

Dr Błażej Mądrzycki

Uniwersytet Śląski w Katowicach

ORCID: 0000-0001-9165-6168

e-mail: blazej.madrzycki@us.edu.pl

Mediacja w prawie pracy — fikcja czy fakt?

Mediation in labour law — fact or fiction?

Streszczenie

Mediacja należy do jednej z bardziej znanych form rozwiązywania konfliktów. Odformalizowana formuła postępowania, skoncentrowanie na strony, szybkość i niskie (względem postępowania sądowego) koszty powinny przemawiać za szerokim zastosowaniem tego narzędzia. Niestety, mediacja wciąż pozostaje narzędziem bardziej obecnym w dyskursie aniżeli w praktyce. Niska popularność mediacji odnosi się również do prawa pracy. Dziwi to tym bardziej, że charakter relacji zachodzących w prawie pracy jest gruntem, na kanwie którego może być z powodzeniem stosowana mediacja. W dorobku prawa pracy znane są komisje rozjemcze, w kodeksie pracy ustawodawca sugeruje również polubowne rozwiązywanie konfliktów, samej gałęzi przypisuje się z kolei funkcję ireniczną. Wszystko to może świadczyć o powodzeniu mediacji w prawie pracy. Powyższe okoliczności skłoniły autora do analizy obowiązujących przepisów w celu ustalenia czy utrudniają one stosowanie mediacji w prawie pracy. Autor omawia takie kwestie jak umowa o mediację w sprawach pracowniczych, wpływ mediacji na bieg terminów i zdolność ugodową. W literaturze przedmiotu od dawna formułowane są też postulaty o wprowadzenie pewnych zmian, które mogą się przyczynić do popularyzowania mediacji. Konieczne jest zatem zbadanie czy ustawodawca podejmuje właściwe działania w tym zakresie. Dodatkowym przyczynkiem dla powstania artykułu jest trwająca planowana nowelizacja dotycząca mediacji. Proponowane w projekcie rozwiązania są tłem w prowadzonych rozważaniach. Impulsem dla powstania artykułu jest też próba pobudzenia dyskusji i poszukiwania rozwiązań zachęcających do mediacji w sprawach pracowniczych.

Słowa kluczowe

mediacja, konflikt, pracownik, pracodawca, prawo pracy

JEL: K31

Abstract

Mediation is one of the most well-known forms of conflict resolution. Its informal formula, focus on the parties, speed and low (compared to court proceedings) costs should support the wide use of this tool. Unfortunately, mediation still remains a more present tool in discourse than in practice. The low popularity of mediation also applies to labour law. This is all the more surprising because the nature of the relations occurring in labour law is the ground on which mediation can be successfully applied. In the body of labour law arbitration commissions are known, in the labour code the legislator also suggests an amicable resolution of conflicts, the branch itself is in turn assigned an irenic function. All this may suggest the success of mediation in labour law. The above circumstances prompted the author to check whether the current regulations hinder the use of mediation in labour law. The text covers such topics as the contract for mediation in employment cases, the impact of mediation on the running of time limits and settlement suitability. The literature on the subject has also long been calling for certain changes that could help popularize mediation. It is therefore necessary to check whether the legislator is taking the right steps in this regard. An additional reason for this text is the planned amendment concerning mediation. The solutions proposed in the draft will serve as a background for the discussion. Another important impulse for the creation of this text is the attempt to stimulate discussion and the search for solutions encouraging mediation in employee cases.

Keywords

mediation, conflict, employee, employer, labour law

Jednym z wielu problemów nie tylko dla obrotu gospodarczego, ale także dla stron stosunku pracy jest wciąż wydłużający się czas trwania spraw w sądach. Badania potwierdzają, że średni czas postępowań sądowych

w Polsce wydłuża się¹ (Pękala i Mądrzycki 2019, s. 26). Pogłębiającą się w tym zakresie złą kondycją wymiaru sprawiedliwości jest realnym kłopotem, który nie omija spraw z zakresu prawa pracy (Jurewicz-Bakun, 2021, s. 41). Co

więcej, społeczny charakter sporów pracowniczych jest szczególnie wrażliwy na przewlekłość postępowania. Przyczyn tej wrażliwości wyjaśniać nie trzeba. W ujęciu ogólnym jednym ze sposobów na odciążenie wymiaru sprawiedliwości, a tym samym i skrócenie czasu postępowań sądowych, mogą być alternatywne, pozasądowe formy rozwiązywania konfliktów, jak na przykład mediacja.

Mediacja jako alternatywa dla postępowania sądowego nie jest nowym zjawiskiem (Olszewski, 2014, s. 5). Początków tej formy rozwiązywania konfliktów pomiędzy stronami można doszukiwać się na przestrzeni wieków w różnych systemach prawnych (Morek, 2006, s. 32). Obecny kształt omawianej instytucji zapoczątkowano w latach 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych (Jakubiak-Mironczuk, 2008). Jak podkreślono w literaturze, powstanie trybów alternatywnego rozwiązywania sporów miało związek z kryzysem w funkcjonowaniu sądownictwa powszechnego w Stanach Zjednoczonych w latach 60. (Bentkowska, 2014, s. 149; Jakubiak-Mironczuk i Stachura, 2017, s. 4). Zamiar poszerzenia dostępu do wymiaru sprawiedliwości, przyspieszenia, odciążenia sądów i zaangażowania społeczności w proces rozwiązywania sporów przyczyniły się do rozwoju tej metody (Morek, 2006, s. 32). Niewydolność sądownictwa była zasadniczym impulsem do uruchomienia alternatywy w postaci mediacji wobec tradycyjnego wymiaru sprawiedliwości (Jakubiak-Mironczuk, 2008). Z założenia mediacja jest szybkim i tanim (względem postępowania sądowego) sposobem zakończenia konfliktu pomiędzy stronami (Dolniak, 2018, s. 69). Dodatkową zaletą płynącą z tego typu metody jest zaangażowanie samych stron w cały proces postępowania w taki sposób, aby wspólnie wypracowały satysfakcjonujące rozwiązanie (Bogdzio i Kaczmarek, 2021, s. 440). W dyskursie poświęconym mediacji zwraca się uwagę, że aktywny udział stron w wypracowaniu kompromisu wspiera relacje społeczne i wzmacnia nastawienie społeczeństwa obywatelskiego (Marszycki, 2020; Jakubiak-Mironczuk i Stachura, 2017, s. 9). Chęć propagowania i potrzeba rozwoju alternatywnych form rozwiązywania sporów (mediacji i arbitrażu) przyczyniły się w Stanach Zjednoczonych do powstania Narodowego Centrum Opanowania Sporów (Kalisz i Zienkiewicz, 2009, s. 28).

Mimo znacznej odległości między USA i Polską wydaje się, że problemy dotyczące wymiaru sprawiedliwości są zbliżone. Podobne, jak się okazuje, są także kierunki ich eliminacji. Krajowy ustawodawca dostrzegł zalety mediacji i w 2005 roku dopuścił możliwość stosowania mediacji w sprawach cywilnych (ustawą z 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy — Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw, DzU z 2005 r. nr 172, poz. 1438). W uzasadnieniu do projektu ówczesnej ustawy nowelizującej wskazano, że „postępowanie mediacyjne powinno być na tyle atrakcyjne dla stron stosunku cywilnoprawnego, aby z niego korzystały” (uzasadnienie projektu: druk sejmowy numer 3213 z 20.08.2004 r. [https://orka.sejm.gov.pl/Druki-4ka.nsf/\(\\$vAllByUnid\)/305361F62F5C0C17C1256F000038DD87/\\$file/3213.pdf](https://orka.sejm.gov.pl/Druki-4ka.nsf/($vAllByUnid)/305361F62F5C0C17C1256F000038DD87/$file/3213.pdf)).

Rozważania o mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy zdają się być tym bardziej zasadne, że dążenie do ugodowego likwidowania konfliktów nie jest obce dla prawa pracy. *Sensu largo* można wywodzić to z irenicznej funkcji prawa pracy. *Sensu stricto* stosowanie mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy byłoby praktycznym wyrazem zastosowania art. 243 kodeksu pracy (dalej k.p.), zgodnie z którym „pracodawca i pracownik powinni dążyć do polubownego załatwienia sporu ze stosunku pracy”. Nie można także zapominać, że od początku obowiązywania kodeksu pracy istnieją w nim przepisy o wewnątrzzakładowych komisjach rozjemczych. Możliwość skierowania sprawy do komisji pojednawczej może przynieść skutek w postaci wypracowania przez strony (pracodawcę i pracownika) wspólnego, polubownego stanowiska. W takim zakresie charakter działalności tych komisji można przyrównywać do zakładanego celu mediacji (Zieliński, 1986, s. 170). Takie skojarzenia może wywoływać także odformalizowana procedura, ograniczone koszty czy większa swoboda stron do wzajemnego dialogu.

Wszystkie te okoliczności są wystarczającym impulsem do rozważań o przydatności mediacji jako alternatywnej formy rozwiązania sporu na gruncie indywidualnego prawa pracy.

Praktyczne doświadczenia autora² wskazują jednak na wciąż niewielkie zainteresowanie mediacją w sprawach z zakresu prawa pracy. Te obserwacje znajdują również potwierdzenie w danych statystycznych³. Na niewykorzystany potencjał mediacji zwraca się także uwagę w literaturze (Bogdzio i Kaczmarek, 2021, s. 447; Antolak-Szymanski, 2015, s. 97). Niewielka popularność mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy inspirowa zatem badania, czy mediacja w obecnie obowiązującej formie może być z powodzeniem wykorzystana w sprawach z zakresu prawa pracy. Zasadność podejmowanych przemyśleń dodatkowo umacnia planowana nowelizacja obejmująca swoim zakresem także przepisy prawa pracy⁴.

Konflikt w prawie pracy

Przemyślenia dotyczące stosowania mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy wypada poprzedzić odpowiedzią na pytanie, czy w ramach zobowiązaniowego stosunku prawnego pomiędzy pracodawcą i pracownikiem jest miejsce na konflikt. Pytanie wydaje się być retoryczne, bo analiza relacji na poziomie pracodawca–pracownik zdaje się być naturalnym podłożem konfliktu (Godlewska-Bujok, 2017, s. 2–6; Mądrzycki i Pękała, 2019, s. 27; Jurewicz-Bakun, 2021, s. 42). W następstwie takich twierdzeń, patrząc z perspektywy cech mediacji, znowu można zaryzykować twierdzenie, że mediacja jest właściwym narzędziem do stosowania na gruncie prawa pracy. Kolejne pytanie powinno więc dotyczyć podłoża takich twierdzeń. Otóż analiza relacji zachodzących między pracodawcą i pracownikiem wskazuje, pomimo „konfliktogennej” relacji, że obie strony tego stosunku łączą wspólny cel gospodarczy. Na tle dążenia do jego realiza-

cji zasadne jest zatem, aby ewentualne konflikty strony tego stosunku były w stanie rozwiązać samodzielnie. Wartością dodaną takiej sytuacji będzie nie tylko dążenie do zakończenia konfliktu bez udziału podmiotów zewnętrznych, ale także bezpośredni udział stron w procesie dochodzenia do porozumienia (Majewski i Mularczyk, 2010, s. 46). Osobisty udział w osiąganiu porozumienia może być również formą wychowawczą dla stron na przyszłość (Mądrzycki i Pękala, 2019, s. 30). Ugodowe zakończenie konfliktu przed mediatorem będzie mieć niejednokrotnie bardziej doniosłe znaczenie wychowawcze niż rozstrzygnięcie sporu pracowniczego orzeczeniem sądu (zob. Wytyczne wymiaru sprawiedliwości i praktyki sądowej w przedmiocie ugodowego załatwiania spraw pracowniczych przed sądem — uchwała Sądu Najwyższego z 20 grudnia 1969 r., III PZP 43/69, LEX nr 12183). W dalszej perspektywie czasowej doświadczenia z posiedzenia mediacyjnego mogą być przydatne podczas budowania relacji zobowiązaniowych.

Umowa o mediację w sprawach pracowniczych

Rozważając kwestię dopuszczalności mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy niemal natychmiast rodzi się pytanie o sposób, w jaki strony mogą taki proces zainicjować. O ile wszczęcie postępowania sądowego nie budzi większych wątpliwości, o tyle wszczęcie postępowania mediacyjnego może nie być dla stron już tak oczywiste.

Analiza treści art. 183 kodeksu postępowania cywilnego (dalej k.p.c.) wskazuje dwa dopuszczalne modele, tzw. mediację sądową i umowną. Mediacja sądowa będzie to przypadek skierowania stron do mediacji mocą postanowienia sądu. Odbędzie się w toku postępowania, gdy strony pozostają już w sporze sądowym. Wówczas sąd rozstrzygający spór, za zgodą stron, może skierować sprawę do mediatora. Inną kwestią jest mediacja umowna. Wówczas inicjatorami postępowania mediacyjnego będą same strony, a jej źródłem będzie zawarta między nimi umowa o mediację. Korzystając z uproszczenia można przyjąć, że pozbawiona wątpliwości będzie sytuacja, gdy pracodawca i pracownik po zainicjowaniu sporu sądowego wyrażą zgodę na mediację. Problem sprowadza się natomiast do wyjaśnienia, czy strony są zdolne do tego, aby uprzednio ustalić, że ewentualne, powstałe między nimi konflikty z tytułu stosunku pracy będą rozwiązywane w drodze mediacji. Wciąż chodzi przecież o uniknięcie kosztownego i czasochłonnego postępowania sądowego, nawet gdyby jego zakres miał być ograniczony wyłącznie do postanowienia sądu o skierowaniu stron do mediacji.

W literaturze przedmiotu wyrażono pogląd, że wzajemne ustalenia stron co do skorzystania z mediacji mogą być zawarte w umowie o pracę (Baran, 2006, s. 2; Jurawicz-Bakun 2021, s. 45). Takiemu stanowisku sprzyja treść art. 29 § 1 k.p. Zawarte tam określenie „w szczególności” wskazuje, że pertraktacjami w sprawie zatrudnienia mogą być objęte również inne istotne dla stron okoliczności niewymienione w art. 29 k.p. (Jaśkowski i Ma-

niewska, 2021). Tym samym uzasadnia to dodanie do treści umowy zgody na mediację. Warto natomiast zastanowić się, czy takie ustalenia mogą zostać wyrażone uprzednio, już podczas zawierania umowy o pracę. Istotne jest także to, w jaki sposób strony są uprawnione do określania zakresu ewentualnych, przyszłych spraw kierowanych do mediacji. Z przepisów wynika bowiem, że klauzula mediacyjna lub umowa o mediację powinny określać jej przedmiot i osobę mediatora.

Uprawnienie do uprzednich ustaleń o zastosowaniu mediacji można wywodzić z jednej z podstawowych jej cech, tj. dobrowolnego charakteru. Oznacza to, że strony będą uprawnione na każdym etapie do podjęcia mediacji umownej. Tym samym należy przyjąć, iż strony mają uprawnienie, aby niejako z góry, „na zapas” przyjąć, że ewentualne przyszłe konflikty będą rozstrzygać w drodze postępowań mediacyjnych (Morek, 2006, s. 44). Umowa o mediację może być zatem zawarta przed powstaniem sporu. Jak podkreśla się w piśmiennictwie, dozwolone jest zawarcie umowy *ante litem natam*, zarówno w postaci tzw. klauzuli mediacyjnej w umowie innego stosunku prawnego, jak i w postaci oddzielnej umowy (Sobolewski, 2007, s. 34). W przypadku spraw pracowniczych dodatkowo uproszczeniem jest wspomniana już możliwość umieszczenia klauzuli mediacyjnej w umowie o pracę.

Ewentualne wątpliwości co do tej kwestii tracą na znaczeniu w przypadku przyjęcia projektowanych rozwiązań nowelizacyjnych. Projektodawca zaproponował zmianę na gruncie k.p. polegającą na rozszerzeniu treści umowy o pracę o klauzulę mediacyjną (opinia Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia” o projekcie z 14 grudnia 2020 r. ustawy o zmianie ustawy — Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw⁵). Zgodnie z projektowaną zmianą: „Umowa o pracę powinna zawierać postanowienie, że w przypadku zaistnienia sporu dotyczącego zawartej umowy lub pozostającego w związku z nią, przed skierowaniem sprawy na drogę sądową, podejmą próbę rozwiązania sporu poprzez mediację”.

Dopuszczalność umowy o mediację *ex ante* (w obecnym czy projektowanym stanie prawnym) tym bardziej prowokuje pytanie o katalog przedmiotowy klauzuli mediacyjnej. Zgodnie z art. 183¹ § 3 k.p.c. „w umowie o mediację strony określają w szczególności przedmiot mediacji, osobę mediatora albo sposób wyboru mediatora”. Mając na uwadze treść przywołanego przepisu warto się zastanowić, w jaki sposób określić przedmiot mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy. Wątpliwości mogą dotyczyć tego, czy wystarczającą będzie klauzula, zgodnie z którą strony oświadczają, że wszelkie spory powstałe na tle łączącego je stosunku prawnego będą załatwiane w drodze postępowań mediacyjnych, czy może należy przyjąć inną formę. Ustawodawca nie precyzuje sposobu, w jaki powinna zostać sformułowana umowa o mediację lub klauzula mediacyjna — zmian w tym zakresie nie przewidziano także na gruncie projektowanej nowelizacji.

Analiza treści obowiązującego art. 183¹ § 3 k.p.c. daje podstawę by twierdzić, że konstytutywnym elementem umowy o mediację, stanowiącym jej istotę, jest ustalenie

przez strony, że istniejące lub mogące powstać między nimi spory będą rozwiązywane w postępowaniu mediacyjnym. O zawarciu umowy o mediację można zatem mówić, gdy z wzajemnych ustaleń stron wynika, że godzą się one na mediację (Marszałkowska-Krześ, 2021; Morek, 2006, s. 44). Taka wykładnia wskazanego przepisu pozwala przyjąć, że nie rodzaj spraw a zgodna wola stron będzie warunkiem wystarczającym.

W literaturze prawa pracy obecny jest jednak pogląd, zgodnie z którym zbyt ogólne sformułowanie klauzuli mediacyjnej w umowie o pracę jest niedopuszczalne (Baran, 2006, s. 2). Uzasadnieniem dla takiego stanowiska może być słabsza względem pracodawcy pozycja pracownika (Dzienisiuk i Latos-Miłkowska, 2011, s. 21; Jurewicz-Bakun, 2021, s. 45). Już na gruncie obowiązującego porządku prawnego istniały obawy, że pracownik nie będzie miał wpływu na zakres klauzuli mediacyjnej dodawanej do umowy o pracę. Jeszcze więcej obaw budzi sytuacja, gdy umowa o mediację ma być obowiązującym składnikiem umowy o pracę.

Dotychczas polemikę z takimi obawami można było budować na dobrowolnym charakterze mediacji. Korzystając z tego argumentu można podkreślić, że czym innym jest zgoda na przyszłe postępowanie mediacyjne, a czym innym faktyczne przystąpienie do mediacji i zawarcia ugody. Podobnego zdania jest T. Ereciński, który stwierdza, że w przepisach kodeksu dobrowolność jest rozumiana głównie jako dobrowolność przystąpienia stron do mediacji, podkreślając jednak, iż strony w każdej chwili mogą wycofać się z mediacji (Ereciński, 2016). W takiej sytuacji wydaje się, że interesy pracownika nie są zagrożone, albowiem pierwotna zgoda na przystąpienie do mediacji nie jest bezwzględna, co oznacza możliwość odstąpienia. Co więcej, patrząc z perspektywy specyfiki prawa pracy i warunków zawarcia ugody w sprawach tego typu można twierdzić, że sytuacja pracownika nie jest zagrożona. Ze względu na dobrowolny charakter mediacji zawarcie umowy o mediację nie stanowi przeszkody do rozpoznania sprawy przez sąd w postępowaniu cywilnym (wyrok Sądu Apelacyjnego w Krakowie z 27 czerwca 2019 r., I ACa 1062/18, LEX nr 2784452; Antolak-Szymański, 2015, s. 103). Pracownik, który początkowo wyraził wolę poddania ewentualnego konfliktu pod mediację, w chwili jego wystąpienia wciąż zachowa prawo odstąpienia od niej. Z tej perspektywy można przyjąć, że pozycja pracownika nie jest zagrożona. Na gruncie planowanych zmian stan ten może ulec pewnej modyfikacji, albowiem ustawodawca wymaga przystąpienia do mediacji przed wdaniami się w spór sądowy. Potwierdzeniem próby mediacji ma być dołączone do pozwu poświadczenie, że przed wszczęciem postępowania sądowego strony przystąpiły do mediacji, w której nie doszło do ugody. Potwierdzenie ma pochodzić od mediatora, który prowadził mediację. Jak się wydaje, niewykazanie, że strony przystąpiły do mediacji przed wdaniami się w spór, będzie skutkowało bezwarunkowym zwrotem pozwu (zob. opinia Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia” o projekcie z 14 grudnia 2020 r. ustawy o zmianie ustawy — Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw).

W świetle projektowanych zmian dotychczasowe obawy wyrażane w literaturze nabierają zatem większego znaczenia. Prawdą jest, że dobrowolność mediacji (zgodnie z obowiązującymi przepisami) stwarza możliwość odstąpienia od tej formy w każdej chwili. Inną kwestią będzie natomiast ewentualna utrata przez pracownika pewnych uprawnień w przypadku niepowodzenia mediacji. W sprawach z zakresu prawa pracy takie zagrożenie wydaje się być realne. Taka sytuacja może mieć miejsce np. podczas próby mediacji w sprawach o rozwiązanie umowy o pracę przez pracodawcę. Wówczas pracownik jest ograniczony terminem z kodeksu pracy do wniesienia stosownego odwołania (pozwu) do sądu pracy. Upływ tego terminu pozbawia pracownika możliwości dochodzenia ewentualnych roszczeń. Ryzyko pozbawienia pracownika prawa odwołania się od wypowiedzenia jest zasadne, ponieważ nie ma pewności, jakie skutki wobec biegu wspomnianego terminu będzie mieć wszczęcie mediacji umownej. Ustawą nowelizacyjną z 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy — Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (DzU z 2005 r. nr 172, poz. 1438) ustawodawca zmienił przepisy dotyczące biegu przedawnienia. Zgodnie z art. 123 kodeksu cywilnego (dalej: k.c.) bieg przedawnienia przerywa się także przez wszczęcie mediacji. Kwestię przerwania biegu przedawnienia uregulowano w art. 295 k.p. Niestety, przywołany przepis kodeksu pracy nie zawiera tożsamej jak kodeks cywilny regulacji w zakresie prowadzenia mediacji. Z uwagi na brak analogicznej regulacji w kodeksie pracy pojawia się pytanie o możliwość zastosowania art. 123 k.c. do spraw z zakresu prawa pracy, a konkretnie do spraw dotyczących wypowiedzania umów o pracę. Sprawa nie jest oczywista. Dla zastosowania art. 123 k.c. do spraw z zakresu prawa pracy trzeba by przyjąć istnienie luki poprzez brak pełnej regulacji w art. 295 k.p. (Dzienisiuk i Latos-Miłkowska, 2011, s. 21). Wówczas poprzez art. 300 k.p. byłoby możliwe uznanie, że mediacja, także w sprawach z zakresu prawa pracy, spowoduje przerwę w przedawnieniu. Zaproponowany kierunek wykładni zdaje się być prawidłowy. Trudno byłoby bowiem doszukiwać się argumentów przemawiających za tym, że postępowanie przed mediatorem nie skutkuje przerwaniem przedawnienia. Jest to tym bardziej zasadne, że — jak już wspomniano — dążenie do ugodowego postępowania w sprawach pracowniczych jest niejako na stałe wpisane w prawo pracy (Jaśkowski i Maniewska, 2021).

Powyższe twierdzenia nie rozwiązują jednak zarysowanego problemu. Nawet jeżeli przyjmie się możliwość zastosowania art. 123 k.c. na gruncie prawa pracy, to wciąż nie jest jasna kwestia utraty prawa do sądu w przypadku sporu na tle wypowiedzenia umowy. W prawie pracy występują bowiem dwie instytucje dawności, tj. przedawnienie roszczeń i tzw. prekluzja, inaczej terminy zawite (Zieliński, 1986, s. 202). Zasadniczą różnicą pomiędzy przedawnieniem a terminem zawitym są skutki dla uprawnionego. Bieg czasu w przypadku terminu zawitego wywołuje znacznie surowsze skutki aniżeli przypisuje się to przedawnieniu (wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z 20 maja 2009 r., V ACa 156/09, LEX

nr 523895). Upływ terminu zawitego bierze się pod uwagę z urzędu, po stronie uprawnionej powoduje to bezwzględną utratę uprawnień do dochodzenia roszczeń (Zieliński, 1986, s. 203). W literaturze prawa pracy panuje ugruntowane stanowisko, zgodnie z którym terminy określone w art. 264 k.p., a zatem terminy na złożenie odwołania od wypowiedzenia i rozwiązania bez wypowiedzenia, są terminami zawitymi o charakterze materialnym, a nie terminami przedawnienia (Zieliński, 1986, s. 203; Dzienisiuk i Latos-Miłkowska, 2011, s. 21; uchwała SN z 14 marca 1986 r., III PZP 8/86, LEX nr 12944; wyrok SN z 21 lutego 2002 r., I PKN 925/00, LEX nr 55363). W takiej sytuacji staje się jasne, że zaproponowana figura normatywna, polegająca na skorzystaniu z art. 123 k.c. za pośrednictwem art. 300 k.p., nie będzie mieć zastosowania w analizowanym przypadku.

Pewnym środkiem na uzdrowienie tego stanu może być próba przywrócenia terminu. Pomimo surowych skutków upływu ww. terminu, ustawodawca dopuszcza możliwość wniosku o jego przywrócenie. Można zatem pokusić się o pewną analogię jak w przypadku braku pouczenia w wypowiedzeniu. Wówczas skierowanie sprawy do mediacji nie będzie skutkować zatrzymaniem biegu terminu, ale posłuży jako skuteczna argumentacja żądania przywrócenia terminu. *Prima facie* taką wykładnię potwierdza praktyka. W jednym z wyroków Sąd Najwyższy wskazał, że „podjęcie przez pracownika próby mediacji z organem prowadzącym szkołę może w szczególnych okolicznościach przemawiać za brakiem winy w złożeniu odwołania po terminie i uzasadniać przywrócenie terminu — art. 265 k.p. (wyrok SN z 10 stycznia 2002 r. I PKN 798/00, LEX nr 558280.). Niestety ze starań o polubowne zakończenie konfliktu nie można czynić gwarancji przywrócenia terminu. Świadczy o tym wyrok Sądu Najwyższego z 21 lutego 2002 r. (I PKN 925/00, LEX nr 55363), gdzie Sąd ten stwierdził, że „(...) jeżeli zatem pracodawca z góry odmawia jakiegokolwiek kooperacji w staraniach o polubowne zakończenie sporu, to pracownik musi takie zachowanie co najmniej przyjąć do wiadomości i na swoich jednostronnych wysiłkach ugodowych nie może opierać wniosku o przywrócenie terminu do wniesienia odwołania od oświadczenia pracodawcy o rozwiązaniu stosunku pracy”.

Powyższe analizy wskazują, że dążenia do próby polubownego zakończenia konfliktu w niektórych sprawach są ryzykowne dla pracownika. Nietrudno wyobrazić sobie sytuację, kiedy pracodawca (nawet podstępnie) zachęci do mediacji tylko po to, aby pracownik utracił prawo do wniesienia odwołania. Samo podjęcie próby mediacji może nie być wystarczającym argumentem uzasadniającym przywrócenie terminu na odwołanie od wypowiedzenia. W takich okolicznościach należy popierać postulat *de lege ferenda* o odpowiednie uzupełnienie art. 295 k.p. (Dzienisiuk i Latos-Miłkowska, 2011, s. 21; Antolak-Szymanski, 2015, s. 107). Zadziwia fakt, że ustawodawca dotychczas nie pokusił się o taki zabieg. Tym bardziej że na skutek ustawy nowelizującej z 10 września 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów (DzU z 2015 r.

poz. 1595), także w sprawach z zakresu prawa pracy, warunkiem formalnym pozwu jest oświadczenie o próbie pozasądowego rozwiązania sporu (Fik i Staszczuk, 2017, s. 48). W uzasadnieniu projektu podkreślono, że „najbardziej pożądanym efektem nowej regulacji jest wzrost liczby postępowań medacyjnych podejmowanych na skutek umowy stron lub prowadzonych z wniosku o mediację przed wytoczeniem powództwa, i tym samym odciążenie sądów. Służyć temu będzie wprowadzenie systemu usprawnień proceduralnych i organizacyjnych oraz zachęt ekonomicznych, które skłonić mają strony do podejmowania prób polubownego rozwiązania sporu przed skierowaniem sprawy do sądu lub w toku postępowania sądowego, a także zapewnienie odpowiedniej jakości usług medacyjnych (...). Wprowadzenie obowiązku poinformowania w pozwie czy strony podjęły próbę mediacji lub innej pozasądowej metody rozwiązania sporu, ma na celu wyraźne wskazanie, że każda sprawa skierowana do sądu powinna zostać poprzedzona próbą polubownego rozwiązania konfliktu (...)” (druk sejmowy numer 3432: <https://orka.sejm.gov.pl/Druki7ka.nsf/0/CBD59F92BB6D3582C1257E51003AE3A6/%24File/3432.pdf>). Mając na uwadze powyższe wywoły i *ratio legis* wyrażone w przywołanym fragmencie uzasadnienia można stwierdzić, że bez nowelizacji kodeksu pracy ustawodawca nie daje stronom szans na działania ugodowe. Powyższe problemy dotyczące upływu czasu mogą być podstawą do twierdzeń, że na gruncie spraw odnoszących się do rozwiązywania umów o pracę dążenie ustawodawcy do wspierania stron w polubownym załatwianiu sporu jest swoistą abstrakcją. Zatem dla urealnienia mediacji sformułowany wniosek *de lege ferenda* jest całkowicie zasadny.

Powyższe uwagi zyskują dodatkowe znaczenie patrząc przez pryzmat projektowanych zmian. Zasadniczą kwestią jest ograniczenie dobrowolności mediacji. Ustawodawca wymaga bowiem w sprawach pracowniczych nie tylko wykazania samego zamiaru przystąpienia do mediacji czy próby mediacji, ale faktu jej przeprowadzenia. Wniosek taki można wywodzić ze sformułowania, że dołączany do pozwu dokument poświadczający, że strony przystąpiły do mediacji, wystawia mediator, który prowadził mediację. Z tego stwierdzenia wynika, że mediacja musiała się odbyć. Pomimo zobowiązania stron do przeprowadzenia mediacji ustawodawca wciąż nie dostrzegł potrzeby dodania przepisu o przerwaniu biegu terminów na skutek wszczęcia mediacji. Co więcej, można się spodziewać, że brak wyraźnej regulacji o zawieszeniu biegu terminu spowoduje dodatkowe czynności dla sądów w sferze rozpatrywania ewentualnych wniosków o przywrócenie terminu na podstawie art. 265 k.p. Przyjęcie takiego kierunku z pewnością nie odciąży sądów, a tym samym i nie wywoła skutku zakładanego w nowelizacji.

Warto zwrócić uwagę, że projekt zakłada zmiany w zakresie spotkań informacyjnych. Obecny stan prawny dopuszcza możliwość ich organizacji, stan planowany traktuje o wezwaniu stron do udziału w takim spotkaniu. Moim zdaniem projektowana forma edukacji w tym zakresie jest ważnym i potrzebnym krokiem. Pewnym wy-

zwaniem może być ich realizacja. Już na gruncie obowiązującego porządku prawnego dało się dostrzec pewne praktyczne problemy sprowadzające się do prozaicznych kwestii takich jak problemy lokalowe czy osobowe (Góra-Błaszczkowska, 2015, s. 12). W tym miejscu można postulować do projektodawcy, aby formułując ostateczny kształt regulacji zwrócił uwagę na sygnały środowiska. W tym zakresie trafne spostrzeżenia zawarto w cytowanej wyżej opinii Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia”.

Ugoda przed mediatorem

Kolejną kwestią, która nie może być pominięta podczas rozważań dotyczących mediacji, jest ugoda zawierana przez strony przed mediatorem. Rozważania co do tego zakresu wypada rozpocząć od odniesienia się do samej ugody. Przepisy kodeksu pracy, pomimo posługiwania się tym pojęciem, nie wyjaśniają czym jest ugoda. W takiej sytuacji trzeba przyjąć, że w sprawach z zakresu prawa pracy ma zastosowanie ugoda w rozumieniu art. 917 k.c. Zgodnie z tym przepisem „przez ugodę strony czynią sobie wzajemne ustępstwa w zakresie istniejącego między nimi stosunku prawnego w tym celu, aby uchylić niepewność co do roszczeń wynikających z tego stosunku lub zapewnić ich wykonanie albo by uchylić spór istniejący lub mogący powstać”. Skorzystanie z kodeksu cywilnego jest możliwe poprzez zastosowanie art. 300 k.p., który to przepis dopuszcza stosowanie przepisów k.c. Brak regulacji dotyczących ugody w kodeksie pracy i brak sprzeczności z zasadami prawa pracy uzasadniają proponowany zabieg (Baran, 2006, s. 119; Baran i Wujczyk, 2015, s. 50 i n.). Warto także podkreślić, że obecnie brak jest regulacji wyłączających możliwość zawierania ugód w sprawach z zakresu prawa pracy. Przeciwnie, wspomniana już wyżej ireniczna funkcja prawa pracy i treść art. 243 k.p. sprzyjają ugodowemu załatwianiu konfliktów.

Pomimo optymistycznych prognoz co do dopuszczalności ugody w sprawach z zakresu prawa pracy pojawiają się też pewne obawy. Głównym ich źródłem jest konfrontacja zwrotu ustawowego „strony czynią sobie wzajemne ustępstwa” z semiimperatywnym charakterem norm prawa pracy i uprzywilejowaną pozycją pracownika. Ugoda zawarta przed mediatorem nie może być sprzeczna z prawem. Wprawdzie ugoda jest zawierana przez strony, ale podlega zatwierdzeniu przez sąd. Ten z kolei, zgodnie z art. 183¹⁴ § 3 k.p.c., odmawia zatwierdzenia ugody, jeżeli jest ona „sprzeczna z prawem lub zasadami współżycia społecznego albo zmierza do obejścia prawa, a także gdy jest niezrozumiała lub zawiera sprzeczności”. W takiej sytuacji można się zastanawiać czy semiimperatywny charakter norm prawa pracy i uprzywilejowana pozycja pracownika będą derogować możliwość zawierania ugód w sprawach z zakresu prawa pracy. Jest to tym bardziej istotne, ponieważ sąd badając ugodę zawartą przed mediatorem bada nie tylko jej zgodność z obowiązującymi przepisami, ale także odwołuje się do kryteriów pozaprawnych. Świadczy o tym

m.in. treść art. 469 k.p.c., zgodnie z którym „sąd uzna zawarcie ugody, cofnięcie pozwu, sprzeciwu lub środka odwoławczego oraz zrzeczenie się lub ograniczenie roszczenia za niedopuszczalne także wówczas, gdyby czynność ta naruszała słuszny interes pracownika lub ubezpieczonego”. Przywołana regulacja nakłada zatem na sąd dodatkowy obowiązek dotyczący zatwierdzania ugody, tj. konieczność analizy jej treści pod względem zgodności jej postanowień i słusznego interesu pracownika. W tej sytuacji konieczne jest dokonanie wykładni zwrotu „słuszny interes pracownika”. Może bowiem nasuwać się wątpliwość, czy w okolicznościach, gdy pracownik zdecyduje się na zawarcie ugody, zasadne jest, aby niejako w sposób nadrzędny podważać jej słuszność — wbrew przekonaniom pracownika — i odmawiać jej zatwierdzenia.

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę, że nie wszystkie kategorie spraw będą obarczone takimi obawami. Wydaje się, że znaczny potencjał dla mediacji będą mieć konflikty na tle mobbingu, nierównego traktowania lub dyskryminacji (Antolak-Szymanski, 2015, s. 113). Nadające się do rozwiązania w tej formie mogą być także sprawy dotyczące pracy w godzinach nadliczbowych (Dzienisiuk i Latos-Miłkowska, 2011, s. 23). Chociaż w przypadku tej ostatniej kategorii można byłoby twierdzić, że kwestia czasu pracy jest zagadnieniem syntetycznym, a przez to pozbawionym zdolności ugodowej. Z drugiej strony przedmiotem mediacji nie będzie kwestia wypłaty wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, ale np. wymiar tych godzin.

Znacznie bardziej skomplikowane będą sprawy co do kwestii gdzie pracownik korzysta z gwarancji ustawowych. *Prima facie*, jako niezdatne ugodowo należałoby wykluczyć sytuacje, w których przepisy powszechnie obowiązujące wprowadzają określone gwarancje dla pracowników. Przykładem takiej regulacji może być prawo do urlopu lub wynagrodzenia. W takiej sytuacji niemal naturalnie wydaje się, że pracownik nie jest zdolny do ustępstw, a ewentualna jego zgoda będzie świadczyć o wadliwości ugody. Wówczas potencjalne ograniczenie lub wyłączenie praw lub uprawnień pracowniczych w ugodzie mediacyjnej powinno być kwalifikowane w kategorii naruszenia prawa lub interesu pracowniczego. Analiza orzecznictwa świadczy jednak o tym, że i tej kwestii nie można generalizować. Przykładem tego może być wyrok Sądu Najwyższego z 3 grudnia 1981 r. (I PRN 106/81, LEX nr 13531). W tym dość kontrowersyjnym (Broniewicz, 1983, s. 500) judykacie Sąd stwierdził, że „jeżeli przez zawarcie ugody wnioskodawca uniknął ewentualnych poważnych konsekwencji natury moralnej i majątkowej, jakie ponosi pracownik, z którym rozwiązano niezwłocznie umowę o pracę z jego winy, rezygnując z ekwiwalentu za urlop, to uzyskiwał jednocześnie konkretne i istotne korzyści (także majątkowe). Wnioskodawca »zamienił« więc niejako prawo do ekwiwalentu za urlop na inne korzyści majątkowe. Nie jest w tych warunkach uzasadniony pogląd, że zrzekł się on ekwiwalentu za urlop i że z tej przyczyny zawarta przez strony ugoda jest sprzeczna z prawem”.

Podobne wątpliwości mogą się pojawiać w przypadku konfliktu o wypłatę wynagrodzenia. W tego typu sprawach, podobnie jak w przypadku urlopu, pracownik korzysta z gwarancji ustawowych. Z drugiej strony warto zwrócić uwagę, że celem ugody zawieranej przez strony jest także uchylenie niepewności co do roszczeń wynikających z łączącego je stosunku. Generalne wyłączenie zdolności ugodowej faktycznie może pogarszać sytuację pracownika. Brak możliwości zawarcia ugody skazuje stronę na konieczność prowadzenia (często) długotrwałego i skomplikowanego postępowania sądowego bez gwarancji wygranej (Jurewicz-Bakun, 2021, s. 4). Co więcej, wpływ czasu często ogranicza szanse pracownika na wykazanie wszystkich swoich racji. Pracodawca dysponuje znacznie lepszym zapleczem i pozycją procesową. Często dysponuje także szerszym dostępem do materiału dowodowego. Ostatecznie może się zdarzyć, że pracownik nie będzie w stanie wykazać wszystkich swoich racji. Inną sprawą jest to, że w niektórych stanach faktycznych ugoda w ujęciu globalnym może być bardziej korzystna aniżeli jednostkowe uprawnienie pracownika.

Z tych względów należy uznać za słuszne odwoływanie się do konieczności badania szerokich okoliczności sprawy w przypadku ugód w sprawach z zakresu prawa pracy (Prusinowski, 2013, s. 185). Takie zapatrywanie nie powinno być postrzegane jako kolizja z zasadą uprzywilejowania pracownika. Kwestia dopuszczalności ugody powinna być rozstrzygana przy uwzględnieniu szerokiej optyki, a nie wyłącznie w kontekście jednostkowych uprawnień pracownika w danej chwili. Potwierdzeniem tego może być np. stanowisko wyrażone w postanowieniu Sądu Najwyższego z 20 czerwca 2000 r. (I PKN 313/00, LEX 44368), zgodnie z którym „słuszny interes pracownika w rozumieniu art. 469 k.p.c. nie musi być utożsamiany z uzyskaniem należnego świadczenia w pełnej wysokości”.

Nie można zatem generalnie wykluczyć możliwości czynienia przez pracowników ustępstw podczas zawierania ugód w sprawach pracowniczych. Nieco przewrotnie można byłoby nawet przyjąć, że ugoda uprawnia pracownika do rezygnacji z części uprawnień gwarantowanych przepisami. Dla uzasadnienia można zastosować analogię do porozumienia stron, gdzie pracownik może przecież zrezygnować z uprawnień takich jak ochrona trwałości zatrudnienia czy okres wypowiedzenia. Ugoda charakterem prawnym przypomina porozumienie stron. Pracodawca i pracownik, podobnie jak w przypadku ugody w ramach czynności dwustronnej, określają jej warunki. Można zatem przyjąć, że jeżeli ustawodawca dopuszcza możliwość ugodowego rozwiązania stosunku pracy lub skrócenia okresu wypowiedzenia, to dopuszczalne jest też porozumienie kończące konflikt — ugoda mediacyjna.

Powyższy wątek nabiera dodatkowego znaczenia w kontekście planowanych zmian. W obowiązującym stanie prawnym strony zawierając ugodę nie musiały występować o jej zatwierdzenie do sądu. W świetle planowanych zmian ugoda obowiązkowo będzie zatwierdzana przez sąd. Takie rozwiązanie w praktyce może dostar-

czyć pewnych kłopotów. Celem ugody jest zakończenie konfliktu. Kłopotów nie wywoływał stan, kiedy strony zawarły ugodę i dotrzymały jej warunków. Więcej obaw pojawia się w sytuacji, kiedy warunków ugody nie dotrzymano. Wówczas strona występowała do sądu o jej zatwierdzenie, a sąd badał poprawność ugody (Dzienisiuk i Latos-Milkowska, 2011, s. 24). W przypadku, gdy sąd miałby obowiązek zatwierdzać wszystkie ugody, a mediacja byłaby obowiązkiem, może się okazać, że część z nich nie będzie zdalna do zatwierdzenia. Jeżeli sąd odmówi zatwierdzenia ugody, może powstać ryzyko odnowienia konfliktu. Co więcej, pojawia się pytanie, jakie działania sąd powinien wówczas podjąć — czy ponownie skierować strony do mediacji, czy wszcząć postępowanie z urzędu. W przepisach nie zostało to wyjaśnione. Inną kwestią są szkody wizerunkowe dla mediacji w przypadku, kiedy pomimo obowiązkowej mediacji sąd odmówi zatwierdzenia ugody, wskazując jej wady. W takich przypadkach społeczny odbiór mediacji może znacząco ucierpieć. Wydaje się, że projektodawca nie uwzględnił wspomnianych niebezpieczeństw.

Podsumowanie

Część spraw z powodzeniem może omijać sale sądowe i trafiać do rąk samych stron i mediatorów. Nawet jeżeli strony nie dojdą do zawarcia ugody, nie można wykluczyć, że spotkanie mediacyjne czy sama mediacja pozwoli uporządkować lub rozjaśnić przyszłe kwestie dowodowe na potrzeby ewentualnego postępowania sądowego. Niekonieczne zatem mediacja musi skończyć się ugodą, ale sama inicjatywa dialogu może być istotną wartością. W tym kontekście na aprobatę zasługuje proponowana zmiana dotycząca obowiązkowych spotkań informacyjnych. Upowszechnianie mediacji przez bezpośredni kontakt z mediatorem będzie fundamentem dla przyszłej decyzji o przystąpieniu lub rezygnacji z postępowania mediacyjnego. Osiągnięcie takiego skutku zależy jednak od ustawodawcy. Brak kompleksowej regulacji w tym zakresie w praktyce może spowodować, że spotkania nie wywołają oczekiwanego efektu.

Nie można też kategorycznie przyjmować, że proponowana przez projektodawcę forma mediacji obowiązkowych jest całkiem chybioną⁶. Można sobie wyobrazić, że skonfliktowane strony w obecności mediatora przełamią początkowy opór i zdołają dojść do porozumienia. Obowiązek mediacji może być zatem realną szansą na przystąpienie do rozmów i wspólne wypracowanie ugody. Pomimo zasadności propagowania metod koncyliacyjnych nie można zapominać o konieczności odpowiedniego zabezpieczenia interesów pracowniczych, np. przez dostosowanie przepisów dotyczących biegu terminów.

Warto także zastanowić się nad odpowiednim przygotowaniem mediatorów do spraw z zakresu prawa pracy i ich aktywnym udziałem w postępowaniu mediacyjnym. Analiza orzecznictwa dotyczącego ugód w sprawach z zakresu prawa pracy pokazuje okoliczności, które warto brać pod uwagę podczas zawierania ugody w sprawach

pracowniczych. Mając na uwadze fakt, że mediator nie musi mieć wykształcenia prawniczego, często formułowanie ugód w sprawach z zakresu prawa pracy może stanowić duże wyzwanie.

Odnosząc się do postawionego na wstępie pytania badawczego o możliwość zastosowania mediacji w obecnym kształcie w sprawach pracowniczych trzeba udzielić odpowiedzi pozytywnej. Niezależnie od pew-

nych ograniczeń, obecnie obowiązujące regulacje prawne stwarzają warunki do zastosowania mediacji do tego typu spraw. Niestety, mediacja wciąż nie jest popularną formą rozwiązywania konfliktów w prawie pracy. W tej sytuacji warto się zastanowić nad formą jej popularyzacji. Ewentualne zmiany prawne powinny być natomiast gruntownie analizowane i konsultowane społecznie.

Przypisy/Notes

¹ Ile trwają postępowania sądowe w Polsce? (06.04.2021). Pozyskano z https://ciekaweliczyby.pl/sprawnosci_sadow_2020/

² Autor jest mediatorem w Śląskim Centrum Mediacji i Arbitrażu. <https://www.slaskieciam.us.edu.pl/project/dr-blazej-madrzycki/>

³ Zgodnie z danymi zamieszczonymi w Informatorze Statystycznym Wymiaru Sprawiedliwości w 2018 roku do sądów pracy (ogółem) wpłynęło 127 000 spraw. Ogólna liczba mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy wynosi natomiast 3560. Źródło: <https://isws.ms.gov.pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/> (8.06.2021).

⁴ Zmiany w zakresie prowadzenia mediacji zawarto w projekcie ustawy z 14 grudnia 2020 r. o zmianie ustawy — Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw. Projekt obecnie znajduje się w fazie prekonsultacji. W sieci można jednak znaleźć pierwsze informacje o projektowanych zmianach: <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/rzad-chce-przymusowej-mediacji,507207.html>

⁵ Pozyskano z <https://www.iustitia.pl/dzialalnosc/opinie-i-raporty/4150-opinia-stowarzyszenia-sedziow-polskich-iustitia-o-projekcie-z-dnia-14-grudnia-2020-r-ustawy-o-zmianie-ustawy-kodeks-postepowania-cywilnego-oraz-niektorych-innych-ustaw-dlpc-v-4190-1-21>

⁶ Tym bardziej że w niektórych systemach prawnych można spotkać obowiązek mediacji. Wskazano na to również w cyt. wyżej opinii Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia” o projekcie z 14 grudnia 2020 r. ustawy o zmianie ustawy — Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (DLPC -V. 4190.1.21).

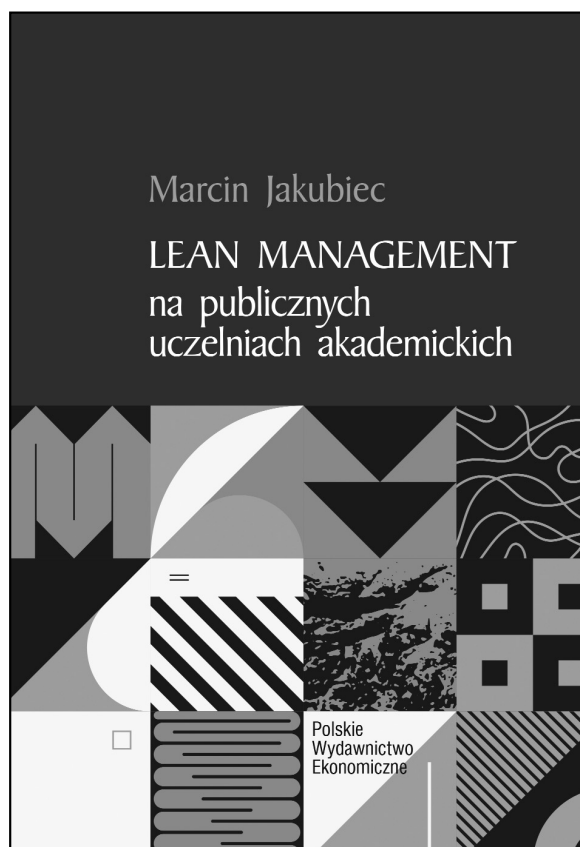
Bibliografia/References

- Antolak-Szymanski, K. (2015). Perspektywa rozwoju mediacji w sprawach pracowniczych. W. A. Góra-Błaszczykowska i K. Antolak-Szymanski (red.), *Pozasądowe sposoby rozwiązywania sporów pracowniczych* (s. 46–114). Warszawa: Dom wydawniczy Elipsa.
- Baran, K. W. (2006a). Ugody zawarte przed mediatorem w sprawach z zakresu prawa pracy. *Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej*, nr 119–125.
- Baran, K. W. (2006b). Mediacja w sprawach z zakresu prawa pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, (2), 2–6.
- Baran, K. W. i Wujczyk, M. (2015). Z problematyki ugód w sprawach z zakresu prawa pracy. W. A. Góra-Błaszczykowska i K. Antolak-Szymanski (red.), *Pozasądowe sposoby rozwiązywania sporów pracowniczych* (s. 44–63). Warszawa: Dom wydawniczy Elipsa.
- Bentkowska, M. (2014). Procedura alternatywnego rozwiązywania sporów sądowych w Stanach Zjednoczonych. *Krytyka Prawa*, (6), 149–163. <https://doi.org/10.7206/kp.2080-1084.44>
- Bogdzio, R. i Kaczmarek, M. (2021). Mediacja w sprawach pracowniczych. W. C. Rogula i A. Zemke-Górecka (red.), *Mediacja w praktyce mediatora i pełnomocnika* (s. 439–447). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Broniewicz, W. (1983). Glosa do wyroku SN z dnia 3 grudnia 1981 r., I PRN 106/81. *Orzecznictwo Sądów Polskich i Komisji Arbitrażowych*, (10), poz. 21, 500–502.
- Dolniak, P. (2018). Zwrot kosztów sądowych w przypadku zawarcia ugody. *Palestra*, (10), 68–73.
- Dzienisiuk, D. M. i Latos-Miłkowska, M. (2011). Mediacja a specyfika spraw z zakresu prawa pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, (1), 19–27.
- Ereciński, T. (2016) W: T. Ereciński (red.), *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz*. Lex/el.
- Fik, P. i Staszczuk, P. (2017). Kolejny wymóg formalny pozwu — oświadczenie o próbie pozasądowego rozwiązania sporu. *Przegląd Prawa Handlowego*, (2), 48–52.
- Godlewska-Bujok, B. (2017). Konflikt jako immanentna cecha stosunku pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*. (9), 2–6.
- Góra-Błaszczykowska, A. (2015). Perspektywa rozwoju mediacji w sprawach pracowniczych. W. A. Góra-Błaszczykowska i K. Antolak-Szymanski (red.), *Pozasądowe sposoby rozwiązywania sporów pracowniczych* (s. 9–20). Warszawa: Dom wydawniczy Elipsa.
- Jakubiak-Mirończuk, A. (2008). Zmiany zachodzące w charakterze form alternatywnego rozwiązywania sporów sądowych — rozwój idei „zarządzania sporem”. *Kwartalnik ADR*, (4), 1–31.
- Jakubiak-Mirończuk, A. i Stachura, M. (2017). *Alternatywne i polubowne sposoby rozstrzygania sporów na gruncie przepisów Kodeksu postępowania cywilnego*. Warszawa: Instytut Wymiaru Sprawiedliwości.
- Jaśkowski, K. i Maniewska, E. (2021). *Kodeks pracy. Komentarz*. Lex/el. <https://doi.org/10.33226/0032-6186.2021.2.8>
- Jurewicz-Bakun, K. (2021). Mediacja jako jedna z form rozwiązywania sporów w indywidualnym prawie pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, (3), 41–48. <https://doi.org/10.33226/0032-6186.2021.3.6>
- Kalisz, A. i Zienkiewicz, A. (2009). *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Majewski, A. i Mularczyk, K. (2010). Mediacja jako ADR w prawie pracy. *Kwartalnik ADR*, (3), 45–63.
- Marszałkowska-Krześ, E. (2021). W: E. Marszałkowska-Krześ (red.), *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz*. Legalis.
- Marszycki, K. (22.04.2020). *Spoleczny wymiar mediacji*. Pozyskano z <https://mediatorzy-polscy.eu/blog/spoleczny-wymiar-mediacji/>
- Mądrzycki, B. i Pękała, M. (2019). Specyfika sytuacji konfliktowych w indywidualnym prawie pracy. *Polityka Społeczna*, (3), 25–32.
- Morek, R. (2006). *Mediacja i arbitraż. Komentarz*. Warszawa: C.H.Beck.
- Olszewski, J. (2014). Kierunki reformy prawa mediacji. *Kwartalnik ADR*, (4), 5–11.
- Opinia Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia” o projekcie z dnia 14 grudnia 2020 r. ustawy o zmianie ustawy — Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (DLPC-V. 4190.1.21). <https://www.iustitia.pl/dzialalnosc/opinie-i-raporty/4150-opinia-stowarzyszenia-sedziow-polskich-iustitia-o-projekcie-z-dnia-14-grudnia-2020-r-ustawy-o-zmianie-ustawy-kodeks-postepowania-cywilnego-oraz-niektorych-innych-ustaw-dlpc-v-4190-1-21>
- Prusinowski, P. (2013). Ugodowe zakończenie sporu. W: Z. Góról (red.), *Rozstrzygnięcie indywidualnych sporów ze stosunku pracy* (s. 180–189). Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.
- Sobolewski, P. (2007). Skutki prawne umowy o mediacje. *Przegląd Prawa Handlowego*, (8), 34–38.
- Zieliński, T. (1986). *Prawo pracy. Zarys systemu. Część III*. Warszawa-Kraków: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Żaczekiewicz-Zaborska, K. (20.03.2021), *Długie procesy? MS chce przymusowej mediacji, a adwokatura kar za niezasadne postanie klienta do sądu*. <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/rzad-chce-przymusowej-mediacji,507207.html>

Dr Błażej Mądrzycki, doktor nauk prawnych, adiunkt na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, członek Zespołu Badawczego Prawa Pracy i Polityki Społecznej WPiA UŚ, mediator współpracujący ze Śląskim Centrum Arbitrażu i Mediacji WPiA UŚ. Autor publikacji z zakresu prawa pracy oraz redaktor naczelny czasopisma naukowego *Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej*.

Dr Błażej Mądrzycki, PhD in law, assistant professor at the Faculty of Law and Administration of the University of Silesia in Katowice, member of the Labour Law and Social Policy Research Team of the Faculty of Law and Administration of the University of Silesia, mediator cooperating with the Silesian Centre for Arbitration and Mediation of the Faculty of Law and Administration of the University of Silesia. The author of publications on labour law and editor-in-chief of a scientific journal "Labour Law and Social Policy Issues".



POLECAMY

Badania nad szkolnictwem wyższym w Europie są realizowane od wielu dekad. Także na gruncie polskim w ostatnich latach powstało wiele prac systematyzujących wiedzę w zakresie badań nad szkolnictwem wyższym. Głównym celem prezentowanej monografii jest przeprowadzenie oceny wykorzystania założeń koncepcji Lean Management oraz jej instrumentów na publicznych uczelniach akademickich w Polsce oraz wskazanie dalszych możliwości jej implementacji. Zainteresowanie tematyką koncepcji doskonalenia, w tym Lean Management jako obszarem badawczym w ramach szkolnictwa wyższego i zarządzania uczelniami wzrosło wraz z powstaniem koncepcji New Public Management (NPM). Koncepcja NPM podkreślała nastawienie administracji na skuteczność działania, ekonomiczną wydajność, jakość oraz wyniki.

*Po więcej informacji zapraszamy
na stronę PWE: www.pwe.com.pl*