разница между «спорить о воспоминаниях» и «открыть таблицу» — это разница между месяцами переписки и пятнадцатью минутами сверки.

Как работали инструменты: раздельные сессии, вопросы, протокол

Раздельные сессии дали больше, чем любой приём: на первой встрече выяснилось, что работодатель вовсе не считает долг равным заявленному и готов заплатить сто тысяч, а работница боится не денег, а самой процедуры и не верит, что медиатор не на стороне «хозяина». Обе эти информации стоили дороже любых аргументов о законе. Приём «отдельная сессия для каждой стороны» сработал ещё и потому, что дал медиатору возможность торговаться, не выдавая содержания одной стороны другой: обеим было сказано «медиатор поговорил с вами отдельно», и ни одна не чувствовала, что её позиция раскрыта. Работа с вопросами вместо утверждений. Медиатор ни разу не сказал «вы неправы» или «это законно». Вместо этого — вопросы: «какая сумма для вас означала бы, что это серьёзно?», «что вы хотите увидеть в тексте, чего там быть не должно?», «назовите три вещи, которые могут сорвать график». Такая форма не даёт сторонам спорить с медиатором, потому что спорить приходится с самими собой, а это продуктивнее. Протокол как рабочий инструмент. Каждая договорённость фиксировалась дословно и с датой, к которой относилась. Это оказалось важно в седьмой встрече, когда Ольга Павловна вдруг обнаружила, что не помнит, брала ли она отпуск в 2025 году: вместо спора памяти стороны вернулись к табелю и заявлениям и закрыли вопрос за десять минут. Отдельно медиатор фиксировал то, что стороны *не* обсуждали — например, что вопрос о законности увольнения остаётся за судом, — чтобы ни одна сторона не истолковала согласие как признание. Приём «три пункта». Когда работница начала добавлять к требованиям всё новые и новые («и справки, и передача дел, и ещё»), медиатор мягко, но твёрдо ограничил рамку тремя пунктами и вынес остальное в отдельные блоки. Это дало дисциплину переговорам и не дало мелким требованиям размыть главное — деньги и формулировку увольнения. Отдельно отмечу работу с «скрытым интересом» работодателя. Он просил подписать отказ от претензий, но на самом деле хотел закрытия темы без признания собственной неправоты — иначе, по его словам, это будет работать против него в будущем. Когда медиатор в лоб спросил: «Зачем вам это нужно — не для меня, а для себя?», — получился ответ, из которого выросла конструкция «закрыть тему, не признавая вины». Никакая юридическая конструкция не дала бы работнице чистую трудовую книжку, если бы медиатор не понял, что работодатель боится не долга, а собственного имиджа.

Риски и как они закрывались

Риск первый: у работодателя нет денег. Закрывался он честным пересчётом платёжеспособности на седьмой встрече и построением графика от реальности, а не от пожеланий. Побочный, но важный эффект: когда график рассчитан так, что его можно выполнить без чуда, у сторон появляется общий интерес довести дело до конца — иначе придётся объяснять, почему не получилось. Риск второй: давление и угрозы. Дмитрий Львович несколько раз намекал, что «будет хуже», а Ольга Павловна — что напишет всё, включая увиденное в учётной системе. Медиатор не делал вид, что этого не слышал: на пятой встрече обе угрозы были названы вслух и разложены на части — что именно каждая сторона получит и чего лишится. После этого угрозы перестали работать как давление и стали частью переговорной позиции: «соглашение, подписанное под давлением, оспоримо» — это был аргумент работницы, и он оказался сильнее любого давления. Риск третий: соглашение без обеспечения. Юрист работодателя прямо сформулировал риск: при поэтапной схеме работница может в любой момент заявить, что акт не подписан, и подать иск по всей сумме. Решение нашлось в симметрии — акты подписываются только за фактически полученные деньги, а при неисполнении работница сохраняет право на суд и инспекцию. Обе стороны получили одинаковый уровень защиты, и это сняло возражение. Риск четвёртый: налоговая. Выплаты сверх зарплатного долга при формальном прекращении договора действительно могут вызвать вопросы, и медиатор не стал делать вид, что это не так. Было прямо сказано: до подписания работодатель обязан проверить формулировки с бухгалтером и юристом; в соглашении указано, что выплаты производятся в связи с прекращением трудового договора и расчётами при увольнении, к соглашению прикладывается расчёт. Риск пятый: процедура срывается на формальностях — приказ об отмене увольнения, снятие взыскания, запись в книжке, справки. Каждый из этих пунктов в отдельности выглядит мелочью, но именно на них чаще всего ломается исполнение: недовольная сторона получает повод не платить. Было решено не подписывать соглашение, пока все эти документы не будут подготовлены, — и девятая встреча была посвящена именно сверке готовности. Риск шестой, неочевидный: медиатор стал слишком удобным посредником для одной из сторон. Поскольку раздельные сессии шли с медиатором, у работодателя возник соблазн «договориться с медиатором напрямую». Правило было установлено явно: всё, что обсуждается в раздельной сессии, остаётся там; в общую часть выносится только то, о чём стороны договорились. Это сохранило доверие обеих сторон к самой процедуре.

Что было бы, если бы пошло иначе

Если бы раздельных сессий не было, разговор шёл бы о сумме: работодатель настаивал бы на «четырёхстах с чем-то», работница — на «шестистах двадцати», и обе цифры были бы произвольными. Документальная сверта показала 640 тысяч, и спор исчез сам собой — просто потому, что стал бессмысленным. Если бы на первой встрече мы обсуждали законность увольнения, разговор превратился бы в консультацию: кто-то из юристов объяснил бы, что приказ слабый, что признаков неоднократности нет, что есть шансы выиграть. Обе стороны получили бы от врача заключение «здоров» и ушли бы без соглашения. Вместо этого мы договорились о том, чего они хотят на самом деле, — и получили исполняемый документ. Если бы график был завышенным (90 тысяч в месяц, как предлагал работодатель в первой версии), он развалился бы на втором платеже. После первого срыва переговоры были бы окончены, а кредит доверия — исчерпан: работница получила бы «обещания» вместо денег, работодатель — судебный иск и проверку одновременно. Реалистичный график — это не уступка, это страховка обеих сторон. Если бы отказ от претензий был подписан сразу, работница оказалась бы без рычага в момент, когда денег ещё нет, а отношения уже разрушены. Это была бы не медиация, а передача документа. Если бы соглашение не содержало дат и назначений платежа, к концу первого месяца обе стороны имели бы право говорить «я так понимал» — и разошлись бы с претензиями друг к другу. Наконец, если бы мы не дошли до признания, что работодателю страшно проверки, а работнице — записи в книжке, разговор шёл бы только про деньги, а деньги в этом деле были меньшей частью проблемы: зарплата не была бы столь важна, если бы не было страха остаться без неё вовсе и без права на нормальную работу дальше.

Практические выводы для медиатора

Первое: начинайте с денег, а не с права. Вопрос «сколько именно и в какие даты» снимает напряжение лучше, чем разговор о нарушениях, потому что деньги — единственная часть спора, где обе стороны могут сойтись без потери лица. Второе: спрашивайте про страх, а не про позицию. Формула «что для вас самое страшное в этой ситуации» открывала больше, чем любые вопросы о фактах, и именно ответы на неё дали конструкцию соглашения. Третье: считайте вместе и только по документам. Любая цифра, названная на словах, будет оспорена; расчёт по таблице, приложенной к протоколу, — нет. Четвёртое: разделяйте обязательства по природе. Долг по зарплате, выходное пособие, компенсация за задержку, оплата за переходный период — разные обязательства с разными сроками и разными рисками. Смешивание их в один «итого» порождает либо срыв, либо переплату. Пятое: договаривайтесь о процедуре исполнения так же подробно, как о суммах. Дата, сумма, назначение платежа, акт, срок подписания, молчание как согласие, уведомление о сдвиге, предел сдвига, последствия просрочки. Это «скучная» часть, и именно она определяет, будет ли соглашение работать через месяц и через год. Шестое: не бойтесь фиксировать ограничения. Если стороны чего-то не могут — запишите это в соглашение как проектное ограничение, а не как намерение. Интереснее честное «не могу заплатить 90 тысяч» с пересмотром графика, чем соглашение, в котором цифра взята с потолка. Седьмое: держите в работе страх, а не только деньги. В этом деле главным рычагом были не суммы, а возможность проверки для работодателя и запись в трудовой книжке для работницы. Пока эти интересы были в фокусе разговора, соглашение собиралось; как только фокус сместился на спор о законности, процесс вставал. Восьмое, и самое частое: не вскрывайте всё сразу. Десять встреч — это длинно, но в данном деле вскрытие сразу нескольких узлов (невыплаченная зарплата, незаконное увольнение, налоговые риски, отсутствие бухгалтера) с высокой вероятностью закончилось бы тем, что стороны уйдут в суд с ощущением, что их обманули. Последовательное, по одному узлу за встречу — единственный способ дойти до конца.

Оговорка

Методичка отражает требования Гражданского кодекса РФ, Жилищного кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, Гражданского процессуального кодекса РФ и Федерального закона от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», а также сложившуюся практику. Материал носит методический характер и не является юридической консультацией по конкретному делу. Перед подготовкой текстов конкретных соглашений необходимо сверяться с актуальной редакцией закона и с практикой конкретного суда.