t. LXII, nr 3/2021 DOI 10.33226/0032-6186.2021.3.6

Dr Katarzyna Jurewicz-Bakun
Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki
i Przedsiębiorczości w Łomży
ORCID: 0000-0001-8565-9450
e-mail: kjurewicz@pwsip.edu.pl

Mediacja jako jedna z form rozwiązywania sporów indywidualnych w prawie pracy

Mediation as an option for solving individual disputes in labour law

Streszczenie
Do sporów i konfliktów dochodzi we wszystkich ludzkich relacjach, w związku z tym nieuniknione są także spory w miejscu pracy. Najprostszą, najmniej kosztowną i w gruncie rzeczy jedną z najskuteczniejszych możliwych reakcji na rodzący się konflikt w pracy jest przeprowadzenie postępowania mediacyjnego. Mediacja w przeciwieństwie do postępowania sądowego nie ma sztywnych ram proceduralnych, jest bardziej elastyczna, mniej sformalizowana. Celem artykułu jest ukazanie mediacji jako alternatywnej metody rozwiązywania sporów indywidualnych z zakresu prawa pracy, która z powodzeniem powinna być stosowana w przypadku powstania sporu pomiędzy pracownikiem i pracodawcą. Jak dotąd, mediacja często jest niedoceniana zarówno przez pracowników jak i pracodawców, którzy zwyczajowo jako metodę rozwiązania sporu w pierwszej kolejności obierają drogę sądową.

Słowa kluczowe
mediacja, prawo pracy, spory indywidualne, pracownik, pracodawca

JEL: K31

Abstract
Disputes and conflicts occur in all human relationships and consequently, workplace disputes are inevitable. The simplest, least expensive and, in fact, one of the most effective possible responses to the emerging conflict at work is to conduct mediation. Unlike judicial proceedings, mediation does not have a rigid procedural framework, it is more flexible and less formalized. The aim of this thesis is to show mediation as an alternative method of resolving individual disputes in the field of labour law, which should be successfully used to resolve disputes in the field of labour law. Unfortunately, mediation is often underestimated by both employees and employers, who usually take legal recourse as a method of resolving a dispute.

Keywords
mediation, labour law, individual disputes, employee, employer

Wprowadzenie

Instytucja alternatywnego wobec sądów powszechnych rozwiązywania sporów wywodzi się z prawa rzymskiego. Była stosowana również w dawnym prawie polskim jako tzw. procedura jednania, czyli ugodowego rozstrzygnięcia sporu (Szumlicz 2006, s. 21). Powody, dla których sięgano wówczas po alternatywne metody rozwiązywania sporów były bardzo różne, najczęściej opieszałość sądów i skomplikowane procedury: „Jeżeli Sądy państwowe sądzą w sposób przewlekły, czy to dlatego, że procedura jest nieodpowiednia i przestarzała, czy też dlatego, że zbyt mała ilość sędziów powoduje zaległości w sądzeniu, jeżeli wreszcie proces przed sądem państwowym jest zbyt kosztowny; wówczas strony z konieczności niejako unikają takich sądów państwowych i poddają swe sprawy ocenie sądów polubownych" (Gołąb i Wustanowski, 1933; za: Łabenda 2013, s. 98).

Współcześnie powody czy zalety korzystania z alternatywnych metod rozwiązywania sporów są podobne jak w latach trzydziestych ubiegłego stulecia, są one tańsze, prostsze i szybsze.

Mediacja jest zaliczana do tzw. alternatywnych metod rozwiązywania sporów, określanych w skrócie mianem ADR (ang. *Alternative Dispute Resolution*). Stanowi najważniejszą, a jednocześnie najprostszą formę ADR (Morek, 2018, s. 27). W polskim ustawodawstwie nie występuje legalna definicja mediacji. Słowo „mediacja" pochodzi od greckiego *medos* i oznacza pośredniczący, neutralny, nieprzynależny do żadnej ze stron oraz od łacińskich *meditatio*, czyli pośrednictwo, i *mediare* — po-

średniczyć w sporze (Benedikt 2006, s. 39). Obecnie w literaturze przedmiotu dominuje określenie mediacji jako postępowania pozasądowego, w którym neutralna i odpowiednio do tego przygotowana osoba trzecia wypracowuje wraz ze stronami rozwiązanie powstałego pomiędzy nimi konfliktu (Weitz i Gajda-Roszczynialska 2015, s. 36). Według G. Goździewicza „mediacja jest jedną z metod likwidowania sporu, która polega na uczestniczeniu trzeciego podmiotu, którego podstawowym zadaniem jest doprowadzenie do polubownego załatwienia spornych kwestii w drodze porozumienia (ugody)" (Goździewicz, 2005, s. 10). Natomiast amerykański mediator Ch.W. Moore definiuje mediację jako „proces rozwiązywania konfliktu z udziałem strony trzeciej — akceptowanej przez wszystkich uczestników, lecz niemającej uprawnień do podejmowania za nich wiążących decyzji — która interweniuje w konflikcie czy sporze, by pomóc stronom poprawić relacje i komunikację oraz wykorzystać skuteczne procedury rozwiązywania problemów i negocjacji, pozwalające zrozumieć się i osiągnąć dobrowolne, obopólnie akceptowane porozumienie w sprawach spornych. Postępowanie takie jest poszerzeniem negocjacji. Do mediacji przystępuje się zazwyczaj wtedy, gdy strony sporu same z siebie nie są zdolne podjąć produktywnych rozmów albo rozpoczęły dyskusje, lecz znalazły się w impasie" (Moore, 2016, s. 31).

W myśl art. 3 lit. a dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/WE z 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych (Dz. Urz. UE L 136/3 z 24.05.2008) „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 mediatora. Postępowanie takie może zostać zainicjowane przez strony albo może je zaproponować lub zarządzić sąd lub nakazać prawo państwa członkowskiego. Termin ten obejmuje mediację prowadzoną prze sędziego, który nie jest odpowiedzialny za jakiekolwiek postępowanie sądowe dotyczące rzeczonego sporu. Nie obejmuje on jednak prób podejmowanych przez sąd lub sędziego rozstrzygającego spór w toku postępowania sądowego dotyczącego rzeczonego sporu". Dyrektywa dotyczy co prawda mediacji w sprawach cywilnych, jednakże ustawodawstwo wielu krajów członkowskich, w tym również polskie, dopuszcza stosowanie tej formy rozwiązywania sporów także w sprawach pracowniczych (Bakuń-Nawłoka, 2019, s. 12).

W Polsce mediacje po raz pierwszy zastosowano w ustawie z 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (DzU z 2020 r. poz. 123) jako jeden z obligatoryjnych etapów rozwiązywania sporów zbiorowych W późniejszym okresie przepisy dotyczące mediacji wprowadzono na mocy uchwalonej 28 lipca 2005 r. ustawy nowelizującej Kodeks postępowania cywilnego (DzU nr 172, poz. 1438). Regulacja ta została gruntownie zmieniona na podstawie ustawy z 10 kwietnia 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów (DzU poz. 1595), a znowelizowane przepisy miały na celu zwiększenie liczby postępowań mediacyjnych, w tym z zakresu prawa pracy[1].

Na pytanie, czy przepisy kodeksu postepowania cywilnego (dalej k.p.c.) umożliwiają stosowanie procedury mediacyjnej w zakresie prawa pracy, doktryna odpowiada twierdząco, bowiem możliwość ta wynika z art. 10 k.p.c., który pozwala na zawarcie ugody przed mediatorem we wszystkich sprawach cywilnych, w których nie jest to zabronione (Goździewicz, 2005, s 10; Baran, 2006, s. 2). Tym bardziej że z art. 243 kodeksu pracy (dalej: k.p.) wynika, że pracodawca i pracownik powinni dążyć do polubownego załatwienia sporu ze stosunku pracy W związku z tym, że ustawodawca regulując mediację nie wprowadził żadnych przepisów, które uwzględniałyby specyfikę spraw z zakresu prawa pracy, jako podstawę prawną należy wskazać ogólne przepisy regulujące instytucję mediacji, tj. art. 183^1–183^{15} k.p.c.

Metody rozwiązywania sporów ze stosunku pracy

Do sporów i konfliktów dochodzi we wszystkich ludzkich relacjach, a zatem nieuniknione są też spory w miejscu pracy. Jak słusznie zauważa się w literaturze, jeżeli strony konfliktu uznają za konieczne wdanie się w spór i w konsekwencji posłużą się normami prawnymi jako wybranym sposobem dochodzenia do realizacji swego interesu, to możliwe będzie zastosowanie różnorodnych metod, które można by określić jako metody mające na celu bądź „rozstrzygniecie", bądź też „rozwiązanie" sporu (Balicki, 2014, s. 902). Mediacja jest określana jako forma rozwiązywania sporów lub konfliktów przy udziale trzeciej strony — mediatora. Należy podkreślić, że jest to rozwiązywanie, a nie rozstrzyganie, co odróżnia mediację od podejmowania decyzji przez sędziego czy arbitra (Waszkiewicz, 2018, s. 161). Trzeba bowiem pamiętać, że rolą mediatora nie jest podjęcie decyzji formalnie kończącej konflikt, ale pomoc w osiągnięciu porozumienia przez strony. Mediator nie może stronom nakazać zakończenia sporu tak jak sędzia czy arbiter, ponieważ mediator nie jest umocowany do jego rozstrzygnięcia (Morek 2018, s. 24).

Na gruncie poglądów polskiej doktryny możemy wyróżnić podział sposobów rozwiązywania konfliktów zaproponowany przez L. Morawskiego, który dokonał go w oparciu o następujące kryteria: stopień sformalizowania procedur, liczbę i status osób zaangażowanych w dojście do porozumienia (strony, osoby trzecie), a także ewentualne uprawnienia władcze osób trzecich. Ponadto wyróżnił on cztery podstawowe sposoby rozwiązywania i rozstrzygania sporów: tryb kontraktowy (forma bezpośrednich negocjacji), tryb mediacyjno-koncyliacyjny (forma mediacji), tryb arbitrażowy (zbliżony do postępowania sądowego, strony nie mają wpływu na rozstrzygnięcie) oraz tryb adiudykacyjny (któremu odpowiada proces sądowy) (Morawski 1993, s. 12).

Spory ze stosunku pracy są konfliktami, w których uczestniczą pracodawca i pracownik. Ponadto spory, jakie mogą wyniknąć z tytułu stosunku pracy, można po-

dzielić na indywidualne i zbiorowe. W doktrynie przyjmuje się, iż „indywidualny spór pracy to różnica stanowisk podmiotów konkretnego stosunku prawnego — najczęściej stosunku pracy — regulowanego normami prawa pracy *sensu largo* co do istnienia bądź nieistnienia albo ukształtowania tego stosunku prawnego lub też zakresu wynikających z niego uprawnień i obowiązków" (Baran, 2013, s. 23). Spór indywidualny w ujęciu podmiotowym to spór między konkretnym, jednostkowym pracownikiem a pracodawcą. Natomiast w ujęciu przedmiotowym jest to indywidualne roszczenie pracownika wobec pracodawcy lub odwrotnie.

Zgodnie z art. 476 § 1 k.p.c. przez sprawy (spory) z zakresu prawa pracy, które w myśl art. 1 k.p.c. podlegają rozpoznaniu w postępowaniu sądowym regulowanym przez kodeks postepowania cywilnego, rozumie się sprawy:

- ❒ o roszczenia ze stosunku pracy lub z nim związane,
- ❒ o ustalenie istnienia stosunku pracy, jeżeli łączący strony stosunek prawny, wbrew zawartej między nimi umowie, ma cechy stosunku pracy,
- ❒ o roszczenia z innych stosunków prawnych, do których z mocy odrębnych przepisów stosuje się przepisy prawa pracy,
- ❒ o odszkodowania dochodzone od pracodawcy na podstawie przepisów o świadczeniach z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

Naczelną zasadą rozwiązywania sporów z zakresu prawa pracy jest dążenie do ich ugodowego rozwiązania (art. 243 k.p.). W przypadku indywidualnych sporów zachodzących pomiędzy pracownikiem i pracodawcą możemy wyróżnić następujące metody rozwiązywania sporów:

- ❒ postępowanie sądowe,
- ❒ postępowanie przed komisją pojednawczą,
- ❒ postępowanie przed sądem polubownym,
- ❒ mediacje

Ze względu na ograniczone ramy artykułu w dalszej części zostanie omówione tylko postępowanie mediacyjne.

Zasady mediacji

Postępowanie mediacyjne ma swoje określone zasady obowiązujące zarówno strony sporu, jak i mediatora, które możemy odnaleźć w przepisach kodeksu postepowania cywilnego. Należy jednak podkreślić, że główną rolę w przebiegu postępowania mediacyjnego powinny odgrywać zasady wypracowane przez same strony, a także wypracowane przez poszczególne ośrodki mediacyjne, przez praktyków. Zasady mediacyjne służą jako wskazówki mówiące o tym, jak powinna wyglądać mediacja oraz jak powinni zachowywać się jej uczestnicy. Określają one również granice swobody działania mediatora. Co ważne, zasady te maja uniwersalne zastosowanie, nie zmieniają się pod wpływem przedmiotu sporu czy rodzaju stron biorących w nim udział (Kalisz i Zienkiewicz, 2009, s. 60; Cybulko, 2018, s. 34).

Poniżej przedstawiam podstawowe zasady mediacji, które są wymienione w kodeksie postępowania cywilnego i które wynikają z dokumentów uchwalonych przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości, tj. Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora (dalej: Standardy mediacji) oraz Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich (dalej: Kodeks etyczny), stanowiący rozwinięcie i uzupełnienie Standardów mediacji o wymiar etyczny pracy mediatorów[2].

Dobrowolność mediacji wynika wprost z art. 183^1 § 1 k.p.c., który mówi, że mediacja jest dobrowolna. Strony nie mają obowiązku uczestniczenia w mediacji. Na pierwszym spotkaniu obowiązkiem mediatora jest odebranie od stron dobrowolnej zgody na mediację. Ponadto należy pamiętać, że zgoda na mediację może być cofnięta na każdym etapie trwania mediacji przez każdą ze stron. Dobrowolność dotyczy również zawarcia ugody: każda ze stron ma prawo odmówić jej podpisania, mimo że wcześniej zgodziła się na wszystkie jej zapisy. Zasada dobrowolności została wymieniona również w Standardach mediacji, stanowiących, że mediator dba o dobrowolność uczestniczenia w mediacji i zawierania porozumienia (Standard 1) oraz w punkcie III Kodeksu etycznego, który mówi, że mediator powinien dbać o zapewnienie dobrowolności udziału stron w postępowaniu mediacyjnym. Pewne wątpliwości może budzić rozumienie dobrowolności mediacji w przypadku skierowań na mediację przez sąd, ale należy zauważyć, że obowiązkiem stron będzie tylko rozpoczęcie mediacji, bowiem strony już po pierwszym spotkaniu mogą zdecydować o rezygnacji z mediacji (Waszkiewicz, 2018, s. 163). Ponadto warto zwrócić uwagę na treść art. 183^8 § 1 k.p.c., z którego wynika, że sąd może skierować strony do mediacji na każdym etapie postępowania, natomiast strony w terminie tygodnia od dnia ogłoszenia lub doręczenia im postanowienia sądu, mogą nie wyrazić zgody na mediację. W związku z tym zasada dobrowolności zostaje w pełni zachowana.

Druga zasada, bezstronności mediatora przy prowadzeniu mediacji, wynika wprost z art. 183^3 § 1 k.p.c. Zasada bezstronności zakłada, że mediator nie opowiada się za żadną ze stron i w równym stopniu wspiera każdą z nich w rozwiązywaniu sporu. Ponadto zadaniem mediatora jest dbanie o równowagę stron w trakcie mediacji. Mediator nie ocenia i nie okazuje stronom swoich sympatii. Ma on także obowiązek niezwłocznego ujawnienia stronom okoliczności, które mogłyby poddać jego bezstronność w wątpliwość (art. 183^3 § 2 k.p.c.). Zasada bezstronności jest zawarta również w Standardach mediacji, stanowiących, że mediator jest bezstronny wobec uczestników mediacji (Standard III), natomiast to, w jaki sposób powinien zachować się mediator, określa punkt VI Kodeksu etycznego, mianowicie mediator nie powinien prowadzić postępowania mediacyjnego, jeśli nie jest w stanie zachować bezstronności lub usunąć wątpliwości co do swojej bezstronności.

Zasada poufności została zawarta w art. 183^4 § 1 k.p.c., który stanowi, że postępowanie mediacyjne jest niejawne. Mediator, strony i inne osoby biorące udział w postępowaniu mediacyjnym są obowiązane zachować w tajemnicy fakty, o których dowiedziały się w związku z prowadzeniem mediacji (183^4 § 2 k.p.c.). Co więcej, mediator nie może być w sprawie tych faktów powołany na świadka

w postępowaniu sądowym (art. 259^1 k.p.c.) — wyjątkiem jest sytuacja, w której strony zgodnie zwolnią go z obowiązku zachowania uzyskanych informacji w tajemnicy. Ponadto ustawodawca dodatkowo wzmocnił obowiązek poufności, wskazując, że powoływanie się przez strony w toku postępowania sądowego na propozycje lub oświadczenia składane w postępowaniu mediacyjnym jest bezskuteczne (art. 183^4 § 3 k.p.c.). Mediator nie może bez zgody stron ujawnić informacji także drugiej stronie, jeśli pozyskał daną informację na spotkaniu z jedną ze stron. Poufność daje stronom poczucie bezpieczeństwa i sprawia, że strony mogą być bardziej otwarte i szczere. Z obowiązku dotrzymania tajemnicy mogą zwolnić mediatora strony. Podobnie jak w wyżej wskazanych zasadach również zasada poufności została uwzględniona w Standardach mediacji. Standard VI stanowi, że mediator dba o poufność mediacji, a mediacja, jej przebieg i rezultat objęte są tajemnicą. Podobnie stanowi w punkcie VII Kodeks etyczny.

Neutralność mediatora jest uzupełnieniem zasady bezstronności, z tym że neutralność nie odnosi się do stron, a do przedmiotu sporu. Zdaniem P. Waszkiewicza neutralność to niezwiązanie mediatora z przedmiotem sporu oraz brak interesu w jakimkolwiek szczególnym sposobie jego zakończenia. Mediator stara się, aby jego poglądy, przekonania czy uprzedzenia nie wpływały na postrzeganie przedmiotu sporu i nie determinowały stosunku do możliwych rozwiązań (Waszkiewicz, 2018, s. 167). Neutralność mediatora nie została uwzględniona w przepisach kodeksu postepowania cywilnego, natomiast jest mocno akcentowana w Standardach mediacji, została bowiem wymieniona zaraz po zasadzie dobrowolności w Standardzie II, który stanowi, że mediator jest neutralny wobec przedmiotu sporu oraz nie narzuca stronom rozwiązań. Jednocześnie należy zauważyć, że ustawodawca w nowelizacji kodeksu postępowania cywilnego, która weszła w życie w 2016 r., w art. 183^{3a} umożliwił mediatorom wspieranie stron w formułowaniu przez nie propozycji ugodowych oraz na zgodny wniosek stron mediator może wskazać sposoby rozwiązania sporu, które jednak nie są dla stron wiążące. W związku z tym została usankcjonowana możliwość stosowania mediacji ewaluatywnej jako dopuszczalnego modelu mediacji obok mediacji klasycznej — facylitatywnej (Gmurzyńska, 2018, s. 182).

W przepisach kodeksu postepowania cywilnego nie została natomiast ujęta zasada akceptowalności mediatora, która oznacza, że strony muszą zaakceptować osobę mediatora oraz sposób prowadzenia przez niego mediacji. Proces mediacji kieruje się bowiem pewnymi regułami i zasadami, które zawsze zostają ustalone na początku wspólnego posiedzenia i muszą zostać zaakceptowane przez wszystkich uczestników mediacji. W przypadku braku akceptacji reguł i zasad mediacja nie może zostać przeprowadzona. Zgodnie z kodeksem postępowania cywilnego strony mają pierwszeństwo wyboru mediatora, dopiero jeśli tego nie zrobią mediatora wyznacza sąd (art. 183^9 § 1 k.p.c.).

Należy zauważyć, że oprócz wyżej wymienionych zasad mediatorzy i ośrodki mediacyjne stosują własne dodatkowe zasady, takie m.in. jak zasada bezinteresowności — mediator nie może wykorzystywać kontaktu ze stronami dla własnych korzyści, nie może mieć żadnego osobistego interesu z faktu zawarcia lub niezawarcia ugody, zasada profesjonalizmu — mediator stale poszerza swoją wiedzę i umiejętności posługiwania się nią zgodnie z dobrem i interesem stron, ponadto mediator powinien ukończyć specjalistyczne szkolenia z mediacji czy zasada szacunku — mediator szanuje godność stron i dba, żeby strony odnosiły się do siebie z szacunkiem.

Jak słusznie zauważono w literaturze, mediacja jest tak dobra jak dobry jest mediator, istotne jest, by mediator działał w sposób etyczny, zgodny z zasadami przyjętymi przez środowisko mediacyjne (Suchanek, 2018, s. 134). Mediator jest osobą, która usprawnia komunikację między stronami i pomaga uczestnikom mediacji w wypracowaniu satysfakcjonującego obie strony rozwiązania. Nie jest on sędzią ani arbitrem — jego rolą nie jest rozstrzyganie zaistniałego między stronami sporu. Mediator stara się wyjaśnić stronom istotę ich stanowiska i zbliżyć je do siebie na tyle, aby mogły znaleźć odpowiadające im rozwiązanie. To strony przy pomocy neutralnego mediatora same mogą decydować o kształcie i warunkach przyszłego rozwiązania. Taka relacja daje szanse na utrzymanie między nimi poprawnych stosunków i stosowanie się do powziętych ustaleń. Mediacja to poszukiwanie kreatywnych rozwiązań dla stron.

Postępowanie mediacyjne

Mediacja w przeciwieństwie do postępowania sądowego nie posiada sztywnych ram proceduralnych, jest bardziej elastyczna i mniej sformalizowana. W związku z tym z powodzeniem powinna być stosowana w przypadku rozwiązywania sporów z zakresu prawa pracy.

W literaturze wskazuje się, że „mediacja różni się od innych rozstrzygnięć instytucjonalnych tym, że jej celem nie jest ustalenie, kto ma rację, ale wypracowanie rozwiązania satysfakcjonującego obie strony sporu" (Krata, 2004, s. 20). Mediacja daje stronom możliwość wymiany informacji, co w konsekwencji może prowadzić do lepszego zrozumienia problemów obu stron, przedyskutowania zagadnień, kwestii będących przyczyną sporu, wyjaśnienia nieporozumień, określenia oraz wyartykułowania ukrytych interesów i potrzeb, odnalezienia pola porozumienia i wreszcie wprowadzenia w życie wzajemnie satysfakcjonującego rozwiązania (Sobczak, 2017, s. 174). W mediacji nie ma przegranych, zgodnie z zasadą „win-win" obie strony są wygrane.

Jak już wcześniej wspomniałam, mediacja jest jedną z form, która umożliwia rozwiązanie sporu zaistniałego pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Wniosek o przeprowadzenie mediacji może złożyć zarówno pracownik jak i pracodawca. Wszelkie spory powstające między stronami mogą negatywnie wpływać na ich wzajemne relacje, wychodząc poza zakres sporu i oddziałując negatywnie na całokształt wzajemnych stosunków. Polubowne rozwiązanie sporu ogranicza ten aspekt do minimum i daje szansę na dalszą, prawidłową współpracę między nimi (Raczkowski, 2014, s. 1273).

W przypadku indywidualnych sporów mediacja może być prowadzona zarówno przed wszczęciem procesu sądowego, jak i już po wniesieniu pozwu do sądu pracy. Zgodnie z art. 183^1 § 2 k.p.c. postępowanie mediacyjne może być prowadzone na podstawie umowy o mediację albo postanowienia sądu. Z tego względu przyjmuje się podział na mediację konwencjonalną, zwaną także umowną, oraz mediację ze skierowania sądu, określaną jako mediację sądową (Macyszyn i Śledzikowski, 2015, s. 5). W pierwszym przypadku prowadzi się ją na podstawie umowy o mediację lub wniosku jednej ze stron. Zawsze jednak do prowadzenia mediacji wymagana jest zgoda stron. Należy zauważyć, że każda ze stron sporu może złożyć wniosek o przeprowadzenie mediacji na każdym etapie postępowania sądowego. Przez umowę mediacyjną należy rozumieć umowę, zgodnie z którą strony poddają spory powstałe lub mogące powstać między nimi w przyszłości do rozstrzygnięcia za pomocą instytucji mediacji, przewidującej skorzystanie z usług osoby trzeciej (mediatora) celem doprowadzenia do ewentualnej ugody pomiędzy stronami (Malaga i Mól, 2008, s. 125). I tu powstaje pytanie: czy w treści umowy o pracę można zawrzeć klauzulę mediacyjną? Zdaniem M. Mędrali zawarcie klauzuli mediacyjnej w umowie o pracę może budzić pewne zastrzeżenia ze względu na ochronną funkcję tej gałęzi prawa, ponieważ pracownik, który jest słabszą stroną stosunku pracy, raczej zgodzi się na taką klauzulę, nawet wbrew swej woli (Mędrala, 2011, s. 345). Natomiast w mojej ocenie zasadne byłoby wprowadzenie obligatoryjności klauzuli mediacyjnej w umowach o pracę, stanowiącą, że w przypadku pojawienia się sporu zostanie on rozwiązany w drodze mediacji. I nie oznacza to, że pracownik zostaje „zmuszony" do mediacji, bowiem zgodnie z zasadą dobrowolności na każdym etapie mógłby zrezygnować z mediacji i poddać rozwiązanie sporu na drodze sądowej.

Przyjmuje się, że umowa o mediację może być zawarta w dowolnej formie, jednak ze względów dowodowych powinno się zawierać umowę o mediację w formie pisemnej. Należy zauważyć, że umowa o mediację jest odrębnym typem umowy nazwanej, uregulowanej poza kodeksem cywilnym, jest umową dwustronnie zobowiązującą, ale niewzajemną i stwarzającą stosunek prawny o charakterze ciągłym (Błaszczak, 2008, s. 26). Ustawodawca w art. 183^1 § 3 k.p.c. wyróżnia następujące elementy umowy o mediację: przedmiot mediacji, osoba mediatora albo sposób, w jaki zostanie on wybrany.

Jak już wspomniano, postępowanie mediacyjne może zostać również wszczęte poprzez wyrażenie zgody na mediację w przypadku, gdy druga strona złożyła wniosek o przeprowadzenie mediacji lub przez faktyczne jej podjęcie. Zgodnie z art. 183^6 § 1 k.p.c. mediacja rozpoczyna się z chwilą doręczenia mediatorowi wniosku o jej przeprowadzenie, z dołączonym dowodem doręczenia jego odpisu drugiej stronie. Mimo doręczenia wniosku, mediacja nie zostaje wszczęta, jeżeli (art. 183^6 § 2 k.p.c.):

1) stały mediator, w terminie tygodnia od dnia doręczenia mu wniosku o przeprowadzenie mediacji, odmówił przeprowadzenia mediacji;

2) strony zawarły umowę o mediację, w której wskazano jako mediatora osobę niebędącą stałym mediatorem, a osoba ta, w terminie tygodnia od dnia doręczenia jej wniosku o przeprowadzenie mediacji, odmówiła przeprowadzenia mediacji;

3) strony zawarły umowę o mediację bez wskazania mediatora i osoba, do której strona zwróciła się o przeprowadzenie mediacji, w terminie tygodnia od dnia doręczenia jej wniosku o przeprowadzenie mediacji, nie wyraziła zgody na przeprowadzenie mediacji albo druga strona w terminie tygodnia nie wyraziła zgody na osobę mediatora;

4) strony nie zawarły umowy o mediację, a druga strona nie wyraziła zgody na mediację.

Wszczęcie mediacji następuje w momencie doręczenia mediatorowi wniosku o przeprowadzenie mediacji. Ustawodawca przewidział w art. 183^7 k.p.c. wymogi formalne wniosku o przeprowadzenie mediacji: oznaczenie stron, dokładnie wskazane żądanie, przedstawienie okoliczności, które je uzasadniają, podpis strony, a także wyszczególnienie załączników (jeżeli strony zawarły umowę o mediację na piśmie do wniosku dołącza się odpis tej umowy). Dokładne określenie tego momentu jest niezwykle istotne, bowiem przerywa bieg przedawnienia (Białecki, 2012, s. 191 i n.).

Kolejnym sposobem wszczęcia mediacji jest postanowienie sądu kierujące strony na mediację. Sąd może skierować strony do mediacji na każdym etapie postępowania, z tym że zgodnie z zasadą dobrowolności mediacji nie prowadzi się, jeżeli strona w terminie tygodnia od dnia ogłoszenia lub doręczenia jej postanowienia kierującego strony do mediacji nie wyraziła zgody na mediację. Sąd kierując strony do mediacji wyznacza mediatora, jednakże zgodnie z zasadą dobrowolności nie są one związane tym wyznaczeniem i mogą wskazać inną osobę, która przeprowadzi mediację. Jeżeli strony nie dokonały wyboru osoby mediatora prowadzącego sprawę, wskazuje go sąd spośród stałych mediatorów wpisanych na listę mediatorów prowadzoną przez prezesa sądu okręgowego. Ponadto sąd kierując strony do mediacji wyznacza czas jej trwania na okres do trzech miesięcy. Na zgodny wniosek stron lub z innych ważnych powodów termin na przeprowadzenie mediacji może zostać przedłużony, jeżeli będzie to sprzyjać ugodowemu załatwieniu sprawy.

Przebieg (etapy) postępowania mediacyjnego nie jest uregulowany ustawowo i kształtuje się tak samo zarówno dla mediacji umownej (pozasądowej) jak i mediacji prowadzonej w trakcie procesu (sądowej). Ch.W. Moore wymienia 12 etapów mediacji (Moore, 2009, s. 78 i n.)[3] natomiast E. Gmurzyńska wymienia osiem etapów postępowania mediacyjnego (Gmurzyńska, 2009, s. 214 i n.)[4]. Jak słusznie zauważa się w literaturze, określona koncepcja etapów postępowania mediacyjnego jest uzależniona od mediatora i zgodnych wniosków stron i powinna być dostosowana do konkretnego przedmiotu sporu (Broński, 2016, s. 43).

Pierwszym etapem postępowania mediacyjnego jest przygotowanie do mediacji (premediacja). Jest to istotny etap dla mediatora, który powinien przygotować się me-

rytorycznie i formalnie do mediacji. Jest to też pierwszy kontakt mediatora ze stronami. Podczas tego spotkania mediator omawia zasady mediacji, pozyskuje informacje o konflikcie, jak również bada nastawienie stron wobec problemu, który ma być rozwiązywany, ponadto ustala termin i miejsce spotkania mediacyjnego, o ile strony wyrażą zgodę. Na tym etapie mediator w sposób szczególny powinien zadbać o przyjazny ton rozmowy oraz o podkreślenie pozytywnych elementów mediacji (Gmurzyńska 2018, s. 218).

Kolejnym etapem jest spotkanie mediacyjne, które może być organizowane jako wspólne spotkanie stron lub jako posiedzenie prowadzone z każdą ze stron indywidualnie w celu ograniczenia negatywnych emocji zakłócających komunikację pomiędzy stronami, i tym samym uniemożliwiającym dojście do porozumienia. Uczestnicy konfliktu przedstawiają zdarzenie z własnego punktu widzenia oraz dzielą się swoim stosunkiem emocjonalnym do sprawy. Wymiana zdań, dialog oraz ustalenie kwestii do dyskusji to kolejny bardzo ważny etap mediacji, który ma na celu nakłonienie stron do wzajemnego porozumienia oraz daje możliwość zadawania pytań (Gmurzyńska, 2018, s. 223 i n.). Mediator zachęca strony do dyskusji i poszukiwania możliwych rozwiązań sporu, które finalnie mają doprowadzić do uzgodnienia jednego rozwiązania zaspokajającego interesy każdej z nich, a w konsekwencji zawarcia ugody. Podczas ostatniego etapu, gdy strony ustaliły sposoby rozwiązania sporu, spisywana jest ugoda, która będzie uwzględniała interesy obu stron, zarówno pracownika jak i pracodawcy.

Postępowanie mediacyjne może zakończyć się zawarciem lub niezawarciem ugody. W każdym przypadku mediator sporządza protokół z przebiegu mediacji i go podpisuje. Jako obligatoryjne elementy protokołu w kodeksie postępowania cywilnego wskazuje się: miejsce i czas przeprowadzenia mediacji, imię, nazwisko (nazwę) i adresy stron, imię i nazwisko oraz adres mediatora, jak również wynik mediacji (Majewski i Mularczyk, 2010, s. 58). Jeżeli strony zawarły ugodę przed mediatorem, wówczas ugodę podpisaną przez strony zamieszcza się w protokole albo załącza do niego. Niemożność podpisania ugody mediator stwierdza również w protokole (art. 183^{12} § 2 k.p.c.). W przypadku mediacji pozasądowej, gdy nie doszło do zawarcia ugody, ostatnią czynnością w ramach tej formy polubownego rozwiązywania sporów jest doręczenie stronom odpisu protokołu — stronom pozostaje droga sądowa. Odnośnie do postępowania mediacyjnego wszczętego na podstawie skierowania przez sąd mediator składa oryginał protokołu w sądzie rozpoznającym sprawę, niezależnie od jego wyniku. Na wniosek strony sąd niezwłocznie przeprowadza postępowanie co do zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem, która po jej zatwierdzeniu wywołuje takie same skutki procesowe i materialnoprawne jak ugoda sądowa (art. 183^{14} § 1 k.p.c.). Istotna w tym kontekście jest możliwość zatwierdzenia tejże ugody przez sąd poprzez nadanie jej klauzuli wykonalności, po tym jak zostanie stwierdzone, czy zawarte w niej postanowienia nie są sprzeczne z prawem, zasadami współżycia społecznego, nie zmierzają do obejścia prawa albo są niezrozumiałe lub zawierają sprzeczności (Hołda-Wydrzyńska, 2015, s. 161).

Należy zauważyć, że istotne znaczenie dla oceny ważności ugód w sprawach pracowniczych ma art. 84 k.p., który stanowi, że pracownik nie może zrzec się prawa do wynagrodzenia ani przenieść tego prawa na inną osobę. Sąd Najwyższy w wyroku z 3 lutego 2006 r., II PK 161/05 (LEX nr 227849), stwierdził, że zakaz nie tylko całkowitego, lecz także częściowego zrzeczenia się prawa do wynagrodzenia ma charakter bezwzględny i dotyczy wszystkich oświadczeń woli pracownika, w tym również ugody sądowej. Z poglądem tym nie zgadza się E. Maniewska twierdząc, że taka wykładnia prawa jest w niektórych sytuacjach, zwłaszcza jeśli chodzi o ugodę sądową lub ugodę zawartą przed mediatorem, sprzeczna ze słusznym interesem pracownika. Taki bezwzględny zakaz rezygnacji z uprawnień płacowych stawia pracownika na przegranej pozycji negocjacyjnej, w sytuacji gdy pewne ustępstwo z jego strony mogłoby zaowocować większą korzyścią. Istota ugody polega bowiem na czynieniu sobie wzajemnych ustępstw. Niemożność rezygnacji przez pracownika z żadnych uprawnień płacowych często prowadzi zaś do tego, że *de facto* nie ma on pracodawcy nic do zaoferowania (Maniewska, 2018, s. 34). Podobnie wypowiedział się Sąd Rejonowy Wrocław Śródmieście we Wrocławiu w wyroku z 7 lutego 2018 r. (sygn. akt XP 28/17), który przyjął stanowisko, zgodnie z którym przepis art. 84 k.p. nie dotyczy częściowego zrzeczenia się prawa do wynagrodzenia w ramach wzajemnych ustępstw przy zawieraniu ugody przed sądem lub mediatorem, które to czynności podlegają kontroli sądowej z punktu widzenia zgodności z prawem, zasadami współżycia społecznego, a w szczególności słusznym interesem pracownika. Przyjęcie, że rezygnacja przez pracownika z jakiejkolwiek części wynagrodzenia za pracę, w każdych okolicznościach, stawiałoby pracownika w bardzo złej sytuacji procesowej, zwłaszcza w obliczu roszczeń, których dochodzenie wiąże się ze skomplikowanym, długotrwałym i niepewnym co do wyniku postępowaniem dowodowym lub w sytuacjach, gdy szybkie uzyskanie częściowego zaspokojenia roszczenia jest dla pracownika ważniejsze niż prowadzenie niepewnego co do wyniku postępowania sądowego. Zdaniem Sądu Rejonowego przepis art. 84 k.p. nie świadczy o tym, że intencją ustawodawcy było wykluczenie możliwości czynienia przez pracownika jakichkolwiek ustępstw przy zawieraniu kontrolowanych przez sąd ugód — sądowej i przed mediatorem, a jedynie zapobieżenie sytuacjom, w których pracodawca, jako podmiot silniejszy, wymusza na pracowniku złożenie takiego oświadczenia, wykorzystując swoją silniejszą pozycję na rynku. Słuszny interes pracownika w rozumieniu art. 469 k.p.c. nie musi być utożsamiany z uzyskaniem należnego mu świadczenia w pełnej wysokości. Wykluczałoby to bowiem możliwość ustępstwa przez pracownika z części dochodzonych przez niego roszczeń (postanowienie SN z 20 czerwca 2000 r., I PKN 313/00, OSNP 2002/1/17).

Uwagi końcowe

Pomoc neutralnej osoby trzeciej w osiągnięciu porozumienia między skonfliktowanymi stronami była stosowana w różnych okresach historycznych, różnych państwach i kulturach (Moore, 2016, 80 i n.). W Polsce liczba spraw, które trafiają do sądów pracy, rośnie z roku na rok (w 2017 r. — 71 911, w 2018 r. — 127 926) (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2019), co znacznie przekłada się na wydłużenie okresu oczekiwania na wyznaczenie pierwszego terminu rozprawy. Dlatego też podjęcie mediacji jest szansą na skrócenie czasu oczekiwania na rozwiązanie sporu (mediacja trwa maksymalnie trzy miesiące, chyba że strony wniosą o jej przedłużenie) oraz stwarza wręcz możliwość zawarcia przez strony ugody jeszcze przed wyznaczonym pierwszym terminem rozprawy.

Jak słusznie zauważa się w literaturze, zgodnie z zasadą autonomii woli stron są one w zasadzie zdolne samodzielnie, drogą wzajemnych ustępstw, doprowadzić do zlikwidowania istniejącego między nimi konfliktu w sposób najbardziej dla siebie dogodny. Orzeczenie sądu oparte na autorytecie władzy wymusza rozstrzygnięcie sporu, ale nie likwiduje często konfliktu między stronami. Ugoda jest z wielu względów lepszym środkiem rozwiązania sporu niż orzeczenie sądu (Ereciński, 2012, s. 156).

Moim zdaniem mediacja w prawie pracy powinna stanowić podstawę rozwiązania sporu, natomiast sąd alternatywę. W związku z tym zasadne byłoby wprowadzenie klauzuli mediacyjnej w umowach o pracę, jak to ma miejsce np. w Portugalii[5] lub wprowadzenie obowiązkowego spotkania informacyjnego z mediatorem zwaśnionych stron, tak jak np. w Turcji[6], w Czechach[7], Hiszpanii[8], Azerbejdżanie[9]. Przykładowy zapis klauzuli mediacyjnej, który mógłby zostać zawarty na końcu umowy o pracę mógłby brzmieć: „Strony zgodnie postanawiają, że w przypadku zaistnienia pomiędzy nimi sporu dotyczącego niniejszej umowy lub pozostającego w związku z nią, przed skierowaniem sprawy na drogę sądową, podejmą próbę rozwiązania sporu poprzez mediację" (i ewentualnie wstawić ośrodek mediacyjny). Należy zauważyć, że zastosowanie w umowie o pracę klauzuli mediacyjnej nie stanowiłoby przeszkody do rozpoznania sprawy przez sąd. Warto byłoby również rozważyć wprowadzenie zmian do art 242 § 2 k.p., który przewidywałby także drogę mediacji: „Przed skierowaniem sprawy na drogę sądowy pracownik może żądać wszczęcia postępowania pojednawczego przed komisją pojednawczą lub postępowania mediacyjnego". Ponadto w związku z tym uzasadniony wydaje się być wniosek o zmianę przepisów w kodeksie pracy, że wszczęcie mediacji nie spowoduje utraty terminu do odwołania się od wadliwego wypowiedzenia lub rozwiązania umowy o pracę, o którym mowa w art. 264 k.p., jak to czyni art. 248 § 2 k.p. stanowiąc, że zgłoszenie przez pracownika wniosku do komisji pojednawczej przerywa bieg przedawnienia. Prawny obowiązek przeprowadzania mediacji w sporach pracowniczych mógłby stworzyć warunki, w których udałoby się rozwiązać konflikt, tak by nie było potrzebne kierowanie sprawy do postępowania przed sądem. Zgadzam się z stwierdzeniem, że głównym celem mediacji nie jest ugoda, a stworzenie stronom warunków do porozumienia się (Knapczyk, 2012, s. 197). Jeśli nawet nie zostanie podpisana ugoda, to strony wracają na salę sądową z innym nastawieniem i są bardziej wyciszone.

Z analizy statystyk Ministerstwa Sprawiedliwości w zakresie postępowań mediacyjnych w sprawach z zakresu prawa pracy wynika, że w 2019 r. na podstawie postanowienia sądu (art. 183^8 § 1 k.p.c.) skierowano do mediacji łącznie (sąd rejonowy i okręgowy) 2746 spraw, natomiast umorzono postępowanie w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem (art. 183^{14} § 1 i 2 k.p.c.) w 661 przypadkach. Trzeba przyznać, że nie są to liczby imponujące, choć podkreślić należy znaczny wzrost w porównaniu z rokiem 2015, gdzie do mediacji w sprawach pracowniczych skierowano jedynie 528 spraw, a ugodą zakończyły się 123 sprawy. Natomiast średni czas trwania mediacji skierowanych przez sąd nie przekraczał trzech miesięcy (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2020). W związku z tym należy stwierdzić, że mimo wielu zalet mediacja w dalszym ciągu jest niedoceniana zarówno przez pracowników, jak i pracodawców. Trudno ocenić czym jest to spowodowane, być może wynika to z mentalności Polaków, którzy uważają, że tylko sąd właściwie rozpozna ich sprawę. W mojej ocenie sytuacja nie zmieni się, dopóki sędziowie jak i pełnomocnicy nie będą zachęcać stron do próby ugodowego rozwiązania sporu na drodze mediacji, bowiem to w głównej mierze od nich zależy czy pracownik i pracodawca skorzysta z tej drogi, czy też nie. Uważam, że należałoby w większym zakresie propagować i rozpowszechniać ideę mediacji wśród społeczeństwa. Postępowanie mediacyjne cechuje wiele zalet i pozostaje wierzyć, iż szeroko popularyzowana mediacja, jako alternatywny sposób rozwiązywania sporów, cieszyć się będzie coraz większą popularnością i zaufaniem w Polsce.

Przypisy/Notes

[1] Uzasadnienie do ustawy z 10 września 2015 r. o zmianie ustawy — Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów, druk sejmowy nr 3432 z 22 maja 2015 r.

[2] Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z 1 sierpnia 2005 r. w sprawie powołania Społecznej Rady do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Ministrze Sprawiedliwości (DzUrz Ministra Sprawiedliwości nr 5, poz. 19). Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich uchwalony przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Ministrze Sprawiedliwości 19 maja 2008 r.; Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora uchwalone przez Radę 26 czerwca 2006 r., dostępne na stronie: https://www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/spoleczna-rada-ds-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow/dokumenty-deklaracje/ (dostęp: 06.02.2020).

[3] Ch.W. Moore wymienia następujące etapy mediacji: nawiązanie kontaktu ze stronami, wybór strategii prowadzenia mediacji, zbieranie i analizowanie podstawowych informacji, sporządzenie szczegółowego planu mediacji, budowanie zaufania i współpracy, rozpoczęcie sesji mediacyjnej, zdefiniowanie sprawy i ustalenie planu, odkrywanie ukrytych interesów stron, generowanie opcji rozwiązań, ocena możliwości rozwiązań, przetarg końcowy, osiągnięcie formalnego porozumienia.

[4] E. Gmurzyńska wyróżnia następujące etapy mediacji: przygotowanie mediacji, otwarcie mediacji — spotkanie wspólne, wstępne wypowiedzi stron, wymiana zdań-dialog, ustalenie kwestii do dyskusji (ustalanie kolejności omawianych kwestii), tworzenie propozycji ugodowych (opcji rozwiązania sporu), osiąganie porozumienia, spisywanie ugody.

[5] Pracodawcy i pracownicy są zachęcani przez rząd Portugalii do rozwiązywania sporu na drodze mediacji, ponadto mogą w umowie o pracę zawierać klauzulę mediacyjną, która zobowiązuje obie strony do rozważenia, w przypadku konfliktu, skorzystania z mediacji w Sistema de Mediaçao Laboral. https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/individual-disputes-at-the-workplace-alternative-disputes-resolution; https://dgpj.justica.gov.pt /English/Alternative-Dispute-Resolution#Mediation (12.03.2021).

[6] Przed wniesieniem pozwu do sądu strony zobowiązane są do obowiązkowego spotkania mediacyjnego: http://www.mfa.gov.tr/resolution-of-conflicts-and-mediation.en.mfa (12.03.2021).

[7] Uczestnictwo w takiej sesji informacyjnej jest obowiązkowe na podstawie decyzji sędziego: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-202/zneni-20170701 (12.03.2021).

[8] https://e-justice.europa.eu/content_mediation_in_member_states-64-es-pl.do?init=true&member=1; http://malopolskiecam.pl/images/do-pobrania/Mediacja-w-innych-krajach-europejskich.pdf (12.03.2021).

[9] http://mediationblog.kluwerarbitration.com/2020/12/14/azerbaijan-is-preparing-to-implement-the-law-on-mediation/ (12.03.2021).

Bibliografia/References

Bakuń-Nawłoka, U. (2019). Wybrane aspekty sądowych i pozasądowych sposobów rozwiązywania indywidualnych sporów pracowniczych. W: J. Helios, W. Jedlecka i A. Kwieciński (red.), *Prawo wobec wyzwań współczesności. Wybrane problemy teoretycznoprawne i dogmatycznoprawne*. http://www.bibliotekacyfrowa.l/publication/103015 (15.08.2020).

Balicki, R. (2014). Pozasądowe procedury rozwiązywania sporów między jednostkami. W: M. Jabłoński (red.), R*ealizacja i ochrona konstytucyjnych wolności i praw jednostki w polskim porządku prawnym*. Wrocław. https://www.repozytorium.uni.wroc.pl/dlibra/show-content/publication/-53082?id=53082 (15.08.2020).

Baran, K. W. (2003). *Procesowe prawo pracy*. Kraków.

Baran, K. W. (2006). Mediacja w sprawach z zakresu prawa pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, (3).

Baran, K. W. (2013). Procesowe prawo pracy. W: K. W. Baran (red.), *Procesowe prawo pracy. Wzory pism.* Warszawa: Wolters Kluwer.

Benedikt, A. (2006). *Negocjacje i mediacje w administracji.* Wrocław.

Białecki, M. (2012). *Mediacja w postępowaniu cywilnym*. Warszawa.

Błaszczak, Ł. (2008). Charakter prawny o umowy o mediację. ADR. *Arbitraż i Mediacja*, (1) http://arbitraz.laszczuk.pl/_adr/18/Charakter_prawny _umowy_o_mediacje. pdf (15.08.2020).

Broński, W. (2016). Mediacja w rozwiązywaniu sporów zbiorowych. *Roczniki Nauk Prawnych*, *26*(4). https://ojs.tnkul.pl/index.php/rnp/article/view/8091/8044 (15.08.2020). https://doi.org/10.18290/rnp.2016.26.4-2

Cybulko, A. (2018). *Mediacja cywilna i rola mediatora w ujęciu psychologii społecznej.* Warszawa. https://depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/3209/3402-DR-SC-ISNS-227699.pdf?sequence=1 (15.08.2020).

Ereciński, T. (2012). *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Tom I. Postępowanie rozpoznawcze*. Warszawa.

Gmurzyńska, E. (2018). Etapy mediacji. W: E. Gmurzyńska i R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Gołąb, S. i Wustanowski, Z. (1933). Kodeks sądów polubownych. Kraków. Za: Łabenda, K. (2013). *Rozstrzyganie sporów konsumenckich w postępowaniach niejudykacyjnych. Zarys problemu*. http://cejsh.icm.edu. pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-77a2fb35-5623-46 (15.08.2020).

Goździewicz, G. (2005). Mediacja i arbitraż w polskim prawie pracy. W: G. Goździewicz (red.), *Arbitraż i mediacja w prawie pracy. Doświadczenia amerykańskie i polskie*. Lublin.

Hołda-Wydrzyńska, A. (2015). Mediacja w sprawach gospodarczych. W: A. Torbus (red.), *Mediacja w sprawach gospodarczych. Praktyka — teoria — perspektywy*. Warszawa. https://pbn.nauka.gov.pl/polindex-webapp/browse/issue/journalissue-cfa8a622-c386-4e07-a540-5321b0ca2ace (15.08.2020).

Kalisz, A. i Zienkiewicz, A. (2009). *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Knapczyk, E. (2012). *I*nstytucja mediacji jako „żywy przepis", a nie „martwy zapis" — jak wypracować dogodną płaszczyznę pomiędzy teorią i praktyką? *Przegląd Prawniczy Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza*, (1). http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-cbfdf30c-4463-4ed6-8cfb-0a2d30660513/c/15. _Knapczyk. pdf (15.08.2020).

Krata, A. (2004). Alternatywne metody rozwiązywania sporów. Cechy i umiejętności mediatora a skuteczność mediacji. *Temidium*, 1(32).

Macyszyn, M. i Śledzikowski, M. (2015). Umowa o mediację w prawie polskim — wybrane zagadnienia. *ADR. Arbitraż i Mediacja*, (3).

Majewski, A. i Mularczyk, K. (2010). Mediacja jako ADR w prawie pracy. *ADR. Arbitraż i Mediacja*, (3). http://arbitraz.laszczuk.pl/_adr/139/Mediacja_jako_ADR_w_prawie_pracy.pdf (15.08.2020).

Malaga, P. i Mól, A. (2008). Sposoby i skutki wszczęcia mediacji. *ADR. Arbitraż i Mediacja*, (4). http://arbitraz.laszczuk.pl/_adr/57/Sposoby_i_skutki _wszczecia_mediacji.pdf (15.08.2020).

Mędrala, M. (2011). *Funkcja ochronna cywilnego postępowania sądowego w sprawach z zakresu prawa pracy*. Warszawa.

Maniewska, E. (2018). Komentarz do art. 84 k.p. W: K. Jaśkowski i E. Maniewska, *Komentarz aktualizowany do Kodeksu pracy*. LEX-el.
Ministerstwo Sprawiedliwości (2019). *Ewidencja spraw 2011–2018*. https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/. (07.02.2020).
Ministerstwo Sprawiedliwości (2020). *Postępowanie mediacyjne w świetle danych statystycznych. Sądy rejonowe i okręgowe w latach 2006–2019*. https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/publikacje/ (10.10.2020).
Moore, Ch. W. (2016). *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*. Warszawa.
Morawski, L. (1999). *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian.* Warszawa.
Morek, R. (2018). Wprowadzenie. W: E. Gmurzyńska i R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
Raczkowski, M. (2014). W: M. Gersdorf, M. Raczkowski i K. Rączka, K*odeks pracy. Komentarz*. Warszawa.
Sobczak, E. (2017). Społeczny rozwój mediacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*. *Zarządzanie*, *2*(25). https://doi.org/10.17512/znpcz.2017.1.2.15
Suchanek, M. (2018). Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów społecznych. *Studia Administracyjne*, (10). https://doi.org/10.18276/sa.2018.10–09
Szumlicz, T. (2006). Polubowne rozstrzyganie sporów na rynku ubezpieczeń. *Monitor Ubezpieczeniowy*, (28). https://rf.gov.pl/files/253__90__Monitor_Ubezpieczeniowy_nr_28.pdf (15.08.2020).
Waszkiewicz, P. (2018). Zasady mediacji. W: E. Gmurzyńska i R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
Weitz, K. i Gajda-Roszczynialska, K. (2015). Alternatywne metody rozwiązywania sporów ze szczególnym uwzględnieniem mediacji. W: A. Torbus (red.), *Mediacja w sprawach gospodarczych. Praktyka — teoria — perspektywy*. Warszawa.

Dr Katarzyna Jurewicz-Bakun, doktor nauk prawnych, adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych i Humanistycznych Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, mediator.

Dr Katarzyna Jurewicz-Bakun, PhD, assistant professor, Faculty of Social Sciences and Humanities, Lomza State University of Applied Sciences, mediator.

Zapowiedź



Polecamy

www.pwe.com.pl