

WŁODZIMIERZ BRONSKI

MEDIACJA JAKO METODA ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Konflikty są stałym elementem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa¹. Skuteczną formą ich rozwiązywania i tym samym usprawnienia jego działania może być mediacja. Codziennemu korzystaniu z tej instytucji w przedsiębiorstwach może sprzyjać panująca w nich kultura organizacyjna. Dlatego w niniejszym opracowaniu w pierwszej kolejności przedstawione zostanie zagadnienie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Następnie opisana będzie istota mediacji jako metody rozwiązywania sporów i praktyka jej wykorzystywania w przedsiębiorstwach w Polsce².

1. KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA

W psychologii społecznej istnieje wiele różnych definicji wskazujących różnorakie rozumienie konfliktu. Najczęściej podkreśla się istnienie różnic pomiędzy stanowiskami stron pozostających ze sobą w relacji. Według J. Penca,

Ks. dr hab. WŁODZIMIERZ BRONSKI – 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; <https://orcid.org/0000-0002-1303-6737>

¹ Pojęcia „konflikt”, „spór” będą wykorzystywane w niniejszym opracowaniu zamiennie.

² Do podstawowych cech przedsiębiorstwa jako jednostki organizacyjnej prowadzącej działalność gospodarczą zalicza się: odrębność ekonomiczną, prawną, organizacyjną, terytorialną. Od połowy XX w. zaczęto zmieniać postrzeganie definicyjne pojęcia „przedsiębiorstwo”. Przez przedsiębiorstwo rozumie się bardziej złożony podmiot gospodarczy, który skupia się nie tylko na dążeniach do generowania zysku, ale także na innych aspektach, takich jak np. społeczna odpowiedzialność. M. KABUT, T. MALESA, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa a otoczenie prawne na przykładzie branży samochodowego transportu ładunków*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” 42 (2015), nr 3, s. 138. Zob. także: J. JEŻAK, *Przedsiębiorstwo w gospodarce narodowej*, [w:] *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 1997, s. 72. Pojęcia „przedsiębiorstwo”, „spółka”, „organizacja” będą wykorzystywane w niniejszym opracowaniu zamiennie.

konflikt jest „ostrym przeciwieństwem współpracy, dążeniem by punkt widzenia jednej strony przeważał nad punktem widzenia drugiej, by wyszła ona ze sporu pokonana”³. Sytuacji sprzeczności i interesów w życiu przedsiębiorstwa jest wiele, ale nie zawsze muszą one prowadzić do zaostrzenia i eskalacji trudności. Spory i różnice zdań mogą współistnieć ze współpracą i wspólnym rozwiązywaniem problemu.

Bardziej szczegółową definicję konfliktu proponują J.A.F. Stoner i C. Wankel. Stwierdzają, że jest to spór dwóch lub więcej członków albo grup wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości, spostrzeżeń⁴. Tym samym, podkreślają wagę kształtowania podobnych postaw członków organizacji. Obecność konfliktu jest zatem swoistym testem jakości wdrożonej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej i stopnia, w jakim spełnia ona zapobiegawczą rolę.

Trudno jest jednoznacznie zdefiniować kulturę organizacyjną⁵. E. Jacques określił kulturę organizacji jako „zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować”⁶.

Obecnie jedną z najczęściej przywoływanych definicji kultury organizacyjnej jest definicja E. Scheina, amerykańskiego psychologa społecznego. Według Scheina, kultura organizacyjna to „wzorzec podstawowych założeń, wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę [...], który okazał się wystarczająco wartościowy i który powinni sobie przyswoić nowi członkowie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania”⁷.

Do podstawowych funkcji kultury organizacyjnej należą: umożliwienie zrozumienia misji, wizji i wartości firmy; przeniesienie wartości firmy na jej codzienne funkcjonowanie; integracja pracowników wokół misji, wizji i wartości firmy; ukazanie pracownikom, w jaki sposób w firmie postrzega się kwestie

³ J. PENC, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wolters Kluwer 2011, s. 175-176.

⁴ Zob. J.A.F. STONER, C. WANKEL, *Kierowanie*, Warszawa: PWE 1992.

⁵ Kultura organizacji jest pojęciem, które na szerszą skalę weszło do teorii organizacji zarządzania w latach 80 i 90-tych XX w., a narodziło się w 1951 r. i stało się przedmiotem prac badawczych podejmowanych przez wielu naukowców. Rozkwit badań nad kulturą organizacyjną nastąpił w latach 70-tych.

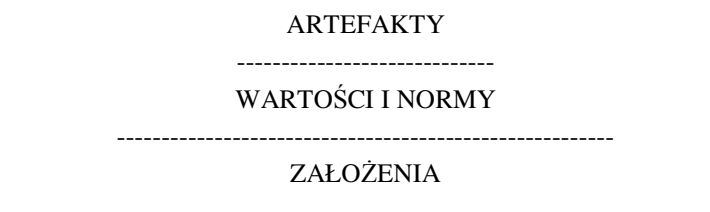
⁶ Cyt. za: L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, *Kultura w organizacji*, Warszawa: PWN 1999, s. 15.

⁷ E. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., San Francisco: Jossey Bass 2010, s. 23; zob. A. WOROCH, *Kultura organizacyjna*, [w:] *Zespół – Kultura – Projekt*, red. W. Olejniczak, Szczecin: ZPSB 2009, s. 32; K. PIWOWAR-SULEJ, *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, „Marketing i Rynek” 5 (2014), s. 143.

najistotniejsze z jej punktu widzenia oraz przekazanie pracownikom wzoru zachowania w określonych sytuacjach⁸. Kultura organizacyjna określa zatem zgodne z wartościami przedsiębiorstwa normy i wzory zachowań, których powinni na co dzień przestrzegać wszyscy członkowie organizacji.

Kultura organizacyjna jest wielopłaszczyznowa. E. Schein dzieli ją na trzy poziomy: artefakty, normy i wartości oraz podstawowe założenia (rysunek 1).

Rysunek 1. Trzy poziomy kultury organizacyjnej wg E. Scheina



Źródło: Opracowanie własne na podstawie SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, s. 23-24.

Podstawę kultury organizacyjnej stanowią założenia i przekonania przyjmowane przez uczestników organizacji. Mają one charakter filozoficzny, światopoglądowy. Charakteryzują się skrytością i trudnością w interpretacji⁹. Traktujemy je jako oczywiste przesłanki właściwego postępowania, działań. Jest to informacja o tym, jak członkowie postrzegają na przestrzeni czasu otoczenie firmy¹⁰.

Na kolejnym poziomie piramidy powyżej założeń, znajdują się normy i wartości. Stanowią one o codziennych zasadach postępowania. Normy są definiowane jako niepisane reguły nakazujące odpowiednie zachowanie się w powtarzających się sytuacjach w obrębie organizacji. Określają do czego należy dążyć, a czego unikać, a także w jaki sposób należy to czynić. Natomiast wartości uzmysławiają co jest istotne dla organizacji. Wyróżnia się normy i wartości deklarowane (hasła, zasady postępowania czy kodeksy etyczne) i respektowane (przestrzeganie zaleceń i przepisów w przedsiębiorstwie), które stanowią kręgosłup moralny organizacji¹¹.

⁸ Ł. SUŁKOWSKI, *Procesy kulturowe w organizacjach*, Toruń: Difin 2002, s. 56.

⁹ J. KISIELNICKI, *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, Warszawa: WSHiP 2005, s. 228.

¹⁰ E. Schein grupuje podstawowe założenia w dwie kategorie: przystosowania do otoczenia i integracji wewnętrznej. Pierwsze kształtują się poprzez wykorzystanie głównej misji, funkcji, poszczególnych zadań organizacji. Drugie osiągnięte są przez wspólny język i system pojęć, przyznawanie nagród i kar, podział władzy i autorytetów. M.J. HATCH, *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN 2002, s. 216.

¹¹ J. KOGUT, *Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 18 (2015), s. 84.

Jak wskazuje rysunek 1, na najwyższym poziomie piramidy znajdują się artefakty. Są to widoczne dla wszystkich zewnętrzne symbole będące najbardziej zauważalnym elementem kultury organizacyjnej. Dzielą się na: artefakty fizyczne (ubiór pracowników, wystrój wnętrz, kolorystyka, sposób organizacji hal produkcyjnych); artefakty behawioralne (schematy zachowań, ceremonie i rytuały w firmie, sposób podejmowania klientów); artefakty językowe (język używany w organizacji, legendy, mity)¹².

Kultura organizacji to zestaw wartości, przekonań, zachowań i postaw, który pomaga jej członkom zrozumieć za czym organizacja się opowiada, co uważa za ważne i jak działa. Jej istotą jest zdolność do porządkowania zasad funkcjonowania organizacji¹³. Także sposób rozumienia konfliktów, ich rozwiązywania i zarządzania nimi w przedsiębiorstwie jest zależny od kultury, jaka w nim panuje. Jeśli kultura przedsiębiorstwa jest nastawiona na rywalizację i dążenie do celu za wszelką cenę, może doprowadzić do postrzegania konfliktu w sposób negatywny. W takiej sytuacji najczęściej wybieranym stylem rozwiązania konfliktu będzie rywalizacja. Będzie to wpływało na atmosferę w pracy, osłabi motywację do pracy, pogorszy sposób wzajemnego komunikowania się i budowania relacji. Natomiast, jeśli w przedsiębiorstwie zadba się o odpowiedni sposób zarządzania konfliktem, wówczas pracownicy będą traktowali konflikt jako naturalne zjawisko obecne w ich codziennym funkcjonowaniu, które należy rozwiązywać polubownie. Przyczyni się to bowiem do wzrostu współpracy i realizacji interesów przedsiębiorstwa w przyszłości.

2. ISTOTA MEDIACJI

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa wiąże się z określonymi wartościami, stylem przywódczym i formą komunikacji. Jednym z jej przejawów jest sposób rozwiązywania sporów w organizacji. Są kultury, w których podstawową wartością jest dostarczanie rezultatów. Jeśli pracownik nie wypracowuje określonych rezultatów, to nie ma dla niego miejsca w tej organizacji. W takiej kulturze organizacyjnej konflikty rozwiązuje się zazwyczaj z użyciem władzy. Przełożony

¹² Tamże; zob. także: M. KOSTERA, S. KOWNACKI, *Kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa: PWN 1996, s. 442; Cz. SIKORSKI, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Warszawa: Difin 2007, s. 35.

¹³ Zob. M. KOPCZEWSKI, B. PĄCZEK, M. TOBOLSKI, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf [dostęp: 26.11.2018].

narzuca rozwiązanie nie zwracając uwagi na poczucie sprawiedliwości i potrzeby współpracowników.

Rozwiązywaniu sporów w drodze dialogu sprzyja kultura nastawiona na troskę o pracownika. Organizacja o takiej kulturze postrzega własną rolę jako ochronną i stara się realizować swoje cele w dialogu i promowaniu współpracy, a niejednokrotnie partycypacji w zarządzaniu. Podstawowymi elementami takiej kultury są zaufanie wobec pracodawcy i w sytuacji konfliktu poszukiwanie rozwiązania wygrany–wygrany. Rozwiązania, nawet niekorzystne w skutkach, są podejmowane w oparciu o zasadę sprawiedliwości i szacunku. Informacje przepływają w sposób jednoznaczny i wspierający dialog.

Podstawową metodą pozwalającą na rozwiązywanie konfliktów w drodze dialogu jest mediacja. Istota mediacji wyraża się w pozasądowym postępowaniu zakładającym udział dwóch spierających się stron oraz osoby trzeciej, pełniącej funkcję mediatora, w celu wypracowania porozumienia. W ten sposób rozumiana mediacja znajduje szerokie zastosowanie w sferze stosunków społecznych i gospodarczych, przybierając różne formy i nazwy, będąc w użyciu w rozwiązywaniu sporów na przestrzeni tysięcy lat¹⁴. Obecna jest m.in. na gruncie prawa cywilnego i prawa pracy, stanowiąc uniwersalną formułę postępowania. *De lege lata* żadna z gałęzi prawa nie zawiera legalnej definicji mediacji. Zestawienie i porównanie przepisów regulujących tę instytucję pozwala na stwierdzenie, iż mediacja jest dobrowolną metodą rozwiązywania sporów (art. 183¹ § 1 Kodeksu postępowania cywilnego)¹⁵, prowadzoną przez mediatora. W jej ramach strony konfliktu zachowują pełną kontrolę nad przebiegiem postępowania i jego wynikiem dążąc do zawarcia ugody¹⁶.

¹⁴ Zob. S. KORDASIEWICZ, *Historyczna i międzynarodowa perspektywa mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa: Wolters Kluwer 2009, s. 32-50.

¹⁵ Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego, Dz. U. z 2018 r., poz. 155 z późn. zm. [dalej cyt.: k.p.c.].

¹⁶ Zob. J. RAJSKI, *Rola mediacji przy rozwiązywaniu sporów związanych ze stosunkami w obrocie gospodarczym*, [w:] *Prawo prywatne czasu przemian. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Sołtysińskiemu*, red. A. Nowicka, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM 2005, s. 912; R. MOREK, *Mediacja i arbitraż (art. 183¹–183¹⁵, 1154–1217 KPC)*. *Komentarz*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2006, s. 40; A. JAKUBIAK–MIROŃCZUK, *Alternatywne a sądowe rozstrzygnięcie sporów sądowych*, Warszawa: Wolters Kluwer 2008, s. 44; P. WASZKIEWICZ, *Zasady mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, s. 93; A. BUDNIAK, *Zasady mediacji w polskim i niemieckim postępowaniu cywilnym*, „Kwartalnik ADR. Arbitraż i Mediacja” 2 (2012), s. 119-120; T. Ereciński, *Komentarz do art. 183¹*, [w:] *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Postępowanie rozpoznawcze*, red. T. Ereciński, Warszawa: LexisNexis 2012, s. 852; W. BRŃSKI, *Europejskie regulacje dotyczące mediacji w sprawach cywilnych i gospodarczych*, „Roczniki Nauk Prawnych” 21 (2011), nr 1, s. 47-48; K. GAJDA–ROSZCZYŃSKA, *Mediacja obligatoryjna w postępowaniu cywilnym*, „Polski Proces Cywilny” 3 (2012), s. 444.

Kształt mediacji, a z nim także rola mediatora, podlega każdorazowo uzgodnieniom samych stron, w tym również uzgodnieniom pomiędzy stronami a mediatorem kierującym postępowaniem mediacyjnym. Jest procesem odformalizowanym i elastycznym, który każdorazowo jest definiowany i redefiniowany przez strony oraz mediatora¹⁷. Podlega nieustannej ewolucji, która wiąże się z wyodrębnianiem wielu modeli czy form jej prowadzenia i wykorzystania w obrocie prawnym. Należy jednak stanowczo podkreślić, że niezbędnymi elementami normującymi jej prawidłowy przebieg i determinującymi charakter relacji pomiędzy mediatorem a stronami sporu są zasady bezstronności, neutralności i niezależności oraz obowiązek zachowania poufności. Zasada bezstronności mediatora ma charakter normatywny (art. 183³ § 1 k.p.c.) i odnosi się do stron uczestniczących w postępowaniu mediacyjnym¹⁸; neutralność do przedmiotu sporu oraz formułowanych przez strony potrzeb, stanowisk i propozycji, w tym ich zachowań w trakcie mediacji¹⁹; zaś niezależność oznacza brak podporządkowania w sposobie prowadzenia mediacji jakimkolwiek naciskom zewnętrznym i wpływom²⁰. Bez wspomnianych dwóch pozakodeksowych zasad trudno byłoby przyjąć pełne gwarancje bezstronności²¹.

Jedną z najważniejszych zasad odnoszących się do postępowania mediacyjnego jest wyrażona w art. 183⁴ k.p.c. zasada poufności. W zestawieniu z zasadą dobrowolności stwarza bowiem bezpieczne warunki do swobodnej dyskusji stron w ramach postępowania mediacyjnego. Zasada poufności mediacji jest ściśle powiązana z budowaniem wzajemnego zaufania stron i mediatora oraz ułatwia

¹⁷ K.K. KOVACH, *Mediation*, [w:] *The Handbook of dispute resolution*, ed. M.L. Moffitt, R.C. Bordone, San Francisco: Jossey Bass 2005, s. 304.

¹⁸ Zakres obowiązywania zasady bezstronności nie jest w żaden sposób ograniczony czasowo. Powinna ona obowiązywać już na etapie podejmowania decyzji przez mediatora o przeprowadzeniu mediacji i trwać do czasu podpisania przez strony ugody. Omawiana reguła odnosi się do każdego mediatora bez względu na jego status. Treść art. 183³ § 1 k.p.c. nie wskazuje co prawda, wobec kogo mediator powinien zachować bezstronność, choć niewątpliwie powinny być to wszystkie osoby uczestniczące w mediacji.

¹⁹ Jej zakres został sprecyzowany w standardzie II *Standardów mediacji*, który stanowi, iż mediator nie narzuca stronom rozwiązań, jest rzecznikiem rzetelnej procedury, sprzyjającej osiągnięciu dobrowolnego porozumienia. Zob. *Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora*, uchwalone 26 czerwca 2006 r. przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości, [w:] <https://www.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/publikacje-akty-prawne-statystyki/download,188,6.html> [dostęp: 26.11.2018].

²⁰ Z niezależnością mediatora wiąże się brak podatności na jakiegokolwiek naciski i wpływy, które mogłyby rzutować na sposób zachowania, traktowania stron czy też które prowadziłyby do ingerencji w kształt prowadzonej przez mediatora mediacji, a także treści ugody. WASZKIEWICZ, *Zasady mediacji*, s. 96-97.

²¹ MOREK, *Mediacja i arbitraż*, s. 57.

poszukiwanie kompromisowego stanowiska²². Celem zasady poufności jest umożliwienie stronom otwartej dyskusji i swobodnego zachowania w trakcie mediacji. Urzeczywistnia zatem istotę mediacji, wyrażającą się w otwartym i aktywnym poszukiwaniu rozwiązania bez obawy o negatywne konsekwencje formułowanych propozycji, w tym obawy dotarcia informacji do osób postronnych, zwłaszcza w sytuacji, gdy pomiędzy stronami nie dojdzie do zawarcia ugody²³.

Zasada poufności została uregulowana w dość rozbudowanym zakresie i odnosi się przede wszystkim do mediatora, stron i pozostałych osób uczestniczących w mediacji. Obejmuje każdy z etapów postępowania mediacyjnego od momentu jej wszczęcia, poprzez przebieg i trwa również po zakończeniu mediacji. Jej zakres uzależniony jest od decyzji stron, które są uprawnione do jej ograniczenia lub wyłączenia²⁴.

Jeżeli chodzi zaś o zakres przedmiotowy mediacji²⁵, to w przepisach Kodeksu postępowania cywilnego jest on ściśle powiązany z pojęciem sprawy cywilnej zawartym w art. 1 k.p.c. Sprawą cywilną w rozumieniu przywołanego przepisu są sprawy ze stosunków z zakresu prawa cywilnego, rodzinnego i opiekuńczego oraz prawa pracy, jak również sprawy z zakresu ubezpieczeń społecznych oraz inne sprawy, do których przepisy Kodeksu stosuje się z mocy ustaw szczególnych²⁶.

²² K.K. KOVACH, *Mediation. Principles and practice*, St. Paul: West Academic Publishing 2004, s. 263.

²³ M. SYCHOWICZ, *Komentarz do art. 183⁴*, [w:] *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz do art. 1–366*, t. I, red. A. Marciniak, K. Piasecki, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2016, s. 773; zob. także: M. MISZKIN–WOJCIECHOWSKA, *Prawne gwarancje poufności mediacji gospodarczej i cywilnej – ocena regulacji prawa polskiego na tle wybranych rozwiązań w prawie obcym*, „Kwartalnik ADR. Arbitraż i Mediacja” 2 (2010), s. 23; MOREK, *Mediacja i arbitraż*, s. 59.

²⁴ Zob. W. BRONIEWICZ, *Postępowanie cywilne w zarysie*, Warszawa–Łódź: PWN 1978, s. 52; M. ULIASZ, *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2008, s. 275.

²⁵ Ze względu na temat niniejszego opracowania przedstawić wyłącznie zostanie przedmiot mediacji uregulowanej w k.p.c.

²⁶ W doktrynie wskazuje się, iż konstrukcja prawna sprawy cywilnej oparta jest na kryterium materialnoprawnym, odnoszącym się do charakteru stosunku prawnego, z którego dana sprawa wynika oraz kryterium formalnym, obejmując grupę „innych spraw” nie mających ze swej natury charakteru cywilnego w znaczeniu materialnoprawnym, a które zostały przekazane do postępowania cywilnego. Sprawami cywilnymi w znaczeniu materialnym są zatem sprawy wynikające ze stosunków prawnych opartych na równorzędności stron i ekwiwalencji świadczeń, a więc wynikające ze stosunków z zakresu prawa cywilnego, rodzinnego i opiekuńczego oraz prawa pracy. Sprawami cywilnymi w znaczeniu formalnym są sprawy z zakresu ubezpieczeń społecznych oraz inne sprawy, które na mocy przepisów k.p.c. oraz ustaw szczególnych podlegają rozpoznaniu w postępowaniu cywilnym. Z punktu widzenia zakresu przedmiotowego mediacji w sprawach cywilnych, podstawowe znaczenie mają sprawy cywilne w znaczeniu materialnym. W sprawach z zakresu ubezpieczeń społecznych na mocy art. 477¹² k.p.c. wyłączono dopuszczalność zawarcia ugody chociażby z uwagi na fakt, iż regulujące je przepisy mają charakter bezwzględnie obowiązujący. Zob. K. PIASECKI, *Tytuł wstępny. Przepisy ogólne*, [w:] *Kodeks postępowania cywilnego z komentarzem. Postępowanie rozpoznawcze*.

Postępowanie mediacyjne dopuszczalne jest w sprawach, w których możliwe jest zawarcie ugody²⁷. Przedmiotem ugody, a zarazem mediacji, mogą być zatem stosunki prawne, w ramach których strony mają możliwość samodzielnego dysponowania swoimi prawami i roszczeniami. Ugoda może zostać zawarta w procesie o zasądzenie roszczenia, o ustalenie stosunku prawnego lub prawa, a także w procesie o ukształtowanie stosunku prawnego, poza przypadkami, w których strona nie może rozporządzać prawem podmiotowym lub stosunkiem prawnym²⁸. Przedmiotem ugody mogą być stosunki cywilnoprawne niezależne od ich źródła, a zatem stosunki wynikające z umów, czynów niedozwolonych czy też bezpodstawnego wzbogacenia²⁹. Jest to kategoria bardzo pojemna, przez co zakres przedmiotowy spraw, w których możliwe jest zawarcie ugody, jest o wiele szerszy aniżeli spraw, co do których wyłączona została zdatność ugodowa³⁰.

Mediacja, jak instytucja polubownego rozwiązywania konfliktów, uregulowana prawnie, z jednej strony wspomaga podejmowania dialogu, otwiera na szukanie punktów wspólnych mimo różnicy stanowisk, sprzyja wzrostowi wiary we własne umiejętności i daje możliwość aktywnego i szybszego niż w postępowaniu przed sądem dochodzenia swoich praw oraz kreuje przyjazne środowisko pracy w ramach organizacji. Z drugiej strony, pozwala odpowiednio kształtować wzajemne relacje i zaufanie między ludźmi. Budowany na świadomości różnic interesów i gotowości do podjęcia dialogu kapitał społeczny może stać się ważnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa³¹.

Księga pierwsza. Proces, t. I, red. J. Jołowski, K. Piasecki, Warszawa: PWN 1989, s. 9 i 25; W. SIEDLECKI, *Postępowanie cywilne. Zarys wykładu*, Warszawa: PWN 1977, s. 10; A. MARCINIAK, *Tytuł wstępny. Przepisy ogólne*, [w:] *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz do art. 1-366*, s. 20-22.

²⁷ A. SZPUNAR, *Z problematyki ugody w prawie cywilnym*, „Przeгляд Sądowy” 9 (1995), s. 6.

²⁸ PIASECKI, *Tytuł wstępny. Przepisy ogólne*, s. 59.

²⁹ M. PYZIAK-SZAFNICKA, *Ugoda* [w:] *System Prawa Prywatnego. Prawo zobowiązań – część szczegółowa*, t. VIII, red. J. Panowicz-Lipska, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2004, s. 858.

³⁰ Przedmiotem ugody nie mogą być prawa niemajątkowe, prawa osobiste, np. w dziedzinie praw stanu i w sprawach o prawa niezbywalne, przy czym wyjątkowo przedmiotem ugody mogą być niektóre prawa niezbywalne, jak chociażby w przypadku użytkowania czy służebności osobistej w zakresie zrzeczenia się ich, czy też modyfikacji i ustalenia treści stosunku prawnego. Zob. PYZIAK-SZAFNICKA, *Ugoda*, s. 858-859; J. JAGIEŁA, *Tytuł wstępny. Przepisy ogólne*, [w:] *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz do art. 1-366*, s. 115.

³¹ A. WĄSOVSKA, *Mediacje budują zaufanie społeczne*, „Na Wokandzie” 27 (2016), s. 28. Raport *Diagnoza Społeczna 2015* przewiduje, że w ciągu kilku lat Polska przekroczy próg zamożności, powyżej którego dalsze inwestowanie w kapitał ludzki przestanie wystarczać do podtrzymania rozwoju. Wówczas kluczowego znaczenia nabierze kapitał społeczny, który zasadza się na takich wartościach jak: współpraca, wzajemność, zaufanie, sieci społeczne, komunikacja i proaktywność. *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, [w:] http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf [dostęp: 26.11.2018].

3. PRAKTYKA KORZYSTANIA Z MEDIACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE NA PODSTAWIE BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Z przeprowadzonych dotychczas w niniejszym opracowaniu analiz wynika, że mediacja, to instytucja pozwalająca w organizacji zarówno zarządzać między-ludzkimi relacjami, jak i rozwiązywać już zaistniałe konflikty z udziałem mediatora. Jest wyrazem kultury organizacyjnej konkretnego przedsiębiorstwa i użytecznym narzędziem budowania jego wartości³².

Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono w 2018 r. badania pilotażowe w 20 przedsiębiorstwach w Polsce. Uzyskane wyniki badań pozwalają stwierdzić, że mediacja jest wykorzystywana we wszystkich przebadanych podmiotach, w tym przede wszystkim jako metoda rozwiązywania indywidualnych i zbiorowych sporów pracy. Podstawowym aktem normatywnym regulującym mediację w indywidualnych sporach pracy jest Kodeks postępowania cywilnego. Podstawą wszczęcia mediacji może być umowa stron lub postanowienie sądu, przed którym sprawa się toczy. Postępowanie mediacyjne może zakończyć się porozumieniem stron lub jego brakiem. Dyrektywa postępowania wyrażona w art. 243 Kodeksu pracy³³ wskazuje, że w przypadku sporu pracownik i pracodawca powinni dążyć do polubownego rozwiązania sporu. Pozytywny efekt mediacji materializuje się w ugodzie zawartej przed mediatorem. Uгода może regulować roszczenia, jak i zaistniały stosunek prawny. Ponadto, może dotyczyć wszystkich lub tylko niektórych roszczeń wynikających z konkretnego stosunku prawnego. Wystarczy, że przyczyny niepewności stosunku prawnego są subiektywne³⁴. Istota ugody polega na czynieniu sobie wzajemnie przez strony ustępstw³⁵. Wzajemność ustępstw nie determinuje ekwiwalentności, a ustępstwo jednej ze stron nie musi równoważyć się z ustępstwem drugiej³⁶. Zakres przedmiotowy ugody w sprawach pracowniczych może dotyczyć w zasadzie każdej kwestii związanej ze stosunkiem pracy³⁷.

³² E.M. RUNESSON, M.L. GUY, *Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes*, Washington: International Finance Corporation 2007, s. 5-6.

³³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1976 r. Kodeks pracy, Dz. U. z 2018 r., poz. 917 z późn. zm. [dalej cyt.: k.p.].

³⁴ S. DMOWSKI, *Uгода*, [w:] *Komentarz do Kodeksu cywilnego. Księga trzecia. Zobowiązania*, t. II, red. G. Bieniek, Warszawa: LexisNexis 2011, s. 1022.

³⁵ Zob. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 maja 2005 r., sygn. akt V CSK 446/14, LEX nr 1793712.

³⁶ SZPUNAR, *Z problematyki ugody*, s. 11.

³⁷ Przedmiotem ugody nie może być zrzeczenie się pracownika do wynagrodzenia oraz przeniesienie tego prawa na inną osobę (art. 84 k.p.). Zob. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 lutego 2000 r.,

Mediacja jest również dobrym kanałem komunikacji z organizacjami związkowymi. Respondenci deklarują korzystanie z instytucji mediacji jako drugiego etapu postępowania w rozwiązywaniu sporów zbiorowych pracy. Jako metoda rozwiązywania sporu przyjęta w art. 10 ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych³⁸ ze względu na swoją obligatoryjność stanowi wyjątkową formę mediacji³⁹. Nie można jej pominąć i podjąć się organizacji strajku bezpośrednio po negocjacjach zbiorowych. Ma na celu doprowadzenie do zakończenia sporu w drodze porozumienia stron⁴⁰ bez uciekania się do stosowania przymusu⁴¹. Stanowi 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, wypracowanie wielu możliwych wariantów zakończenia sporu, czy też przywrócenie bezpośredniej komunikacji między stronami uczestniczącymi w sporze⁴².

Mediacja oddając stronom sporu kontrolę na treścią ugody, kształtuje w nich poczucie wpływu i odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz tworzy przestrzeń do budowania trwałych relacji opartych na dialogu i zaufaniu. Pozwala tym samym w sporze pomiędzy współpracownikami, podwładnymi, zarządem poznawać prawdziwe interesy każdego z uczestników, a nie tylko oficjalnie reprezentowane przez nich stanowiska, i ich własne propozycje rozwiązania, które inaczej nie miałyby szansy zaistnieć. Mamy bowiem do czynienia z ludźmi, którzy pragną zrealizować ważne dla nich interesy.

sygn. akt I PKN 503/99, „Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych” 2001, nr 12, poz. 411; A.M. ŚWIĄTKOWSKI, *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2016, s. 533. Ponadto, na gruncie prawa pracy zakazane jest zawieranie ugód zmierzających do ograniczenia prawa pracownika do świadczenia emerytalnego. Zob. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 czerwca 2012 r., sygn. akt I PK 229/11, LEX nr 1232231; T. BIELSKA-SOBKOWICZ, *Ugoda XXXV*, [w:] *Kodeks cywilny. Komentarz. Zobowiązania. Część szczegółowa*, t. VI, red. J. Gutowski, Warszawa: Wolters Kluwer 2017, s. 769.

³⁸ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz. U. z 2018 r., poz. 399 z późn. zm.

³⁹ L. CICHOBŁAZIŃSKI, *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.

⁴⁰ W zbiorowym prawie pracy odpowiednikiem ugody mediacyjnej jest porozumienie mediacyjne. Cechą konstytutywną porozumienia są zgodne oświadczenia woli stron sporu zbiorowego. A. TOMANEK, *Mediacja i arbitraż*, [w:] *Zbiorowe prawo pracy. Komentarz*, red. K.W. Baran, Warszawa: Wolters Kluwer 2016, s. 416.

⁴¹ K.W. BARAN, *Zbiorowe prawo pracy. Komentarz*, Warszawa: Wolters Kluwer 2010, s. 416.

⁴² Zob. A. KALISZ, A. ZIEMKIEWICZ, *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Warszawa: Wolters Kluwer 2009, s. 44-46; L. CICHOBŁAZIŃSKI, *Mediacje w sporach zbiorowych*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej 2010, s. 43.

Według przeprowadzonych badań, mediacja jest również wykorzystywana do polubownego rozwiązywania sporów pomiędzy podmiotami w ramach grupy kapitałowej. W praktyce wygląda to tak, że w przypadku zaistnienia sporu są powoływane komisje/zespoły *ad hoc* w celu przeprowadzenia mediacji między spółkami i wspólnym wypracowaniu w uzgodnieniu ze wszystkimi podmiotami ugody, zgodnie z najlepszym interesem każdej ze spółek. W przypadku braku możliwości wypracowania ugody między spółkami komisja/zespół przedstawia rekomendacje co do dalszego sposobu procedowania sporu celem jego zakończenia z wykorzystaniem innych alternatywnych metod rozwiązywania sporów (np. arbitrażu).

Ankietowani przedsiębiorcy podkreślając użyteczność instytucji mediacji stwierdzają, że do jej podstawowych celów należy: stworzenie warunków do konstruktywnych rozmów i wypracowania wspólnego stanowiska; budowanie kultury organizacyjnej w spółce i utrzymanie dobrych stosunków pomiędzy pracownikami; twórcze rozwiązywanie problemów; budowanie dobrych relacji z interesariuszami. Respondenci wymieniając korzyści wynikające z jej wykorzystywania najczęściej stwierdzają, że dzięki mediacji przedsiębiorstwo nie traci klientów, dostawców, itp., ale wzmacnia z nimi swoją współpracę w przyszłości. Mediacja pozwala również na unikanie strajków i akcji protestacyjnych oraz długotrwałych sporów sądowych. W przypadku roszczeń finansowych drugiej strony minimalizuje koszty. Jest również instytucją chętnie wykorzystywaną do budowania porozumienia w sytuacjach, kiedy wystąpiły problemy z dochowaniem terminów realizacji różnych zadań.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa i panujący w nim ład materializują się w opracowaniu i wdrażaniu dobrych praktyk⁴³, co przyczynia się do podnoszenia standardu funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem⁴⁴. Zdaniem respondentów, mediacja pracownicza jest dobrą praktyką. Rozmowa wspierana przez mediatora niweluje nadrzędność w relacjach pracownik–pracodawca. Mediator jest gwarantem zachowania równowagi między stronami pozostającymi

⁴³ Definicja dobrej praktyki opiera się na kilku kryteriach. Dobra praktyka jest przede wszystkim konkretnym działaniem przynoszącym pozytywne rezultaty. Poza tym musi być ona zgodna z prawem stanowionym i normami moralnymi obowiązującymi w danej społeczności. Działanie określone mianem dobrej praktyki musi być możliwe do wykonania, możliwe do zastosowania w innym miejscu przez inne podmioty w podobnych warunkach. Cechą dobrej praktyki jest również innowacyjność oraz wydajne wykorzystywanie zasobów. Poza tym musi być poddawana ewaluacji na bieżąco (auto-ewaluacja). Zob. A. KARWIŃSKA, D. WIKTOR, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna. Teksty” 6 (2008), s. 6-8.

⁴⁴ Kodeksy mają charakter informacyjno-normatywny. Funkcjonują na poziomie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

w stosunku pracy. Poza tym, mediacja sprzyja powstawaniu wielu innych dobrych praktyk, co z kolei przekłada się na lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wprawdzie w kodeksach przyjętych w przedsiębiorstwach takich jak przykładowo kodeks etyki, kodeks kultury organizacyjnej, kodeks postępowania w spółce, Dobre praktyki spółek notowanych na GPW, nie ma odniesień wprost zachęcających do korzystania z tej instytucji, to jednak mediacja jest wykorzystywana do rozwiązywania sporów na podstawie obowiązujących przepisów prawa. Poza tym, co podkreślają wszyscy ankietowani, jest ona wyznacznikiem właściwego postępowania w miejscu pracy i pomaga w podejmowaniu codziennych decyzji. Wzmacnia pracowników jako zespół i buduje wizerunek jako przedsiębiorstwa stabilnego i odpowiedzialnego.

PODSUMOWANIE

Konkludując całość niniejszego opracowania należy podkreślić, że przedsiębiorstwo jest naturalnym środowiskiem dla mediacji jako metody rozwiązywania sporów. Jako narzędzie dobrze wykorzystywane w spółce wzmacnia jej potencjał poprawiając współpracę w ramach relacji międzyludzkich i pomagając realizować obowiązujące w nim standardy ujęte w wartości decydujące o tym, jak pracownicy siebie wzajemnie postrzegają i jak przedsiębiorstwo jest postrzegane na zewnątrz.

Mediacja umożliwia również wczesne wykrycie problemu i poznawanie punktów zapalnych w przedsiębiorstwie oraz uwalnia potencjał tkwiący w konflikcie i ukazuje jego pozytywny wymiar. Techniki stosowane przez mediatora będącego osobą bezstronną, neutralną, niezależną i obowiązek zachowania poufności wspomagają dialog, zapewniają właściwą komunikację, współpracę i kreatywne rozwiązywanie problemów.

Wreszcie, mediacja pomaga znaleźć możliwie szybko optymalne oraz skuteczne biznesowe rozwiązania powstałego sporu, satysfakcjonujące wszystkie strony sporu, jednocześnie zachowując na przyszłość pozytywne relacje biznesowe oraz zmniejszając ryzyko kolejnych konfliktów. Jej wykorzystywanie świadczy również o transparentności procedur w przedsiębiorstwie, a pośrednio pokazuje przekonanie spółki o ważności relacji z klientami i ich równorzędnym traktowaniu.

Mając na uwadze korzyści płynące z zastosowania z mediacji należałoby rozważyć możliwość wpisania tej instytucji do kodeksów dobrych praktyk obowiązujących w przedsiębiorstwach, ponieważ w polskich realiach jest ona

wciąż rzadko wykorzystywana. Dzięki temu z upływem czasu będzie zyskiwać na swej popularności, a przynosząc wymierne korzyści stanie się sposobem myślenia pracowników i przyczyni się do podniesienia konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw. Ponadto, uwzględnienie mediacji w polityce przedsiębiorstwa może dodatkowo zachęcić młode talenty i pomóc pozyskać wysokiej klasy pracowników. Jak wykazują badania, pracownicy obecnie oczekują od pracodawcy poza wysokimi zarobkami także wyższych standardów pracy⁴⁵.

BIBLIOGRAFIA

ŹRÓDŁA PRAWA

- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego, Dz. U. z 2018 r., poz. 155 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1976 r. Kodeks pracy, Dz. U. z 2018 r., poz. 917 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz. U. z 2018 r., poz. 399 z późn. zm.

ORZECZNICTWO

- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 lutego 2000 r., sygn. akt I PKN 503/99, „Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych” 2001, nr 12, poz. 411.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 maja 2005 r., sygn. akt V CSK 446/14, LEX nr 1793712.
- Wyrok Sądu najwyższego z dnia 14 czerwca 2012 r., sygn. akt I PK 229/11, LEX nr 1232231.

LITERATURA

- BARAN Krzysztof W.: Zbiorowe prawo pracy. Komentarz, Warszawa: Wolters Kluwer 2010.
- BRONIEWICZ Witold: Postępowanie cywilne w zarysie, Warszawa–Łódź: PWN 1978.
- BROŃSKI Włodzimierz: Europejskie regulacje dotyczące mediacji w sprawach cywilnych i gospodarczych, *Roczniki Nauk Prawnych* 21 (2011), nr 1, s. 43-57.
- BUDNIAK Aleksandra: Zasady mediacji w polskim i niemieckim postępowaniu cywilnym, *Kwartalnik ADR. Arbitraż i Mediacja* 2 (2012), s. 117-123.
- 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.
- GAJDA-ROSZCZYŃSKA Katarzyna: Mediacja obligatoryjna w postępowaniu cywilnym, *Polski Proces Cywilny* 3 (2012), s. 437-472.
- HATCH Mary J.: *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN 2002.

⁴⁵ WĄSOWSKA, *Mediacje*, s. 28.

- JAKUBIAK–MIROŃCZUK Aneta: Alternatywne a sądowe rozstrzygnięcie sporów sądowych, Warszawa: Wolters Kluwer 2008.
- JEZAK Jan: Przedsiębiorstwo w gospodarce narodowej, [w:] Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem, red. J. Kortan, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 1997, s. 67-110.
- KABUT Mateusz, MALESA Tomasz: Funkcjonowanie przedsiębiorstwa a otoczenie prawne na przykładzie branży samochodowego transportu ładunków, *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie* 42 (2015), nr 3, s. 137-149.
- KALISZ Anna, ZIEMKIEWICZ Adam: Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu, Warszawa: Wolters Kluwer 2009.
- KARWIŃSKA Anna, WIKTOR Dobrosława: Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej, *Ekonomia Społeczna. Teksty* 6 (2008), s. 4-52.
- KISIELNICKI Jerzy: Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne, Warszawa: WSHiP 2005.
- Kodeks cywilny. Komentarz. Zobowiązania. Część szczegółowa, t. VI, red. J. Gutowski, Warszawa: Wolters Kluwer 2017.
- Kodeks postępowania cywilnego z komentarzem. Postępowanie rozpoznawcze. Księga pierwsza. Proces, t. I, red. J. Jodłowski, K. Piasecki, Warszawa: PWN 1989.
- Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz do art. 1–366, t. I, red. A. Marciniak, K. Piasecki, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2016.
- Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Postępowanie rozpoznawcze, red. T. Ereciński, Warszawa: LexisNexis 2012.
- KOGUT Justyna: Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* 18 (2015), s. 82-90.
- Komentarz do Kodeksu cywilnego. Księga trzecia. Zobowiązania, t. II, red. G. Bieniek, Warszawa: LexisNexis 2011.
- KOPCZEWSKI Marian, PĄCZEK Bartłomiej, TOBOLSKI Marek: Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf [dostęp: 26.11.2018].
- KORDASIEWICZ Stanisław: Historyczna i międzynarodowa perspektywa mediacji, [w:] Mediacje. Teoria i praktyka, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa: Wolters Kluwer 2009, s. 32-50.
- KOSTERA Monika, KOWNACKI Stanisław: Kultura organizacyjna, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa: PWN 1996, s. od-do.
- KOVACH Kimberlee K.: Mediation, [w:] The Handbook of dispute resolution, ed. M.L. Moffitt, R.C. Bordone, San Francisco: Jossey Bass 2005, s. 304-317.
- KOVACH Kimberlee K.: Mediation. Principles and practice, St. Paul: West Academic Publishing 2004.
- MISZKIN–WOJCIECHOWSKA Małgorzata: Prawne gwarancje poufności mediacji gospodarczej i cywilnej – ocena regulacji prawa polskiego na tle wybranych rozwiązań w prawie obcym, *Kwartalnik ADR. Arbitraż i Mediacja* 2 (2010), s. 23-34.
- MOREK Rafał: Mediacja i arbitraż (art. 183¹–183¹⁵, 1154–1217 KPC). Komentarz, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2006.
- PENC Józef: Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie, Warszawa: Wolters Kluwer 2011.
- PIWOWAR–SULEJ Katarzyna: Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku, *Marketing i Rynek* 5 (2014), s. 143-148.
- RAJSKI Jerzy: Rola mediacji przy rozwiązywaniu sporów związanych ze stosunkami w obrocie gospodarczym, [w:] Prawo prywatne czasu przemian. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Sołtysińskiemu, red. A. Nowicka, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM 2005, s. 911-922.

- RUNESSON Eric M., GUY Marie L.: *Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes*, Washington: International Finance Corporation 2007.
- SCHEIN Edgar: *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., San Francisco: Jossey Bass 2010.
- SIEDLECKI Władysław: *Postępowanie cywilne. Zarys wykładu*, Warszawa: PWN 1977.
- SIKORSKI Czesław: *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Warszawa: Difin 2007.
- STONER James A.F., WANKEL Charles: *Kierowanie*, Warszawa: PWE 1992.
- SUŁKOWSKI Łukasz: *Procesy kulturowe w organizacjach*, Toruń: Difin 2002.
- System Prawa Prywatnego. *Prawo zobowiązań – część szczegółowa*, t. VIII, red. J. Panowicz–Lipska, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2004.
- SZPUNAR Andrzej: *Z problematyki ugody w prawie cywilnym*, *Przełęcz Sądowy* 9 (1995), s. 4-15.
- ŚWIĄTKOWSKI Andrzej M.: *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa Wydawnictwo C.H. Beck 2016.
- TOMANEK Artur: *Mediacja i arbitraż*, [w:] *Zbiorowe prawo pracy. Komentarz*, red. K.W. Baran, Warszawa: Wolters Kluwer 2016, s. 402-417.
- ULIASZ Marcin: *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2008.
- WASZKIEWICZ Paweł: *Zasady mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa: Wolters Kluwer 2009, s. 91-105.
- WĄSOWSKA Anna: *Mediacje budują zaufanie społeczne*, *Na Wokandzie* 27 (2016), s. 28-29.
- WOROCH Anna: *Kultura organizacyjna*, [w:] *Zespół – Kultura – Projekt*, red. W. Olejniczak, Szczecin: ZPSB 2009, s. 31-42.
- ZBIEGIEŃ–MACIĄG Lidia: *Kultura w organizacji*, Warszawa: PWN 1999.

INNE ŹRÓDŁA

- Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport, [w:] http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf [dostęp: 26.11.2018].
- Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora, uchwalone 26 czerwca 2006 r. przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości, [w:] <https://www.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/publikacje-aktyprawne-statystyki/download,188,6.html> [dostęp: 26.11.2018].

MEDIACJA JAKO METODA POLUBOWNEGO ROZWIĄZYWANIA SPORÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Użyteczną formą zarządzania relacjami i rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie może być mediacja. Jej wykorzystywanie w przedsiębiorstwie jest wyrazem panującej w nim kultury organizacyjnej. Jako instytucja uregulowana w prawie jest narzędziem rozwiązywania indywidualnych i zbiorowych sporów pracy. Wspomaga także dialog, zapewnia właściwą komunikację, współpracę i kreatywne rozwiązywanie problemów. Z przeprowadzonych badań pilotażowych w 20 polskich przedsiębiorstwach wynika, że jest w nich wykorzystywana, ale wciąż stosunkowo rzadko.

Słowa kluczowe: mediacja; konflikt; przedsiębiorstwo; kultura organizacyjna; spory pracownicze

MEDIATION AS A METHOD OF RESOLVING CONFLICTS IN AN ENTERPRISE

S u m m a r y

Mediation is a useful form of managing relationships and resolving conflicts in a company. Its use in the enterprise is an expression of the organizational culture prevailing in it. As an institution regulated in law, it is a tool for solving individual and collective labor disputes. It also supports dialogue, ensures proper communication, cooperation and creative problem solving. The pilot studies carried out in 20 Polish enterprises show that they are used in them, but still relatively rare.

Key words: mediation; conflict; enterprise; organizational culture; labor disputes