



MEDIACJA W SPORACH PRACOWNICZYCH. MEDIACJA ONLINE

Spis treści

Spis treści	2
1. POJĘCIE MEDIACJI W SPORACH PRACOWNICZYCH	3
Wstępna charakterystyka sporu pracowniczego i mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy	4
2. ANALIZA KONFLIKTU PRACOWNICZEGO	5
2.1. Charakterystyczne cechy relacji zatrudnienia	5
2.2. Stosunek pracy jako integralny konflikt.....	6
2.3. Rozległość podmiotowa konfliktu pracowniczego.....	8
3. UWARUNKOWANIA PRAWNE MEDIACJI PRACOWNICZEJ	10
3.1. Postępowanie pojednawcze	10
3.2. Odrębności postępowania sądowego.....	11
3.3. Ugoda przed mediatorem w sprawach pracowniczych	14
3.4. Konsekwencje podatkowe ugody	17
3.5. Koszty mediacji.....	18
3.6. Mediacja umowna na podstawie klauzuli mediacyjnej w umowie o pracę.....	20
4. METODYKA MEDIATORA W SPRAWACH PRACOWNICZYCH	21
4.2. Prowadzić mediację bardziej czy mniej dyrektywnie?	24
4.3. Uczestnicy mediacji	25
4.4. Mediacja prowadzona indywidualnie (jeden mediator) czy w parach (tzw. ko-mediacja)?	26
4.5. Czy stosować odrębne posiedzenia wstępne?	27
4.6. Czy i kiedy stosować mediacje wahadłowe?.....	29
4.7. Czy i jak stosować mediacje pośrednie?	30
4.8. Unikanie pułapki sprawczości.....	31
5. MEDIACJA WEWNĄTRZORGANIZACYJNA	31
6. MEDIACJA W SPORACH ZBIOROWYCH	33
7. MEDIACJA ONLINE.....	35
7.1. Pojęcie mediacji online i pokrewne.....	35
7.2. Korzyści i problemy mediacji online	36
7.3. Wskazówki praktyczne.....	36
8. STATYSTYKI MEDIACJI PRACOWNICZEJ	38
9. AKTY, STANDARDY, STATYSTYKI, LITERATURA	39

1. POJĘCIE MEDIACJI W SPORACH PRACOWNICZYCH

Mówiąc o mediacji w sporach lub sprawach pracowniczych możemy mieć na myśli zróżnicowany, tak pod względem prawnym, jak komunikacyjnym obszar rozwiązywania sporów. Zaczniemy zatem od jego krótkiego określenia.

1. Mediacja na podstawie przepisów art. 183¹-183¹⁵ Kodeksu postępowania cywilnego, stosowana w sprawach z zakresu prawa pracy, jako należących do spraw cywilnych w rozumieniu art. 1 k.p.c.

Według art. 476 § 1 k.p.c. należą do tego zakresu sprawy:

- o roszczenia ze stosunku pracy (niezależnie od podstawy jego powstania) lub z nim związane,
- o ustalenie istnienia stosunku pracy, jeżeli łączący strony stosunek prawny, wbrew zawartej między nimi umowie, ma cechy stosunku pracy (zwłaszcza osobiste wykonywanie pracy w podporządkowaniu organizacyjnym i służbowym),
- o roszczenia z innych stosunków prawnych, do których stosuje się przepisy prawa pracy (np. niektóre roszczenia funkcjonariuszy służb mundurowych, członków rolniczych spółdzielni produkcyjnych, osób wykonujących pracę nakładczą),
- o odszkodowania dochodzone od pracodawcy na podstawie przepisów o świadczeniach z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (także np. przez rodzinę i spadkobierców).

Mediacja w tak rozumianych sporach pracowniczych, zarówno na podstawie skierowania sądu, jak i umowy stron, będzie zasadniczym tematem niniejszego skryptu.

2. Mediacja wewnątrzorganizacyjna – w konfliktach pomiędzy pracownikami (i osobami pracującymi dla danego podmiotu w oparciu o inną podstawę prawną) oraz ich grupami, a także między pracownikami a pracodawcą. Mediacja taka jest mniej formalna i niekoniecznie zmierzająca do osiągnięcia skutków prawnych mediacji regulowanej w k.p.c., jednak uwagi metodyczne będą zwykle adekwatne również wobec tego typu sporów i sposobów ich rozwiązywania.
3. Mediacja w sprawach umów cywilnoprawnych nietworzących stosunku pracy, np. kierowanych przez sądy cywilne i gospodarcze lub mogących przed nimi

zawisnąć, gdy faktyczna współpraca stron jest zbliżona do pracowniczej. Przy oczywistych odrębnościach formalnoprawnych, ze względu na relacje i stosunek sił stron, a także komunikację i emocje, jest metodycznie pokrewna mediacji pracowniczej w ścisłym sensie.

4. Mediacja w konfliktach między grupami pracowników (zakładu lub zakładów pracy) a pracodawcą lub pracodawcami, dotyczących warunków pracy i płacy oraz wolności związkowych, czyli w sporach zbiorowych; regulowana odrębnie i zasadniczo poza zakresem opracowania, ale znajdzie się tu jej krótka charakterystyka.
5. Mediacja w sprawach o wykroczenia przeciwko prawom pracownika oraz w sprawach karnych związanych z relacjami pracownik - pracodawca są domeną odrębnej regulacji Kodeksu postępowania karnego, tutaj nieomawianej, wartej jednak zasygnalizowania, z uwagi na fakt, iż oskarżenia o czyny karalne mogą współwystąpić lub być potencjalnie rozważane w sporach pracowniczych.

Wstępna charakterystyka sporu pracowniczego i mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy
Podstawowym wyróżnikiem sporów pomiędzy pracownikiem (lub grupą pracowników) a pracodawcą jest (z bardzo nielicznymi wyjątkami) wyraźna nierównowaga stron. Pracodawca niemal zawsze będzie dysponował przewagą: ekonomiczną (środków finansowych), zasobów ludzkich (np. przeszkolona w negocjacjach kadra kierownicza, działy HR i prawne), wiedzy i doświadczenia w sporach. Z reguły spór będzie również asymetryczny jeśli chodzi o jego znaczenie dla każdej ze stron: dla pracownika zwykle jest czymś życiowo bardzo istotnym, dla pracodawcy bywa drobnym incydentem (albo bywa tak postrzegany przed analizą konfliktu).

Stąd szczególna regulacja prawa pracy, jako odrębnej dziedziny prawa cywilnego, będąca ingerencją państwa w stosunek pracownik - pracodawca, polegająca zwłaszcza na ochronie pracownika, dla osiągnięcia równości formalnej i materialnej obu tak różnych stron. Istotną cechą tej regulacji jest również preferowanie kompromisu i rozwiązań polubownych (funkcja

ireniczna prawa pracy¹). Jednak, jak się okazuje, szczególne rozwiązania prawa pracy mogą też nieco komplikować pracę mediatora, a także zawieranie ugód.

Podobnie od strony komunikacyjnej, mediacja pracownicza stanowi dla mediatora szczególne wyzwanie. Zachowanie równowagi pomiędzy zasadniczo nierównymi stronami w mediacji, praca z często bardzo silnymi emocjami, skomplikowanie relacji między niekiedy zaskakująco szerokim gronem osób – to wszystko wymaga szczególnej uważności i namysłu przy wyborze sposobu prowadzenia mediacji. Z drugiej zaś strony wyzwaniem może być – właśnie ze względu na ową nierówność, ale również z uwagi na własne doświadczenia mediatora, pochopną chęć wprowadzania subiektywnej sprawiedliwości czy „pomocy słabszym” – zachowanie (kluczowych dla prawidłowej mediacji) zasad bezstronności i neutralności.

2. ANALIZA KONFLIKTU PRACOWNICZEGO

Przyjrzyjmy się sytuacji zatrudnienia i relacji pracodawca (lub przełożony) – pracownik (lub były pracownik) przez pryzmat wybranych narzędzi analizy konfliktu.

2.1. Charakterystyczne cechy relacji zatrudnienia

- zasadnicza dysproporcja stron: jednostka a konglomerat wykwalifikowanych osób, środków, procedur,
- relacja nadrzędności/podległości z systemowym zarządzaniem, ocenianiem i karaniem,
- zależność obustronna (płaca za pracę), ale zwykle asymetryczna (praca pojedynczego pracownika jest zazwyczaj mniej ważna dla firmy, niż zatrudnienie i wynagrodzenie dla tego pracownika),
- dominująca komunikacja pionowa (wydawanie poleceń – słuchanie), brak lub deficyt dialogu,
- skomplikowanie relacji: podległość różnym przełożonym (np. gdy struktura zarządzania jest macierzowa lub projektowa), współpracownicy (jako sojusznicy lub widownia/oceniający), procesy grupowe itd.,
- częste współzawodnictwo pracowników i działów, „wyścig szczurów”,

¹ Funkcja ireniczna prawa pracy (inaczej funkcja polubowna prawa pracy) związana jest z zapewnieniem zachowania pokoju społecznego w stosunku pracy. Celem norm prawa pracy realizujących tę funkcję jest zapobieganie powstawaniu konfliktów społecznych w środowisku pracy, a w przypadku ich wystąpienia – polubowne rozwiązanie.

- różnice celów i kultur pracy między osobami i zespołami/jednostkami (np. handlowcy a księgowi),
- łatwość odczuwania antagonizmów i stereotypów: leniwi – odpowiedzialni, wykorzystywani – dręczący,
- jednocześnie wyjątkowo duże znaczenie w życiu każdego człowieka:
 - w pracy spędzamy zwykle połowę lub więcej aktywnego czasu życia,
 - relacje z pracy często w dużej mierze kształtują relacje towarzyskie i osobiste,
 - kluczowy wpływ na poczucie własnej wartości, samorealizacji, sukcesu osobistego, sensu życia,
 - dostarczanie środków utrzymania determinuje samą fizyczną egzystencję i warunki bytowe.

2.2. Stosunek pracy jako integralny konflikt

W konflikcie, czyli (wedle klasycznej definicji Kennetha Bouldinga, używanej także przez Christophera W. Moore'a) sytuacji gdy co najmniej dwie zależne od siebie osoby spierają się o ograniczone zasoby, bądź o realizację interesów, które są lub wydają się być nie do pogodzenia, możemy wyróżnić kolejne etapy lub poziomy. Na podstawie koncepcji Mortona Deutscha i Louisa R. Pondy'ego przyjmijmy, że zanim dojdzie do konfliktu jawnego (manifestowanego), czyli jawnych, celowych i konfrontacyjnych działań stron, aby zmienić zaistniały stan rzeczy, zachodzi konflikt potencjalny i ukryty.

Konflikt potencjalny (utajony) - na poziomie strukturalnym występuje, gdy zaistnieją wspólnie następujące okoliczności:

- dwie lub więcej osób lub grup (pracownik lub pracownicy oraz przełożony lub pracodawca)...

- ...są od siebie zależni (natura stosunku pracy: wymiana pracy za płacę oraz podległość, nadzór, ocenianie itd.)

- element strukturalny: ograniczone zasoby, sprzeczne interesy itp.,

(efektywne wykorzystanie czynnika produkcji, jakim są zasoby ludzkie a harmonia między życiem zawodowym i prywatnym, wykonywanie poleceń a wolność osobista, zaangażowanie i efektywny wysiłek a unikanie stresu i zmęczenia, relacje służbowe a koleżeńskie, towarzyskie, nieformalni liderzy).

Konflikt ukryty (odczuwalny, spostrzegany, jeszcze bez działań) występuje na poziomie psychologicznym:

- spostrzeżenie istnienia (lub postrzeżenie, nie musi być obiektywne) sytuacji konfliktu na poziomie strukturalnym,
- odczuwanie rozbieżności lub zagrożenia w zakresie potrzeb, zasobów/interesów, wartości (często mogą występować od pierwszych chwil relacji pracowniczej: niezadowolenie z uzyskanych warunków, rozczarowanie organizacją pracy, nieprecyzyjnie określone obowiązki, nierozumiany na etapie zatrudniania system wynagrodzeń, poczucie niedotrzymanych obietnic, zaś z drugiej strony – ujawnienie braków kompetencyjnych pracownika i zbyt wolne ich nabywanie, trudności adaptacji w zespole, niezadowolająca efektywność, problemy z jakością, terminowością, stosowaniem się do poleceń itd.),
- brak jeszcze celowych aktywności konfrontacyjnych między stronami (ale dostrzegalne zmiany zachowań).

Widać zatem, że *sytuacja pracy* to nie tylko konflikt w znaczeniu potencjalnym, ale często od samego początku konflikt ukryty, więc uświadomiony i odczuwany. Nie chodzi oczywiście o samo stwierdzenie, ale o świadomość konsekwencji dla relacji i komunikacji. Już nawiązanie stosunku pracy następuje w sposób podkreślający nierówność i rozbieżność interesów: kandydat starający się o pracę przechodzi rekrutację, o której trybie decyduje pracodawca. Następnie następują negocjacje warunków zatrudnienia, w których zwykle odczuwalna jest przewaga pracodawcy. Pracownik i pracodawca dostrzegają od początku swą odmienną, nierówną i przeciwne interesy. Łatwo o wzrost obaw, niezadowolenia, negatywnych atrybucji i poczucia krzywdy. Następnie jest to pogłębiane w procesie podległości, oceniania i arbitralnych decyzji. Stąd poważne zakłócenie (w hierarchicznych relacjach problematycznej) komunikacji np. unikanie bezpośredniej rozmowy, „sztywny język” maili i notatek. Niewyjaśnione przez to sytuacje łatwo interpretować na niekorzyść drugiej strony, budować własną narrację z perspektywy ofiary, a przynajmniej niedoceny i złego traktowania.

Dla mediatora, rozumienie tych uwarunkowań może być istotne przy wspólnej ze stronami analizie sytuacji, pracy nad obiektywizacją jej postrzegania, wyjaśnianiem nieporozumień, przejściem od oskarżeń i obaw do faktów i oddzielnych od nich opinii, budowaniem atmosfery współpracy i przynajmniej roboczego zaufania, weryfikowaniem zasadności

oczekiwań oraz badaniem interesów i potrzeb. Dla menedżera, pracownika HR czy mediatora wewnętrznego świadomość zjawiska i dostrzeżenie jego rozwoju może umożliwić interwencję jeszcze przed destrukcyjnym dla zespołu rozwojem konfliktu lub przynajmniej ograniczenie konfrontacyjnych działań stron i ich wpływu na efektywność organizacji.

2.3. Rozległość podmiotowa konfliktu pracowniczego

Konstrukcja procesu cywilnego w sprawach pracy, a nawet typowe negocjacyjne postrzeganie sporu, gdzie mamy dwie konkretne strony (tu zwykle pracownika i pracodawcę), a także przedmiot sporu (w sądzie okrojony do żądania pozwu), może być niekiedy bardzo myląca i prowadzić do szkodliwego uproszczenia postrzegania sytuacji.

Pracownik zazwyczaj występuje we własnym imieniu, zasadniczo wyraża własne oczekiwania (stanowiska), od których należy „zejść” do jego interesów i potrzeb, okazuje swoje emocje, które należy zauważyć, zrozumieć i ewentualnie odzwierciedlić, ma swój obraz sytuacji, o jakim warto rozmawiać i wspierać racjonalną weryfikację. Jednak często podlega wpływowi innych osób np. czuje się reprezentantem współpracowników (również źle, w jego opinii, traktowanych) lub rzecznikiem naprawy postrzeganych nieprawidłowości w interesie całego zespołu. Bywa motywowany do działania przez otoczenie: rodzinę, znajomych, ale także innych pracowników (którym często łatwiej „kibicować”, deklarując wsparcie, niż dołączyć do sprzeciwu lub choćby zeznawać w sądzie) albo przynajmniej się z wymienionymi porównuje w zakresie warunków pracy i traktowania. Z drugiej strony może zachodzić odreagowywanie stresu tak na współpracownikach, jak i na najbliższych, co dodatkowo komplikuje sytuację i zwiększa obciążenie emocjonalne.

Pracodawca natomiast (pomijając najmniejsze przedsiębiorstwa) to często zespół osób zaangażowanych w różny sposób i w różnym charakterze w zaistniały konflikt. Zarząd i prawnik reprezentujący podmiot w sądzie mogą nawet nie znać pracownika. Najbardziej osobiście zaangażowany może być bezpośredni przełożony, ale on z kolei może być uzależniony, w problematycznych decyzjach, od wytycznych z wyższego szczebla. Niekiedy znaczenie na wczesnym etapie pracy (i konfliktu) może mieć nawet rekruter nieprecyzyjnie przedstawiający wymagania, a następnie dział prawny lub personalny przygotowujący umowę z zakresem obowiązków rozbieżnym w stosunku do rozmów rekrutacyjnych. Źródłami niezadowolenia mogą być również menedżerowie i pracownicy innych działów, z którymi

dany pracownik współpracuje i od których jest uzależniony (zwłaszcza przy skomplikowanej strukturze, gdzie np. księgowy lokalnego oddziału zależy od dyrektora tej jednostki oraz dyrektora finansowego – głównego księgowego w centrali firmy lub gdy informatyk raportuje nie tylko do Chief Technology Officer, ale i Project Managera). Co więcej, interesy tych osób (po stronie pracodawcy) mogą być rozbieżne, a relacje problematyczne, czy wręcz same w sobie konfliktowe. W warunkach oceniania i konkurencji zrozumiałe są dążenia do wykazywania swojej racji, ukrywania błędów i wątpliwości.

Kolejną grupą są prawnicy stron. Ich udział w mediacji może tonować emocje, wprowadzać korzystną racjonalność i świadomość konsekwencji prawnych w razie braku porozumienia, a przy jego osiągnięciu – pomagać w prawidłowym skonstruowaniu ugody. Ryzykiem natomiast jest sprowadzenie sporu do kwestii przepisów, „skażenie go” sądową kontradictoryjnością, nadmierne formalizowanie języka rozmów. Gdy pełnomocnicy wyłącznie zastępują strony, grozi to ograniczeniem przepływu informacji, niemożnością pracy nad relacjami i satysfakcją psychologiczną. Występowanie prawnika wyłącznie po jednej ze stron (częściej pracodawcy) oczywiście zwiększa nierównowagę. Już w początkowym (przedsądowym) etapie sporu, zwłaszcza w percepcji pracownika, prawnik bywa odbierany jako element dominacji i potwierdzenie złych intencji.

W konflikt pracowniczy bywają również angażowane osoby i podmioty zewnętrzne. Jednym z nich mogą być kontrahenci firmy, gdy w zakresie zadań pracownika, np. handlowca, pozostają kontakty z otoczeniem. Objęcie ich konfliktem (czy w roli obserwatorów, czy tym bardziej np. świadków w sądzie) bywa dotkliwie dla pracodawcy zwłaszcza przy dużym znaczeniu stanowiska i kwalifikacji pracownika dla współpracy z kluczowym klientem. Drugą kategorię stanowią organy państwowe jak np. Państwowa Inspekcja Pracy, Urząd Skarbowy, organy ścigania itp., jeśli jedna ze stron podejrzewa naruszenie odpowiednich przepisów przez drugą. Choć ich udział jest częścią porządku prawnego, zaangażowanie bywa traktowane jako „donos”, spowodowanie dużych problemów i jest bardzo negatywnie odbierane. Warto rozumieć i wzajemnie tłumaczyć zarówno legalność takich działań, jak i naturalność poszukiwania sojuszników przez stronę odczuwającą swoją słabość w sporze. Podobnie bywa z udziałem związków zawodowych i innych organizacji zajmujących się prawami pracowniczymi.

Identyfikacja tych podmiotowych uwarunkowań może dać mediatorowi szereg korzyści. Przyczynia się do wyjaśnienia okoliczności i zmiany ich postrzegania np. z celowego złego potraktowania na nieszczęśliwy zbieg okoliczności lub ciąg nieporozumień różnych osób albo z perfidnie zaplanowanej intrygi na wyraz determinacji. Może być podstawą starań o odpowiedni skład uczestników mediacji (np. zaproszenie osoby z odpowiednią wiedzą, ewentualne sugerowanie nieobecności osoby budzącej najsilniejsze negatywne emocje). Może także dać, zwłaszcza pracodawcy, podstawy do pracy nad relacjami, strukturą i procedurami w zespole („konsultingowa” wartość mediacji). Pracownikowi natomiast przygotowanie odpowiedniej reprezentacji pracodawcy dać może poczucie poważnego traktowania, zajęcia się jego sprawą przez osoby ważniejsze i lepiej przygotowane niż dotychczas.

3. UWARUNKOWANIA PRAWNE MEDIACJI PRACOWNICZEJ

3.1. Postępowanie pojednawcze

Przejawem tzw. irenistycznej funkcji prawa pracy jest specyficzny, dla stosunków pracownika i pracodawcy, tryb polubownego rozwiązywania sporów, w postaci postępowania pojednawczego prowadzonego przez - mogące działać w zakładzie pracy - komisje pojednawcze (art. 244 - 258 k.p.).

Powołuje je pracodawca, wspólnie z zakładową organizacją związkową, a gdy jej brak – po uzyskaniu pozytywnej opinii pracowników, określając zasady powoływania, kadencję, liczbę członków. Członkami nie mogą być zarządzający zakładem pracy, główny księgowy, radca prawny, osoby prowadzące sprawy osobowe, zatrudnienia i płac. Członkowie pracują społecznie, ale zachowując prawo do swojego wynagrodzenia za czas procedowania. Pracodawca zapewnia zaś komisji warunki, środki i lokal do działania. Komisja wybiera spośród siebie przewodniczącego i zastępców oraz ustala regulamin postępowania pojednawczego.

Postępowanie rozpoczyna się na pisemny lub ustny wniosek pracownika (którego wniesienie przerywa bieg terminów na wniesienie do sądu pracy odwołania od wypowiedzenia umowy o pracę, żądania nawiązania umowy o pracę i przywrócenia do pracy lub odszkodowania). Udział w postępowaniu zależy więc od decyzji pracownika, zaś dla pracodawcy jest obligatoryjny. Komisja proceduje w składzie przynajmniej 3-osobowym, dążąc do zawarcia ugody w ciągu 14 dni; we wcześniej określonych sprawach jest to zarazem termin maksymalny, w innych – postępowanie ma zakończyć się w ciągu 30 dni. Ugoda (jeśli zostaje

zawarta) wpisywana jest do protokołu, członkowie komisji podpisują ją wraz ze stronami. Ugoda nie może być sprzeczna z prawem lub zasadami współżycia społecznego. Jeśli pracodawca nie wykona ugody, pracownik może zwrócić się do sądu o nadanie ugody klauzuli wykonalności (o ile spełnia wyżej wspomniane warunki). Z drugiej strony pracownik, uznając że ugoda narusza jego słuszny interes, może żądać (w terminie 14 lub 30 dni od zawarcia, zależnie od sprawy), aby sąd uznał ją za bezskuteczną. Gdyby do ugody nie doszło, pracownik ma wybór: może wnieść pozew do sądu pracy lub zażądać (w terminie 14 dni od zakończenia postępowania pojednawczego) przekazania przez komisję sprawy do sądu (wówczas jego wniosek o wszczęcie postępowania przez komisję zastępuje pozew). Odnotowując podobieństwa i różnice wobec mediacji (a także fakt kolejnego rodzaju ugody o złożonym charakterze) warto przede wszystkim zaznaczyć, że działalność komisji pojednawczych ma w praktyce ograniczone znaczenie, działają one bowiem w stosunkowo nielicznych (kilkaset w skali kraju) zakładach pracy. Większość sporów na tle stosunków pracy trafia zatem do sądów.

3.2. Odrębności postępowania sądowego

Sprawy z zakresu prawa pracy rozpoznają wyodrębnione wydziały sądów powszechnych (tzw. sądy pracy; jednak rozstrzygnięcie sporu pracowniczego przez wydział cywilny nie powoduje jego nieważności).

W praktyce sądowej, do najczęściej spotykanych pozwów pracowniczych należą roszczenia pracownika:

- o uznanie za bezskuteczne wypowiedzenia umowy o pracę, przywrócenie do pracy i odszkodowanie,
- związane z rozwiązaniem umowy o pracę oraz wygaśnięciem stosunku pracy (także należności dla bliskich pracownika),
- o wynagrodzenie oraz inne świadczenia (premie, nagrody, nadgodziny, odprawy i in.),
- dotyczące świadectwa pracy (otrzymanie, zmiana treści, określenie treści przez sąd),
- związane z urlopami (wymiar, ekwiwalent),
- nawiązanie stosunku pracy,
- ustalenie istnienia stosunku pracy (np. uznanie umowy zlecenia za umowę o pracę),
- odszkodowania za niezawarcie przyrzeczonej umowy o pracę,
- naprawienie szkody związanej z niezyskaniem odpowiednich świadczeń z ubezpieczenia

społecznego (gdy składki były nieodprowadzane lub odprowadzane od niewłaściwej podstawy),

- z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych,
- z innych stosunków prawnych, do których z mocy odrębnych przepisów stosuje się przepisy prawa pracy.

Roszczenia pracodawcy są generalnie rzadsze i w mniejszej różnorodności, wspomnieć należy wśród nich następujące:

- z tytułu odpowiedzialności materialnej pracownika (zawinione, nienależyte wykonanie lub niewykonanie obowiązków wyrządzających szkodę pracodawcy),
- w związku z nieuzasadnionym rozwiązaniem umowy o pracę przez pracownika bez wypowiedzenia.

Postępowanie w sporach pracowniczych, stanowiąc część procedury cywilnej, jest jednak częściowo regulowane w sposób szczególny przez Dział III Tytuł VII Księgi pierwszej k.p.c. „Postępowanie w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych” (art. 459-477^{14a}) i ma pewną specyfikę, istotną również w mediacji. Naturalnie mediator nie powinien być ekspertem prawnym pouczającym strony o prawach i obowiązkach, czy wskazującym działania. Jednak o jego profesjonalizmie świadczyć będzie m.in. zrozumienie sytuacji prawnej, przebiegu procesu (w toku mediacji warto niekiedy ostrożnie zadawać pytania lub zasugerować konsultacje z prawnikiem, aby strony uzyskały pełną jasność swojego położenia i możliwości). Przede wszystkim niektóre przepisy proceduralne – np. o stronach, pełnomocnikach, właściwości sądu, ugodzie – mogą mieć bezpośrednie i kluczowe znaczenie dla mediacji i skuteczności prawnej jej efektów. Już na wstępie należy zaznaczyć, że wedle art. 477¹² k.p.c. „Nie jest dopuszczalne zawarcie ugody, ani poddanie sporu pod rozstrzygnięcie sądu polubownego” w sprawach z zakresu ubezpieczeń społecznych. Zatem (choć możliwe są mediacje bez zamiaru zawarcia ugody) mediacja w tego typu sporach praktycznie nie występuje.

Istotne - w mediacji - odrębności postępowania w sporach pracowniczych:

- zdolność sądową i procesową ma również pracodawca, w tym wyjątkowo (nie bez kontrowersji) spółka cywilna, która w takich sporach powinna być wskazywana jako strona obok współników;

- pracownik jako powód lub wnioskodawca jest ustawowo zwolniony z kosztów sądowych w sprawach o wartości przedmiotu sporu do 50 tys. zł (o czym szerzej przy okazji kosztów mediacji);
- za pisemną zgodą pracownika, w sprawie mogą występować (wytaczając na jego rzecz powództwo lub przystępując do postępowania) organizacje pozarządowe w zakresie swoich zadań statutowych (głównie związki zawodowe lub stowarzyszenia działające dla ochrony praw pracowników);
- pełnomocnikiem pracownika (poza, jak w innych sprawach, pełnomocnikami profesjonalnymi i osobami najbliższymi) może być również przedstawiciel związku zawodowego, inspektor pracy oraz pracownik tego samego lub poprzedniego pracodawcy (np. koleżanka z pracy) - powyższe kwestie mogą być ważne przy ustalaniu uprawnionych do udziału w mediacji i zawierania ugody, mediator nie powinien być zaskoczony „nietypowymi” uczestnikami;
- właściwość miejscową określa się (tj. powód może wybrać sąd) alternatywnie wedle adresu pozwanego (zwykle zasady: zamieszkanie/siedziba, miejsce pobytu, ostatnie znane zamieszkanie, a w przypadku przedsiębiorcy przemiennie: zakład główny lub odpowiedni oddział) albo miejsca, gdzie praca jest, była lub miała być wykonywana – powód ma więc możliwość wyboru; właściwość miejscową sądu pierwszej instancji strony mogą również określić umownie (np. w umowie o pracę) lub wnioskować o przekazanie sprawy w trakcie postępowania;
- wedle ogólnych zasad, sąd okręgowy jest właściwy w sprawach o prawa niemajątkowe i dochodzone łącznie z nimi roszczenia majątkowe, a także w sprawach o roszczenia majątkowe o wartości przedmiotu sporu przewyższającej 75 tys. zł (w szczególności o wynagrodzenie o pracę – WPS liczy się wówczas jako wynagrodzenie za sporny okres – maksymalnie rok lub krótszy okres z umowy na czas określony);
- niezależnie jednak od WPS, sąd rejonowy jest właściwy w sprawach o: ustalenie istnienia stosunku pracy (gdy inaczej nazwany stosunek między stronami ma jego cechy), uznanie bezskuteczności wypowiedzenia stosunku pracy, przywrócenie do pracy i przywrócenie poprzednich warunków pracy i płacy oraz łącznie dochodzone roszczenia, odszkodowanie w przypadku nieuzasadnionego lub naruszającego przepisy wypowiedzenia i rozwiązania stosunku pracy, sprawy dotyczące kar porządkowych i świadectwa pracy oraz roszczenia z tym związane (powyższe kwestie mogą być ważne zwłaszcza przy mediacji umownej i składaniu ugody do zatwierdzenia; wprawdzie niewłaściwy sąd przekazałby odpowiednio

dokumenty, ale spowodowałyby to opóźnienie i niezadowolenie stron lub problemy, gdyby sąd wskazał stronom mediator);

- w razie niedopuszczalności powództwa z uwagi na właściwość innego organu, sąd nie odrzuci pozwu, ale przekaze go temu organowi;

- pracownik, zwłaszcza występując bez zawodowego pełnomocnika, traktowany jest w postępowaniu ulgowo, m.in. zamiast pism procesowych może składać ustne oświadczenia do protokołu;

- szereg odrębnych przepisów (usuwanie braków pism, dowody przeprowadzane z urzędu, brak ograniczeń dowodów osobowych, terminy instrukcyjne, pewne czynności sądu na rzecz pracownika z urzędu i in.) ma służyć przyspieszeniu i pewnemu odformalizowaniu postępowania oraz zmniejszeniu nierównowagi stron (warto mieć świadomość np. w mediacji umownej, gdy strony omawiają drogę sądową);

- Kodeks pracy w art. 264 przewiduje 21-dniowe terminy na wniesienie do sądu: odwołania od wypowiedzenia umowy o pracę, żądania przywrócenia do pracy lub odszkodowania, żądania nawiązania umowy o pracę; mediacja (inaczej niż wniosek do komisji pojednawczej) nie przerywa biegu tych terminów (nie wolno ich pomylić z - przerywanym wszczęciem mediacji - biegiem przedawnienia, gdyby np. pracownik zainteresowany mediacją umowną zapytał, czy ma „składać sprawę” do sądu).

3.3. Ugoda przed mediatorem w sprawach pracowniczych

Do spraw z zakresu prawa pracy odnosi się oczywiście ogólna zasada dążenia do ugodowego załatwiania spraw, w których zawarcie ugody jest dopuszczalne, w szczególności przez nakłanianie do mediacji z art. 10 k.p.c. oraz szereg innych promediacyjnych przepisów k.p.c., ustawy prawo o ustroju sądów powszechnych i aktów wykonawczych. Wspomniany wcześniej art. 477¹² k.p.c. jest natomiast unikalnym przykładem przepisu wykluczającego ugody – są one (obok arbitrażu) niedopuszczalne w sprawach ubezpieczeń społecznych.

Dawny art. 468 k.p.c. określający specyficzne dla spraw pracowniczych czynności wyjaśniające sądu, w tym wskazujący jako cel w par. 2 pkt. 2): „w sprawach z zakresu prawa pracy - wyjaśnienie stanowisk stron oraz skłonienie ich do pojednania i zawarcia ugody”, wprawdzie uchylono, ale w pewnym sensie zastąpiło go posiedzenie przygotowawcze (art. 205⁵ k.p.c. i nn.). Młoda instytucja posiedzenia przygotowawczego ma służyć polubownemu rozwiązaniu sporu, a przynajmniej ustaleniu jego przedmiotu i wyjaśnieniu

stanowisk stron. Przewodniczący powinien skłaniać do pojednania i ugody, w szczególności w drodze mediacji (do której może skierować), a nawet poszukiwać ze stronami ugodowych sposobów rozwiązania i wspierać je w formułowaniu propozycji ugodowych (co bardzo przypomina opis prowadzenia mediacji z art. 183^{3a}, co może budzić obawy o utożsamianie pracy sędziego i mediatora oraz unikanie zastosowania tej drugiej wobec bezskuteczności pierwszej).

Dodatkowo, Kodeks pracy w art. 243 wyraźnie stwierdza, że „Pracodawca i pracownik powinni dążyć do polubownego załatwienia sporu ze stosunku pracy.”. Poza specyficzną dla tych sporów instytucją komisji pojednawczej, przepis ten winien ogólnie ukierunkowywać pracę sądu w sporach pracowniczych, wzmacniając zasadę wyrażoną w art. 10 k.p.c. i ewentualnie ukierunkowując ocenę zaangażowania stron sporu (np. wymóg informowania w pozwie o próbie polubownej). Koresponduje z tym, pośród norm szczególnych dla postępowania w sprawach pracowniczych, art. 470 k.p.c., wedle którego „pozwany ma obowiązek zapewnić, by osoba reprezentująca go przy czynnościach sądu była obeznana ze stanem faktycznym sprawy i umocowana do zawarcia ugody”.

Jednak charakteryzująca prawo pracy i postępowanie w sprawach z jego zakresu szczególna ochrona interesów pracownika i dążenie do równouprawnienia stron procesu, mimo faktycznej (zazwyczaj) przewagi pracodawcy, przejawiają się również w większej sądowej kontroli czynności dyspozytywnych, w tym poprzez pewne ograniczenie swobody kontraktowej treści ugody zawieranej przed mediatorem.

W naszej pracy, zwłaszcza na etapie formułowania i redagowania ugody, winniśmy zwrócić uwagę na dwie istotne okoliczności: ograniczenie swobody dysponowania prawami materialnymi i uprawnieniami procesowymi przez pracownika oraz (co związane) możliwość większej kontroli przez sąd treści ugody w przedmiotowych sprawach w toku postępowania o zatwierdzenie ugody.

Zgodnie z art. 469 k.p.c. „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.”. Nie kwestionuje się interpretacji, że przepis ten dotyczy zarówno ugody zawieranej przed

sądem, jak i przed mediatorem. Można zatem powiedzieć, że do czterech ogólnokodeksowych przesłanek dot. zatwierdzenia ugody z art. 183¹⁴ k.p.c., tj. niesprzeczność z prawem, nieobchodzenie prawa, niesprzeczność z zasadami współżycia społecznego oraz zrozumiałość i niezawieranie sprzeczności, dochodzi piąta, specyficzna dla tego typu sporów – nienaruszanie interesu pracownika.

Należy również zwrócić uwagę, że niesprzeczność z prawem, czyli z całym obowiązującym porządkiem prawnym, obejmować musi również specyficzne dla prawa pracy źródło norm. Postanowienia ugody nie mogą naruszać układów zbiorowych, w szczególności być dla pracownika mniej korzystne niż gwarantowane przez nie warunki.

Warto zastanowić się również nad (ewentualnie bardziej ograniczającą swobodę stron) interpretacją przez sąd przepisu art. 917 Kodeksu cywilnego, który jako konstytutywną cechę umowy ugody określa wzajemne ustępstwa. Oczywiście ugoda jako umowa prawa materialnego i ugoda mediacyjna, mająca (w uproszczeniu) zarówno charakter materialno-prawny, jak i procesowy, nie są tożsame. Zazwyczaj wskazuje się w literaturze brak konieczności (a nawet możliwości) oceny wzajemności czy porównywalności ustępstw w ugodzie sądowej czy mediacyjnej, jak i rezygnację z uzyskania sądowego rozstrzygnięcia, jako ustępstwo wystarczające, bez konieczności np. ograniczenia żądania pozwu. Niemniej np. duża dysproporcja między warunkami zaakceptowanymi w ugodzie przez pracownika, a jego żądaniem z pozwu lub stanowiskiem z pism procesowych, mogłaby potencjalnie wzbudzić wątpliwości sądu.

Można się więc zastanowić, czy – zachowując oczywiście poufność mediacji – nie zasygnalizować motywacji pracownika w preambule ugody albo w jego wniosku o jej zatwierdzenie, względnie zobowiązując się wzajemnie w ugodzie, do złożenia przed sądem, ewentualnie koniecznych dla zatwierdzenia oświadczeń czy wyjaśnień, nie „zasugerować” sądowi, aby – w razie wątpliwości co do zatwierdzenia – nie wezwał stron na posiedzenie. Należy jednak od razu zastrzec, że ta normatywnie większa kontrola ugód mediacyjnych w sprawach pracowniczych nie wydaje się (przynajmniej ostatnio) zbyt istotna w praktyce. W ciągu dwóch ostatnich, ujmowanych w statystykach, lat (2018-19) tylko trzykrotnie zdarzyła się odmowa zatwierdzenia, podczas gdy zatwierdzono łącznie 2038 ugód tego rodzaju.

3.4. Konsekwencje podatkowe ugody

Doradztwo podatkowe czy też w zakresie składek na ubezpieczenie społeczne nie należy do zadań (a zwłaszcza odpowiedzialności) mediatora. Znajomość prawnego otoczenia mediacji i skutków ugody dla stron, przynajmniej w zakresie dostrzegania zagadnień, które powinny one sprawdzić, zaś z drugiej strony – unikanie przesady co do korzyści z mediacji, bywają elementami budującymi zaufanie do profesjonalizmu naszego zawodu.

Przykładowo, zdarza się wskazywanie - jako zalety mediacji pracowniczej - że odszkodowanie otrzymane przez pracownika na podstawie ugody mediacyjnej nie podlega opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób fizycznych. Tak rzeczywiście (przynajmniej w chwili przygotowania tego materiału) bywa, jednak nie zawsze. Według art. 21. ust.1 pkt 3) ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, wolne od podatku są odszkodowania lub zadośćuczynienia, których podstawą są ugody sądowe (a więc i mediacyjne), ale dopiero po zatwierdzeniu, jeżeli ich wysokość lub zasady jej ustalania wynikają wprost z ustaw, przepisów wykonawczych, układów zbiorowych itp. aktów, które wskazuje art. 9 § 1 Kodeksu pracy (można tu wskazać np. art. 45 w zw. z art. 47¹ oraz art. 50 i kolejne k.p.). Wyjątkiem są tu jednak odszkodowania z ugód innych niż sądowe.

Odszkodowanie na podstawie ugody zawartej przed mediatorem ma więc szansę zwolnienia od podatku dopiero po zatwierdzeniu przez sąd. Z kolei pkt. 3b) ww. artykułu, zwalnia z opodatkowania inne (tj. bez normatywnych podstaw kalkulacji) odszkodowania lub zadośćuczynienia na podstawie wyroku lub ugody sądowej (więc znów: mediacyjnej tylko zatwierdzonej), ale z wyjątkiem korzyści, które podatnik mógłby osiągnąć, gdyby mu szkody nie wyrządzono. Zatem – gdy ugoda przed mediatorem nie została zatwierdzona lub kwota z niej jest ekwiwalentem należnego wynagrodzenia – należy się liczyć z opodatkowaniem, czyli również z potrąceniem przez pracodawcę (także byłego) i odprowadzeniem zaliczki na podatek dochodowy. Uprawniony pracownik może być zaskoczony otrzymaniem kwoty mniejszej, niż zapisana w ugodzie.

Podobnie do opodatkowania świadczeń otrzymywanych na podstawie ugody mediacyjnej, warto zasygnalizować kwestie uwzględnienia ich jako podstawy składek na ubezpieczenie społeczne (generalne zwolnienie z obowiązku składkowego świadczeń o charakterze prawnym odszkodowań, a raczej objęcie nim nawet nazwanych odszkodowaniem kwot

za nadgodziny czy ekwiwalentu za urlop), z drugiej zaś strony – zaliczania kwot z ugody do kosztów pracodawcy, momentu ich ewentualnego uwzględnienia w deklaracjach podatkowych itp.

Orientacja w zakresie odpowiednich przepisów (pamiętajmy: często zmieniających się i różnie interpretowanych), jako wykraczająca poza obszar zadań zawodu, nie powinna być dla mediatora podstawą doradzania stronom lub/i pouczenia ich o obowiązkach prawnych lub ich braku. Nawet jeśli jest przedmiotem równolegle wykonywanej działalności, warto rozgraniczać role, źródła dochodu i podstawy odpowiedzialności. Może natomiast wyrażać się w zapytaniu, czy strony mają jasność w tego typu, związanych z zawieraną ugodą, kwestiach lub czy nie chciałyby zasięgnąć w problematycznej sytuacji opinii doradcy podatkowego, biegłego rewidenta albo nawet uzyskać interpretacji Krajowej Informacji Skarbowej.

3.5. Koszty mediacji

Kwestia wynagrodzenia mediatora w sprawach pracowniczych kształtuje się jak we wszystkich mediacjach typu cywilnego. Pozostaje więc generalnie – tak w mediacji umownej, jak na podstawie skierowania sądu – zależna od ustaleń mediatora ze stronami. Oczywiście należy odnotować częstą praktykę stosowania rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z 20 czerwca 2016 r.², zwłaszcza w sprawach kierowanych przez sąd, a nawet przekonanie o bezwzględnym obowiązywaniu jego stawek. Zapłata za mediację podlega jednak zasadzie swobody umów, zaś rozporządzenie nie kreuje jej maksimum, lecz reguluje zakres zaliczenia jej do niezbędnych kosztów procesu. Świadczy o tym umiejscowienie delegacji ustawowej dla rozporządzenia (art. 98¹, a nie np. 183⁵ k.p.c.). Wyraźny opis intencji ustawodawcy zawierało też uzasadnienie nowelizacji wprowadzającej § 2 art. 183⁵ k.p.c.. Wyjątkiem jest jednak sytuacja zapłaty wynagrodzenia mediatorowi przez sąd w sytuacji zwolnienia strony od kosztów sądowych. Sprawy pracownicze są z tego powodu obszarem, gdzie powyższe rozporządzenie faktycznie będzie miało często charakter obowiązujący.

Zgodnie z art. 183⁵ k.p.c. mediator pobiera przysługujące należności bezpośrednio od stron, natomiast sąd ustala je i przyznaje mediatorowi tylko wówczas, gdy przynajmniej jedna ze

² Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 2016 r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym (Dz.U. z 2016 r. poz. 921).

stron skierowanych do mediacji była zwolniona od kosztów sądowych w zakresie obejmującym te należności (a pozostałe strony nie wypłaciły ich mediatorowi w całości). W tym ostatnim przypadku będzie mieć zastosowanie ograniczenie z art. 98¹ § 1: sąd ustali, przyzna i (teoretycznie niezwłocznie) wypłaci je w kwotach wynikających z rozporządzenia, w trybie art. 93a ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych.

Zwolnienie z kosztów sądowych jest zaś zasadą w przypadku pracownika inicjującego postępowanie w zakresie prawa pracy. Według art. 96 ust. 1 ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych, obowiązku uiszczania kosztów sądowych nie ma pracownik wnoszący powództwo albo składający wniosek o wszczęcie postępowania nieprocesowego lub strona wnosząca odwołanie do sądu pracy i ubezpieczeń społecznych, a także inspektor pracy oraz związki zawodowe w sprawach z zakresu prawa pracy. W powyższym zwolnieniu pracownika, wyjątkiem z art. 35 ust. 1 u.k.s.c. jest wartość przedmiotu sporu wyższa niż 50 tys. zł – pobierana jest wówczas opłata stosunkowa, więc w szczególności 5% WPS do pozwu. Oczywiście w powyższym przypadku pracownik (a w każdym innym również pracodawca) może, na zasadach ogólnych, starać się z powodu sytuacji finansowej o zwolnienie z kosztów sądowych w całości lub w części (wówczas istotne jest sprawdzenie, czy to zwolnienie obejmuje koszty mediacji).

W przypadku zwolnienia z kosztów (ustawowego lub postanowieniem sądu), mediator będzie pobierał wynagrodzenie od sądu, składając wniosek o jego przyznanie oraz (raczej jednocześnie, choć w przepisach nie jest to jednoznaczne) fakturę lub rachunek. Warto zwrócić uwagę, że przepis art. 183⁵ § 2 k.p.c. nie jest jednoznaczny co do tego, czy sąd płaci mediatorowi wyłącznie za stronę zwolnioną, czy też za obie (a następnie obciąża niezwolnioną). Pierwsze rozwiązanie wydaje się logiczniejsze ze względu na cel przepisu (odciążyć sąd od zbędnej czynności) i bardziej korzystne dla mediatora czasowo, drugie można uznać za bezpieczniejsze (pewność zapłaty za mediację). W każdym razie oznacza to często (biorąc pod uwagę ograniczone obciążanie pracownika kosztami nawet w przypadku przegranej sprawy) mediację bezpłatną, czy raczej finansowaną przez Skarb Państwa dla pracowników jako powodów w dużej części spraw.

Przy okazji warto zauważyć, że w sytuacji zwolnienia strony z kosztów, zachęcając do mediacji, tracimy, przynajmniej w części, argumenty finansowe. Przy ugodzie w mediacji ze

skierowania sądu nie będzie zwrotu wpisu z art. 79 ust. 1 u.k.s.c. Mediacja umowna będzie od sądowej generalnie mniej atrakcyjna, jako płatna w porównaniu z praktycznie bezpłatną. W przypadku mediacji umownej zakończonej bez ugody, w późniejszym procesie nie zaistnieje obniżenie opłaty od pozwu (o 2/3, maksymalnie 400 zł) z art. 13e u.k.s.c. wobec braku takowej. Niemniej umożliwienie udziału w mediacji stronom odpowiednio zwolnionym z innych kosztów jest generalnie logicznym i bardzo pozytywnym rozwiązaniem.

Na koniec wydaje się godne podkreślenia, że w razie stosowania (czy w mediacji sądowej, czy umownej) stawek innych niż określone w rozporządzeniu, etycznym jest informowanie stron, czy i w jakim stopniu (w szczególności innym niż w całości) mogą „odzyskać” nakłady poniesione na mediację w ewentualnym dalszym postępowaniu sądowym (zaliczenie do kosztów, obniżenie wpisu, zasądzenie od przegrywającego).

3.6. Mediacja umowna na podstawie klauzuli mediacyjnej w umowie o pracę

Przypominając istotne w mediacji pracowniczej umownej (kontraktowej, na podstawie umowy stron o mediację) kwestie prawne wymienione już uprzednio (w tym zwłaszcza nieprzerwanie terminów odwołań, specyficzną właściwość sądu, szerszą sądową kontrolę zatwierdzanej ugody, „bezpłatność” procesu dla pracownika), warto dodatkowo zarysować temat klauzuli mediacyjnej.

Umowa o mediację (tj. między stronami zaistniałego lub możliwego sporu, przy udziale również mediatora lub ośrodka - mówimy o pozakodeksowej umowie o przeprowadzenie mediacji, czyli mediatorskiej) wedle art 183¹ k.p.c. może być zawarta w dowolnej formie (więc nawet ustnej, czego jednak ze względu na ryzyko nieporozumień nie należy polecać), musi jedynie zawierać niezbędne elementy, zwłaszcza przedmiot mediacji i określenie mediatora lub sposobu jego wyboru. W szczególności zatem może przybrać postać fragmentu (zwykle końcowego) umowy o pracę, w którym pracodawca i pracownik uzgadniają, że w razie zaistnienia sporu będą go rozwiązywać ze wsparciem mediatora, przed ewentualną drogą sądową. Stosowanie klauzul w umowach o pracę wpisuje się w zasadnicze dla prawa pracy preferowanie rozwiązań polubownych, umożliwia merytoryczną pracę z konfliktem w organizacji na jego wczesnym etapie, przed eskalacją, angażowaniem innych osób czy organów i innymi negatywnymi konsekwencjami, a już na etapie podpisywania umowy - buduje pozytywny i nowoczesny wizerunek proponującego jej treść pracodawcy. Istotnym jednak

elementem, na który koniecznie należy zwracać uwagę, stosując oby jak najszerzej klauzulę mediacyjną, są wspomniane terminy odwołań do sądu pracy (którym czyni zadość wnioski do komisji pojednawczej, ale nie wszczęcie mediacji). Poniżej przykładowo fragment klauzuli (uwzględniającej tę specyfikę) proponowanej przez Centrum Mediacji Lewiatan:

„Wszelkie spory wynikające z niniejszej umowy lub w związku z nią (dalej „Spór”/”Spory”) będą rozwiązywane w drodze mediacji w Centrum Mediacji Lewiatan zgodnie z postanowieniami Regulaminu tego Centrum, obowiązującego w dniu rozpoczęcia mediacji, z tym, że w sprawach dotyczących odwołania od wypowiedzenia umowy o pracę, żądania przywrócenia do pracy lub odszkodowania, a także żądania nawiązania umowy o pracę, to jest w sprawach objętych zakresem zastosowania art. 264 Kodeksu pracy, w celu skutecznej ochrony swoich praw, strona powinna przed podjęciem mediacji złożyć odwołanie do właściwego sądu pracy z zachowaniem bezwzględnie obowiązujących terminów określonych w art. 264 k.p. W takim wypadku postępowanie mediacyjne prowadzone będzie równoległe do postępowania sądowego, a jego ewentualne pozytywne zakończenie sprawi, że dalsze postępowanie przed sądem nie będzie konieczne. Mediacja jest dobrowolna i każda ze stron może jednostronnie przerwać mediację.”

Wypada również rozważyć możliwość wyboru ośrodka lub mediatora przez pracownika oraz podkreślić uprawnienie do niewyrażenia zgody na mediację mimo klauzuli, aby mediacja nie stanowiła (choćby w obawach pracownika i choćby przez swój koszt) utrudnienia realizacji prawa do drogi sądowej.

4. METODYKA MEDIATORA W SPRAWACH PRACOWNICZYCH

Działania mediatora w sprawach pracowniczych, jak i generalnie w innych sprawach cywilnych, regulowane są w nieznacznym zakresie. Oczywiście jest wspólny katalog kodeksowych obowiązków mediatora wobec sądu i stron: podjęcie mediacji przez mediatora stałego, ujawnienia okoliczności wpływających na bezstronność, niezwłoczne kontaktowanie się i wyznaczanie posiedzeń (o ile za zgodą stron nie mediuje się bez nich), informowanie o uprawnieniu do wnioskowania o zatwierdzenie ugody, sporządzenie protokołu wyłącznie określonej treści, złożenie go w sądzie i doręczenie stronom. Dodatkowo pewne kwestie wyinterpretowane, częściowo dyskusyjne, jak wezwanie do uzupełnienia wniosku o mediację umowną, informowanie o zasadach oraz o kosztach mediacji i ich zaliczalności do wydatków,

dbanie o przedłużenie przez strony upływającego terminu, pomoc w redagowaniu ugody ze zwróceniem uwagi na elementy mogące skutkować odmową zatwierdzenia. Przy tym wszystkim zaś zachowanie bezstronności i poufności (niejawności), z poszanowaniem dobrowolności udziału stron (by przywołać tylko zasady literalnie wyrażone w Kodeksie Postępowania Cywilnego).

W zakresie metodyki mediatora mamy jednak tylko „różne metody zmierzające do polubownego rozwiązania, w tym wspieranie stron w formułowaniu propozycji”, z warunkami dopuszczalności mediacji ewaluatywnej: „wskazanie, na zgodny wniosek stron, sposobów rozwiązania sporu, które nie są wiążące”.

„Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora” uchwalone w 2006 roku przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości, wyznaczające pewne zwyczajowe ramy zawodu, dotyczą również (a nawet bardziej niż przepisy kodeksowe) różnych rodzajów sporów. Niemniej wydaje się, że Standard III winien być kluczowym wyznacznikiem działania mediatora, szczególnie w sporach pracowniczych. Wedle tej branżowej normy, mediator „prowadzi mediację w taki sposób, aby ewentualna nierównowaga między stronami nie wpływała na przebieg mediacji, ani na jej ostateczny rezultat”. Przez ten właśnie pryzmat warto przyjrzeć się wybranym elementom mediowania w dziedzinie, gdzie znaczna dysproporcja stron jest nie wyjątkiem, ale charakterystyczną regułą.

Zasadnicza przewaga pracodawcy wobec pracownika (raczej rzadko unikalne kwalifikacje pracownika albo sytuacja na rynku pracy uczynią pracodawcę słabszym) nie powinna pozbawić mediacji i mediatora przymiotów bezstronności i neutralności. Uzyskanie proceduralnej i komunikacyjnej równowagi stron jest wręcz jedną z przewag mediacji nad choćby tradycyjnymi negocjacjami, niewspieranymi przez neutralnego, niedecydującego profesjonalistę. Rozważmy więc wybrane opcje prowadzenia mediacji, występujące w obserwowanej praktyce, odnosząc je do sytuacji sporu pracowniczego.

4.1. Model mediacji

Mediować facylitatywnie, ewaluatywnie, transformatywnie czy narratywnie?

W polskiej (i nie tylko) edukacji i praktyce mediacji dominuje mediacja **facylitatywna**

(klasyczna; mediator jest „strażnikiem procesu”, nie ocenia sporu, stron i propozycji jako ekspert prawny czy branżowy), skoncentrowana na rozwiązaniach (priorytetem jest wypracowanie ugody, a przynajmniej zapewnienie warunków do jej rozważenia). Warto mieć jednak świadomość istnienia i stosowania innych modeli mediacji, a także możliwości łączenia ich elementów.

Kluczowy wyróżnik mediacji **ewaluatywnej** (ocennej), jakim jest uprawnienie mediatora do zaproponowania rozwiązania sporu (acz tylko na życzenie stron i niewiążąco) jest wyraźnie dopuszczony od 2016 r. przez końcową część art. 183^{3a} k.p.c. W praktyce „konsumenckiego ADR” i Sądu Polubownego Prokuraturii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej występuje pokrewna koncyliacja, więc domyślne proponowanie niewiążącego rozwiązania obok lub zamiast mediacji. Niekiedy wreszcie strony zwyczajnie oczekują, aby mediator doradził, a przynajmniej miał pewną wiedzę w danej branży czy typie stosunków. Wydaje się więc, że orientacja w problematyce pracowniczej i prawa pracy, doświadczenie w roli pracownika, a optymalnie także pracodawcy, mogą mieć pozytywne znaczenie w rozumieniu stron i problemu, a ewentualnie pomogą też (w ramach ograniczeń kodeksowych) wskazać stronom przydatne opcje. Jednocześnie trzeba mieć świadomość ryzyka przełożenia osobistych doświadczeń na stosunek do sprawy - własne przeżycia nie mogą wpływać na bezstronność i neutralność.

Z kolei pewne elementy **transformatywne** – pozytywne wzmocnienie stron, praca nad uznaniem wzajemnego prawa do odmiennych ocen i interpretacji, zwłaszcza nad lepszą komunikacją, w kierunku pozytywnej zmiany stosunków – mogą często (choć nie aż tak jak w sporach rodzinnych) znaleźć zastosowanie również w mediacjach pracowniczych. Zwłaszcza w sytuacjach zakładających kontynuowanie relacji stron (np. przywrócenie do pracy, nawiązanie umowy, sprawy wewnątrz organizacji) zastosowanie transformatywnego modelu mediacji wydaje się szczególnie uzasadnione.

Podobnie przydatna bywa często – właściwa dla **narratywnych** mediacji – praca nad sposobem, w jaki (mediatorowi, a zwłaszcza sobie) Strony opowiadają o konflikcie, nad wyswobodzeniem się (przy pomocy mediatora) z dotychczasowej subiektywnej i wybiórczej narracji. Pozbawienie dyskursu oskarżeń i uogólnień, podziału na krzywdzonych i wyzyskiwaczy lub – odwrotnie – leniwych oraz racjonalnych, a stosowanie neutralnego

języka i nieoceniającego opisu faktów i rozbieżności – bywa kluczowe dla efektywności wspólnej pracy nad ugodą.

(Pomiędzy kilka innych modeli, wywodzących się głównie od nurtów terapii i kojarzonych raczej z innymi typami sporów).

4.2. Prowadzić mediację bardziej czy mniej dyrektywnie?

Niezależnie od modelu mediacji pozostaje pytanie o zakres kierowania przez mediatora przebiegiem dialogu stron. Jednym ekstremum jest wysoce dyrektywne zarządzanie „funkcjonowaniem” Stron w mediacji, gdy dostają one kolejne zadania do wykonania, a rozmowa opiera się wręcz na odpowiedziach według przygotowanej listy pytań mediatora. Drugi biegun to pozostawienie przebiegu rokowań wyłącznie inicjatywie Stron, podążanie za ich komunikacją z ewentualnymi interwencjami, gdy dojdzie do sytuacji trudnych (czy po prostu scysji). Gdzieś pomiędzy jest bardziej, czy mniej konkretny zarys planu wspierania dialogu stron i jego strukturyzowania, z elastycznymi modyfikacjami wedle przebiegu rozmów. Do dyspozycji jest także wyrażanie mniej czy bardziej bezpośrednich refleksji wobec sprawy, perspektyw jej rozwiązania, a także mediacyjnej komunikacji stron, ewentualnie proponowanie możliwych tematów i porządku rozmów, z pozostawieniem stronom decydowania, czy i jak zechcą z tego skorzystać.

Wybór mediatora – generalnie zależny od własnych preferencji, specyfiki sprawy, stron, przebiegu i momentu mediacji – w konflikcie na tle stosunków pracy, powinien uwzględniać jednak charakterystyczną dlań okoliczność. Strony, a zwłaszcza jedna z nich, niejako „przychodzą” do mediacji z relacji podporządkowania, wykonywania poleceń, realizowania zadań i konieczności odpowiadania na pytania. Atmosfera pracy nad polubownym rozwiązaniem nie powinna więc zbyt przypominać tej specyficznej, w której spór zaistniał lub która była jednym z jego źródeł.

Model „trójkąta satysfakcji” podkreślający ważność zaspokojenia nie tylko potrzeb rzeczowych, ale również tych proceduralnych i psychologicznych, również wskazuje istotność ograniczenia dyrektywności mediatora w sporach pracowniczych. Zasady akceptowalności, podmiotowości i suwerenności stron (pomijając tu rozbieżności ich formułowania) powinny być w mediacji pracowniczej realizowane szczególnie uważnie.

4.3. Uczestnicy mediacji

Mając na uwadze omówioną rozległość podmiotową sporów pracowniczych, warto zadać pytanie o działania mediatora w zakresie składu uczestników mediacji. Osobisty udział stron jest najbardziej zgodny z ideą mediacji, jednak stosunkowo rzadko obecne są same strony osobiście (przede wszystkim z uwagi na reprezentację pracodawców innych niż osoby fizyczne). Przynajmniej ta strona będzie zwykle reprezentowana przez osoby z różnych szczebli kierownictwa, ewentualnie z działu personalnego, przy tym różnie zaangażowanych w zaistniały konflikt.

Zazwyczaj pracodawca, a często pracownik będą korzystać z pomocy profesjonalnego pełnomocnika (względnie pracownika działu prawnego czy osoby o zbliżonych kompetencjach). Generalnie mediator nie może nikomu ze stron, ich prawnych reprezentantów i pełnomocników zabronić udziału w mediacji. Obecność zaś dodatkowych osób (np. bezpośredni przełożony, specjalista HR czy księgowości, a z drugiej strony – choćby znajomy biegły w sprawach formalnych) zależy od wzajemnej zgody stron, więc w tym zakresie również trudno mówić o decyzyjności mediatora. Jednak łatwo zauważyć, że z uwagi na konfigurację stron, może dojść do znacznej dysproporcji choćby tylko osobowej: pracownik (często bez pełnomocnika) może usiąść przy stole nawet z całą delegacją pracodawcy: decyzyjnym menedżerem, bezpośrednim przełożonym pracownika, specjalistą personalnym oraz prawnikiem. Warto więc rozważyć wcześniejsze zadbanie o, w miarę możliwości i woli stron, „symetrię” stron (nawet otwarcie pytając o możliwość ograniczenia składu dla lepszej atmosfery rozmów), a przynajmniej wcześniej przekazując wzajemnie informacje, w jakim składzie strony zamierzają przybyć na mediację. Może się zdarzyć, że jedna albo obie strony będą nieobecne, a zastępowane przez prawników. To również jest suwerenną decyzją stron i ich pełnomocników, ale podobnie można to wcześniej omówić, wskazując kwestię „symetrii” i generalny pożytek z osobistej obecności stron (bez czego trudniej o satysfakcję z przebiegu mediacji).

Oczywiście tak czy inaczej ważne jest proceduralne wyrównywanie pozycji stron przez m.in. szczególnie równe dzielenie uwagi, czasu wypowiedzi, podobny szacunek, życzliwość i zrozumienie okazywane przez mediatora, neutralny, pozbawiony ocen i raczej nieprawniczy język. Warto rozważyć rezygnowanie w toku mediacji z używania tytułów, by nie zderzyć np. „pani prezes”, „panie dyrektorze”, „pani mecenas” do przedstawicieli pracodawcy

z prostym „panie Jakubie” do pracownika. W toku mediacji, a zwłaszcza na etapie formułowania warunków ugody i jej redakcji, nie będzie wykroczeniem przeciw bezstronności ewentualne zapytanie pracownika niekorzystającego z pełnomocnika, czy nie potrzebuje czasu na konsultację prawną (choćby w bezpłatnym punkcie czy doradztwie obywatelskim). Uniknięcie zastrzeżeń co do okoliczności finalizowania porozumienia jest w interesie obu stron.

4.4. Mediacja prowadzona indywidualnie (jeden mediator) czy w parach (tzw. ko-mediacja)?

Argumenty za ko-mediacją	Argumenty przeciw ko-mediacji
<ul style="list-style-type: none"> - mediatorzy mogą się dzielić rolami i obowiązkami tak w trakcie posiedzeń, jak i poza nimi, - mediatorzy mogą się uzupełniać kompetencjami (np. prawnik i psycholog, wyznaczony i znawca branży), - w konfliktach związanych z rolami płciowymi (nie tylko rodzinnych) para mieszana (tj. mediator i mediatorka) może zwiększać zaufanie i bezpieczeństwo, - po mediacji można się wymieniać obserwacjami dotyczącymi tak danej sprawy, jak i swojej pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - brak jej w k.p.c., więc może dziwić (zwłaszcza prawników), - może budzić wątpliwości: „który mediator czego nie umie?”, - może zastanawiać menedżerów nawykłych do jednoosobowego kierowania, - brak doświadczenia we wspólnej pracy może prowadzić do nieporozumień między mediatorami, - niższy zarobek dla każdego z mediatorów, względnie wyższe (wymagające uzasadnienia) koszty dla stron, - strony mogą różnicować: „nasz i ich mediator”

Uwagi praktyczne: Decydując się na ko-mediację należy poznać wzajemny sposób mediowania i omówić szczegóły pracy, w tym zwłaszcza wybrać, czy ma to być równoprawne współdziałanie, czy też ktoś ma być „pierwszym”, do którego decyzji, stylu i koncepcji „drugi” będzie dostosowywał swoją aktywność; w razie ujawnionych rozbieżności warto je raczej otwarcie poruszyć przy stronach (ewentualnie po omówieniu, bez ich obecności), niż udawać, że nic się nie stało lub „dawać znaki pod stołem”; praca w parze szkoleniowej zakłada umiejętność „patrona” do naprawiania błędów stażysty oraz podległość tego drugiego, warto rozważyć, czy ujawniać taką relację stronom – nie każdy lubi być

obiektem ćwiczeń. Wydaje się, że sprawy pracownicze nie są bardziej lub mniej łączone z mediacją solo lub w parze, pozostaje to indywidualną preferencją, jednak istotnymi wyjątkami mogą być sytuacje związane z molestowaniem lub dyskryminacją ze względu na płeć – warto wówczas rozważyć współpracę mediatorów różnej płci.

Kolejne opcje celowego posługiwania się przez mediatora miejscem i kontaktami stron można, pod lapidarnym tytułem „razem czy osobno?”, ująć w kilka głównych możliwości:

- „ciągle razem” - z zasady wspólne rozpoczęcie i kontynuowanie z obiema stronami; rozmowy indywidualne (spotkania na osobności) – odbywane raczej wyjątkowo w razie zaistnienia konkretnej potrzeby;
- „razem – osobno – razem” – głównie jak wyżej, ale odrębne spotkania są w z góry planowanym momencie i w konkretnym celu (np. poufne pytania o możliwe rozwiązania czy ustępstwa lub praca z emocjami);
- „ze wstępniakami” – rozpoczęcie mediacji od odrębnych indywidualnych spotkań z każdą ze stron, potem zwykle wspólnie, ale z możliwością osobnych rozmów w razie konkretnej potrzeby;
- „wahadłowo” – po (ewentualnie wspólnym) rozpoczęciu – zasadnicze rozdzielenie stron do sąsiednich pomieszczeń, mediator przechodząc między nimi przekazuje propozycje (znów razem dopiero zakończenie);
- mediacja „zdalna” i „pośrednia” - ze szczególnym uwzględnieniem formy online – będzie omówiona osobno.

4.5. Czy stosować odrębne posiedzenia wstępne?

W praktyce części ośrodków, środowisk czy indywidualnie działających mediatorów przyjęło się rozpoczynać mediację od odrębnych spotkań (posiedzeń, sesji, potocznie „wstępniaków”) z każdą ze stron, przygotowujących do pracy na posiedzeniu wspólnym. Nie reguluje ich (więc i nie zakazuje) procedura cywilna (występują w Rozporządzeniu o mediacji w sprawach nieletnich); nie należy mylić tego trybu rozpoczynania z odbywanymi (w toku wspólnych rozmów) spotkaniami na osobności, ani zwłaszcza ze spotkaniami informacyjnymi w trybie art. 183⁸ § 4 k.p.c.

Argumenty za:	Argumenty przeciw:
- każda ze stron może przedstawić sytuację ze swojej perspektywy, poufnie i bez odnoszenia	- brak ich w k.p.c., więc mogą dziwić prawników,

się do słów drugiej oraz bez jej ewentualnych wtrąceń,

- każda ze stron może poufnie porozmawiać o problemach, obawach i wątpliwościach;

początek bez „przeciwnika” buduje bezpieczeństwo i zaufanie,

- mediator może zweryfikować przygotowanie stron (realność oczekiwań, zasadność ocen – unika przy tym wrażenia popierania drugiej strony), sugerować co sprawdzić/uzupełnić przed wspólną rozmową,

- mediator może rozpoznać problemy uczestników (np. konfrontacyjny język, rozdzwięk w ramach jednej strony) i próbować z tym pracować,

- mediator może sprawdzić przygotowanie i poznać rozbieżności wstępnych propozycji ugodowych stron

- mogą budzić nieufność (kolejność stron),

- mogą komplikować rozliczenia w sporach bez WPS (wg rozporządzenia pierwsze posiedzenie droższe),

- wydłużają (przynajmniej na wstępie) łączny czas mediacji,

- utrudniają ustalanie terminów,

- strony mogą być niezadowolone

z konieczności powtarzania na posiedzeniu wspólnym tego, co opowiedziały mediatorowi na wstępnym,

- część korzyści da się osiągnąć

w indywidualnych „rozmowach na osobności” w trakcie mediacji

Uwagi praktyczne: Posiedzenia wstępne ze stronami występującymi bez pełnomocników i niemającymi praktyki negocjacyjnej czy prawnej warto organizować z kilkudniowym wyprzedzeniem, aby miały one czas na ewentualnie zasugerowane przygotowanie i/lub skonsultowanie wskazanych przez mediatora kwestii; jeśli chodzi o strony profesjonalnie reprezentowane – często umawiany jest ciąg „wstępne-wstępne-wspólne” jednego dnia, aby uniknąć zachodzącej wówczas pewnej nierówności (jedna ze stron przybywa wcześniej, a później czeka), można rozpocząć przedstawieniem zasad mediacji obu stronom wspólnie, po czym przeprowadzić kolejno odrębne rozmowy o perspektywach i oczekiwaniach (strony przybywają na tę samą godzinę, słyszą ten sam wstęp/„monolog”, czekają podobny i krótszy czas; warto zaproponować krótką przerwę między wstępnymi spotkaniami a wspólnym). Należy podkreślać, że – jak każde kontakty mediatora tylko z jedną ze stron – treść wstępnych posiedzeń pozostaje wzajemnie poufna, w braku wyraźnej innej dyspozycji.

Wydaje się, że zastosowanie tego trybu pracy może być szczególnie uzasadnione w mediacji pracowniczej. Nierówność stron, ich przygotowanie prawne, przygotowanie do pracy ze sporem, jednocześnie skłonność do dominowania sytuacji (częsta u menedżerów), czy bardzo emocjonalny stosunek do sprawy, rozgoryczenie i poczucie skrzywdzenia (zrozumiałe u pracowników) – mogą być wręcz modelowymi tematami do przepracowania na odrębnym, bezpiecznym i poufnym spotkaniu.

4.6. Czy i kiedy stosować mediacje wahadłowe?

Forma niekiedy (w Polsce co najmniej pochopnie) kojarzona z mediacjami gospodarczymi, stosowana także w sytuacjach, gdzie duże napięcie emocjonalne utrudnia efektywne funkcjonowanie stron w jednym pomieszczeniu.

Argumenty za:	Argumenty przeciw:
<ul style="list-style-type: none"> - strony nie mają okazji do wejścia w bezpośrednią, ostrą wymianę zdań, - mediator kontroluje sposób formułowania komunikatów, może np. pozbawiać je napastliwości, - mediator ma możliwość pracy nad treścią propozycji i argumentacji, może pytaniami testować ich realność zanim zostaną przekazane odbiorcy, - ochrona przed sytuacją, w której sama obecność drugiej strony powoduje duże wzburzenie pierwszej 	<ul style="list-style-type: none"> - strony nie mają okazji do bezpośredniego dialogu, - komunikacja jest zubożona (brak cech głosu i mowy ciała) i wolniejsza, - strony mają ograniczoną możliwość wyrażenia i odczucia emocji, co – choć niekiedy ryzykowne – bywa elementem satysfakcji, rozładowania napięcia, a czasem warunkuje empatię i zrozumienie, - na mediatorze spoczywa odpowiedzialność za prawidłowość przekazu – przy większej ilości i szczegółowości informacji ryzyko strat i błędów staje się znaczne, - mediator ma mniejsze możliwości identyfikacji i tłumaczenia nieporozumień widocznych w dialogu, - brak możliwości obserwacji komunikacji mediatora z „przeciwnikiem” może zmniejszać zaufanie i budzić podejrzenia o stronniczość, - około połowa czasu każdej ze stron to siedzenie i czekanie samotnie (lub w swoim gronie), - istnieje konieczność zapewnienia dwóch porównywalnej wielkości i jakości pomieszczeń

Nie wydaje się, aby istniało wystarczające uzasadnienie dla standardowego stosowania mediacji wahadłowej, również w sprawach pracowniczych. Jej korzystne efekty zazwyczaj mogą zapewnić posiedzenia wstępne oraz spotkania na osobności, a negatywne wydają się generalnie przeważać. Stałe rozdzielanie stron może być niezbędne w konkretnych przypadkach, bardziej wyjątkowo i jako forma interwencji. Oczywiście w sprawach pracy, istotnej w życiu każdej osoby, przy zwykle dużych emocjach, taka interwencja może być wskazana.

4.7. Czy i jak stosować mediacje pośrednie?

Zgodnie z art. 183¹¹ k.p.c. wyznaczenie posiedzenia mediacyjnego nie jest wymagane, jeżeli strony zgodzą się na mediację bez posiedzeń. Uznaje się to za wyraźne dozwoleńie prowadzenia mediacji w formie pośredniej, zdalnej, korespondencyjnej, czy online. W praktyce mamy jednak do czynienia z pewną różnorodnością form: od korespondencji za pośrednictwem mediatora, przez osobne rozmowy mediatora ze stronami, telefoniczne lub za pośrednictwem komunikatorów. Wydaje się natomiast, że tele- lub wideokonferencja, gdy mediator i strony w tym samym czasie słyszą, a nawet widzą się wzajemnie, powinny być uznawane (nawiasem mówiąc: także w kwestii kosztów mediacji) już za formy posiedzenia (uwagi na temat mediacji online znajdują się w dalszej części). Naturalnie w wersji pośredniej może przebiegać tylko część mediacji, np. po posiedzeniach strony umawiają się na przekazanie kalkulacji, dokumentów czy propozycji lub odpowiedzi na propozycje za pośrednictwem mediatora, a następnie znów mogą umówić spotkanie „przy jednym stole”.

W niektórych sytuacjach (np. odpowiedź co do akceptacji oferty) takie uzupełnienie czy zastąpienie bezpośrednich spotkań może być najbardziej praktycznym rozwiązaniem. Szczególnie etap redagowania ugody często przebiega w formie korespondencji (raczej z udziałem, niż za pośrednictwem mediatora). Pozwala to na spokojną lekturę, namysł bez presji czasu i innych osób, konsultacje z prawnikiem lub innymi osobami. To ostatnie może być istotne dla równowagi stron w mediacji pracowniczej: pracodawcy - zwykle łatwiej niż pracownikowi zgromadzić przy stole osoby kompetentne dla sformułowania ugody i mniej w tej czynności podlegające emocjom.

4.8. Unikanie pułapki sprawczości

Równocześnie z dbaniem o zapewnienie równoważnego udziału stron w mediacji pracowniczej, ważne jest pamiętanie o istocie zawodu mediatora. Łatwo, zwłaszcza w obliczu dużej dysproporcji stron lub dowiadując się o ewentualnych nieprawidłowościach, ulec pokusom bronięcia słabszych, tropienia krzywd czy naprawiania świata. Mediator ma jednak tworzyć warunki efektywnego dialogu, usuwać trudności w komunikacji i nieporozumienia, wspierać identyfikowanie interesów i potrzeb, aby strony mogły podjąć własne, możliwie racjonalne decyzje, nie zaś wyręczać strony (i sąd) w stworzeniu rozwiązania, które wyda mu się sprawiedliwe i najlepsze. Podobnie już na etapie prowadzenia mediacji (nieco nawiązując do tematu dyrektywności), zbyt mocne przywiązanie do własnego obrazu tego, o czym i jak strony powinny rozmawiać, może utrudnić uważność na to, co właśnie mówią, a dodatkowo frustrować, gdy nie zechcą odgrywać ułożonego dla nich scenariusza. Zasady bezstronności i neutralności mediatora, z którymi nie koliduje, lecz harmonizuje budowanie proceduralnej równowagi stron, nie są ograniczeniem zawodu, ale gwarancją jego właściwego, efektywnego wykonywania.

5. MEDIACJA WEWNĄTRZORGANIZACYJNA

Poza mediacją regulowaną przepisami k.p.c., zwykle na tle sporu zawisłego w sądzie lub z perspektywą takiego sporu, możemy mieć także do czynienia z mniej formalnym mediacyjnym rozwiązywaniem sytuacji spornych w ramach organizacji, między pracownikiem lub grupą pracowników a pracodawcą oraz pomiędzy pracownikami i ich grupami, na podobnym lub różnym poziomie hierarchii w organizacji. Spory takie często nie łączą się z dość typowym dla spraw sądowych rozwiązaniem stosunku pracy, dotyczą częściej stosunków w zespole danego przedsiębiorstwa, stąd skrótowo (choć nie do końca precyzyjnie) można je określić mediacją wewnątrzorganizacyjną.

Jest kilka wyróżników tego typu mediacji. Przede wszystkim należy - w przypadku jej prowadzenia - wyraźnie określić, czy strony mają wolę znaleźć się w sytuacji mediacji regulowanej przepisami prawa, czy też chodzi im o wspieraną, nieformalną pracę z konfliktem, bez zawierania ugody przed mediatorem, która mogłaby na żądanie którejś ze stron zostać zatwierdzona przez sąd i zyskać walor tytułu wykonawczego. Biorąc pod uwagę kodeksowy brak wymagań wobec formy zawarcia umowy o mediację (o udział w mediacji, między stronami), o przeprowadzenie mediacji (mediatorskiej, również

z mediatorem), można sobie wyobrazić nieporozumienie, co do charakteru i konsekwencji rozmów ze wsparciem trzeciej osoby. Zatem: mediacja w rozumieniu k.p.c. nakierowana na prawnie wiążący rezultat, czy też działanie nieformalne wewnątrz organizacji? - powinno to być jednym z pierwszych pytań angażowanego mediatora.

Kolejną kluczową kwestią w mediacji wewnątrzorganizacyjnej (nawet bez przesądzania jej charakteru prawnego) jest kwestia osoby, która miałaby ją prowadzić. Czy powinien to być mediator wewnętrzny czy zewnętrzny?

Za wyborem mediatora zewnętrznego, zwłaszcza z listy stałych mediatorów prezesa SO lub z list organizacji i uczelni, przemawia (przynajmniej potencjalne) przygotowanie (szkolenia) i doświadczenie (praktyka mediacyjna w różnych typach spraw) i – może przede wszystkim – znacznie większa bezstronność i neutralność.

Mediator wewnętrzny zna kulturę organizacyjną, specyfikę działalności i organizacji firmy, być może sytuacje zbliżone do przedmiotowej, a czasem osobiście osoby lub zespoły będące w sporze. Jednak to wszystko może zmniejszać (nawet do zera) jego bezstronny stosunek do stron konfliktu oraz neutralność wobec jego potencjalnych rozwiązań. W szczególności głęboko niepokojąca jest sytuacja, gdy pracownik miałby mediować między osobą zbliżonego szczebla, a swoim przełożonym lub menedżerem analogicznej lub wyższej rangi. Podobnie trudno określić mediacją rozwiązywanie sporu między pracownikami przez ich przełożonego – nawet jeśli nie użyje kompetencji kierowniczych i nadzorczych, działać będzie sam jego autorytet lub po prostu obawa przed oceną. W przypadku np. pracowników HR – bywają dobrze przygotowani komunikacyjnie i psychologicznie, jednak będąc częścią aparatu oceniania, decydowania o awansie i zatrudnieniu nigdy nie będą „równie zewnętrznymi” wobec sporu, co mediator spoza organizacji. Zdarza się, że organizacje tworzą zespół zewnętrznych mediatorów, przyjmując zasadę, że zajmują się oni sporami możliwie odseparowanymi od swojej codziennej pracy (np. mediacja tylko w jednostce w odpowiednio odległym mieście). Jest to jednak możliwe tylko w odpowiednio dużych, wielooddziałowych organizacjach (tak w Polsce działają mediatorzy Krajowej Administracji Skarbowej).

Warto zauważyć, że mediacja wewnątrzorganizacyjna bywa częścią systemu rozwiązywania sporów, który zakłada pewną selekcję sytuacji i wachlarz środków: od nieformalnej rozmowy

z przełożonym lub specjalistą HR i dwustronne negocjacje, poprzez mediację, do ewentualnego wykorzystania arbitrażu i sądów powszechnych. Niekiedy podobne założenia stosuje się w relacjach zewnętrznych z kontrahentami czy klientami. Często wskazywanym przykładem systemowego zarządzania sporami w firmie, z wykorzystaniem zróżnicowanych środków formalnych i nieformalnych, jest międzynarodowy koncern Bombardier. Dodatkowo, w mniej formalnym rozumieniu, mediacja może być tylko jedną z form pracy ze sporem i napięciami w firmie. Szkolenia komunikacyjne, coaching, mentoring, imprezy integracyjne mogą być równoległe wykorzystywane dla zgodnej współpracy różnych osób i zespołów, mających różne priorytety, sposoby funkcjonowania i znaczenie dla funkcjonowania organizacji jako całości.

6. MEDIACJA W SPORACH ZBIOROWYCH

Ustawa z 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych zawiera pierwszą chronologicznie regulację mediacji w obowiązującym prawie polskim. Spór zbiorowy grup pracowników, których prawa i interesy reprezentowane są zasadniczo przez związki zawodowe, z pracodawcą lub pracodawcami (ewentualnie reprezentowanymi przez ich organizacje) może dotyczyć warunków pracy, płacy lub świadczeń (niebędących przedmiotem indywidualnych rozstrzygnięć) oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup uprawnionych do zrzeszania się w związkach zawodowych.

Przebieg sporu ma określone, następujące po sobie etapy. Po wystąpieniu związku zawodowego (ewentualnie innej reprezentacji pracowników) z postulatami wobec pracodawcy, o ile nie zostaną one przyjęte, następują bezpośrednie rokowania stron, a w razie ich niepowodzenia, obowiązkowym etapem sporu jest mediacja. Z kolei w razie niepowodzenia mediacji, o ile pracownicy nie skorzystają z arbitrażu społecznego, może mieć miejsce legalny strajk (wyjąwszy strajk ostrzegawczy po 14 dniach od początku sporu, ewentualnie później, jeśli termin zostanie przesunięty na wniosek mediatora). Strajk zorganizowany bez zachowania tej procedury jest uważany za nielegalny.

Mediator definiowany jest przez ustawę jako osoba dająca gwarancję bezstronności, którą wspólnie ustalają strony sporu. Minister właściwy do spraw pracy ustala listę mediatorów w uzgodnieniu z organizacjami związkowymi i pracodawców. Jeżeli strony sporu zbiorowego

nie porozumieją się w ciągu 5 dni w sprawie wyboru mediatora, wskaże go z powyższej listy ww. minister, na wniosek jednej ze stron.

Ustawa nie określa żadnych szczegółów prowadzenia mediacji, w szczególności trybu rozmów ze stronami, poza określeniem, że mediator może:

- stwierdzić, że rozwiązanie wymaga szczegółowych lub dodatkowych ustaleń, o czym zawiadamia strony,
- zaproponować przeprowadzenie odpowiedniej ekspertyzy, jeżeli w związku z żądaniem w sprawie jest konieczne ustalenie sytuacji ekonomiczno-finansowej zakładu pracy,
- podjąwszy powyższe czynności może wystąpić do organizacji związkowej z wnioskiem o przesunięcie terminu strajku w niezbędnym zakresie.

Dodatkowo, z uwagi na terminy etapów sporu i – pośrednio – na podstawie rozporządzenia określającego wynagrodzenie mediatora, można założyć, że rozmowy z udziałem mediatora powinny zasadniczo (poza wspomnianymi dodatkowymi terminami) przebiegać w ciągu kilku kolejnych dni. Postępowanie mediacyjne może zakończyć się podpisaniem przez strony porozumienia albo – gdy do niego nie dojdzie – sporządzeniem protokołu rozbieżności (wskazującego stanowiska stron). Obie te czynności odbywają się - według ustawy - z udziałem mediatora. W drugim scenariuszu podmiot reprezentujący pracowników może (nie musi) poddać spór pod rozstrzygnięcie kolegium arbitrażu społecznego (z udziałem sędziego SO lub SN i po 3 członków wyznaczanych przez strony), które jest dla stron wiążące, o ile wcześniej nie uzgodnią inaczej. Jeśli pracownicy nie skorzystają z arbitrażu, kolejnym etapem sporu jest strajk.

Mediatorowi w sporach zbiorowych przysługuje wynagrodzenie, które obciąża strony w równych częściach (o ile nie uzgodnią inaczej), i którego minimum (umownie można określić wyższe wynagrodzenie) określa stosowne rozporządzenie z 2004 roku, jako malejące kwoty za kolejne dni pracy: 388 zł za pierwszy dzień, 311 zł za drugi, 235 zł za trzeci i kolejne. Mediatorowi przysługuje również zwrot kosztów i wydatków za przejazdy i zakwaterowanie. Jeśli strony nie są w stanie pokryć kosztów – obciążą one wspomnianego ministra wg kwot rozporządzenia.

7. MEDIACJA ONLINE

7.1. Pojęcie mediacji online i pokrewne

Terminy *mediacja pośrednia, zdalna, bez posiedzeń, on-line, ODR* bywają używane zamiennie. Warto jednak zwrócić uwagę na istotne między nimi różnice, zaznaczając równocześnie, że nie ma ich jednoznacznych definicji, więc chodzi bardziej o obserwowaną praktykę:

- pojęcie **ODR** czyli Online Dispute Resolution, niekiedy rozumiane jako mediacja i inne formy alternatywnego/polubownego rozwiązywania sporów z zastosowaniem środków komunikacji elektronicznej, oznaczać może jednak wąsko alternatywne/polubowne rozwiązywanie sporów zaistniałych w internecie (zwł. e-commerce), a bywa również odnoszone do zautomatyzowanego rozwiązywania sporów przy użyciu algorytmów (sztucznej inteligencji, więc w tym znaczeniu jest rozbieżne z pracą mediatora);
- powyższe znaczenia mogą być również wiązane nieprecyzyjnie ze skrótami: **oADR** (online ADR), **eADR** (electronic ADR) czy **IDR** (Internet Dispute Resolution), ewentualnie określeniem e-mediacja;
- jako **mediację pośrednią** określa się zwykle sytuację, gdy mediator kontaktuje się naprzemiennie ze stronami (telefonicznie, mailowo), przekazując pomiędzy nimi (omawiane wcześniej odrębnie) pytania, argumenty i propozycje, bez ścisłej korelacji czasowej; taka forma jest szczególnie użyteczna przy problemie ze spotkaniem w biurze mediatora, w drobnych sprawach, gdzie koszty dojazdu byłyby niewspółmierne do wartości sporu itp.;
- **mediację „wahadłową”** warto wspomnieć jako zbliżoną do poprzedniej, charakteryzującą się brakiem bezpośredniego kontaktu i dialogu stron; jednak mówi się o niej raczej wtedy, gdy strony znajdują się w jednym czasie, ale w osobnych pomieszczeniach ośrodka mediacyjnego i pomiędzy którymi „wahadłowo” kursuje mediator; bywa stosowana zwłaszcza, gdy rozmowa przy jednym stole budzi bardzo mocne emocje;
- **mediacja online** – dialog stron ze wsparciem mediatora nie na spotkaniu w ośrodku mediacyjnym, ale z wykorzystaniem komunikatorów lub aplikacji wideo-konferencyjnych (np. Skype, Zoom, MS Teams, Google Meet, Cisco Webex, ClickMeeting), ewentualnie trójstronne połączenie telefoniczne;
- **mediacja zdalna** może oznaczać zarówno formę pośrednią, jak i online;

- **mediacja bez odbywania posiedzeń**, wg art. 183¹¹ k.p.c. zd. 2 - nie jest równoważna z mediacją online, ponieważ wedle licznych opinii, rozmowy stron z udziałem mediatora za pośrednictwem telefonu czy w formie wideokonferencji w jednym czasie, można uznać za posiedzenie.

Opinie o mediacji online bywają rozbieżne. Bez wchodzenia w dyskusję należy stwierdzić, że jest to narzędzie mediatora, które może być szczególnie użyteczne w warunkach pandemii, ale także w razie jakiegokolwiek problemu ze zgromadzeniem stron w jednym miejscu (analogicznie jak uwagi do mediacji „pośredniej”). Kluczowa jest świadomość tak korzyści, jak i problemów związanych z tym trybem pracy.

7.2. Korzyści i problemy mediacji online

Porównanie korzyści i problemów mediacji online (prowadzonej w formie wideokonferencji)	
Korzyści / argumenty „za”	Problemy / argumenty „przeciw”
<ul style="list-style-type: none"> - oszczędza czas i nakłady stron na dojazdy, - można uniknąć kosztu wynajmu lokalu na mediację, - łatwiej umówić dogodnie dla stron terminy, - poczucie spokoju/bezpieczeństwa „za ekranem”, - interaktywność większa niż w mediacji pośredniej, - lepsza komunikacja niewerbalna niż telefonicznie, - zwiększa bezpieczeństwo w warunkach pandemii 	<ul style="list-style-type: none"> - gorsza komunikacja niewerbalna niż „przy stole”, - dodatkowe techniczne obowiązki dla mediatora, - możliwość wystąpienia problemów technicznych, - większe ryzyko naruszenia poufności mediacji, - zakłócenia z otoczenia (domownicy, pracownicy), - utrudniona praca z dokumentami i flipchartem, - utrudnione (zależnie od aplikacji) rozmowy odrębne

7.3. Wskazówki praktyczne

Mediator prowadząc mediacje online powinien rozważyć przynajmniej poniższe obszary zagadnień:

- do jego standardowych obowiązków dochodzi rola eksperta technicznego, powinien więc dokonać wyboru odpowiedniej aplikacji m.in. ze względu na bezpieczeństwo (sprawdzony produkt), funkcjonalności dla spotkań (a nie dla webinarów), intuicyjną obsługę dla uczestników (zwłaszcza, że jedna ze stron może mieć wsparcie informatyka, a druga niewielkie obycie techniczne), tak z komputera jak i telefonu, brak konieczności instalacji (obsługę z poziomu przeglądarki); powinien przed stosowaniem przećwiczyć użytkowanie, sprawdzić jak „ekran” jest widoczny dla stron, zapewnić i sprawdzić jakość swojego łącza internetowego, zastanowić się nad oświetleniem i kadrem, warto także zastanowić się nad identyfikacją uczestników, o ile nie znają się osobiście (pokazanie, za pośrednictwem kamery, dokumentów z zakrytym nr PESEL), trybem spotkań indywidualnych („na osobności”; niektóre platformy dają możliwość tworzenia „pokoi”);
- komunikacja wideo z jednej strony pozwala na lepszy kontakt niż wyłącznie komunikacja telefoniczna (dodawanie połączenia, kilka telefonów jednocześnie), ale może być odczuwana jako zniekształcająca, „dziwna” w porównaniu do typowego spotkania: nie ma zwykle kontaktu wzrokowego (patrzemy na obraz interlokutora, a nie obiektów kamery, druga strona może negatywnie odczuwać unikanie kontaktu wzrokowego i „rozbiegane” spojrzenie), dużą rolę odgrywa oświetlenie (większy niż naturalny kontrast i prześwielenia) i kadr (różna część sylwetki, różne tło), brak zwyczajnej aranżacji przez mediatora neutralnego miejsca (w tle jednej ze stron mogą być widoczne np. atrybuty autorytetu – wystrój dyrektorskiego gabinetu, biblioteka, dyplomy – wydaje się, że lepszym rozwiązaniem byłoby wykorzystanie sali konferencyjnej, białego tła); dodatkowe zakłócenia mogą stwarzać osoby pojawiające się nagle w kadrze i dźwięki dochodzące z otoczenia (warto zwracać zczasu uwagę stron, aby w mediacji nie przeszkadzali im współpracownicy czy członkowie rodziny);
- mediacja z użyciem kamery zwiększać może niepokój co do zachowania poufności mediacji, wprowadzie i na zwyczajnym spotkaniu nie jesteśmy w stanie zapewnić, że ktoś z uczestników nie będzie np. nagrywał rozmów ukrytym dyktafonem, jednak samo zaistnienie elektronicznego przetwarzania obrazu i dźwięku zwiększa możliwości nadużyć, stąd warto zarówno wyraźnie poprosić o nienagrywanie rozmów oraz podkreślać zakaz i nieskuteczność wykorzystania jakiegokolwiek i jakkolwiek gromadzonej wiedzy z mediacji poza nią (przez wszystkie osoby uczestniczące w niej legalnie czy nielegalnie), ewentualnie także zasugerować pokazanie całego miejsca przebywania uczestników, aby zmniejszyć obawy o udział osób niepożądanych;

- w obrocie prawnym (poza wymogiem formy szczególnej) coraz częściej stosuje się zawieranie umów (a więc i ugód) w formie dokumentowej (np. wymiana i zachowanie wiadomości e-mail, przesłanie skanów lub zdjęć pism, zarejestrowana rozmowa telefoniczna lub wideo) i elektronicznej (z użyciem kwalifikowanego podpisu elektronicznego); warto jednak zwrócić uwagę, że na dzień dzisiejszy taka forma nie daje możliwości złożenia, zawartej między stronami, ugody do zatwierdzenia przez sąd, stąd nawet przy całkowicie „wirtualnym” przebiegu mediacji, jej pożądanym efektem, czyli ugodą, powinna mieć postać jak najbardziej „realną” tj. pisemną (drukowaną) na papierze z podpisami stron; dla uniknięcia dojazdów i spotkań można to uzyskać stosując kodeksowy tryb wymiany dokumentów (strony przesyłają sobie jednobrzmiące podpisane jednostronnie egzemplarze), dla uniknięcia komplikacji i wątpliwości – listami poleconymi lub kurierskimi i za pośrednictwem mediatora (naturalnie przedłuża to nieco czas); uspokajająca może być też jednoczesna wymiana skanów, datą zawarcia ugody będzie jednak raczej ostatnie doręczenie.

8. STATYSTYKI MEDIACJI PRACOWNICZEJ

Postępowania mediacyjne z zakresu prawa pracy w SR w latach 2005-2020 (wg ISWS)									
lata	Postępowania sądowe				Postępowania pozasądowe				
	skierowania postanowieniem	złożone protokoły	zatwierdzenia ugody i umorz.	odmowy zatwierdzenia	złożone protokoły	wnioski o zatwierdzenie	zatwierdzono ugodę		odmowy zatwierdzenia
							ogółem	klauzulą wykon.	
2015	512	265	120	7	15	16	17	11	1
2016	1409	799	259	12	69	23	27	15	0
2017	1751	940	369	21	62	27	31	12	0
2018	2103	1608	439	0	20	10	12	4	1
2019	2649	1999	658	0	9	4	6	4	1
2020	3501	2572	919	0	6	1	3	2	1

skierowania mediacji pracowniczych z SR w latach 2018-2019-2020 wg województw i okręgów:
 łódzkie: Łódź 6-38-327, Piotrków 0-2-3, Sieradz 0-5-13;
 małopolskie: Kraków 121-258-377, Nowy Sącz 22-27-24, Tarnów 1-1-1;
 mazowieckie: Ostrołęka 32-97-73, Płock 178-132-75, Radom 6-4-7, Siedlce 168-137-162, Warszawa 459-409-405, Warszawa-Praga 83-120-69;
 śląskie: Bielsko-Biała 2-4, Częstochowa 13-34, Gliwice 31-23, Katowice 9-13;
 opolskie: Opole 58-48

Postępowania mediacyjne z zakresu prawa pracy w SO w latach 2005-2020 (wg ISWS)

lata	Postępowania sądowe				Postępowania pozasądowe				
	skiero- wania postano- wieniem	złożone protokoły	zatwier- dzenia ugody i umorz.	odmowy zatwier- dzenia	złożone protokoły	wnioski o zatwier- dzenie	zatwierdzono ugode		odmowy zatwier- dzenia
							ogółem	klauzulą wykon.	
2015	16	15	3	0	2	0	1	0	2
2016	56	43	6	4	2	0	0	0	0
2017	54	33	17	0	2	2	2	2	0
2018	75	62	11	1	0	0	0	0	0
2019	97	52	12	0	0	0	0	0	0
2020	85	51	12	0	0	0	0	0	0

skierowania mediacji pracowniczych z SO w latach 2018-2019-2020 wg województw i okręgów:

łódzkie: Łódź 3-2-4, Piotrków 0-0-0, Sieradz 0-0-0;

małopolskie: Kraków 1-7-5, Nowy Sącz 1-1-0, Tarnów 0-0-0;

mazowieckie: Ostrołęka 2-1-0, Płock 0-1-0, Radom 0-0-1, Siedlce 0-0-1, Warszawa 33-34-42,

Warszawa-Praga 1-2-7;

śląskie: Bielsko-Biała 0-0-1, Częstochowa 0-0-0, Gliwice 2-2-0, Katowice 2-1-0;

opolskie: Opole 0-1-0

9. AKTY, STANDARDY, STATYSTYKI, LITERATURA

Akty prawne (aktualizowane teksty w Internetowym Systemie Aktów Prawnych isap.sejm.gov.pl):

1. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (k.p.; Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141).
2. Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (k.p.c.; Dz.U. 1964 nr 43 poz. 296).
3. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 2016 r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym (Dz.U. 2016 poz. 921).
4. Ustawa z dnia 28 lipca o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (u.k.s.c.; Dz.U. 2005 nr 167 poz. 1398).
5. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. 1991 nr 55 poz. 236).
6. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 grudnia 2004 r. w sprawie warunków wynagradzania mediatorów z listy ustalonej przez ministra właściwego do sprawy pracy (Dz.U. 2004 nr 269 poz. 2673).

Dokumenty Społecznej Rady ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości (tzw. „Rady ADR”; niewiążące, jednak często uznawane za standardy zawodu; publikowane na: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/dokumenty-i-deklaracja-o-stosowaniu-mediacji>):

1. *Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich z 19 maja 2008 r.*
2. *Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora z 26 czerwca 2006 r.*
3. *Standardy szkolenia mediatorów z 29 października 2007 r.* (uwaga: w 2021 r. Rada pracuje nad nowymi).

Dane Informatora Statystycznego Wymiaru Sprawiedliwości

1. Postępowania mediacyjne w SR i SO w latach 2006-20 – XI edycja
<https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/publikacje/>
2. Mediacja w sprawach z zakresu prawa pracy w latach 2006-2020
<https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/>

Wybrana literatura (publikacje od 2010 r., m.in. dostępne online):

1. Antolak-Szymański K., Piaskowska O., *Mediacja w postępowaniu cywilnym*. Komentarz, Wolters Kluwer 2017.
2. Doherty N., Guyler M., *Mediacja i rozwiązywanie konfliktów w pracy*, Wolters Kluwer 2010.
3. Ludera-Ruszel A., *Ograniczenie dopuszczalności zawarcia ugody przed mediatorem w sprawach z zakresu prawa pracy*, w: *Arbitraż i mediacja – perspektywa prywatnoprawna i publicznoprawna. Między teorią a praktyką*, red. Olszewski J., Błaszczak Ł., Morek R., Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego 2018.
4. Majewski A., Mularczyk K., *Mediacja jako ADR w prawie pracy*, w: *Kwartalnik ADR numer 3(11) /2010*.
http://arbitraz.laszczuk.pl/adr/139/Mediacja_jako_ADR_w_prawie_pracy.pdf
5. Mania K., *Online Dispute Resolution*, w: *Mediacja. Teoria, normy, praktyka*, red. Pleszka K., Czapska J., Araszkievicz M.
6. Piórkowski P., *Mediacja jako forma rozwiązywania sporów zbiorowych w polskim prawie pracy*, Black Unicorn, 2015.

7. *Podręcznik pisanie ugód mediacyjnych w sprawach cywilnych i gospodarczych*,
<https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/podrecznik-pisania-ugod-mediacyjnych-w-sprawach-cywilnych-i-gospodarczych>
8. Sierocka I., *Postępowanie mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy*, w: Białostockie Studia Prawnicze, zeszyt 21, 2016.
<http://bsp.uwb.edu.pl/bialostockie-studia-prawnicze-zeszyt-21/>
9. Żurawska M., *Mediacja jako metoda rozwiązywania indywidualnych i zbiorowych sporów pracy*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. Gmurzyńska E. i Morek R., Wolters Kluwer 2018, wyd. 3.
10. Bogdzio R., Kaczmarek M., Pawlak J., *Mediacja w sprawach pracowniczych*, w: *Mediacja w praktyce mediatora i pełnomocnika*, red. Rogula C., Zemke-Górecka A., Wolters Kluwer 2021.