

Elżbieta PAWŁOWSKA, Tomasz SZEWC
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
elzbieta.pawlowska@polsl.pl, tomasz.szewc@polsl.pl

WYKORZYSTANIE MEDIACJI W SPORACH PRACOWNICZYCH

Streszczenie. Mediacja stanowi formę rozwiązywania sporów, która zyskuje coraz większą popularność nie tylko na świecie, ale również w Polsce. Stanowi ona polubowną rozmowę pomiędzy skonfliktowanymi stronami, która prowadzi do wypracowania ugody satysfakcjonującej obie strony. Mediacja może być wykorzystywana w wielu obszarach między innymi prawie cywilnym, rodzinnym, gospodarczym, administracyjnym czy karnym. Istotne znaczenie odgrywa ona również w prawie pracy, gdzie konflikt pomiędzy stronami może mieć różne podłoże wynikające między innymi z innych przekonań, pełnionych ról czy też intencji. Celem artykułu jest zatem zaprezentowanie mediacji jako narzędzia do rozwiązywania sporów pracowniczych.

Słowa kluczowe: mediacje, spory pracownicze, sądy, konflikt

MEDIATION IN LABOR LAW

Abstract. Mediation is a form to resolve a dispute more and more popular in the world and in Poland as well. It can be described as an amicable conversation between conflicted parties leading to an agreement satisfying them. Mediation can be used in many areas, including civil law, family law, business law, administrative law and criminal law as well. It can also play a significant role in the labor law where the conflict may have various backgrounds rising from beliefs, roles, intentions and other factors. The aim of the article is therefore to present mediation as a tool for resolving disputes in this field.

Keywords: mediation, employee disputes, courts, conflict

1. Wprowadzenie

Mediacje stanowią metodę alternatywnego rozwiązywania sporów, mogącą przyczynić się do trwałego zakończenia konfliktu pomiędzy zainteresowanymi. Konflikt to typowe zjawisko społeczne występujące w każdej społeczności, które zaliczane jest do podstawowych interakcji społecznych. Jest ono często wynikiem sprzecznych interesów, celów czy motywów działania. Jednym ze skutecznych sposobów pozwalających na rozwiązanie konfliktu i satysfakcję obu stron są mediacje. Postępowanie mediacyjne określane jest jako poufny proces rozwiązywania sporu lub konfliktu, w którym fachowo przygotowany, niezależny i bezstronny mediator za dobrowolną zgodą stron pomaga im samodzielnie poradzić sobie z konfliktem. Głównym celem mediacji jest dojście do rozwiązania satysfakcjonującego obie strony konfliktu, załagodzenia lub całkowitego wyeliminowania sporu, a także ułatwienia wzajemnego zrozumienia. Mediacja ma dużą przewagę nad tradycyjnymi metodami rozwiązywania sporów między innymi przez sądy państwowe czy arbitrażowe dzięki szybkości postępowania, niskim kosztom, czy zachowaniu poufności.

Mediacje w obszarze prawa pracy odnoszą się głównie do roszczeń pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, ale mogą również dotyczyć konfliktów między poszczególnymi pracownikami, zespołami czy wydziałami, a także pomiędzy menadżerami, w organach spółek czy nawet w rozwiązywaniu sporów i roszczeń związków zawodowych w stosunku do pracodawców. Zatem wykorzystanie i upowszechnienie mediacji w zakresie rozwiązywania konfliktów z obszaru prawa pracy przyczynia się przede wszystkim do odciążenia aparatu sądowego, oszczędności czasu i kosztów oraz do zachowania partnerskich relacji pomiędzy uczestnikami mediacji.

2. Istota mediacji

W literaturze występuje wiele definicji mediacji są proponowane różne jej ujęcia, które jednak często są spójne ze sobą. Słowo to wywodzi się od łacińskiego określenia *mediare* i oznacza pośredniczyć w sporze¹. Zgodnie z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej mediacja oznacza zorganizowane postępowanie o dobrowolnym charakterze, bez względu na jego nazwę lub określenie, w którym przynajmniej dwie strony sporu próbują same osiągnąć porozumienie w celu rozwiązania ich sporu, korzystając z pomocy mediatora². L. Mazowiecka charakteryzuje mediację jako nieformalną i poufną metodę rozwiązywania

¹ Zob. Kopaliński W.: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem. Świat Książki, Warszawa 2000, s. 321.

² Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dn. 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych (DzU. UE L 136 z dnia 24 maja 2008 r.).

sporów³. A. Kalisz oraz A. Zienkiewicz definiują mediacje jako formę rozwiązywania sporów opierającą się na wyspecjalizowanej niewładczej ingerencji osoby trzeciej, bezstronnej i neutralnej wobec stron i ich konfliktu⁴. Z kolei według K. Bargiel-Matusiewicz mediacja to dobrowolny i poufny proces dochodzenia do rozwiązania sporu, prowadzony w obecności osoby neutralnej, czyli mediatora⁵. Podobne podejście do definicji mediacji prezentuje S. Pieckowski, który określa mediację jako metodę rozwiązywania sporów w trybie szczególnego rodzaju negocjacji prowadzonych przez strony sporu przy pomocy neutralnej osoby trzeciej- mediatora⁶, a także D. Peters, który stwierdza, iż mediację najlepiej można zrozumieć jako wspomagane negocjacje, zaś negocjacje stanowią najbardziej powszechne postępowanie stosowane w budowaniu relacji prawnych i rozwiązywaniu sporów⁷. Można zauważyć, iż autor mediacje rozumie jako wspomaganie negocjacji, jednak należy wskazać, iż w istotnym stopniu różnią się one od mediacji. W mediacjach uczestniczy niezależna i neutralna względem konfliktu kompetentna osoba, która ma pomóc stronom dojść do konsensusu, z kolei w negocjacjach osiągnięcie porozumienia jest w gestii wyłącznie negocjujących. K. Weitz i K. Gajda-Roszczyńska analizując pojęcie mediacji określiły jego wąskie i szerokie znaczenie. Pierwsze ujęcie oznacza, że pojęcie to powinno być stosowane w jak najwęższym znaczeniu, aby zapobiegać jego nadużywaniu. Zalicza się tutaj jego w pełni dobrowolny i pozasądowy charakter. Szersze ujęcie stanowi pojęcie zbiorcze używane w odniesieniu do przeróżnych niejednorodnych postępowań, którym nadaje się niejednolite nazwy, a których celem jest polubowne załatwienie sprawy⁸. Podsumowując można stwierdzić, iż mediacja jest określana przez różnych autorów jako dobrowolny proces mający na celu osiągnięcie porozumienia (ugody) w obecności bezstronnego i kompetentnego mediatora.

Mediacja powinna toczyć się zgodnie z zasadami przyczyniającymi się do zapewnienia jak najwyższych standardów w przeprowadzaniu postępowań mediacyjnych. Są to następujące zasady:

- a) dobrowolności, która oznacza, że obie strony powinny wyrazić chęć do podjęcia działań mediacyjnych⁹,
- b) poufności – w myśl której mediator nie może wyjawiać informacji, które zdobył podczas mediacji. Dzięki temu mediacje zapewniają większe bezpieczeństwo stronom

³ Mazowiecka L. (red.): *Mediacja*. Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 302.

⁴ Kalisz A., Zienkiewicz A.: *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*. Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 43.

⁵ Bargiel-Matusiewicz K.: *Negocjacje i mediacje*. PWE, Warszawa 2010, s. 89.

⁶ Pieckowski S.: *Mediacja w sprawach cywilnych*. Difin, Warszawa 2006, s. 12.

⁷ Peters D.: *An introduction to mediation theory and skills*. Institute for Dispute Resolution, Levin College of Law, University of Florida, 2006, p. 1.

⁸ Weitz K., Gajda-Roszczyńska K., [w:] Torbus A. (red.): *Mediacja w sprawach gospodarczych. Praktyka – teoria – perspektywy*. Ministerstwo Gospodarki Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych, 2015, s. 35.

⁹ Kodeks etyczny mediatorów polskich, <https://ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/publikacje-akty-prawne-statystyki>, 04.01.2018.

oraz zwiększają zaufanie społeczne do tej instytucji jako środka rozwiązywania konfliktów¹⁰,

- c) bezstronności, oznaczającej, że mediator nie opowiada się za żadną ze stron konfliktu,
- d) neutralności stanowiącej, że mediator nie może narzucać stroną rozwiązania, jednak może on naprowadzać je lub zaproponować inne rozwiązanie mogące doprowadzić do ugody,
- e) akceptowalności, polegającej na zaakceptowaniu reguł mediacji oraz obecności mediatora przez strony przystępujące do mediacji¹¹.

Mediacja przynależy do ADR (*Alternative Dispute Resolution*), czyli alternatywnej metody rozwiązywania sporów, która zastępuje klasyczną drogę sądową¹². Do innych metod ADR, oprócz mediacji, można zaliczyć negocjacje, arbitraż, koncyliacje. Do najstarszej z nich zalicza się arbitraż, w której arbiter doprowadza do pokojowego rozstrzygnięcia sporu¹³. Tym co różni mediatora od arbitra jest fakt, iż nie może on zakazać lub nakazać stronie określonego zachowania się, bowiem to uprawnienie oraz związanie decyzją posiada sąd i właśnie osoba arbitra¹⁴. Z kolei koncyliacja to działanie mające na celu osiągnięcie przez strony pojednania lub polubownego załatwiania sporów międzynarodowych przez powołanie komisji pojednawczej¹⁵. Aktualnie obowiązujące przepisy dotyczące mediacji wprowadzono na mocy uchwalonej 28 lipca 2005 r. ustawy nowelizującej kodeks postępowania cywilnego¹⁶. Celem ustawy było między innymi wprowadzenie do polskiego prawa instytucji mediacji, czyli ustanowienie alternatywy do postępowań sądowych. Ma ona prowadzić do szybkiego i korzystnego dla obu stron rozwiązania sporu. Mediacje mają być atrakcyjne, mają zachęcać do korzystania z nich, dlatego też zadbano by przepisy były proste i nieskomplikowane¹⁷. Zgodnie z art. 183 kpc¹⁸, ugoda przed mediatorem będzie miała taką samą moc prawną co ugoda sądowa ale dla swej skuteczności będzie musiała zostać zatwierdzona przez sąd. Także zgodnie z art. 183, § 2 kpc, rozwiązanie ułatwiające skierowanie sprawy na drogę mediacji to umowa mediacyjna, która może zostać zawarta w dowolnej formie¹⁹. Mediacje posiadają swoje uregulowania w różnych aktach prawnych, nie posiadają jednak jednego kompleksowego aktu, który by w całości regulował tą metodę

¹⁰ Zob. Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora uchwalone przez Radę Społeczną do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości w dniu 26 czerwca 2006.

¹¹ Rękas A.: Mediacja w Polskim prawie karnym. Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2011, s. 5.

¹² Balicki R.: Pozasądowe procedury rozwiązywania sporów między jednostkami. Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, 2014, s. 903.

¹³ Kwiatkowska K.: Instytucja mediacji w sprawach rodzinnych. Zeszyty Naukowe Instytutu Administracji AJD w Częstochowie, nr 2(6), 2012, s. 96.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ <https://sjp.pwn.pl/sjp/koncyliacja;2564205.html>, 20.01.2018.

¹⁶ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw, DzU. 2005, nr 172, poz. 1438.

¹⁷ Pieckowski S.: op.cit., s. 42 i n.

¹⁸ Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego, DzU. z 2016 r., poz. 1822 ze zm.

¹⁹ Pieckowski S.: op.cit., s. 43.

rozwiązywania sporów. Należy jednak podkreślić, iż mediacje usprawniają działania wymiaru sprawiedliwości, a świadomość ich wykorzystania przez społeczeństwo stale wzrasta.

3. Charakterystyka i rodzaje konfliktu

Specjaliści zajmujący się problematyką konfliktów twierdzą, że jest on jednym z najbardziej złożonych procesów interpersonalnych i dotyczy ludzi, którzy w życiu pełnią różne role i których łączą różne relacje²⁰. Stanowi szeroki termin używany na określenie każdej sytuacji, w której istnieją wzajemne sprzeczne motywy, cele, zachowania, impulsy²¹. G. Nordhelle stwierdził, że można mówić o konflikcie, w momencie, gdy różnice pomiędzy ludźmi wzajemnie od siebie zależnymi uznawane są za ograniczające oraz zagrażające potrzebom i interesom jednostki oraz kiedy dochodzi do napięcia i intensyfikacji uczuć, ponieważ jedna ze stron ma wrażenie, że jej oponent wykorzystuje swoją siłę, by wpłynąć na sytuację i zmienić ją na swoją korzyść²². Przyczyny konfliktu często bywają niejasne, częściowo przysłonięte przez dynamikę interakcji między stronami²³. R. Balicki natomiast wyodrębnił różne perspektywy analizowania konfliktu: konflikt w aspekcie psychologicznym analizowany jako zjawisko bierne, sprowadza się do psychologii napięć występujących pomiędzy stronami konfliktu, konflikt w aspekcie behawioralnym – zjawisko czynne – rozumiany jako sprzeczne lub rozbieżne działania podejmowane przez strony, oraz konflikt w aspekcie społecznym, czyli połączenie obu powyższych aspektów²⁴.

W literaturze występują podziały konfliktów w oparciu o różne kryteria między innymi: charakter stron, rezultat, podłoże, czas trwania czy związek z prawem (tabela 1).

Tabela 1

Podział konfliktów

Kryterium podziału ze względu na	Charakterystyka
Charakter stron	<ul style="list-style-type: none"> • interpersonalne • intergrupowe
Rezultat	<ul style="list-style-type: none"> • konstruktywne (funkcjonalne) • destruktywne (dysfunkcjonalne)
Podłoże	<ul style="list-style-type: none"> • negocjowalne (np. interesy, zasoby) • nienegocjowalne (np. wartości)

²⁰ Jaworski R.: Harmonia i konflikty. UKSW, Warszawa 2004, s. 137.

²¹ Reber A.S., Słownik Psychologii. Scholar, Warszawa 2000, s. 310.

²² Nordhelle G.: Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów. Fundacja Inicjatyw Społecznie odpowiedzialnych, Gdańsk 2010, s. 25.

²³ Moore W.C.: Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów. Wolters Kluwer Polska SA, 2016, s. 73.

²⁴ Balicki R.: Pozasądowe procedury rozwiązywania sporów między jednostkami. Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, 2014, s. 901.

cd. tabeli 1

Czas trwania	<ul style="list-style-type: none"> • trwałe • sytuacyjne
Związek z prawem lub jego brak	<ul style="list-style-type: none"> • regulowane prawem • indyferentne prawnie

Źródło: Kalisz A., Zienkiewicz A.: Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 18.

Biorąc pod uwagę kryterium charakteru stron, wyróżnia się konflikty interpersonalne i intergrupowe. Zależą one od liczebności stron konfliktu i formy ustrukturalizowania bądź nieustrukturalizowania. Konflikty intergrupowe – mają głównie charakter organizacyjny, np. w przypadku sporów zbiorowych na gruncie prawa pracy, natomiast konflikty interpersonalne wynikają na przykład z relacji małżeńskich²⁵. Kryterium rozróżnienia w tym przypadku wynika z faktu, czy strony konfliktu stanowią grupę osób (pracownicy konkretnej organizacji) czy też poszczególne jednostki. W pierwszym przypadku motorem napędowym konfliktu mogą być pojawiające się sprzeczności pomiędzy interesami, celami czy zamierzeniami różnych grup²⁶, z kolei w drugim przypadku, przyczyna konfliktu może być podobna, jednak występuje on pomiędzy indywidualnymi stronami interesów. Konflikty interpersonalne dzielą się na konflikty realne, potencjalne oraz irracjonalne. Konflikty realne występują, gdy istnieją obiektywne sprzeczności w interesach czy dążeniach i obie strony je zauważają. Konflikty potencjalne występują, kiedy istnieją obiektywne sprzeczności, jednak nie są one zauważalne przez uczestników interakcji – strony sporu nie dostrzegają źródła konfliktu. Natomiast konflikt irracjonalny występuje w sytuacji błędnej percepcji neutralnej sytuacji jako niekorzystnej dla jednej lub obu stron²⁷.

Analiza konfliktów z perspektywy rezultatu, wyróżnia konflikty konstruktywne, oparte na rozbieżnych lub sprzecznych interesach i tym samym potencjalnie rozwiązywalnym przez strony. Ten rodzaj konfliktu odróżnia się od konfliktu destruktywnego, u podstaw którego leżą zwykle wady komunikacyjne oraz od konfliktu opartego na odmiennych wartościach – będącego zwykle konfliktem nienegocjowalnym, a niekiedy wręcz w ogóle nierozwiązywalnym²⁸.

Niezależnie od rodzaju konfliktu istotne znaczenie ma forma jego rozwiązania. I tu właśnie mediacje stają się jednym z interesujących sposobów rozwiązań konfliktu, ponieważ mają na celu pośredniczenie w sporze pomiędzy skonfliktowanymi stronami dążąc do ułatwienia w dojściu do porozumienia²⁹. Mediacja przyczynia się do umacniania relacji opartych na wspólnym zaufaniu oraz szacunku międzyludzkim, ograniczając koszty

²⁵ Zob. Kalisz A.: Rozwiązywanie konfliktów przez państwo i obywateli [w:] Czakon D., Margasiński A. (red.): Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej. Częstochowa 2007, s. 13.

²⁶ Jurkowski R.: Negocjacje zbiorowe. Kiedy, o czym i jak rozmawia pracodawca z przedstawicielstwem pracowników. Difin, Warszawa 2000, s. 365.

²⁷ Zob. Bargiel-Matusiewicz K.: Negocjacje i mediacje. PWE, Warszawa 2007, s. 33-34.

²⁸ Por. Korbyski A.: Alternatywne rozwiązywanie sporów w USA. UMCS, Lublin 1993, s. 25.

²⁹ <https://sjp.pwn.pl/sjp/mediacja;2482112.html>, 20.01.2018.

emocjonalne i straty psychiczne³⁰. Można stwierdzić, że na tle tradycyjnego wymiaru sprawiedliwości mediacja prezentuje się jako alternatywa oddająca odpowiedzialność za spór samym zainteresowanym, mniej sformalizowana, oferująca oszczędność czasu oraz kosztów³¹.

4. Konflikty w sferze prawa pracy

Stosunki pracy jako wymagające kontaktów często przypadkowo dobranych osób są szczególnie narażone na powstawanie konfliktów. W pierwszej kolejności można wskazać relacje między pracodawcami a pracownikami, oparte na wzajemnej zależności pracodawcy i pracownika, a przy tym zakładające podporządkowanie pracownika. Mogą one dotyczyć przykładowo warunków pracy, prawa do wynagrodzenia, zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, awansowania, egzekwowania obowiązków słowem wszelkich wzajemnych relacji powstających na gruncie konkretnego stosunku pracy. Po drugie, mogą także powstać konflikty w płaszczyźnie poziomej pomiędzy samymi pracownikami. Po trzecie natomiast, konflikt może powstać także w obszarze zbiorowego prawa pracy, gdzie dochodzi do ustalenia warunków pracy pomiędzy pracodawcą a organizacją związkową.

Mediacja wydaje się metodą szczególnie przydatną do rozwiązywania tego rodzaju konfliktów, jako że opiera się na wzajemnych kompromisach stron i powoduje poprzez rozmowy w obecności bezstronnego mediatora – deeskalację konfliktu, a następnie umożliwia stronom dalszą współpracę w przyszłości, czego nie można powiedzieć o sporze sądowym, który w większości przypadków pogłębi konflikt między stronami, podczas gdy mediator nastawiony na obniżenie temperatury konfliktu umożliwi zawarcie ugody dającej możliwość obu stronom wyjście „z twarzą” i być może dalszą współpracę w przyszłości.

5. Polubowne metody rozstrzygnięcia sporów w przepisach prawa pracy

Z tego też powodu ustawodawca przewidział w przepisach prawa pracy możliwość rozstrzygnięcia sporów o roszczenia pracowników ze stosunku pracy na drodze polubownej, bez kierowania sprawy od razu na drogę postępowania sądowego. Mamy tu na myśli komisje pojednawcze uregulowane w art. 244 kp³² oraz konieczność rozwiązywania sporów zbiorowych przy pomocy mediatora na podstawie art. 10 ustawy z dnia 23 maja 1991 r.

³⁰ Zob. Moore Ch.: op.cit., s. 30.

³¹ Gójska A., Huryn V.: Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych. C.H. BECK, Warszawa 2007, s. 19.

³² Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, DzU. z 2018 r., poz. 108 ze zm.

o rozwiązywaniu sporów zbiorowych³³. Za część regulacji prawa pracy wykorzystującej mediację można też uznać art. 10 kpc umożliwiający skierowanie każdej sprawy (a zatem także pracowniczej) do mediacji³⁴.

W tym miejscu chcielibyśmy przedstawić regulację dotyczącą komisji pojednawczych jako ważnej części funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Ich utworzenie jest fakultatywne, niemniej jednak warto z nich korzystać, ponieważ wpisują się one w wyraźnie widoczny obecnie nurt polubownego rozstrzygania sporów³⁵. Jak wskazuje się w doktrynie, „komisja pojednawcza jest wewnętrznym, społecznym i niezależnym, działającym u danego pracodawcy organem mediacyjnym powołanym w celu ugodowego, pozasądowego likwidowania sporów o roszczenia pracownicze”³⁶.

Pracodawca wspólnie z zakładową organizacją związkową (w razie jej braku – po uzyskaniu pozytywnej opinii pracowników)³⁷ ustala regulamin komisji oraz powołuje jej skład. Regulamin ten powinien określać

- 1) zasady i tryb powoływania komisji,
- 2) czas trwania kadencji,
- 3) liczbę członków komisji (nie mniejszą od trzech z uwagi na konieczność wyodrębnienia przynajmniej jednego składu rozpatrującego określoną sprawę, o czym dalej).

Przepisy nie określają w sposób pozytywny składu komisji, lecz od strony negatywnej wskazują, że nie mogą do niej należeć:

- 1) osoba zarządzająca, w imieniu pracodawcy, zakładem pracy (tj. kierownicy, ich zastępcy, członkowie zarządu itp.)³⁸,
- 2) główny księgowy,
- 3) radca prawny,
- 4) osoba prowadząca sprawy osobowe, zatrudnienia i płac³⁹.

Pierwszym zadaniem nowo wybranej komisji jest ustalenie regulaminu postępowania pojednawczego oraz wybór przewodniczącego oraz zastępców (z użycia liczby mnogiej wynika, że musi ich być przynajmniej dwóch).

Postępowanie przed komisją wszczyna się na wniosek pracownika złożony na piśmie lub ustnie do protokołu. Następnie komisja wyznacza co najmniej 3 osobowy zespół rozpatrujący konkretną sprawę. Oprócz tego w postępowaniu biorą udział – pracownik i pracodawca lub

³³ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, DzU. z 2015 r., poz. 295 ze zm.

³⁴ Baran K.W.: Mediacja w sprawach z zakresu prawa pracy. „PiZS”, nr 3, 2006, s. 2.

³⁵ Stojek-Siwińska M.: Prawo pracy, Jaśkowski K. (red.). Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 1176.

³⁶ Ibidem, s. 1174.

³⁷ Opinia pracowników może być wyrażona w rozmaity sposób – w referendum, w petycji kierowanej do pracodawcy, poprzez zapytanie kierowane do poszczególnych pracowników itp. (Stelina J.: Kodeks pracy z komentarzem, Jackowiak U. (red.). Fundacja Gospodarcza, Gdynia 2004, komentarz do art. 244).

³⁸ Baran K.W.: Kodeks pracy. Komentarz, Wagner B. (red.). ODiDK, Gdańsk 2011, s. 1166.

³⁹ Chodzi tu o osoby zatrudnione w danym zakładzie pracy. W literaturze wskazuje się możliwość dołączenia do komisji osób zajmujących wskazane stanowiska, lecz zatrudnionych u innego pracodawcy (Stelina J.: op.cit., komentarz do art. 246).

osoba go reprezentująca. Postępowanie należy ukończyć w ciągu 14 dni, przy czym termin ten nie może być przekroczony w sprawach dotyczących nawiązania stosunku pracy, wypowiedzenia umowy o pracę, przywrócenia do pracy lub odszkodowania w przypadku rozwiązania umowy bez wypowiedzenia bądź wygaśnięcia stosunku pracy. W pozostałych rodzajach spraw postępowanie nie może trwać dłużej niż 30 dni. Przekroczenie tych terminów pociąga za sobą zakończenie postępowania przed komisją z mocy prawa i konieczność przekazania sprawy do sądu pracy.

Co do zasady jednak postępowanie przed komisją powinno się zakończyć zawarciem ugody. Komisja sporządza protokół, w którym opisuje się przebieg postępowania, treść ewentualnej ugody oraz datę zakończenia postępowania. Protokół jest podpisywany przez strony oraz przez członków zespołu.

Ugoda zawarta przed komisją jest wiążąca dla stron i powinna być wykonana przez pracodawcę. Co więcej, jest możliwa egzekucja komornicza ugody zawartej przed komisją (po nadaniu klauzuli wykonalności przez sąd pracy).

Działalność komisji stanowi obciążenie dla pracodawcy, ponieważ musi on zapewnić jej warunki lokalowe oraz środki techniczne umożliwiające właściwe funkcjonowanie. Ponadto członkowie komisji oraz pracownicy biorący udział w postępowaniu pojednawczym zachowują prawo do wynagrodzenia za czas nieprzepracowany w związku z udziałem w postępowaniu pojednawczym. Z tego powodu w interesie pracodawcy jest, aby komisja działała maksymalnie efektywnie i faktycznie prowadziła do zawierania ugód, tak aby przyspieszyć rozstrzygnięcie sporów, unikać przekazywania spraw na drogę postępowania sądowego i jak wspomniano – przez obniżenie temperatury konfliktu – umożliwić stronom dalszą współpracę⁴⁰. Dlatego za mankament tej regulacji należy uznać brak wymogu obecności w komisji przynajmniej jednej osoby będącej profesjonalnym mediatorem, przez co może ona nie spełnić oczekiwanej roli polubownego rozstrzygnięcia sporów. Wskazane byłoby, aby pracodawcy powoływali takie osoby do komisji w celu zwiększenia ich skuteczności, tym bardziej że kodeks pracy nie zabrania ani ustanowienia dodatkowych wymagań kwalifikacyjnych dla członków komisji⁴¹, ani zajmowania w nich stanowisk osób niebędących pracownikami pracodawcy, u którego działa komisja⁴².

Realizacja tych postulatów mogłaby wyeliminować obecne słabości komisji pojednawczych, powodując, że nie pełnią one istotnej roli w praktyce⁴³. Jak bowiem wynika z badań, przyczyną tego stanu rzeczy jest zachowanie osoby reprezentującej pracodawcę w komisji i wywieranie przez nią nacisków na pracownika⁴⁴.

⁴⁰ Baran K.W.: *Postępowanie w sprawach z zakresu prawa pracy z kazuami*. ARCHE, Gdańsk-Kraków 1999, s. 17.

⁴¹ Stojek-Siwińska M.: *op.cit.*, s. 1175.

⁴² Piątkowski J.: *Kodeks pracy. Komentarz*, Baran K.W. (red.). Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 1479.

⁴³ Baran K.W.: *Sądowy wymiar sprawiedliwości w sprawach z zakresu prawa pracy*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 157; Kijowski A., Wagner B.: *Kodeks pracy. Komentarz*, Florek L. (red.). LEX, Warszawa 2009, s. 1328; Seweryński M.: *Załoga zakładu pracy – uwagi de lege ferenda*, [w:] Goździkiewicz G. (red.): *Reprezentacja praw i interesów pracowniczych*. TNOiK, Toruń 2001, s. 56.

⁴⁴ Piątkowski J.: *op.cit.*, s. 1475 i n.

Drugim mankamentem natomiast jest ograniczenie przedmiotu działalności komisji wyłącznie do sporów o roszczenia pracowników, co pozostawia poza jej obszarem działania wszelkie inne kategorie sporów powstające w obszarze prawa pracy.

6. Postępowanie mediacyjne

Postępowanie mediacyjne jest przewidziane także w kpc. Może ono mieć miejsce zarówno przed wniesieniem pozwu, jak i po. W pierwszym przypadku odbywa się to na podstawie zawiadzenia do próby ugodowej wnoszonego do sądu rejonowego właściwego dla drugiej strony konfliktu (takie postępowanie, zwane pojednawczym, prowadzi wówczas ten sąd w składzie jednego sędziego), w drugim natomiast odbywa się na podstawie umowy o mediację bądź postanowienia sądu kierującego sprawę do mediacji. Mediacja toczy się przed mediatorom, nakłaniającym strony do zawarcia ugody.

Podobnie jak w przypadku komisji pojednawczych, wykorzystanie mediacji w Polsce jako alternatywnej formy rozwiązywania sporów nie jest zbyt popularne. Poniżej w tabeli zaprezentowano liczbę spraw kierowanych do mediacji z ogółu przyjętych spraw na przykładzie sądów rejonowych za 1 półrocze 2017 r.

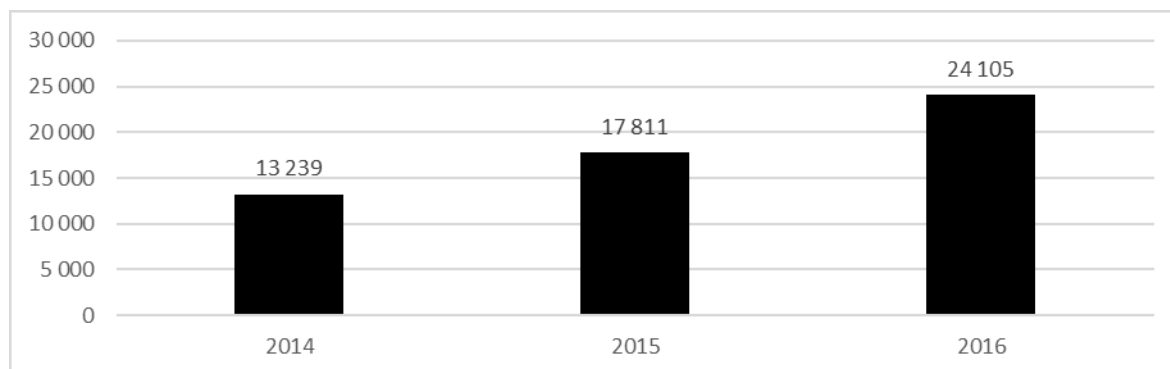
Tabela 2

Ilość spraw skierowanych do mediacji z ogółu przyjętych spraw sądów rejonowych w Polsce za 1 półrocze 2017 r.

Rodzaj sprawy	Liczba spraw, które wpłynęły do sądu	Liczba spraw skierowanych do mediacji	Procentowy udział spraw skierowanych do mediacji
Sprawy gospodarcze	254 748	1 939	0,76 %
Sprawy cywilne	1 682 827	1 738	0,10 %
Sprawy karne	1 058 289	2 236	0,21 %
Sprawy rodzinne	698 263	2 856	0,41%
Sprawy z zakresu prawa pracy	29 613	886	2,99 %

Źródło: Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości, <https://isws.ms.gov.pl/pl/>, 20.01.2018.

Powyższa tabela prowadzi do wniosku, iż największa liczba spraw wpływających do sądu to sprawy cywilne, z których zaledwie 0,1% z nich skierowano do mediacji. W drugiej kolejności plasują się sprawy karne, gdzie do mediacji skierowano 0,2 % spraw. Kolejno sprawy rodzinne, gdzie 0,4% z nich przekazano do mediacji oraz sprawy gospodarcze, gdzie sąd skierował do mediacji 0,7% z nich. Największą liczbę spraw skierowanych do mediacji cechuje sprawy z zakresu prawa pracy, stanowiły one 3% ogółu. Niestety procentowy udział spraw kierowanych przez sąd do mediacji jest stale niewielki, jednak można zaobserwować na przestrzeni lat tendencję wzrostową. Rysunek 1 przedstawia ogólną liczbę spraw skierowanych do mediacji w latach 2014-2016.



Rys. 1. Liczba spraw skierowanych do mediacji w latach 2014-2016 w Polsce

Źródło: Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości, <https://isws.ms.gov.pl/pl/>, 20.01.2018.

W 2014 roku łącznie skierowano do mediacji 13 239 spraw, z kolei w 2015 roku 17 811 spraw czyli o 3 % więcej niż 2014 roku, natomiast w 2016 r sąd przekazał do mediacji 24 105 spraw, czyli aż o 8 % więcej niż w 2015 roku.

Tendencja wzrostowa dotyczy również spraw z obszaru prawa pracy, czego dowodzi poniższa tabela, prezentująca liczbę postępowań z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych w latach 2006 – I półrocze 2017.

Tabela 3

Sprawy mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych w latach 2006 – I półrocze 2017

Lata	POSTĘPOWANIE SĄDOWE					POSTĘPOWANIE POZASĄDOWE				
	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 ⁸ § 1 kpc)	Liczba mediacji ogółem	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 ¹³ § 2 kpc)	Umorzono postępowanie w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem (art. 183 ¹⁴ § 1 i 2 kpc)	Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 ¹⁴ § 3 kpc	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 ¹³ § 1 kpc)	Liczba wniosków o zatwierdzenie ugody	Zatwierdzono ugody		Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 ¹⁴ § 3 kpc)
								ogółem	w tym przez nadanie klauzuli wykonalności (art. 183 ¹⁴ § 2 kpc)	
2006	33		14	5	-	1	2	2	-	-
2007	74		15	8	-	-	5	5	1	-
2008	107		18	7	-	-	2	3	2	-
2009	252		31	22	1	-	8	8	1	-
2010	195		96	26	3	2	11	11	9	-
2011	65		33	22	-	2	4	3	3	-
2012	284		140	39	8	2	1	1	-	1
2013	324		184	57	4	5	5	6	5	1
2014	297		164	59	2	4	2	2	2	-
2015	512		265	120	7	15	16	17	11	1
2016	1 409	1 426	799	259	12	69	23	27	15	-
I p. 2017	886	892	420	161	9	42	12	15	5	-

Źródło: <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/> (stan na 22.01.2018).

Na podstawie zaprezentowanej tabeli można stwierdzić, iż liczba spraw skierowanych do mediacji z zakresu prawa pracy ma tendencję wzrostową, w 2006 roku były to zaledwie 33 sprawy, natomiast w 2016 roku sądy przekazały do mediacji, aż 1409 spraw. Co ciekawe można również zaobserwować, iż wzrasta również świadomość społeczeństwa w zakresie mediacji, bowiem w 2016 przeprowadzono jeszcze 17 postępowań mediacyjnych nie na podstawie skierowania przez sąd. Interesujący jest również fakt, iż na 1409 spraw przekazanych do mediacji w 259 sprawach sąd umorzył postępowanie w wyniku

zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem. Wynika z tego, że ze wszystkich spraw skierowanych do mediacji w 2016 r. ok. 20% spraw zakończyło się wypracowaniem ugody. Taka sytuacją świadczy o konieczności przekazywania spraw do mediacji w celu odciążenia wymiaru sprawiedliwości.

7. Podsumowanie

Mediacja jest ingerencją osoby trzeciej w spór, pomagającej zwaśnionym stronom w dobrowolnym rozwiązaniu konfliktu w celu osiągnięcia obustronnie akceptowalnego konsensusu. Efekt ten może być osiągnięty szybciej i taniej niż w innych procedurach rozstrzygania sporów (dzięki odformalizowaniu procedury). Jednocześnie – dzięki możliwości wypracowania stanowiska satysfakcjonującego obie strony – powoduje, że obie strony są „wygrane” (brak jest więc podziału na „ofiary” i „winowajcę”, a może nawet doprowadzić do ich pojednania, nie mówiąc o możliwości pozostania stron w dobrych relacjach w przyszłości. Takiego rezultatu nie zapewni postępowanie sądowe, z natury rzeczy nastawione na konfrontację stron i walkę na ostre argumenty. Z pewnością wypracowany kompromis jest ściśle dopasowany do specyfiki danego konfliktu (można także zmienić cel mediacji w każdym momencie postępowania), a porozumiewanie się pod okiem wykwalifikowanego mediatora zapobiega dalszej jego eskalacji (a co więcej, można uzyskać pomoc terapeuty lub pracownika socjalnego zatrudnionego w ośrodku mediacyjnym). Kolejną zaletą mediacji jest jej wszechstronność – nie ma obszaru, w którym konflikt nie mógłby być w ten sposób rozwiązany.

Mediacje spełniają także funkcję wychowawczą poprzez wzmacnianie poczucia odpowiedzialności za własne zachowanie. Zachęca do dialogu i aktywności kształtując ważne postawy społeczne. Otwiera strony na wzajemną, nieformalną rozmowę, na mówienie sobie prawdy i przedstawienie swoich oczekiwań.

Z tych powodów mediacja jest szczególnie wartościową metodą rozwiązywania konfliktów w sferze zatrudnienia i nie dziwi, że ustawodawca też się do niej odwołuje. Można tylko żałować, że regulacja kp nie uwzględnia dostatecznie tego instrumentu, przez to, że nie obejmuje wszystkich konfliktów, jakie mogą w tym obszarze powstać, ani nie nakłada obowiązku wyznaczenia do komisji pojednawczych wykwalifikowanego mediatora. Stąd też proponuje się jako dobrą praktykę w zarządzaniu przedsiębiorstwem upowszechnianie mediacji jako formy rozstrzygania sporów zarówno w relacjach pionowych (pracodawca – pracownik), jak i poziomych (tj. pomiędzy pracownikami), a także zapewnienie wyszkolonego mediatora w komisjach pojednawczych.

Bibliografia

1. Balicki R.: Pozasądowe procedury rozwiązywania sporów między jednostkami. Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, 2014.
2. Baran K.W. (red.): Kodeks pracy. Komentarz. Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
3. Baran K.W.: Mediacja w sprawach z zakresu prawa pracy. „PiZS”, nr 3, 2006.
4. Baran K.W.: Sądowy wymiar sprawiedliwości w sprawach z zakresu prawa pracy. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
5. Baran K.W.: Postępowanie w sprawach z zakresu prawa pracy z kazusami ARCHE, Gdańsk-Kraków 1999.
6. Bargiel-Matusiewicz K.: Negocjacje i mediacje. PWE, Warszawa 2010.
7. Czakon D., Margasiński A.: Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej. AJD, Częstochowa 2007.
8. Florek L. (red.): Kodeks pracy. Komentarz. LEX, Warszawa 2009.
9. Goździkiewicz G. (red.): Reprezentacja praw i interesów pracowniczych. TNOiK, Toruń 2001.
10. Gójska A., Huryn V.: Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych. C.H. BECK, Warszawa 2007.
11. Jackowiak U. (red.): Kodeks pracy z komentarzem. Fundacja Gospodarcza, Gdynia 2004.
12. Jaśkowski K. (red.): Prawo pracy. Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
13. Jaworski R.: Harmonia i konflikty. UKSW, Warszawa 2004.
14. Jurkowski R.: Negocjacje zbiorowe. Kiedy, o czym i jak rozmawia pracodawca z przedstawicielstwem pracowników. Difin, Warszawa 2000.
15. Kalisz A., Zienkiewicz A.: Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu. Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
16. Kopaliński W.: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem. Świat Książki, Warszawa 2000.
17. Korbyski A.: Alternatywne rozwiązywanie sporów w USA. UMCS, Lublin 1993.
18. Kwiatkowska K.: Instytucja mediacji w sprawach rodzinnych. Zeszyty Naukowe Instytutu Administracji AJD w Częstochowie, z. 2(6), 2012.
19. Mazowiecka L. (red.): Mediacja. Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
20. Moore W.C.: Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów. Wolters Kluwer Polska, 2016.
21. Nordhelle G.: Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów. Fundacja Inicjatyw Społecznie Odpowiedzialnych, Gdańsk 2010.
22. Peters D.: An introduction to mediation theory and skills. Institute for Dispute Resolution, Levin College of Law, University of Florida, 2006.

23. Pieckowski S.: Mediacja w sprawach cywilnych. Difin, Warszawa 2006.
24. Reber A.S.: Słownik Psychologii. Scholar, Warszawa 2000.
25. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie we współpracy z mediatorami Stowarzyszenia Mediatorów Rodzinnych w Warszawie: Mediacje rodzinne w praktyce. Poradnik. Drukarnia EKODRUK, Kraków 2008.
26. Rękas A.: Mediacja w Polskim prawie karnym. Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2011.
27. Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora uchwalone przez Radę Społeczną do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości w dniu 26 czerwca 2006.
28. Torbus A. (red.): Mediacja w sprawach gospodarczych. Praktyka – teoria – perspektywy. Ministerstwo Gospodarki Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych, 2015.
29. Wagner B. (red.), Kodeks pracy. Komentarz. ODiDK, Gdańsk 2011.
30. Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r., Kodeks postępowania cywilnego, DzU. z 2016 r., poz. 1822 ze zm.
31. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, DzU. z 2018 r., poz. 108 ze zm.
32. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, DzU. z 2015 r., poz. 295 ze zm.
33. Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw, DzU. z 2005, nr 172, poz. 1438.
34. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dn. 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych, DzU. UE L 136 z dnia 24 maja 2008 r.
35. <https://ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/publikacje-akty-prawne-statystyki/>.
36. <https://sjp.pwn.pl/sjp/koncyliacja;2564205.html>.
37. <https://sjp.pwn.pl/sjp/mediacja;2482112.html>.
38. <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/3>.