

WŁODZIMIERZ BROŃSKI

## MEDIACJA W ROZWIĄZYWANIU SPORÓW ZBIOROWYCH

Instytucja mediacji w systemie rozwiązywania sporów zbiorowych stanowi drugi obligatoryjny sposób rozwiązania sporu. Będąc polubownym i pojedynczym sposobem rozwiązywania sporów, opiera się na idei dążenia do porozumienia oraz na znalezieniu kompromisowego wyjścia z sytuacji konfliktowej<sup>1</sup>. Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych wskazuje na mediację, jako na procedurę charakterze pokojowym<sup>2</sup>.

W niniejszym opracowaniu po przedstawieniu instytucji mediacji w sporach zbiorowych, przedmiotem analiz będzie najpierw istota i znaczenie mediacji w sporach zbiorowych, a następnie rola mediatora oraz rozpoczęcie, przebieg i sposoby zakończenia postępowania mediacyjnego.

## 1. ISTOTA MEDIACJI I JEJ ZNACZENIE W SPORACH ZBIOROWYCH

Według Z. Kmiecika, niekwestionowany jest dziś pogląd, że „systemy krajowe powinny zapewnić bardziej zróżnicowane i elastyczne metody rozwiązywania sporów, nastawione na współdziałanie, wyważanie interesów i komunikację pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w procesie podejmowania rozstrzygnięcia”<sup>3</sup>. Rolą dobrze zorganizowanego systemu rozstrzygnięcia sporów powinno być umożli-

---

Ks. dr hab. WŁODZIMIERZ BROŃSKI, prof. KUL – kierownik Katedry Negocjacji i Mediacji, Instytut Prawa, Wydział Prawa, Prawa Kanonicznego i Administracji Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: [mediacja@kul.pl](mailto:mediacja@kul.pl)

<sup>1</sup> A. KALISZ, A. ZIENKIEWICZ, *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2009, s. 26.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz. U. z 2015 r., poz. 295 [dalej cyt.: u.r.s.z.].

<sup>3</sup> Z. KMECIAK, *Mediacja i concyliacja w prawie administracyjnym*, Kraków: Kantor Wydawniczy „Zakamycze” 2004, s. 23.

liwienie ich rozwiązania w sposób odformalizowany i przy aktywnym udziale stron, zapewniając odpowiednią moc prawną zawartych porozumień. Taką metodą jest mediacja, która w pełni pozwala na swobodną i aktywną komunikację pomiędzy jej uczestnikami dążącymi do wypracowania rozwiązania godzącego w sposób optymalny ich interesy. Powinna opierać się na modelu negocjacji problemowych (*problem – solving mediation*). Istotą jest problem, który uczestnicy mediacji starają się wspólnie rozwiązać, zachowując pełną kontrolę nad przebiegiem postępowania oraz nad kształtem ostatecznego porozumienia. Model ten bazuje na modelu negocjacji problemowych zaproponowanym przez R. Fishera, W. Urye'go i B. Pattona<sup>4</sup>. Oparty jest na wzajemnej współpracy, uwzględniającej interesy obydwu stron w poszukiwaniu optymalnego rozwiązania. Uczestnicy mediacji powinni wspólnie rozwiązać spór z pomocą mediatora, który pośredniczy w rozwiązywaniu zatargu w celu wypracowania przez strony satysfakcjonującego porozumienia bez narzucania im gotowych rozwiązań. Jego zadaniem jest stworzenie uczestnikom mediacji warunków do przeformułowania sporu, tak aby ostatecznie porozumienie uwzględniało w najszerszym możliwym zakresie ich wzajemne potrzeby i interesy. Służy temu m.in. generowanie przez każdą ze stron sporu wielu możliwych rozwiązań, co powoduje, iż niektóre ze wzajemnych propozycji lub też ich elementy mogą po zestawieniu w całość doprowadzić do wypracowania ostatecznego porozumienia, które w największym stopniu uwzględnia potrzeby wszystkich uczestników tego postępowania<sup>5</sup>.

Zgodnie z art. 1 u.r.s.z., spór zbiorowy to konflikt pomiędzy pracownikami a pracodawcą<sup>6</sup>. W przypadku nieosiągnięcia porozumienia na etapie bezpośrednich rokowań, strona, która wszczęła spór, a podtrzymuje zgłoszone żądania, jest zobowiązana poddać go procedurze mediacyjnej. Mediacja polega na kontynuacji poszukiwania rozwiązania sporu zbiorowego poprzez rozmowy z udziałem mediatora. Strony są nadal uczestnikami dialogu i do nich należy podejmowanie de-

---

<sup>4</sup> R. FISHER, W. URY, B. PATTON, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, tł. R.A. Rządca, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1994, s. 43-44.

<sup>5</sup> R.A. BARUCH BUSH, J.P. FOLGER, *Mediation and Social Justice: Risks and Opportunities*, „Ohio Journal of Dispute Resolution” 27 (2012), no 1, s. 12.

<sup>6</sup> W systemie ustawodawstwa polskiego spory zbiorowe dzielą się na spory o prawo i spory o interesy. K.W. BARAN, *Zbiorowe prawo pracy. Komentarz*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2010, s. 391. Zob. G. GOŹDZIEWICZ, *Spory zbiorowe. Strajk (Komentarz do ustawy z dnia 23 maja 1991 r.)*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora” 1991; K.W. BARAN, *Spór indywidualny a spór zbiorowy w prawie pracy*, [w:] *Zbiorowe prawo pracy w społecznej gospodarce rynkowej*, red. G. Goździewicz, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora” 2000, s. 224.

cyzji co do sposobu zakończenia sporu<sup>7</sup>. Mediacja umożliwia im bezpośrednie i aktywne poszukiwanie rozwiązania, co może doprowadzić do psychologicznego zaangażowania w dążeniu do osiągnięcia porozumienia uwzględniającego ich potrzeby i interesy, powodując, iż porozumienie osiągnięte w drodze mediacji może odznaczać się trwałym charakterem<sup>8</sup>.

W piśmiennictwie podkreśla się, że mediacja w sporach zbiorowych ma na celu<sup>9</sup> doprowadzenie do zakończenia sporu w drodze porozumienia stron bez uciekania się do stosowania przymusu<sup>10</sup>. Stanowi ona swego rodzaju technikę regulowania sporu, której zamierzeniem jest zmniejszenie stopnia natężenia negatywnych emocji lub ograniczenie jego gwałtowności. Chodzi m.in. o otwarcie się stron na argumenty, stworzenie warunków do współpracy, a nie współzawodnicstwa, wypracowanie wielu możliwych wariantów zakończenia sporu, czy też – w skrajnych sytuacjach – przywrócenie bezpośredniej komunikacji między stronami uczestniczącymi w sporze, lub też wszystkie cele łącznie<sup>11</sup>.

Metoda rozwiązywania sporu przyjęta w art. 10 u.r.s.z. stanowi wyjątkową formę mediacji ze względu na swoją obligatoryjność<sup>12</sup>. Generalną zasadą mediacji jest bowiem fakultatywność. Świadczy o tym m.in. brak obowiązku jej stosowa-

---

<sup>7</sup> H. LEWANDOWSKI, *Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Komentarz*, [w:] *Prawo pracy*, red. Z. Salwa, t. III, Warszawa: Wydawnictwa Prawnicze PWN 2008, s. III/E/ 158.

<sup>8</sup> K. KRESSEL, *Mediation Revisited*, [w:] *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, E.C. Marcus, San Francisco: Jossey Bass Publisher 2006, s. 729.

<sup>9</sup> Cele związane z mediacją mogą być zatem rozpatrywane na wielu płaszczyznach. A. Kalisz i A. Zienkiewicz wyróżniają cele o charakterze nadrzędnym i podrzędnym. Do nadrzędnych celów mediacji zaliczają cele w wymiarze: personalnym, interpersonalnym i społecznym, zaś do podrzędnych cele w wymiarze: komunikacyjnym, psychologicznym oraz negocjacyjno-informacyjnym (zob. KALISZ, ZIENKIEWICZ, *Mediacja sądowa i pozasądowa*, s. 43-47; A. ZIENKIEWICZ, *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin 2007, s. 96-123). Skatalogowane w ten sposób cele w szerokim stopniu oddają założenia, jakie wiążą się ze stosowaniem tej instytucji. Należy jednak podkreślić, iż cele tego postępowania w każdym konkretnym przypadku determinowane są przede wszystkim potrzebami i interesami jej uczestników oraz rodzajem sporu. Stąd też nie można z góry założyć czy dany cel będzie miał charakter nadrzędny czy też podrzędny. Sklasyfikowanie danego celu jako nadrzędnego czy podrzędnego będzie w konkretnym przypadku uzależnione od rodzaju sporu oraz potrzeb i interesów stron, wyznaczając tym samym ich cele.

<sup>10</sup> BARAN, *Zbiorowe prawo pracy*, s. 416.

<sup>11</sup> Zob. KALISZ, ZIENKIEWICZ, *Mediacja sądowa i pozasądowa*, s. 44-46; L. CICHOBŁAŻIŃSKI, *Mediacje w sporach zbiorowych*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej 2010, s. 43.

<sup>12</sup> L. CICHOBŁAŻIŃSKI, *Mediacje transformacyjne i ich rola w kształtowaniu stosunków pracowniczych na przykładzie rozwiązywania sporów zbiorowych*, [w:] *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, red. M. Plucińska, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu 2014, s. 43.

nia w procedurze cywilnej na podstawie art. 183<sup>1</sup> § 1 Kodeksu postępowania cywilnego<sup>13</sup> i w postępowaniu karnym zgodnie z art. 23a § 1 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego<sup>14</sup>. Nie można zatem pominąć tej metody i podjąć się organizacji strajku bezpośrednio po negocjacjach zbiorowych.

W założeniach u.r.s.z. rokowania i mediacje powinny stanowić ostateczny środek pokojowego nacisku na pracodawcę przed zastosowaniem strajku przez załogę<sup>15</sup>. Zgodnie z art. 17 ust. 2 u.r.s.z., strajk jest środkiem ostatecznym. Wyjątkowo, w myśl art. 17 ust. 2 u.r.s.z., związek zawodowy może zastosować tę nieireniczną metodę bez zachowania wyżej wymienionych zasad, jeżeli bezprawne działanie pracodawcy uniemożliwiło przeprowadzenie rokowań lub mediacji, a także w wypadku, gdy pracodawca rozwiązał stosunek pracy z prowadzącym spór działaczem związkowym.

## 2. ROLA MEDIATORA W SPORACH ZBIOROWYCH

Zgodnie z art. 10 u.r.s.z., spór zbiorowy jest prowadzony przez strony „z udziałem osoby dającej gwarancję bezstronności”. Odnoszący się do mediatora normatywny wymóg zachowania bezstronności stanowi jedną z podstawowych zasad postępowania mediacyjnego<sup>16</sup>. Bezstronność mediatora dotyczy uczestników postępowania mediacyjnego<sup>17</sup>. Traktowana jest jako niezbędny element

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego, Dz. U. z 2016 r., poz. 1822 z późn. zm.

<sup>14</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego, Dz. U. z 2016 r., poz. 1749 z późn. zm.

<sup>15</sup> G. GOŹDZIEWICZ, *Mediacja i arbitraż w polskim prawie pracy*, [w:] *Arbitraż i mediacja w prawie pracy*, red. G. Goździewicz, Lublin: Wydawnictwo KUL 2005, s. 16.

<sup>16</sup> Oprócz zasady bezstronności w Europejskim kodeksie postępowania dla mediatorów (w: *Mediacja*, red. L. Mazowiecka, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2009, s. 445-448) zapisano zasadę niezależności, a w Standardach prowadzenia mediacji i postępowania mediatora uchwalonych 26 czerwca 2006 r. przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów (w: *Mediacja*, s. 491-495) wymóg zachowania przez mediatorów neutralności. Z powyższych dokumentów wynika, iż oprócz wymagania od mediatora bezstronności, w sposób zamienny formułowane są również reguły neutralności i niezależności. Ostatnie dwie zasady nie stanowią jednak reguł o charakterze normatywnym. Kodeks postępowania cywilnego stanowi jedynie, iż mediator powinien zachować bezstronność przy prowadzeniu mediacji (art. 183<sup>3</sup>), nie zawierając regulacji w zakresie niezależności i neutralności. Nie oznacza to, iż w stosunku do mediatora nie obowiązuje wymóg, aby prowadząc mediację był jednocześnie niezależny i neutralny. W pełni należy podzielić pogląd R. Morka, iż bez wspomnianych dwóch pozakodeksowych zasad, „trudno byłoby mówić o pełnych gwarancjach bezstronności”. R. MOREK, *Mediacja i arbitraż (art. 183<sup>1</sup>–183<sup>15</sup>, 1154–1217 KPC)*. *Komentarz*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2006, s. 57.

<sup>17</sup> Zob. P. WASZKIEWICZ, *Zasady mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyń-

w zapewnieniu prawidłowego przebiegu mediacji. Jej brak pozostawałby w sprzeczności z naturą tego postępowania. Stąd też, aby mediator mógł w sposób należyty wykonywać swoją funkcję wspierając uczestników mediacji w poszukiwaniu rozwiązania sporu, musi pozostać wobec nich bezstronny.

Mediator bezstronny to inaczej niefaworyzujący żadnej ze stron, obiektywny, sprawiedliwy. Jego obowiązkiem jest przeprowadzenie mediacji w sposób, który zapewnia równy udział stron sporu w procedurze mediacyjnej. Nie stwarza tym samym korzystniejszej sytuacji dla żadnej z nich<sup>18</sup>. W Europejskim kodeksie postępowania mediatorów podkreśla się, że mediator musi cały czas działać z zachowaniem bezstronności i dbać, aby był postrzegany jako bezstronny, oraz starać się służyć w równej mierze interesom wszystkich stron w procesie mediacji<sup>19</sup>. To równorzędne traktowanie oznacza przyjęcie identycznych standardów i reguł w odniesieniu do wszystkich uczestników mediacji, nie stawiając żadnej z nich w uprzywilejowanej pozycji. Ponadto zasada bezstronności powinna obejmować również minimalizowanie „czynników irracjonalnych, wpływających na podejmowanie decyzji (uprzedzeń, niechęci, sympatii, gniewu, przygnębienia czy radości)”<sup>20</sup>.

Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, poza bezstronnością, nie konkretyzuje innych cech charakterystycznych dla osoby prowadzącej mediację w sporach zbiorowych. Art. 11 u.r.s.z. wskazuje jedynie, że mediatora wybierają wspólnie strony sporu. Może nim być osoba fizyczna z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy w uzgodnieniu z organizacjami związkowymi oraz z reprezentatywnymi organizacjami pracodawców, w rozumieniu art. 23 i odpowiednio art. 24 ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego<sup>21</sup>, która zastąpiła ustawę z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego<sup>22</sup>. Zgodnie z art. 11 ust. 2 u.r.s.z., jeżeli strony sporu zbiorowego nie porozumieją się w terminie 5 dni w sprawie wy-

---

ska, R. Morek, Kraków–Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2009, s. 96-97; Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora, standard II.

<sup>18</sup> K. WEITZ, *Mediacja w sprawach gospodarczych*, [w:] *System Prawa Handlowego. Postępowanie sądowe w sprawach gospodarczych*, red. T. Wiśniewski, t. VII, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2007, s. 241.

<sup>19</sup> Pkt 2 ppkt 2.2 Europejskiego kodeksu postępowania dla mediatorów.

<sup>20</sup> A. ŁAZARSKA, *Sędziowskie kierownictwo postępowaniem cywilnym przed sądem pierwszej instancji*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2013, s. 117.

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz. U. poz. 1240.

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego, Dz. U. Nr 100, poz. 1080 z późn. zm.

boru mediatora, dalsze postępowanie jest prowadzone z udziałem mediatora wskazanego na wniosek jednej z nich przez ministra właściwego do spraw pracy z odpowiedniej, prowadzonej przez niego listy.

W świetle wykładni językowej art. 11 ust. 1 i 2 u.r.s.z., ustanowienie mediatora występuje zatem za pomocą dwóch metod: na podstawie porozumienia stron sporu zbiorowego lub w drodze wyznaczenia na wniosek jednej z nich przez Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z listy urzędowej mediatorów. Pierwszy sposób zakłada zaufanie do mediatora obu stron zatargu, drugi zaś wchodzi w grę dopiero, gdy nie osiągną one porozumienia co do osoby mediatora<sup>23</sup>. Zazwyczaj przekazują one sobie nawzajem dane osób, które potencjalnie mogłyby pełnić funkcję osoby trzeciej prowadzącej postępowanie, a następnie z ustalonej listy wybierają mediatora<sup>24</sup>.

Zgodnie z art. 13 u.r.s.z. ust. 1, mediatorowi spełniającemu wymogi u.r.s.z. powierza się czynności organizacyjne. Jako pośrednik pomiędzy stronami sporu, w którym one uczestniczą, ma możliwość zawiadomienia ich o potrzebie szczegółowych lub dodatkowych ustaleń związanych z przedmiotem sporu. Jeżeli konieczne jest ustalenie sytuacji ekonomiczno-finansowej zakładu pracy, może zaproponować przeprowadzenie w tej sprawie ekspertyzy, przy czym analiza specjalisty może dotyczyć także wszystkich okoliczności i faktów istotnych dla stron, jeżeli nie są tajemnicami ustawowo chronionymi<sup>25</sup>. W pozostałym zakresie dopuszczalne i podejmowane przez mediatora zadania wykształciła praktyka. Zgodnie z nią, podstawowym zadaniem mediatora jest pomaganie w takim samym stopniu stronie pracowniczej i pracodawcy w wypracowaniu możliwego do zaakceptowania przez każdą z nich irenicznego rozwiązania<sup>26</sup>. W związku z tym, mediator pełni rolę analityczno-badawczą wyrażającą się gromadzeniem informacji i ich oceną; organizacyjną, która polega na przygotowywaniu spotkań, informowaniu stron o podstawowych zasadach i istocie mediacji, obowiązkach spoczywających na stronach mediacji i mediatorze, możliwości korzystania z wiedzy i doświadczenia specjalistów i kierowaniu posiedzeniami mediacyjnymi poprzez czuwanie nad prawidłowym ich przebiegiem; i wreszcie postulatywną, zgodnie z którą mediator pośredniczy w przekazywaniu załodze od pracodawcy istotnych danych dotyczących zakładu pracy w kontekście toczącego się sporu zbiorowego, a w sytuacji wymagającej pogłębionego badania – zwraca stronom sporu uwagę na ko-

<sup>23</sup> LEWANDOWSKI, *Ustawa*, s. III/E/158-37.

<sup>24</sup> M. LEWANDOWICZ-MACHNIKOWSKA, A. GÓRNICZ-MULCAHY, *Mediacja w sporze zbiorowym*, „ADR. Mediacja i Arbitraż” 2 (2011), s. 53.

<sup>25</sup> BARAN, *Zbiorowe prawo pracy*, s. 426.

<sup>26</sup> Tamże, s. 416.

nieczność uzupełnienia danych<sup>27</sup>. Zadaniem mediatora jest również zapewnienie stronom odpowiedniego miejsca na posiedzenie mediacyjne. Ponadto powinien on przechowywać dokumentację z mediacji w taki sposób, który umożliwi zachowanie zasady poufności<sup>28</sup>.

Mediacja jest procedurą zarządzania konfliktem przez osobę mediatora. Stąd, po pierwsze, zadaniem mediatora jest umożliwienie wzajemnej interakcji stronom, bez formułowania rekomendacji oraz propozycji możliwych rozwiązań. Po drugie, odejście od modelu współzawodnictwa na rzecz modelu współpracy, aby uczestnicy mediacji samodzielnie formułowali cele, dokonywali oceny problemów oraz ich możliwych konsekwencji, a także generowali propozycje rozwiązań. Trzecim zadaniem mediatora powinno być wspieranie wzajemnej komunikacji, która stanowi podstawę do poszukiwania rozwiązania. Czwartym zaś, wspieranie uczestników mediacji, aby uświadomili sobie zarówno własne potrzeby, jak i potrzeby drugiej strony w celu określenia, w jaki sposób potrzeby te mogą być odpowiednio spełnione<sup>29</sup>.

Mediator nie ma uprawnień władczych w stosunku do stron sporu<sup>30</sup>. Jego rola ogranicza się do pomocy w polubownym rozwiązaniu zaistniałego zatargu. W Polsce przyjęła się bowiem mediacja facylitatywna, według której „mediator nie narzuca rozwiązań, a jedynie jest rzecznikiem rzetelnej procedury”<sup>31</sup>. Używane przez mediatora techniki mediacyjne powinny być adekwatne nie tylko do charakteru konkretnego sporu zbiorowego, ale także do stopnia jego natężenia. Zróżnicowanie konfliktów w stosunkach przemysłowych domaga się od mediatora również respektowania zarówno utrwalonej w środowisku pracy tradycji, jak i powszechnie akceptowalnych zwyczajów<sup>32</sup>.

<sup>27</sup> GOŹDZIEWICZ, *Mediacja i arbitraż*, s. 18.

<sup>28</sup> Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora, standard IV i IX.

<sup>29</sup> B. MAYER, *Facilitative Mediation*, [w:] *Divorce and family mediation. Models, Techniques and Applications*, red. J. Folberg, A.L. Milne, P. Salem, New York: Guilford Press 2004, s. 32-33.

<sup>30</sup> Ł. PISARCZYK, *Pokojowe (ireniczne) metody rozwiązywania sporów zbiorowych*, [w:] *System prawa pracy*, t. V: *Zbiorowe prawo pracy*, red. K.W. Baran, t. V, Warszawa: LEX a Wolters Kluwer business 2014, s. 634.

<sup>31</sup> Zob. T. CYROL, *Facylitacja a koncyliacja – jak mediować, aby robić to skutecznie*, „ADR. Arbitraż i Mediacja” 3 (2013), s. 23-24. Autor podkreśla, że m.in. szkolenia, konferencje prowadzone przez Polskie Centrum Mediacji, a także „Standardy Prowadzenia Mediacji i Postępowania Mediatora” oraz „Kodeks Etyki Mediatora” stawiają na stosowanie mediacji facylitacyjnej.

<sup>32</sup> BARAN, *Zbiorowe prawo pracy*, s. 417.

### 3. ROZPOCZĘCIE, PRZEBIEG I ZAKOŃCZENIE POSTĘPOWANIA MEDIACYJNEGO

Wydaje się, że termin 5 dni na wybór mediatora przez strony, o którym mowa w art. 11 ust. 2 u.r.s.z., rozpoczyna bieg w dniu zawiadomienia przez związek zawodowy pracodawcy o podtrzymaniu zgłoszonych żądań będących przedmiotem wcześniejszych negocjacji, gdyż dopiero od tego momentu można mówić o przejściu z etapu rokowań do etapu mediacji<sup>33</sup>. Należy jednak podkreślić, iż w doktrynie istnieje odmienny, niezasadny w kontekście wykładni celowościowej pogląd, że 5-dniowy termin należy liczyć już od dnia złożenia podpisów na protokole rozbieżności sporządzonym w toku rokowań<sup>34</sup>. Kluczowe w tym znaczeniu jest *de lege lata*, by Minister Pracy i Polityki Społecznej wskazywał mediatora z ustalonej listy dopiero wtedy, gdy upłynie ustawowy termin i zostanie zgłoszony właściwy wniosek. Dlatego też, termin ten nie jest prekluzyjny. Strony mogą go zgodnie przedłużyć, jeżeli występuje wola wybrania odpowiedniego kandydata, co wymaga dodatkowego czasu<sup>35</sup>. Zresztą o początku faktycznej mediacji można mówić w chwili zapoznania się mediatora z treścią protokołu rozbieżności, powstałego na zakończenie negocjacji zbiorowych<sup>36</sup>.

Mediator ustanowiony na podstawie porozumienia stron sporu zbiorowego lub w drodze wyznaczenia na wniosek jednej z nich przez Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z listy urzędowej mediatorów, w porozumieniu ze stronami sporu, wyznacza termin posiedzenia mediacyjnego. Ustawodawca nie wprowadził konkretnego terminu na rozpoczęcie mediacji w formie pierwszego posiedzenia mediacyjnego. Nie uregulował również czasu trwania i miejsca postępowania mediacyjnego. Mediator nie może również wyznaczyć stronom terminu zakończenia mediacji<sup>37</sup>. Swoboda w tym zakresie pozwala na dostosowanie przedmiotowych elementów do okoliczności faktycznych toczącego się sporu<sup>38</sup>.

W systemie europejskiego i polskiego prawa pracy nie określono obowiązkowych etapów mediacji w likwidowaniu zatargów. Postępowanie mediacyjne, bę-

---

<sup>33</sup> Tak: A.M. ŚWIĄTKOWSKI, *Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, [w:] *Zbiorowe prawo pracy*, red. J. Wrątny, K. Walczak, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2009, s. 342; LEWANDOWSKI, *Ustawa*, s. III/E/158-37; W. MASEWICZ, *Ustawa o związkach zawodowych. Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, Warszawa: Wydawnictwa Prawnicze PWN 1998, s. 171.

<sup>34</sup> BARAN, *Zbiorowe prawo pracy*, s. 421.

<sup>35</sup> LEWANDOWSKI, *Ustawa*, s. III/E/158-37.

<sup>36</sup> PISARCZYK, *Pokojowe (ireniczne) metody*, s. 633.

<sup>37</sup> J. ŻOŁYŃSKI, *Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Komentarz. Wzory pism*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2012, s. 86.

<sup>38</sup> BARAN, *Zbiorowe prawo pracy*, s. 419.



dąc dynamicznym procesem, dokonuje się zazwyczaj na kilku etapach. Ich właściwy dobór i chronologia wpływają na efektywność tego procesu i decydują o realizacji wytyczonych celów. Określona koncepcja etapów postępowania mediacyjnego jest uzależniona od mediatora i zgodnych wniosków stron i powinna być dostosowana do konkretnego przedmiotu sporu<sup>39</sup>. Zazwyczaj pierwszym etapem jest tzw. premediacja, czyli przygotowanie do mediacji<sup>40</sup>. Jest to pierwszy kontakt mediatora ze stronami, które może odbywać się na przykład w siedzibie pracodawcy<sup>41</sup>. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że rozmowy ze stronami sporu na tym etapie traktowane są przez mediatorów głównie jako konsultacje w celu zebrania niezbędnych danych<sup>42</sup>. Mediator rozmawia oddzielnie ze stronami sporu, wyjaśnia istotę i zasady mediacji, zawiadamia je o terminie i miejscu posiedzenia mediacyjnego. W sporach zbiorowych dotyczących licznej zbiorowości pracowniczej mediator powinien mieć bowiem podstawową wiedzę na temat przedmiotu i uczestników zatargu, stosunku pracodawcy do żądań, z którymi wystąpił związek zawodowy. Niewystarczające mogą być też działania mediatora polegające jedynie na rozmowie ze stronami bez analizy dokumentacji dotyczącej wszczętego sporu.

Kolejnym etapem postępowania jest otwarcie sesji mediacyjnej. Może ona być organizowana jako wspólne spotkanie stron lub jako posiedzenie prowadzone z każdą ze stron indywidualnie<sup>43</sup> w celu ograniczenia negatywnych emocji zakłócających komunikację pomiędzy stronami i tym samym uniemożliwiających dojście do porozumienia<sup>44</sup>. Na tym etapie mediator powinien złożyć oświadczenie o swojej bezstronności i zaproponować podstawowe reguły zachowania się stron podczas postępowania mediacyjnego<sup>45</sup>.

Po właściwym otwarciu sesji mediacyjnej strony mają możliwość przedstawiania swoich stanowisk. Jest to etap dialogu stron przy udziale mediatora jako gospodarza spotkania i precyzowania interesów uczestników zatargu. Istotą tych

---

<sup>39</sup> W. BROŃSKI, *Negocjacje i mediacje w administracji publicznej*, [w:] *Encyklopedia prawa administracyjnego*, red. M. Domagała, A. Haładyj, S. Wrzosek, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2010, s. 308.

<sup>40</sup> KALISZ, ZIENKIEWICZ, *Mediacja sądowa*, s. 48.

<sup>41</sup> Zob. CICHOBŁAZIŃSKI, *Mediacje w sporach zbiorowych*, s. 129; E. GMURZYŃSKA, *Etapy mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, wyd. 2, Kraków–Warszawa: Wolters Kluwer 2014, s. 213.

<sup>42</sup> C.W. MOORE, *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco: Jossey-Bass 1996, s. 99.

<sup>43</sup> Zob. CICHOBŁAZIŃSKI, *Mediacje w sporach zbiorowych*, s. 114; L. TENŻE, *Techniki negocjacji i mediacji*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej 2008, s. 74.

<sup>44</sup> GMURZYŃSKA, *Etapy*, s. 225-226.

<sup>45</sup> Zob. tamże, s. 216-220.

rozmów jest wnikliwe wyjaśnienie wszystkich kwestii poprzez zadawanie konkretnych pytań z równoczesną próbą zrozumienia potrzeb drugiej strony<sup>46</sup>. W ich toku, mediator uwzględniając propozycje pracodawcy i pracowników, tworzy listę spraw wymagających dodatkowych rozmów i przedstawia je zainteresowanym do wglądu. Po jej akceptacji, proponuje kolejność omawiania spornych spraw<sup>47</sup>.

Na kolejnym etapie postępowania mediacyjnego strony z udziałem mediatora prowadzą uporządkowane negocjacje w przedmiocie tematów wyszczególnionych na liście zagadnień spornych. Mediator, stosując odpowiednie techniki, powinien pomóc dążyć negocjującym stronom do zbudowania konsensusu. Jeżeli ustalenia stron przebiegają pomyślnie, opracowują one porozumienie. Istotne jest tutaj precyzyjne sformułowanie uzgodnień, upewnienie się, że strony właściwie rozumieją swoje ustalenia i wykonalność przyjętych rozwiązań. Termin ich wejścia w życie wymaga szczegółowego określenia<sup>48</sup>. Konkretnie uzgodnienia przyczyniają się do likwidowania zatargu i zapewniają budowanie społecznego konsensusu w krytycznych sytuacjach w przyszłości<sup>49</sup>.

Zgodnie z art. 14 u.r.s.z., postępowanie mediacyjne w sprawach bezspornych materializuje się w postaci postanowienia stron, a w kwestiach różniących strony – protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron. Porozumienie powinno klarownie określać treść uzgodnień poczynionych przez strony, a przede wszystkim wzajemne uprawnienia i zobowiązania i nie budzić żadnych wątpliwości interpretacyjnych<sup>50</sup>. Zbyt wiele ogólności powoduje, że staje się ono niewykonalne. Należy też w nim zapisać termin i sposób jego realizacji<sup>51</sup>. Przedmiotowych czynności dokonuje się przy udziale mediatora (art. 14 u.r.s.z.). Strony powinny podpisać porozumienie pełnym imieniem i nazwiskiem. Podpis mediatora nie jest konieczny. Nie warunkuje on ważności zawartego porozumienia<sup>52</sup>.

W sytuacji nieosiągnięcia porozumienia w ramach postępowania mediacyjnego ustawodawca nakłada na strony sporu zbiorowego obowiązek sporządzenia na piśmie protokołu rozbieżności. Brak powodzenia mediacji nie oznacza jednak, że strony są zmuszone do strajku (art. 15 u.r.s.z.). Związki zawodowe, pracodawcy i ich organizacje po nieudanej mediacji mogą skorzystać z arbitrażu społecznego

<sup>46</sup> Zob. tamże, s. 222; CICHOBŁAZIŃSKI, *Mediacje w sporach zbiorowych*, s. 116.

<sup>47</sup> Zob. GMURZYŃSKA, *Etapy*, s. 222-224.

<sup>48</sup> CICHOBŁAZIŃSKI, *Mediacje w sporach zbiorowych*, s. 116.

<sup>49</sup> MOORE, *The Mediation*, s. 378.

<sup>50</sup> K.W. BARAN, *Porozumienie zawierane w sporach zbiorowych jako źródło prawa pracy*, „Monitor Prawa Pracy” 9 (2008), s. 452-453.

<sup>51</sup> GOŹDZIEWICZ, *Mediacja i arbitraż*, s. 20.

<sup>52</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 maja 2003 r., sygn. akt I PKN 157/02, OSNP 2004 r. Nr 15, poz. 263.

(art. 16. u.r.s.z.). *De lege lata* nie ma również żadnych przeszkód, aby na późniejszych etapach sporu zbiorowego korzystać z usług mediatora.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że po zawarciu porozumienia zbiorowego lub sporządzeniu protokołu rozbieżności, mediator zamyka posiedzenie mediacyjne. Rzeczywistym zakończeniem mediacji jest realizacja uzgodnionych przez strony postanowień<sup>53</sup>.

## PODSUMOWANIE

Konkludując całość niniejszego opracowania należy podkreślić, że w postępowaniu mediacyjnym strony sporu zbiorowego same kształtują wzajemne relacje. Mediacja daje im możliwość prezentowania swoich racji, aktywnego poszukiwania propozycji rozwiązań w atmosferze poczucia zaufania i unikać eskalacji sporu. Natomiast mediator w trakcie mediacji może docierać do rzeczywistych potrzeb stron sporu, co pozwala znajdować najlepsze rozwiązanie zaistniałego problemu i dobrze ze sobą współpracować w przyszłości<sup>54</sup>.

Obligatoryjność mediacji w rozwiązywaniu sporów zbiorowych ma na celu zapobieganie stosowaniu akcji protestacyjnych w formie strajku. Jak pokazują statystyki prowadzone przez MPIPS, rokowania kończą się jednak polubownym rozwiązaniem sporu wyłącznie w pojedynczych przypadkach, a instytucja mediacji jest wykorzystywana w sposób nieefektywny<sup>55</sup>. W praktyce coraz częściej ireniczne metody nie prowadzą do zatrzymania akcji protestacyjnej w zakładach pracy, w których doszło do zatargu zbiorowego, a tym samym *ratio legis* u.r.s.z. nie jest realizowane<sup>56</sup>. Przyczyną tego stanu jest z jednej strony to, że mediacja w opinii części pracodawców stała się instrumentem wyłącznie i niecelowo wzmacniającym pozycję negocjacyjną związków zawodowych. Dlatego utrudniają oni rozpoczęcie mediacji stosując techniki obstrukcyjne. Z drugiej strony, związki zawodowe dążą do szybkiego zakończenia tego etapu postępowania, że-

<sup>53</sup> KALISZ, ZIENKIEWICZ, *Mediacja sądowa*, s. 54.

<sup>54</sup> M. LIWO, E. NOWOSIADŁY-KRZYWONOS, *Mediacja zamiast sądu w prawie pracy*, „Palestra” 3-4 (2012), nr 3-4, s. 77.

<sup>55</sup> Ze statystyk prowadzonych przez MPiPS w zakresie korzystania i powodzenia mediacji w sporach zbiorowych wynika, że na przestrzeni lat 1994-2012 postępowanie mediacyjne kończyło się w bardzo zróżnicowany sposób. W ostatnim czasie widoczna jest negatywna zmiana polegająca na zrównaniu liczby mediacji, które rozwiązują spór z powodzeniem z liczbą mediacji, które nie likwidują zatargu w zakładzie pracy.

<sup>56</sup> K. RĄCZKA, *Otwarcie konferencji*, [w:] *Skuteczność prawa. Konferencja Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, 27 lutego 2009 r.*, red. T. Giaro, Warszawa: Liber 2010, s. 13.

by doprowadzić do akcji protestacyjnej w formie strajku. Bierność i niski poziom zaangażowania stron zatargu wpływają negatywnie na przebieg postępowania mediacyjnego. Mając na względzie rozwiązania prawne i doświadczenia w tym zakresie innych państw europejskich, *de lege ferenda* mediacja powinna mieć charakter fakultatywny. W przypadku powstania sporu zbiorowego, pracownicy i pracodawcy powinni mieć prawo swobodnego wyboru instytucji mediacji. Zmiana taka umożliwiłaby stronom zatargu, po nieskutecznych rokowaniach, wykorzystanie arbitrażu społecznego w miejsce mediacji. Tym samym, mogłoby to usprawnić polubowne likwidowanie zatargu zbiorowego z zakładowej pracy. Poza tym, strony zatargu zbiorowego zapewne bardziej angażowałyby się w rozwiązanie sporu na etapie rokowań.

Aktywna rola osoby trzeciej w sporze zbiorowym może w znacznym stopniu przyczynić się do zlikwidowania zatargu. Jej zadaniem jest wyważenie interesów stron sporu i umiejętne prowadzenie rozmów, tak aby strony poszukiwały porozumienia i były skłonne je zawrzeć. Do pełnienia takiej roli mediator powinien zostać odpowiednio przygotowany – posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności praktyczne, predyspozycje i postępować zgodnie z normami etycznymi.

W polskim ustawodawstwie nie ustalono szczegółowo wymagań, jakie powinna spełniać osoba mediatora. Jak zauważył K. Weitz, „z jednej strony maksymalne ograniczenie wymagań co do tego, kto może pełnić funkcję mediatora, może być postrzegane jako czynnik sprzyjający szerokiemu stosowaniu mediacji jako formy rozwiązywania sporów. Z drugiej strony brak ustalenia w niezbędnym zakresie warunków dotyczących kwalifikacji wymaganych od mediatorów może powodować, że w praktyce funkcje te mogą wykonywać osoby nie mające do tego niezbędnego przygotowania, co może istotnie przyczynić się do obniżenia efektywności mediacji, a nawet podważenia jej znaczenia jako instytucji prawnej”<sup>57</sup>. Niewątpliwie zatem, doceniając znaczenie osobowości mediatora oraz jego indywidualnych predyspozycji, nie można odrzucić całkowicie kwalifikacji o charakterze merytorycznym i konieczności ich doskonalenia. Z perspektywy kilkunastu lat funkcjonowania w Polsce zasad odnoszących się do mediatorów należy uznać, iż brak kryteriów merytorycznych, rozumianych jako zapewnienie odpowiedniego przygotowania do prowadzenia mediacji, a przez to umożliwienie w zasadzie każdemu występowanie w roli mediatora, stanowi jedną z wad tej instytucji. Mediatorzy nie tylko powinni zostać zobligowani do systematycznego kształcenia i podnoszenia swoich kwalifikacji, ale również należy zbudować system kontroli jakości usług mediatora.

---

<sup>57</sup> WEITZ, *Mediacja w sprawach gospodarczych*, s. 239; zob. T. CYROL, *O potrzebie regulacji zawodu mediatora*, „ADR. Arbitraż i Mediacja” 4 (2014), s. 101-106.

## BIBLIOGRAFIA

## ŹRÓDŁA PRAWA

- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego, Dz. U. z 2016 r., poz. 1822 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz. U. z 2015 r., poz. 295.
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego, Dz. U. z 2016 r., poz. 1749 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego, Dz. U. Nr 100, poz. 1080 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz. U. poz. 1240.

## ORZECZNICTWO

- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 maja 2003 r., sygn. akt I PKN 157/02, OSNP 2004 r. Nr 15, poz. 263.

## LITERATURA

- BARAN Krzysztof W.: Porozumienie zawierane w sporach zbiorowych jako źródło prawa pracy, *Monitor Prawa Pracy* 9 (2008), s. 452-455.
- BARAN Krzysztof W.: Spór indywidualny a spór zbiorowy w prawie pracy, [w:] *Zbiorowe prawo pracy w społecznej gospodarce rynkowej*, red. G. Goździewicz, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora” 2000, s. 219-236.
- BARAN Krzysztof W.: *Zbiorowe prawo pracy. Komentarz*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2010.
- BARUCH BUSH Robert, FOLGER Joseph P.: Mediation and Social Justice: Risks and Opportunities, *Ohio Journal of Dispute Resolution* 27 (2012), no 1, s. 1-52.
- BRŃSKI Włodzimierz: Negocjacje i mediacje w administracji publicznej, [w:] *Encyklopedia prawa administracyjnego*, red. M. Domagała, A. Haładaj, S. Wrzosek, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2010, s. 305-313.
- CICHOBLAŻIŃSKI Leszek: Mediacje transformacyjne i ich rola w kształtowaniu stosunków pracowniczych na przykładzie rozwiązywania sporów zbiorowych, [w:] *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, red. M. Plucińska, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu 2014, s. 37-46.
- CICHOBLAŻIŃSKI Leszek: *Mediacje w sporach zbiorowych*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej 2010.
- CICHOBLAŻIŃSKI Leszek: *Techniki negocjacji i mediacji*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej 2008.
- CYROL Tomasz: Facylitacja a koncyliacja – jak mediować, aby robić to skutecznie, *ADR. Arbitraż i Mediacja* 3 (2013), s. 21-28.
- CYROL Tomasz: O potrzebie regulacji zawodu mediatora, *ADR. Arbitraż i Mediacja* 4 (2014), s. 101-106.
- Europejski kodeks postępowania dla mediatorów, [w:] *Mediacja*, red. L. Mazowiecka, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2009, s. 445-448.

- FISHER Roger, URY William, PATTON Bruce: Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, tł. R.A. Rządca, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1994.
- GMURZYŃSKA Ewa: Etapy mediacji, [w:] Mediacje. Teoria i praktyka, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, wyd. 2, Kraków–Warszawa: Wolters Kluwer 2014, s. 211-232.
- GOŹDZIEWICZ Grzegorz: Mediacja i arbitraż w polskim prawie pracy, [w:] Arbitraż i mediacja w prawie pracy, red. G. Goździewicz, Lublin: Wydawnictwo KUL 2005, s. 9-20.
- GOŹDZIEWICZ Grzegorz: Spory zbiorowe. Strajk (Komentarz do ustawy z dnia 23 maja 1991 r.), Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora” 1991.
- KALISZ Anna, ZIENKIEWICZ Adam: Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2009.
- KMIĘCIAK Zbigniew: Mediacja i concyliacja w prawie administracyjnym, Kraków: Kantor Wydawniczy „Zakamycze” 2004.
- KRESSEL Kenneth: Mediation Revisited, [w:] The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, E.C. Marcus, San Francisco: Jossey Bass Publisher 2006, s. 726-756.
- LEWANDOWICZ-MACHNIKOWSKA Monika, GÓRNICZ-MULCAHY Agnieszka: Mediacja w sporze zbiorowym, *ADR. Mediacja i Arbitraż* 2 (2011), s. 49-59.
- LEWANDOWSKI Henryk: Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Komentarz, [w:] Prawo pracy, red. Z. Salwa, t. III, Warszawa: Wydawnictwa Prawnicze PWN 2008, s. III/E/147-III/E/158-17.
- LIWO Marian, NOWOSIADŁY-KRZYWONOS Edyta: Mediacja zamiast sądu w prawie pracy, *Palestra* 3-4 (2012), nr 3-4, s. 69-79.
- ŁAZARSKA Aneta: Sędziowskie kierownictwo postępowaniem cywilnym przed sądem pierwszej instancji, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2013.
- MASEWICZ Walery: Ustawa o związkach zawodowych. Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Warszawa: Wydawnictwa Prawnicze PWN 1998.
- MAYER Bernard: Facilitative Mediation, [w:] Divorce and family mediation. Models, Techniques and Applications, red. J. Folberg, A.L. Milne, P. Salem, New York: Guilford Press 2004, s. 29-52.
- MOORE Christopher W.: The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict, San Francisco: Jossey-Bass 1996.
- MOREK Rafał: Mediacja i arbitraż (art. 183<sup>1</sup>–183<sup>15</sup>, 1154–1217 KPC). Komentarz, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2006.
- PISARCZYK Łukasz: Pokojowe (ireniczne) metody rozwiązywania sporów zbiorowych, [w:] System prawa pracy, t. V: Zbiorowe prawo pracy, red. K.W. Baran, t. V, Warszawa: LEX a Wolters Kluwer business 2014, s. 566-681.
- RĄCZKA Krzysztof: Otwarcie konferencji, [w:] Skuteczność prawa. Konferencja Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, 27 lutego 2009 r., red. T. Giaro, Warszawa: Liber 2010, s. 13-14.
- SPOŁECZNA RADA DS. ALTERNATYWNYCH METOD ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW I SPORÓW: Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora (26.06.2006), [w:] Mediacja, red. L. Mazowiecka, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2009, s. 491-495.
- ŚWIĄTKOWSKI Andrzej M.: Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, [w:] Zbiorowe prawo pracy, red. J. Wrątny, K. Walczak, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2009, s. 245-443.

- WASZKIEWICZ Paweł: Zasady mediacji, [w:] Mediacje. Teoria i praktyka, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Kraków–Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2009, s. 91-108.
- WEITZ Karol: Mediacja w sprawach gospodarczych, [w:] System Prawa Handlowego. Postępowanie sądowe w sprawach gospodarczych, red. T. Wiśniewski, t. VII, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2007, s. 219-266.
- ZIENKIEWICZ Adam: Studium mediacji. Od teorii ku praktyce, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin 2007.
- ŻOŁYŃSKI Janusz: Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Komentarz. Wzory pism, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2012.

## MEDIACJA W ROZWIĄZYWANIU SPORÓW ZBIOROWYCH

### Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest instytucja mediacji, będąca drugim i obligatoryjnym sposobem rozwiązywania zatargu zbiorowego. Po przedstawieniu instytucji mediacji w sporach zbiorowych, przedmiotem analiz jest najpierw istota i znaczenie mediacji w sporach zbiorowych, a następnie rola mediatora oraz rozpoczęcie, przebieg i sposoby zakończenia postępowania mediacyjnego.

**Słowa kluczowe:** mediacja; mediator; spory zbiorowe

## MEDIATION IN COLLECTIVE DISPUTE RESOLUTION

### Summary

This article deals with the institution of mediation as the second and obligatory method of collective dispute resolution. First, the essence and importance of mediation in collective disputes are defined. Later on, the following issues are discussed: the role of the mediator, the commencement, the process and ways of concluding mediation in collective dispute resolution.

**Key words:** mediation; mediator; collective labor disputes

