

SPECYFIKA SYTUACJI KONFLIKTOWYCH W INDYWIDUALNYM PRAWIE PRACY

Błażej Mądrzycki
nr ORCID: 0000-0001-9165-6168
Mateusz Pekała
nr ORCID: 0000-0002-1389-2664

ABSTRAKT: Celem artykułu jest interdyscyplinarna analiza cech charakterystycznych dla sytuacji konfliktowych, jakie mogą wystąpić w relacjach między pracownikiem a pracodawcą. Stosowana przez autorów metoda dogmatyczno-prawna ma na celu przedstawienie funkcji indywidualnego prawa pracy, ze szczególnym uwzględnieniem funkcji rozjemczej, a także przedstawienie sposobów rozwiązywania sporów przez prawo pracy w świetle aktualnie obowiązujących przepisów. Analiza socjologiczna, wykorzystująca w szczególności elementy teorii konfliktów interpersonalnych, posłuży za podstawę do omówienia przykładów różnych rodzajów sytuacji, które mogą tworzyć tło sporów sądowych między pracownikiem a pracodawcą. Motywem, który zainspirował autorów do podjęcia tego tematu, jest refleksja nad specjalnym charakterem więzi społecznej łączącej pracodawcę i pracownika.

Słowa kluczowe: mediacja, konflikt, spór, ADR, prawo pracy

Afiliacja autorów: 1) Uniwersytet Śląski w Katowicach; 2) Akademia Ignatianum w Krakowie

ABSTRACT: The aim of the text is an interdisciplinary analysis of characteristics of conflict situations that may occur in relations between an employee and an employer. The dogmatic and legal method used by the authors is aimed at presenting the function of individual labour law, with particular emphasis on the adjudicative function, as well as presenting the modes of dispute resolution through labour law in the light of the current Polish regulations. Sociological analysis, using in particular elements of the theory of interpersonal conflicts, will serve as a basis for discussing examples of various types of situations that can determine the background of court disputes between an employee and an employer. The motive that inspired the authors to take up this topic is a special type of social bond between the employer and employee.

Key words: mediation, conflict, dispute, ADR, labour law

Authors' affiliation: 1) University of Silesia in Katowice; 2) Jesuit University Ignatianum in Cracow

WSTĘP

Celem artykułu jest przeprowadzenie interdyscyplinarnego badania cech charakterystycznych sytuacji konfliktowych, jakie mogą potencjalnie występować w stosunkach pracy. Metoda analizy funkcjonowania polskiego systemu prawnego zostanie wykorzystana do ukazania funkcji indywidualnego prawa pracy, ze szczególnym uwzględnieniem funkcji rozjemczej, a także do przedstawienia trybów rozwiązywania sporów przez prawo pracy w świetle aktualnie obowiązujących regulacji. Metoda socjologiczna, wykorzystująca w szczególności elementy teorii konfliktów interpersonalnych, posłuży natomiast jako podstawa do omówienia przykładów różnego rodzaju sytuacji, które mogą stanowić tło sporów sądowych między pracownikiem a pracodawcą. Motywem, który zainspirował autorów do podjęcia tego tematu, jest szczególnie rodzaj więzi łączącej pracodawcę i pracownika. Ten rodzaj więzi prawnej określa się jako stosunek pracy, w ramach którego prawa i obowiązki stron wynikają z umowy o pracę i przepisów prawa pracy.

W artykule stosunek pracy jest rozumiany jako całokształt relacji społecznych zachodzących między dwoma podmiotami społecznymi (pracownikiem i pracodawcą), który, jak każda więź społeczna, podlega swoistej dynamice i może przybierać różnorodne formy według *continuum*: od współpracy, przez neutralność, aż po sytuacje konfliktowe. W przypadku tych ostatnich często niezbędna jest interwencja „z zewnątrz”, tzn. odwołanie się do obowiązujących norm społecznych (prawnych, zwyczajowych, moralnych itp.) lub instytucji powołanych do rozwiązywania sporów (instytucje kontrolne, instytucje polubowne i/lub wymiar sprawiedliwości itp.). Na gruncie prawa pracy ewentualny spór (polegający na możliwości dochodzenia roszczeń ze stosunku pracy) jest tym ciekawszy, że przedmiotowy rodzaj więzi prawnej zachodzącej między stronami nie ma czysto zobowiązaniowego charakteru. Pracodawca i pracownik nie są wobec siebie równi, stąd prawo pracy zawiera w sobie wiele mechanizmów, których intencją jest wyrównanie zachodzących między stronami ewentualnych dysproporcji różnego rodzaju.

W głównej części rozważań opisane zostaną podstawowe rodzaje konfliktów interpersonalnych (konflikt danych, konflikt interesów, konflikt wartości, konflikt strukturalny, konflikt relacji), a ich charakterystyka zostanie odniesiona do potencjalnych sytuacji, jakie mogą wystąpić w relacjach między pracownikiem i pracodawcą. Wskazane zostaną również najważniejsze strategie rozwiązywa-

nia poszczególnych rodzajów konfliktów i podjęta zostanie próba porównania konsekwencji korzystania z trybu sądowego i mediacyjnego. Szerszym kontekstem rozważań jest pytanie o możliwe sposoby podnoszenia skuteczności regulacji w dziedzinie prawa pracy w kontekście jego funkcji rozjemczej, w tym przez popularyzację metod polubownych.

Zagadnienie to jest ważne z praktycznego punktu widzenia i staje się coraz bardziej aktualne, m.in. wobec zgłaszanych niekiedy postulatów wprowadzenia mediacji obligatoryjnej w sporach między pracownikiem a pracodawcą (Wróblewska 2018)¹. Koncepcja ta jest przedmiotem rozważań m.in. podczas wydarzeń organizowanych przez Radę Dialogu Społecznego (Wróblewska 2018). Stosowanie mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy wciąż pozostaje kontrowersyjną kwestią.

ROZJEMCZA FUNKCJA INDYWIDUALNEGO PRAWA PRACY

Społeczne funkcje prawa to jedno z głównych zagadnień prawoznawstwa zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej (Borucka-Arctowa 1982: 7-27; Stawecki, Winczorek 2003: 14-15; Pieniążek, Stefaniuk 2000: 268-272; Redelbach i in. 1992: 269-277). Odwołując się na wstępie do roli funkcji w prawie, generalnie (na potrzeby tego tekstu), można ich obecność ująć jako wyraz celu realizowanego przez system prawny, w tym poszczególne jego gałęzie². Tadeusz Zieliński wskazywał, że w *języku prawniczym, mówiąc najogólniej o funkcjach prawa (czy poszczególnych instytucjach prawnych), mamy na myśli społeczne skutki, jakie wywołuje prawo w działaniu (w procesie stosowania norm prawnych). Wyrazem „funkcje prawa” w tym ogólnym znaczeniu posługujemy się dla oznaczenia zarówno skutków zgodnych ze społeczno-gospodarczym przeznaczeniem prawa (a więc takich skutków, które oceniane są dodatnio), jak też skutków przez prawodawcę niezamierzonych, negatywnych, czyli takich, które spotykają się z dezaprobatą społeczną* (Zieliński 1986: 37).

Prawo pracy, podobnie jak inne gałęzie prawa, realizuje określonego rodzaju cele społeczne (Muszalski 1995: 11). Ogólne zadanie prawa pracy można ująć jako porządkowanie określonego typu relacji społecznych między konkretnymi podmiotami (Szubert 1974: 14). Funkcje prawa pracy z kolei można pojmować – w kontekście wyżej przywołanym – jako warunki, cele i społeczno-gospodarcze skutki porządkowania tych relacji. Najczęściej wyodrębnianymi funkcjami na gruncie prawa pracy, a tym samym i charak-

terystycznymi dla tej dziedziny, są funkcje: ochronna, organizatorska, wychowawcza i rozdzielcza³.

Dotykając problematyki konfliktów w relacjach społecznych, trzeba podkreślić, że prawo pracy reguluje bardzo wrażliwy typ relacji zachodzących w społeczeństwie, tj. problematykę pracy człowieka, czyli aktywności o pewnym szczególnym charakterze, bo podporządkowanej, podlegającej kierownictwu pracodawcy. Konflikty są natomiast naturalną częścią i niejako konsekwencją tak ścisłych relacji społecznych. Ryzyko ich wystąpienia może pojawić się w każdym czasie i może objąć swoim zakresem każdą warstwę społeczną. Tym samym i w relacjach pracowniczych ryzyko konfliktu między stronami jest nieuniknione (Żurawska 2006: 221), co jest związane m.in. z permanentnym, codziennym, skoooperowanym charakterem procesu pracy.

W zasadzie można pójść o krok dalej i stwierdzić, że właśnie na gruncie relacji: pracodawca-pracownik ryzyko powstania konfliktu jest znacznie większe, aniżeli ma to miejsce w stosunkach zobowiązaniowych innego typu. Pracodawca zatrudnia pracowników nie dla samej chęci zatrudnienia, lecz dla ściśle określonego celu. Ryzyko ewentualnego konfliktu dodatkowo wzmacnia fakt, że strony w łączącym ich stosunku prawnym już na wstępie mogą mieć odmienne oczekiwania w przedmiocie realizacji wzajemnych praw i obowiązków (Szuber 1972: 265; Rycka 2016: 625), co zazwyczaj unaocznia się dopiero w trakcie realizacji umówionego zobowiązania⁴. M. Żurawska w tym kontekście słusznie zauważa, że *pracownik jest nie tylko podmiotem indywidualnie ukształtowanego stosunku pracy, ale również członkiem pewnej zbiorowości pracowniczej i korzysta w związku z tym z różnego rodzaju uprawnień służących ochronie jego praw i interesów* (Żurawska 2009: 231).

W praktyce znacznie silniejszą pozycję ma strona zatrudniająca pracowników, co wynika m.in. z faktu, iż hierarchiczne podporządkowanie jest jedną z głównych cech relacji z pracownikami. Okoliczność ta przyczynia się do występowania ciągłego napięcia strukturalnego między podmiotami stosunków pracy (Żurawska 2009: 232). W praktyce przewaga pracodawcy jest jeszcze większa, ponieważ *aspekty socjologiczne i makroekonomiczne, np. skala bezrobocia powodują często, że pracodawca jest stroną silniejszą* (Majewski, Mularczyk 2010: 47).

Z uwagi na powyższe względy przyjmujemy, że jednym z celów prawa – a więc także prawa pracy – powinno być dążenie do szybkiego eliminowania wszelkich sytuacji konfliktowych szkodzących stronom stosunków prawnych⁵. Przejawem takowych dążeń powinny być odpowiednie regulacje, za pomocą których ewentualne konflikty mogłyby być rozwiązywane w sposób godziwy i sprawny, stosownie do uporządkowanych demokratycznych procedur (Arkuszevska, Bosak 2008: 155). Rozjemczy charakter prawa pracy będzie tutaj rozumiany szeroko, co najmniej na dwóch płaszczyznach. W znaczeniu pierwszym będzie to dostęp do instytucji wyspecjalizowanych w rozstrzyganiu konfliktów, tj. prawo do sądu. W drugim znaczeniu będą to pozasądowe formy likwidacji konfliktów społecznych.

Tak przyjęty ogólny podział swobodnie można przenieść na grunt indywidualnego prawa pracy, gdzie podstawowymi procedurami są: postępowanie sądowe, postępowanie przed komisją pojednawczą, postępowanie przed sądem polubownym oraz mediacja (Żurawska 2008: 104; Arkuszevska, Bosak 2008: 157; Kolbus 2009: 151; Żurawska 2009: 233–235).

Odnosząc się do konkretnych regulacji prawnych zauważmy, że zgodnie z art. 262 § 1 Kodeksu pracy: *Spory o roszczenia ze stosunku pracy rozstrzygają sądy powszechne. Z kolei § 2 tego samego artykułu stanowi, że: Przed skierowaniem sprawy na drogę sądową pracownik może żądać wszczęcia postępowania pojednawczego przed komisją pojednawczą.* O ile jednak działalność komisji pojednawczych w obecnym czasie jest rzadkością, o tyle istotnym narzędziem wspierającym rozwiązywanie sporów i konfliktów między pracodawcą i pracownikiem może być mediacja⁶, przy czym jest to procedura stosunkowo nowa w polskim prawie pracy⁷.

Niewątpliwym wyrazem woli ustawodawcy dla promowania ugodowego załatwiania spraw z zakresu prawa pracy (w tym i dla po-

stępowania mediacyjnych) są postanowienia art. 243 kp i 468 § 2 kpc. Mając zatem na uwadze aktualnie obowiązujące regulacje prawa pracy należy stwierdzić, że dostarczają one stronom stosunku pracy narzędzi sprzyjających polubownemu załatwieniu istniejącego między nimi konfliktu, stąd też przyjmujemy, że formalnie realizują one funkcję rozjemczą.

Nieco inną kwestią pozostaje natomiast stosunek samych stron do korzystania z polubownych form załatwiania sporów. Praktyka obrotu wskazuje, że postępowanie mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy zyskuje na znaczeniu, jednak strony wciąż najczęściej decydują się na drogę sądową. Jak wynika z danych zgromadzonych przez Ministerstwo Sprawiedliwości, w 2011 r. ogólny wpływ spraw do sądów pracy wynosił 111 560, z kolei w tym samym roku na mocy postanowienia sądu do mediacji skierowano 66 spraw. W 2016 r. przy ogólnym wpływie spraw w liczbie 82 106 mocą postanowienia sądu do mediacji trafiło 1751⁸. Pozasądowe metody rozwiązywania sporów na linii pracodawca-pracownik niewątpliwie dają nadzieję na szybkie, skuteczne i dobre dla stron załatwienie sprawy, z tym zastrzeżeniem, że same strony będą zainteresowane likwidacją ich konfliktu z zachowaniem wyżej wymienionych cech (Żurawska 2009: 230).

Wypada zgodzić się z obecną w literaturze prawniczej od dawna, a przypomnianą swego czasu przez L. Morawskiego tezę mówiącą, że *sądowy wymiar sprawiedliwości nie jest ani nie powinien być jedyną postacią rozstrzygania sporów cywilnych* (Morawski 1993: 12). Koresponduje z tym postulatem zasada ugodowego załatwiania sporów cywilnych, która ma szczególne znaczenie dla prawa pracy: *U podłoża tej zasady leży traktowanie kompromisu jako podstawowej wartości, która powinna cechować wzajemne stosunki pomiędzy pracodawcą a pracownikiem* (Kolbus 2009: 149). W kontekście wspomnianych wyżej społecznych funkcji prawa pracy najważniejszym argumentem na rzecz mediacji jest jej funkcja harmonizacyjna, polegająca na stabilizowaniu stosunków społecznych i zapobieganiu konfliktom (Zienkiewicz 2005: 389).

PODSTAWOWE RODZAJE KONFLIKTÓW MIĘDZY PRACOWNIKIEM A PRACODAWCĄ

Konflikt może być rozumiany jako jedna z postaci stosunku społecznego (obok współpracy i relacji neutralności), oparta na zachodzącej między przynajmniej dwoma podmiotami społecznymi sprzeczności *w celach, dążeniach lub wartościach* (Morreale i in. 2007: 473). Radzenie sobie z konfliktami jest zaś jednym z głównych warunków poprawnego funkcjonowania małych grup społecznych, takich jak np. zespoły pracownicze (tamże).

Na ogólną teorię konfliktów interpersonalnych składa się dorobek wielu dziedzin nauki, takich jak np. socjologia, psychologia, studia nad komunikacją, teoria gier czy abstrakcyjne lub praktyczne koncepcje negocjacji. Większość badań w tym zakresie opiera się na ogólnej definicji mówiącej, że konflikt to pewien układ sprzecznych zachowań co najmniej dwóch podmiotów społecznych, dążących do realizacji odmiennych celów (interesów) (Korybski 1993: 20).

Analizując sytuacje konfliktowe najczęściej bierze się pod uwagę takie ich elementy, jak np. cechy i postawy stron, charakterystyka przedmiotu, którego dotyczy walka, intensywność interakcji czy skutki wrogich zachowań. Najogólniej ujęte etapy konfliktu to: inicjacja (okres prowokacji), eskalacja (rozbudowywanie) i konfrontacja (walka o zwycięstwo) (Duszka-Jakimko 2008: 348; Kalisz 2013: 110; Cybulko 2009: 53–56). Najważniejszą jednak rolę odgrywa tu kryterium rodzaju konfliktu, przy czym w literaturze sformułowanych zostało już bardzo wiele klasyfikacji uwzględniających rozmaite czynniki (Kalisz 2013: 109–111). Przykładowo, wyróżnia się konflikty afektywne, koncepcyjne lub proceduralne (Morreale i in. 2007: 474; Kłóska 2007: 33–34).

W kontekście stosunków pracy za podstawowe przyczyny nieporozumień uznaje się: *charakter samej pracy, pozycję zawodową jednostki, naturę struktury organizacyjnej, sposób realizacji*

kariery zawodowej pracownika czy jakość relacji jednostki z przełożonymi, podwładnymi i kolegami (Kłóska 2007: 32).

Na potrzeby niniejszej analizy do przedstawienia głównych rodzajów konfliktów interpersonalnych najlepiej posłuży koncepcja tzw. kręgu konfliktu zaproponowana przez Christophera W. Moore'a w monografii pt. *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów* (Moore 2009). Dzieło to stanowi jeden z najbardziej popularnych podręczników wykorzystywanych przez badaczy i mediatorów. Jedną z jego myśli przewodnich jest teza mówiąca, że skuteczność zawierania porozumień polubownych zależy m.in. od umiejętności poprawnego zdiagnozowania rzeczywistego przedmiotu, którego dotyczy zaistniała między stronami sprzeczność. W tym celu mediator musi umieć zbierać informacje i analizować przyczyny konfliktu, określać podstawowe interesy stron i formułować adekwatne hipotezy w odniesieniu do możliwych rozwiązań (Moore 2009: 70–79, 149–150; Kalisz 2013: 110; Cybulko 2009: 56).

A. Cybulko stwierdza: *Wiedza o konflikcie i jego mechanizmach dostarcza teoretycznych fundamentów do zdobywania umiejętności niezbędnych w prowadzeniu mediacji, dając jednocześnie mocną podstawę dla kształtowania przekonań o twórczym potencjale konfliktów oraz możliwości konstruktywnego radzenia sobie z nimi* (Cybulko 2009: 51).

Na duże znaczenie umiejętności rozpoznawania sytuacji konfliktowych wskazuje również G. Nordhelle w monografii pt. *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów: Mediator musi przeanalizować i zrozumieć istotę konfliktu, by zacząć działać konstruktywnie* (Nordhelle 2010: 51). Ch.W. Moore wymienia następujące rodzaje konfliktów: dotyczące informacji, odzwierciedlające sprzeczne interesy, strukturalne, odzwierciedlające różnice wartości oraz dotyczące relacji (Moore 2009: 76).

Każdy z powyższych typów konfliktów charakteryzuje się odmiennymi przyczynami, a w konsekwencji każdy z nich wymaga innych strategii rozwiązywania. Jako że wszystkie pięć rodzajów mogą potencjalnie występować również i w stosunkach między pracownikiem a pracodawcą, warto ich analizę prowadzić właśnie w odniesieniu do tego kontekstu społecznego.

Konflikt danych

Konflikt dotyczący informacji może pojawić się wtedy, gdy przynajmniej jedna ze stron nie ma dostępu do danych pozwalających realnie ocenić sytuację lub opiera swoje twierdzenia na danych obarczonych błędami: *Nie rozmawiając bądź zakładając złą wolę rozmówcy, uczestnicy sporu nie mają szansy poznać – ani tym bardziej zweryfikować – informacji, jakimi dysponuje druga strona. Co więcej, w sytuacji, gdy strony nie mają do siebie zaufania i zaczynają oskarżać się o świadome zatajenie bądź przeinaczenie informacji, konflikt może ulec eskalacji* (Cybulko 2009: 57).

W odniesieniu do stosunków pracy należy zwrócić uwagę, że tego typu relacje społeczne często cechują się wyraźną asymetrią, ponieważ pracodawca, m.in. ze względu na zaplecze instytucjonalne, zazwyczaj posiada znacznie więcej informacji i ma do nich lepszy dostęp. Asymetria może dotyczyć zarówno danych odnoszących się do przedmiotu działalności pracodawcy, jego faktycznej sytuacji finansowej lub organizacyjnej, jak i aktualnego stanu prawnego. Ewentualna przewaga pracownika w tym zakresie może dotyczyć co najwyżej pewnego wąskiego zasobu informacji związanych z pełnioną przez daną osobę funkcją w strukturze organizacyjnej i z jej indywidualnymi kwalifikacjami. Ewentualnie, wzmocnieniu pozycji pracownika służyć może wsparcie udzielane mu przez organizacje związkowe. Co do zasady jednak, w przypadku konfliktu danych w lepszej pozycji jest pracodawca.

Warto dodać, że do konfliktu danych zalicza się również sytuacje, w których strony dysponują takim samym zasobem informacji, ale interpretują je za pomocą innych metod, co skutkuje różnicami w poglądach – jednak i tutaj pracodawca ma najczęściej większe możliwości działania.

Przykładem konfliktu danych oddziałujących na treść stosunku pracy może być przyczyna wypowiedzenia zmieniającego lub polecenia zmieniającego. Ilustracją takiego przypadku może być spór z udziałem międzynarodowej korporacji i jej pracownika, w którym pracownik podważa decyzje pracodawcy dotyczącą zasadności likwidacji stanowiska i przeniesienia go do pracy innego rodzaju. Pracownik jest w tej sytuacji w gorszej pozycji negocjacyjnej, ponieważ nie dysponuje szczegółowymi danymi na temat rzeczywistej kondycji firmy działającej w wielu krajach jednocześnie. Natomiast pracodawca może odpowiednio manipulować szerokim katalogiem informacji na temat zakresu i skuteczności własnej działalności, aby w jak najbardziej przekonujący sposób uzasadnić swoje racje (przy czym po stronie pracownika nie istnieją praktycznie żadne mechanizmy weryfikacji danych przedstawianych przez drugą stronę).

Na drodze postępowania sądowego konflikt danych rozwiązywany jest za pomocą rozstrzygnięcia, w którym sąd przyznaje rację jednej ze stron, przez co pośrednio uznaje merytoryczną wartość zbioru informacji, na którym ta strona oparła swoje roszczenia. Ewentualnie, gdy zachodzi taka potrzeba, sąd korzysta z pomocy biegłego, który w sposób obiektywny weryfikuje dane podawane przez strony postępowania. Oczywiście skorzystanie z wiedzy eksperta zewnętrznego jest możliwe również i w postępowaniu polubownym, jeśli tylko strony zgodnie uznają autorytet danego biegłego. Odwołanie się do niezależnych opinii jest właśnie jedną ze strategii rozwiązywania tego rodzaju konfliktów lub przynajmniej może pomóc w przełamaniu impasu w negocjacjach przedsądowych.

Ch.W. Moore formułuje następujące wskazówki dla mediatorów: *Osiągaj porozumienie co do tego, które informacje są istotne; Porozumiewaj się w sprawie sposobu gromadzenia informacji; Ustal ogólnie obowiązujące kryteria interpretowania informacji. Jak łatwo zauważyć, rozwiązywanie konfliktów danych polega w głównej mierze na podtrzymywaniu komunikacji, dawaniu stronom szansy wzajemnego zapoznawania się z posiadanymi zasobami informacji, budowaniu atmosfery zaufania i poszukiwaniu wspólnych sposobów gromadzenia i interpretowania danych. Swobodna komunikacja stron konfliktu w czasie postępowania sądowego jest w tym zakresie znacznie utrudniona, a dzięki mediacji konflikt danych ma znacznie większe szanse na rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony.*

Konflikt interesów

Konflikt interesów występuje w sytuacji rywalizacji stron o pewne dobro (materialne lub niematerialne) pożądane przez każdą z nich, którego jednak ilość jest niewystarczająca dla zaspokojenia obu. W grę mogą tu wchodzić zarówno interesy materialne (np. korzyści finansowe), jak i interesy proceduralne (sposób załatwiania pewnych spraw, podejmowania decyzji) oraz interesy psychologiczne (dobra niematerialne, najczęściej niemożliwe do podziału). Jedną z często przywoływanych cech stosunków pracy jest właśnie tego rodzaju „odwieczna” sprzeczność między chęcią pracownika do maksymalizacji zarobków a dążeniem pracodawcy do obniżania kosztów funkcjonowania zakładu pracy i zwiększania własnego zysku (Majewski, Mularczyk 2010: 47). Na tym tle w relacji między pracodawcą a pracownikiem nie trudno sobie wyobrazić konflikt, a obszary związane z wynagrodzeniem, które mogą być źródłem konfliktu dotyczącego wynagrodzenia, o czym świadczy orzecznictwo, są szerokie⁹.

Warto w tym miejscu wspomnieć o rozważaniach dotyczących ustalania wynagrodzenia pracowników na podstawie art. 13 Kodeksu pracy, zgodnie z którym: *Pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Warunki realizacji tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności poprzez ustalenie minimalnego wynagrodzenia za pracę. Szczególną uwagę w przytoczonym przepisie zwraca zwrot „godziwe wynagrodzenie”. Pojęcie to pochodzi z Europejskiej karty społecznej¹⁰, gdzie w art. 4 wskazano, że: Wszyscy pracownicy*

mają prawo do sprawiedliwego wynagrodzenia, wystarczającego dla zapewnienia im, jak i ich rodzinom, godziwego poziomu życia.

Polska nie ratyfikowała postanowień Karty, tym niemniej art. 13 Kodeksu pracy jest częścią naszego porządku prawnego, przy czym może być źródłem wielu wątpliwości. W jednym z wyroków Sąd Najwyższy zwrócił uwagę, że: *Z prawa do godziwego wynagrodzenia (art. 13 k.p.) pracownik nie może wywodzić roszczenia o podwyższenie wynagrodzenia za pracę, poza żądaniem jego wyrównania do poziomu wynagrodzenia minimalnego*¹¹.

Wobec stanowiska zaprezentowanego w przywołanym judykacie w literaturze zgłoszono pewne uwagi. A. Musiała zwraca uwagę, że: [...] *mając na uwadze przedmiotową sprawę, należy postawić pytanie, czy rozstrzygnięcie SN i wydanie wyroku oddalającego skargę kasacyjną jest jednak w pełni słuszne. A zatem dokonując uogólnienia, rodzi się pytanie, czy rzeczywiście, w każdym przypadku, z przepisu zdania pierwszego art. 13 KP (być może w związku z innymi przepisami) nie można wywieść roszczenia o podwyższenie wynagrodzenia za pracę, oczywiście – co pozostaje bezsporne – poza żądaniem jego wyrównania do poziomu wynagrodzenia minimalnego, i ewentualnie, których sytuacji miałyby to dotyczyć. Odpowiedź na to pytanie okazuje się kłopotliwa, na co wskazuje niejednoznaczna linia orzecznictwa nie tylko SN, ale także TK* (Musiała 2007: 548–550).

Intencją autorów artykułu niej jest próba rozstrzygnięcia o racjach co do sposobu zastosowania art. 13 Kodeksu pracy, a jedynie zasygnalizowane, że kwestia płacy jest, w szerokim znaczeniu, potencjalnym źródłem konfliktu na linii pracodawca-pracownik. Mając świadomość roli wynagrodzenia, a także kryteriów ustalania wysokości wynagrodzenia, autorzy dostrzegają ryzyko konfliktu, który nadaje się do rozwiązania w toku postępowania mediacyjnego¹².

Na drodze sądowej konflikty interesów rozstrzygane są przez arbitralne określenie, które roszczenia są uzasadnione w świetle obowiązujących przepisów prawa oraz np. w świetle dotychczasowego orzecznictwa czy rozważań doktrynalnych. Kryteria te często jednak mają charakter na tyle abstrakcyjny, że nie odzwierciedlają rzeczywistego układu całości stosunków na linii pracodawca-pracownik. W konsekwencji często z takiego, a nie innego rozstrzygnięcia sądowego żadna ze stron nie jest zadowolona całkowicie. Mamy tu do czynienia z kompromisem narzuconym stronom przez organ zewnętrzny. W drodze mediacji istnieje natomiast możliwość wypracowania rzeczywistego kompromisu odnośnie do sposobów i/lub zakresu zaspokojenia interesów każdej ze stron.

Jedną z podstawowych ról mediatora jest umożliwienie stronom podjęcia negocjacji w celu uzgodnienia takiego rozwiązania, w którym, co prawda, każdy będzie musiał do pewnego stopnia zgodzić się na ustępstwa, ale jednocześnie każdy będzie miał możliwość zabezpieczenia swoich podstawowych interesów w sposób najbardziej mu odpowiadający. Zawarcie dobrowolnego porozumienia jest najczęściej związane z mniejszym ryzykiem i mniejszymi kosztami (materiałnymi i niemateriałnymi) niż oczekiwanie na wyrok sądu, którego treść można próbować przewidywać jedynie z pewnym prawdopodobieństwem.

Ch.W. Moore wskazuje m.in. następujące strategie rozwiązywania omawianego rodzaju konfliktów: *Koncentruj się na interesach, nie na stanowiskach; Twórz konsolidujące rozwiązania zaspokajające potrzeby wszystkich stron* (Moore 2009: 77). Nietrudno zauważyć, że struktura postępowania sądowego w znacznym stopniu utrudnia tego typu działania, a wręcz przeciwnie – tryb ten zachęca do usztywniania stanowisk na wzór wojny pozycyjnej, natomiast organ wydający orzeczenie nie ma możliwości ani obowiązku poszukiwania opcji, które będą w maksymalnym stopniu satysfakcjonowały wszystkie strony.

Konflikt strukturalny

W przeciwieństwie do konfliktu interesów, który wynika ze sprzeczności w wewnętrznych postawach stron, konflikt strukturalny powodowany jest przez czynniki zewnętrzne, na które strony

często nie mają żadnego wpływu. Chodzi tu przede wszystkim o nierówną kontrolę, własność lub dystrybucję zasobów, nierówny rozkład sił i władzy, ale także np. o czynniki geograficzne, fizyczne lub środowiskowe oraz o ograniczenia czasowe (Moore 2009: 76). Chodzić może również o nieprawidłowości w rozwiązaniach organizacyjnych występujące na danym szczeblu hierarchii, a także o brak upoważnień do podejmowania wiążących decyzji (Cybulko 2009: 58).

Zatem sprzeczność dążeń aktorów społecznych wynika w tych przypadkach nie ze wzajemnego negatywnego nastawienia i chęci pokonania przeciwnika, a raczej z tego, że każdy z nich chce w odpowiedni sposób wypełnić nadaną mu rolę, a przez to, bez złych intencji, ingeruje w podmiotowość innych, co może być odebrane jako element ataku. Ch.W. Moore wśród przyczyn konfliktów strukturalnych wskazuje również na *destruktywne schematy zachowania lub interakcji* (Moore 2009: 76), co w kontekście stosunków pracy można zinterpretować jako błędy w formalnych lub nieformalnych procedurach regulujących uprawnienia i obowiązki pracownika i pracodawcy.

Znów, na wzór poprzedniego rodzaju konfliktu, można by w tym miejscu wspomnieć o „odwiecznej” sprzeczności (tym razem mającej charakter strukturalny) powiązanej z faktem, iż z natury stosunku pracy wynika silniejsza pozycja pracodawcy, dysponującego znacznie większym zakresem władzy i możliwości kontrolnych, a także posiadającego więcej zasobów, co wynika z czynników gospodarczo-ekonomicznych (Majewski, Mularczyk 2010: 47).

Przykładem konfliktu strukturalnego może być sytuacja, w której pracodawca składa na ręce pracownika wypowiedzenie zmieniające. Pracodawca, jako podmiot organizujący pracę, jest bowiem upoważniony do czynienia zmian organizacyjnych, często wymuszonych optymalizacją pracy¹³. Oczywiście ewentualne zmiany warunków zarówno pracy, jak i płacy czynione przez pracodawcę, jeśli wywołują sprzeciwy, podlegają kontroli sądowej, wcześniej jednak sytuacje takie powinny być przedmiotem negocjacji lub mediacji, co może nastąpić zarówno na etapie podejmowania decyzji, jak i po określeniu przez pracodawcę ostatecznego kształtu restrukturyzacji.

Innym przykładem stanowiącym źródło konfliktu o charakterze strukturalnym w relacjach pracodawca-pracownik może być sposób doboru pracowników do zwolnień. Taka sytuacja będzie mieć miejsce w okolicznościach zwolnień indywidualnych i grupowych z przyczyn nie dotyczących pracowników¹⁴. Specyfika konfliktu polega tu na obiektywnej konieczności ograniczenia liczebności załogi dla osiągnięcia głównych celów zmian (np. dla zapobiegnięcia likwidacji całego zakładu pracy), przy czym pracownicy opuszczający dotychczasowe miejsca pracy nie zawsze muszą pozostawać z pracodawcą w negatywnych relacjach, np. wtedy gdy przedsiębiorstwo zadba o zminimalizowanie złych konsekwencji, jakie poniosą te osoby.

W ogólnej perspektywie zazwyczaj to do pracodawcy należy zarówno pierwsze, jak i ostatnie słowo w kwestii ustalania warunków pracy, a pracownik jest tu jedynie podmiotem oferującym swoje „zasoby” (czas i umiejętności), które jednak pracodawca może „pozyskać” na wiele różnych sposobów. Oczywiście przepisy prawa pracy, realizując funkcję ochronną, w wielu przypadkach mają na celu zniwelowanie wspomnianej nierównowagi strukturalnej i wzmocnienie pozycji pracownika, jednak uznanie, że ten cel jest możliwy do osiągnięcia całkowicie i w każdej sytuacji byłoby wyrazem nadmiernego idealizmu.

Ze względu na różnorodność potencjalnych przyczyn omawiany typ sytuacji konfliktowych nie posiada zamkniętego katalogu strategii, które w każdym przypadku zapewnią skuteczne rozwiązanie. Rozważania należy zatem ograniczyć do dwóch przypadków, które w największym stopniu odnoszą się do prawa pracy. Po pierwsze, jeśli za przyczyną czynników strukturalnych dochodzi do naruszenia chronionych prawem interesów pracownika, to może on za każdym razem dochodzić swoich roszczeń na drodze sądowej. Oczywiście do dyspozycji pozostaje również postępowanie mediacyjne, które w wielu przypadkach wiąże się z korzyściami dla

każdej ze stron – pracownik ma możliwość uzyskania odpowiedniego odszkodowania lub innych świadczeń, pracodawca natomiast może sprawę zakończyć w krótkim terminie i bez negatywnych konsekwencji związanych z postępowaniem sądowym. Skorzystanie z mediacji jest korzystne dla obu stron, zwłaszcza w sytuacji zgłoszenia lub podejrzenia zaistnienia mobbingu, ponieważ procedura ta nie ma destrukcyjnego wpływu na relację między stronami. Co więcej, często pozwala relacje te przywrócić do stanu poprzedniego, dzięki czemu możliwe staje się odbudowanie zaufania i podjęcie dalszej współpracy (Grudziecka, Książek 2009: 27–28).

Metody polubowne mogą znaleźć również szerokie zastosowanie w tych konfliktach strukturalnych, które nie są przedmiotem postępowania sądowego, ale znacząco wpływają na bieżące relacje między pracownikiem a pracodawcą. Przykładowo, jeśli nieścisłości w treści postanowień statutów, regulaminów i innych aktów prawa wewnętrznego powodują w danym zakładzie pracy konflikty kompetencyjne, to wypracowanie nowych rozwiązań w drodze dialogu między wszystkimi zainteresowanymi podmiotami będzie służyło nie tylko rozwiązaniu zaistniałych konfliktów, ale też zapobieganiu powstawaniu nowych sporów w przyszłości. Nieprzypadkowo Ch.W. Moore radzi w tym kontekście: *Twórz sprawiedliwą oraz wzajemnie akceptowalną procedurę podejmowania decyzji* (Moore 2009: 77).

Mediacja, ze względu na dobrowolny i poufny charakter oraz z uwagi na neutralność i bezstronność osoby mediatora, może być skuteczną drogą do radzenia sobie z napięciami strukturalnymi w stosunkach pracy, z pewnością bardziej służącą wypracowywaniu trwałych i satysfakcjonujących rozwiązań niż procedura oparta na zasadzie kontradiktoryjności.

Konflikt wartości

Kolejnym rodzajem sprzeczności jest konflikt odzwierciedlający różnice w sferze wartości wyznawanych przez każdą ze stron. Tego typu sytuacje występują we wszystkich dziedzinach życia społecznego, a związane są przede wszystkim z faktem, iż różni aktorzy społeczni przyjmują różnorodne kryteria oceny określonych idei lub zachowań (Moore 2009: 76). W szerszym kontekście konflikty wartości wynikają z odmiennych stylów życia i funkcjonowania w społeczeństwie całego wachlarza przekonań o charakterze aksjologicznym (moralnym, religijnym itp.). Konflikty wartości *pojawiają się wówczas, gdy ktoś próbuje narzucić swoje wartości innym lub rości sobie pretensje do posiadania jedyne słusznego punktu widzenia, który nie dopuszcza żadnych odmiennych przekonań* (Cybulko 2009: 57).

W sferze stosunków pracy można wskazać np. na dylematy wyboru między poświęceniem się pracy zawodowej a opieką nad rodziną lub na spory dotyczące strategii zarządzania zakładem pracy: czy koncentrować się na maksymalizacji bieżącego zysku, czy inwestować w długoterminowy rozwój organizacji.

G. Nordhelle zauważa: *Kiedy do konfliktu prowadzi niezgoda na polu zawodowym, często jedna ze stron ma wrażenie, że druga zagraża jej wartościom. Jeśli jako fachowiec jestem pewna swoich przekonań lub też jestem po prostu uparta, nie czuję się zagrożona tym, że mój kolega ma odmienny od mojego pogląd na sprawę. To niepewność dotycząca kompetencji zawodowych bądź też wartości w ogóle sprawia, że człowiek postrzega innych jako potencjalnych konkurentów* (Nordhelle 2010: 62).

Konflikty wartości mają z reguły gwałtowny przebieg, a ich intensywność związana jest z tym, że często kwestie aksjologiczne są traktowane (zarówno przez pracowników, jak i pracodawców) jako fundamentalne, główne i niepodlegające negocjacji. Można się nawet spotkać z opiniami, że tego typu konflikty są nierozwiązywalne, jednak taka opinia nie jest w żadnej mierze uzasadniona z punktu widzenia wiedzy o polubownych mechanizmach rozwiązywania sporów społecznych. Oczywiście arbitralne i narzucone pod sankcją przymusowego wykonania (tak jak ma to miejsce w przypadku wyroku sądowego) rozstrzygnięcie dotyczące tego, które

wartości mają w danej sytuacji mieć pierwszeństwo przed innymi, zostanie zaakceptowane przez tych, którzy się z nim zgodzą. Osoby o innych poglądach, nawet jeśli się takiej decyzji podporządkują, to prędzej czy później podejmą na nowo próbę przeforsowania koncepcji zgodnych z własnymi przekonaniami aksjologicznymi. Metody władcze nie służą zatem rzeczywistemu rozwiązaniu konfliktu wartości, a co najwyżej tłumią go, sprzyjając tym samym kolejnej eskalacji w bliższej lub dalszej przyszłości. Zupełnie inaczej kwestia ta wygląda w przypadku mediacji.

Jednym z głównych celów postępowania mediacyjnego jest stworzenie stronom komfortowych warunków do racjonalnej i merytorycznej dyskusji na temat przyjmowanych przez nie postaw, co ma służyć wzajemnemu poznaniu, zrozumieniu oraz zbliżaniu stanowisk. Mediator dąży przede wszystkim do integracji stron przez wskazywanie tego, co w ich poglądach jest wspólne i co może stanowić podstawę ewentualnej ugody. Czasami zaś sukcesem jest także precyzyjne określenie samych kwestii spornych (punktów zapalnych konfliktu) w myśl zasady: *Pozwól, żeby strony zawarły porozumienie co do tego, na co się nie zgadzają* (Moore 2009: 76). Chociażby prowizoryczny, ale zaakceptowany przez wszystkich, protokół rozbieżności jest pierwszym krokiem do zaprzestania konfrontacji, obniżenia „temperatury” emocjonalnej sytuacji i zapobieżenia dalszej eskalacji konfliktu.

Najbardziej skuteczną strategią rozwiązywania konfliktów wartości jest poszukiwanie wartości nadrzędnych, uznawanych przez każdą ze stron i przez to pozwalających wypracować mechanizmy zgodnej i skutecznej współpracy. Przy czym każdy z uczestników ma prawo trwać w swojej postawie aksjologicznej, tolerując fakt, że inni mogą mieć odrębne poglądy, bowiem *identyczny system wartości nie jest konieczny do efektywnego współdziałania* (Nordhelle 2010: 59). Pozbawiona barier komunikacja w trakcie postępowania mediacyjnego służy temu celowi, natomiast skoncentrowana na bronieniu własnych racji komunikacja w trakcie rozprawy sądowej na pewno się do tego nie przyczynia.

Co więcej, w bardziej ogólnej perspektywie celem działania instytucji wymiaru sprawiedliwości nie jest przecież poznawanie i wzajemne uzgadnianie przekonań aksjologicznych stron czy poszukiwanie aksjologii wyższego rzędu, a raczej stosowanie aktualnie obowiązujących przepisów prawa w świetle założeń leżących u podstaw wprowadzenia tych przepisów do porządku prawnego przez ustawodawcę. Z tego powodu konflikty wartości mają znacznie większą szansę na rozwiązanie w przypadku stosowania metod polubownych.

Konflikt relacji

Piątą sytuacją ujętą w koncepcji tzw. kręgu konfliktu jest konflikt relacji, którego przyczyną upatruje się we wzajemnej niechęci odczuwanej przez strony oraz działaniu silnych negatywnych emocji w danej relacji społecznej: *osoby, które się nie lubią, mogą zacząć wygłaszać wobec siebie złośliwe uwagi w trakcie spotkań grupowych i obrażać się wzajemnie* (Morreale i in. 2007: 474). Do naruszenia lub zerwania dobrych stosunków może dojść również pod wpływem ulegania powszechnym stereotypom społecznym, powtarzania negatywnych zachowań, a także w efekcie złej lub błędnej komunikacji między partnerami społecznymi (Moore 2009: 76).

Wydaje się, że ten ostatni powód jest szczególnie ważny z punktu widzenia stosunków pracy, w których często jednostkowe konfrontacje między pracownikiem a pracodawcą są odbiciem makrosocjalnych napięć pomiędzy różnymi grupami interesów. Ryzyko wystąpienia konfliktu relacji jest tym większe, im bardziej intensywne są kontakty między stronami danego stosunku społecznego: *Relacje, jakie nawiązujemy z naszymi współpracownikami, szefami i podwładnymi często przekraczają granice właściwe dla relacji pracowniczych. Bywa, że starcie tych ról – pracownika i koleżanki/kolegi z pracy doprowadza do konfliktów i sporów, które powstając na gruncie różnego spojrzenia na sprawy zawodowe, z czasem mogą prowadzić również do konfliktu relacji, co można*

przedstawić jako wzajemną niechęć do siebie i świadomą lub podświadomą chęć przeciwstawiania się zdaniu współpracownika (Grudziecka, Książek 2009: 27).

Za A. Cybulko można dodać: *Niechęć między ludźmi może pojawić się nawet wtedy, gdy obiektywnie nie ma warunków sprzyjających powstaniu konfliktu. Konflikt ten jest często nieracjonalny, a co za tym idzie – trudny do moderowania* (Cybulko 2009: 57).

Najbardziej radykalnym objawem zerwania relacji i utraty zaufania jest decyzja o akcji protestacyjnej i/lub strajku, a w przypadkach indywidualnych – decyzja o niesygnalizowanym rozwiązaniu stosunku pracy (czy nawet porzucenie miejsca pracy). Są to przypadki radykalnego ataku na interesy pracodawcy, nakierowane na sparaliżowanie jego bieżącej działalności i mogące narazić go na znaczne szkody materialne i wizerunkowe.

Każdy stosunek pracy z natury opiera się na pewnym kapitale zaufania i chęci wzajemnej współpracy. Są to kwestie, które jedynie w minimalnym stopniu mogą stanowić przedmiot regulacji prawnej. Również w trakcie postępowania sądowego nie ma miejsca na szczegółową analizę wszystkich, często powiązanych ze sferą prywatności lub tajemnicy zawodowej, aspektów złożonych relacji między pracownikiem a pracodawcą. Wynika to z faktu, iż postępowania sądowe są retroaktywne, czyli skierowane na przeszłość, tzn. na ustalenie zaistniałego stanu faktycznego i określenie konsekwencji prawnych zdarzeń, które miały miejsce. Mediacja jest natomiast metodą prospektywną, czyli ukierunkowaną na przyszłość, tzn. na przywrócenie dobrych relacji między stronami konfliktu i wypracowanie przez nie rozwiązań, które umożliwią ich dalszą współpracę w przyszłości.

Ze względu na swą charakterystykę, a w szczególności na fakt, że jednym z głównych zadań mediatora jest usprawnienie komunikacji między stronami przez wyeliminowanie wszelkich istniejących barier w tym zakresie, postępowanie mediacyjne jest najlepszą metodą rozwiązywania konfliktów relacji. Procedura ta sprawdza się również wtedy, gdy w daną sytuację zaangażowana jest większa liczba osób, np. cały dział danego przedsiębiorstwa (Grudziecka, Książek 2009: 27). Gdy dana sprawa zostaje skierowana na drogę postępowania sądowego, strony mają przekonanie, że jakiegokolwiek próby podjęcia na nowo dialogu o merytorycznym rozwiązaniu zaistniałej sytuacji są bezcelowe. Tymczasem przy udziale mediatora może się okazać, że relacje między pracownikiem a pracodawcą mogą zostać odbudowane lub przynajmniej przywrócone do stanu neutralności, co najczęściej jest bardzo korzystne dla obu stron.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawienie pięciu podstawowych rodzajów konfliktów interpersonalnych i odniesienie każdego z nich do potencjalnych sytuacji ze sfery indywidualnych stosunków pracy może być punktem wyjścia dla kilku istotnych wniosków o charakterze teoretycznym i praktycznym. Przede wszystkim należy podkreślić dużą wagę problematyki komunikacji interpersonalnej w każdym konflikcie. Z jednej strony bariery komunikacyjne przyczyniają się do zaistnienia i eskalacji wielu nieporozumień, z drugiej zaś wyeliminowanie tych barier jest zawsze pierwszym krokiem na drodze do zawarcia porozumienia. Dlatego właśnie jednym z głównych pól pracy mediatora jest komunikacja między stronami (Jakubiak-Mirowski 2008: 359).

W bardziej ogólnej perspektywie wiedza o sytuacjach konfliktowych pozwala kształcić umiejętność rozpoznawania ludzkich motywacji i rozumienia mechanizmów warunkujących decyzje podejmowane przez ludzi w określonych okolicznościach (Jakubiak-Mirowski 2008: 363). Dodać można, że konflikty interpersonalne toczą się równoległe na wielu płaszczyznach, gdy np. konflikt strukturalny toczy się na tle konfliktu wartości, co przyczynia się do powstania konfliktu relacji między danymi podmiotami (Cybulko 2009: 58).

Podstawowa wiedza na temat przyczyn powstawania i sposobów rozwiązywania sytuacji konfliktowych nie jest zarezerwowana jedynie dla zwolenników metod polubownych. Jest ona przydatna

także w kontekście postępowania sądowego, a zatem powinna być promowana wśród sędziów i profesjonalnych pełnomocników (advokatów i radców prawnych) (Cybulko 2009: 51–52).

Omówione wyżej sytuacje pozwalają dostrzec pewne uniwersalne prawo, mówiące, że *w przyczynie konfliktu ukryte jest jego rozwiązanie* (Nordhelle 2010: 51). Kwestią więc umiejętności wszystkich podmiotów bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanych w spory między pracownikami a pracodawcami jest odnalezienie takiej procedury (sądowej lub polubownej: negocjacje, mediacje, arbitraż), która w konkretnej sytuacji zagwarantuje sprawne opracowanie i wdrożenie akceptowalnego przez strony rozwiązania zaistniałego problemu. Władcze rozstrzygnięcie sprawy powinno być tu traktowane jako wariant ostateczny, realizowany wtedy, gdy inne możliwości nie odniosą skutku.

Ukazana wyżej specyfika interesujących nas relacji społecznych skłania niektórych badaczy do wniosków, że *z punktu widzenia metody i procedury mediacji, właśnie ona jest najbardziej właściwa do radzenia sobie z konfliktami w środowisku pracy* (Grudziecka, Książek 2009: 27), a głównymi zainteresowanymi w zawieraniu ugód powinni być sami pracodawcy, w których interesie leży dbanie o dobrą atmosferę wśród zatrudnionych osób. Właśnie ze względu na ten szerszy, społeczno-psychologiczny, czyli wykraczający poza kwestie prawne, kontekst postępowania mediacyjnych warunkuje ich dużą skuteczność (Majewski, Mularczyk 2010: 46–47).

Kwestie społeczno-psychologiczne, siłą rzeczy, nie stanowią głównego przedmiotu postępowania sądowych, co czasami prowadzi do sytuacji, w której rozstrzygnięcie sporu wyrokiem nie oznacza rozwiązania zaistniałego między stronami konfliktu. Niektórzy podnoszą, że *w odczuciu stron stosunku pracy wymiar sprawiedliwości jest jedynie iluzją* (Żurawska 2008: 104), co jest twierdzeniem zbyt ogólnym, jednak z pewnością takie przypadki się zdarzają. Tymczasem, jak wskazują eksperci, mediacja jest bardzo skuteczna np. w konfliktach wartości oraz tam, gdzie jedna ze stron nie chce przed sądem się przyznać do własnego błędu (Folta 2013: 20).

Wobec powyższego za pewien paradoks można uznać sytuację, w której mediacja, jako metoda dosyć skuteczna w łagodzeniu napięć społecznych, jest tak rzadko stosowana w sferze indywidualnych stosunków pracy. Niewiele lepiej wygląda popularność arbitrażu, natomiast przepisy o zakładowych komisjach pojednawczych uznaje się za praktycznie martwe (Żurawska 2009: 234–235). Co więcej, w literaturze podnosi się, że komisje pojednawcze często nie spełniają swej roli, ponieważ nie zapewniają obiektywności i równowagi stron, a postępowanie przed nimi często prowadzi do zaognienia sytuacji, zamiast ją rozwiązywać (Wróblewska 2018).

Wśród najważniejszych zalet uzasadniających potrzebę popularyzacji mediacji w prawie pracy najczęściej wskazuje się na to, że jest ona oparta na kilku prostych, ale bardzo skutecznych zasadach: dobrowolności, poufności, elastyczności i neutralności mediatora. Do tego katalogu dodać można korzyści praktyczne, związane z relatywnie niskimi kosztami i relatywnie krótkim czasem trwania tego rodzaju postępowania (Majewski, Mularczyk 2010: 47–49; Żurawska 2008: 119–124; 2009: 236–237). Korzyści praktyczne może odnieść również wymiar sprawiedliwości, który metody polubowne może traktować po prostu jako szansę na zmniejszenie obciążenia sprawami i podniesienie sprawności funkcjonowania, a pośrednio także i na poprawę społecznego wizerunku sądownictwa (Guza 2017). Ważna jest także edukacyjna rola mediacji, ponieważ procedura ta przynajmniej w pewnym stopniu służy podnoszeniu świadomości prawnej i kształtowaniu odpowiedzialnych postaw społecznych wśród obywateli (Zienkiewicz 2005: 387).

Co do zasady, idea mediacji jest akceptowana i dobrze oceniana w doktrynie prawa pracy (Majewski, Mularczyk 2010: 63), co nie oznacza, że nie dostrzega się pewnych wątpliwości teoretycznych i barier praktycznych (Żurawska 2009: 238; Majewski, Mularczyk 2010: 63). Nie zmienia to jednak faktu, że w ostatnich latach popularność mediacji wciąż pozostaje na niskim poziomie, choć wydaje się, że sytuacja powoli zaczyna zmieniać się na lepsze (Guza, Nowosielska 2016).

Systematycznie podnoszone są postulaty wprowadzenia do polskiego indywidualnego prawa pracy zasady obligatoryjności stosowania mediacji przed lub w trakcie postępowania sądowego. W kontekście przedstawionych wyżej różnych rodzajów sytuacji konfliktowych, a także biorąc pod uwagę samą ideę mediacji, na pewno niedopuszczalne (bo sprzeczne m.in. z zasadą dobrowolności) byłoby nałożenie na strony obowiązku zawarcia ugody przed mediatorem w każdej sprawie, tym bardziej że takie wymuszone porozumienia nie byłyby realizowane.

Warto jednak rozpocząć szeroką dyskusję na temat dopuszczalnych i skutecznych mechanizmów prawnych, które zachęcałyby pracodawców i pracowników do brania udziału w postępowaniach mediacyjnych jako elementu zarządzania konfliktem, poznawania stanowiska drugiej strony i poszukiwania kreatywnych rozwiązań. Pewne dobrze oceniane i nienaruszające zasady dobrowolności (Folta 2013: 10, 23) rozwiązania tego rodzaju są już obecne w polskim Kodeksie postępowania cywilnego. Należy jednak zastanowić się, czy zagadnienie mediacji nie powinno zostać wprowadzone bezpośrednio do treści Kodeksu pracy, co wydaje się postulatem słusznym (Majewski, Mularczyk 2010: 63). Każda jednak forma obligatoryjności powinna być wprowadzana umiejętnie, także przy rozważeniu negatywnych doświadczeń innych krajów, np. Włoch (Wąsowska 2016: 9–10).

Zarysowany w artykule obszar rozważań nad specyfiką sytuacji konfliktowych w indywidualnym prawie pracy powinien stać się przedmiotem pogłębionych analiz dogmatycznych oraz szeroko zakrojonych badań empirycznych, a te zamierzenia badawcze z kolei powinny mieć cel praktyczny – zaproponowanie pakietu reform (Wąsowska 2016: 10), które nie tylko spopularyzują metody polubowne w naszym kraju, ale także zagwarantują ich wysoką skuteczność (Folta 2013: 27; Rewald, Miskin-Wojciechowska 2018).

- ¹ Ustalenie obligatoryjnej mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy nie może być kwalifikowane jako ograniczenie charakterystycznej dla postępowań mediacyjnych „dobrowolności mediacji”. Mediacja pozostanie dobrowolna pod warunkiem, że strony zachowają możliwość rezygnacji z udziału w postępowaniu mediacyjnym na każdym jego etapie. Por. Golema, Sławicki 2017: 16.
- ² O różnym pojmowaniu funkcji prawa zob. Ćwiertniak, Salwa 2010: 172 i nast.; Baran 2002: 399–400. Szeroko o funkcjach prawa pracy zob. także Skąpski 2006: 56–105.
- ³ Więcej o funkcjach prawa pracy zob. Ćwiertniak, Salwa 2010: 161–219; Goździewicz 1998: 27 i nast.
- ⁴ Przykładem takich konfliktów mogą być płacowe warunki zatrudnienia, gdzie pracodawca będzie płacił pracownikowi wynagrodzenie niegodne z jego oczekiwaniami lub zajmowanym stanowiskiem. Ponadto taki konflikt może dotyczyć także podstawy zatrudnienia. Było to doskonale widoczne na gruncie poprzedniego stanu prawnego, gdzie nie było limitów dla umów terminowych – pracownik będzie zainteresowany umową na czas nieokreślony, tymczasem pracodawca zaproponuje umowę terminową. Podłożem konfliktu może być także wypowiedzenie zmieniające, gdzie pracodawca będzie zainteresowany powierzeniem pracownikowi innej pracy lub przeniesieniem pracownika w inne miejsce. W końcu, jak się zdaje, najczęstszą płaszczyzną konfliktu będą sytuacje rezygnacji z usług pracownika przez pracodawcę.
- ⁵ O sprzecznych interesach stron w stosunku pracy zobacz w szczególności Jończyk 1984: 16. W. Szubert, pisząc o funkcji ochronnej prawa pracy, zwrócił uwagę, że *Dobrej organizacji pracy sprzyja jednak również jasne unormowanie uprawnień pracowniczych i stworzenie gwarancji ich respektowania oraz mechanizmu zapewniającego szybkie i prawidłowe rozstrzygnięcie sporów, ponieważ zapobiega to powstawaniu lub utrzymywaniu się sytuacji konfliktowych, zapewniających przebieg pracy zespołowej* (Szubert 1974: 12–13).
- ⁶ Więcej na temat rozróżnienia między sporem a konfliktem zob. Żurawska 2006: 222 wraz z powołaną tam literaturą.
- ⁷ Mediacja została wprowadzona do polskiego porządku prawnego ustawą z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (DzU z 2005 r., nr 172, poz. 1438).
- ⁸ Dane statystyczne podane za: *Sprawy mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych w latach 2006–2017*, Informator

Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości, <https://isws.ms.gov.pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/> [dostęp 6.08.2018].

- ⁹ Przykładem sporu o wysokość wynagrodzenia jest stan faktyczny przytoczony w: wyroku Sądu Najwyższego z dnia 20 czerwca 2017 r., II PK 184/16, System Informacji Prawnej Lex 2338032, a także w wyroku z dnia 28 marca 2017 r., II PK 19/16, System Informacji Prawnej Lex 2281255. Porównaj także: wyrok Sądu Najwyższego z dnia 22 marca 2016 r., II PK 29/15, System Informacji Prawnej Lex 2026392 oraz wyrok Sądu Apelacyjnego w Rzeszowie z dnia 25 listopada 2015 r., III AUa 840/15, System Informacji Prawnej Lex 1940509.
- ¹⁰ Europejska Karta Społeczna z dnia 18 października 1961 r. (DzU z 1999 r., nr 8, poz. 67).
- ¹¹ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 maja 2006 r., I PK 230/05, System Informacji Prawnej Lex 197167.
- ¹² O sporach dotyczących wynagrodzenia i sposobie ustalania jego wysokości zob. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 sierpnia 2010 r., II PK 50/10, System Informacji Prawnej Lex nr 707421. Zob. także Hajn 2002: 39 i nast.
- ¹³ Postanowienie Sądu Najwyższego – Izba Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 11 kwietnia 2018 r., III PK 61/17, System Informacji Prawnej Legalis 1781245.
- ¹⁴ O okolicznościach i sposobie doboru pracowników do zwolnień zob. Mitrus 2018: 76–79 wraz z przywołanym tam orzecznictwem.

BIBLIOGRAFIA

- Arkuszevska A., Bosak M. (2008), *Mediacja jako metoda rozwiązywania indywidualnych i zbiorowych sporów w zakresie prawa pracy*, w: J. Olszewski (red.), *Sądy polubowne i mediacje*, Warszawa, s. 155–177.
- Baran K. W. (2002), *O funkcjach zbiorowego prawa pracy uwag kilka*, w: M. Matey-Tyrowicz, L. Nawacki, B. Wagner (red.), *Prawo pracy a wyzwania XXI wieku: księga jubileuszowa Profesora Tadeusza Zielińskiego*, Warszawa, s. 399–400.
- Borucka-Arcztowa M. (1982), *Społeczne funkcje prawa formułowane w doktrynie, ustawodawstwie i orzecznictwie*, w: M. Borucka-Arcztowa (red.), *Społeczne poglądy na funkcje prawa*, Wrocław 1982, s. 7–27.
- Cybulko A. (2009), *Konflikt*, w: E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje: teoria i praktyka*, Warszawa, s. 53–56.
- Ćwiertniak B.M., Salwa Z., (2010), *Funkcje prawa pracy*, w: K.W. Baran (red.), *Zarys systemu prawa pracy*, tom I: *Część ogólna prawa pracy*, Warszawa, s. 172.
- Duszka-Jakimko H. (2008), *Konflikty prawne a alternatywne rozwiązywanie sporów*, w: O. Bogucki, S. Czepita (red.), *System prawny a porządek prawny*, Szczecin 2008, s. 345–356.
- Folta M. (2013), *Możliwość wprowadzenia obowiązkowej mediacji w Polsce*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Golema K., Sławicki P. (2017), *Zasada dobrowolności mediacji w świetle nowelizacji Kodeksu postępowania cywilnego z 10.9.2015 r.*, „ADR Arbitraż i Mediacja”, nr 4, s. 16.
- Goździewicz G. (1998), *Funkcje prawa pracy w nowym ustroju w Polsce*, w: B.M. Ćwiertniak (red.), *Prawo pracy, ubezpieczenia społeczne, polityka społeczna: wybrane zagadnienia*, Opole, s. 27 i nast.
- Grudziecka M., Książek J. (2009), *Mediacje pracownicze*, „Mediator: kwartalnik Polskiego Centrum Mediacji”, nr 3, s. 27–28.
- Guza Ł. (2016), *Obowiązkowe mediacje w sprawach pracowniczych mają zmniejszyć liczbę pozwów*, <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/928883> [dostęp 11.07.2018].
- Guza Ł. (2017), *Mediacje w sporach pracowniczych coraz popularniejsze*, <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/galerie/1090173,duze-zdjecie,1,mediacje-w-sporach-pracowniczych-coraz-popularniejsze.html> [dostęp 11.07.2018].
- Hajn Z. (2002), *Glosa do wyroku Sądu Najwyższego z dnia 7 sierpnia 2001 r.*, I PKN 563/00, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne,” nr 6, s. 39.
- Sprawy mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych w latach 2006–2017*, Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości, <https://isws.ms.gov.pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/> [dostęp 6.08.2018].
- Jakubiak-Mirończuk A. (2008), *Instytucja mediacji cywilnej w Polsce w perspektywie prawnoporównawczej*, w: O. Bogucki, S. Czepita (red.), *System prawny a porządek prawny*, Szczecin.
- Jończyk J. (1984), *Prawo pracy*, Warszawa.
- Kalisz A. (2013), *Konflikt społeczny a prawo*, w: A. Kociolek-Peksa, M. Stępień (red.), *Leksykon socjologii prawa*, Warszawa, s. 109–111.
- Kłóska I. (2007), *Konflikty w miejscu pracy*, w: D. Czakon, A. Margasiński (red.), *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej*, Częstochowa, s. 31–42.

- Kolbus A. (2009) *Zasada ugodowego załatwiania sporów indywidualnych ze stosunku pracy*, w: J. Olszewski (red.), *Arbitraż i mediacja: aktualne problemy teorii i praktyki funkcjonowania sądów polubownych i ośrodków mediacyjnych*, Rzeszów, s. 149–160.
- Korybski A. (1993), *Alternatywne rozwiązywanie sporów w USA*, Lublin.
- Majewski A., Mularczyk K. (2010), *Mediacja jako ADR w prawie pracy*, „ADR. Arbitraż i Mediacja”, nr 3, s. 45–64.
- Mitrus L. (2018), *Wypowiedzenie umowy o pracę z przyczyn dotyczących pracownika*, Warszawa.
- Moore Ch.W. (2009), *Mediacje: praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, tłum. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa.
- Morawski L. (1993), *Proces sądowy a instytucje alternatywne (na przykładzie sporów cywilnych)*, „Państwo i Prawo”, nr 1, s. 12–24.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K. (2007), *Komunikacja między ludźmi: motywacja, wiedza, umiejętności*, przekład P. Izdebski, A. Jaworska, D. Kobylińska, redakcja naukowa U. Jakubowska, Warszawa.
- Musiata A. (2007), *Prawo do godziwego wynagrodzenia a roszczenie o podwyższenie wynagrodzenia za pracę – glosa I PK 230/05*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 10, s. 548–550.
- Muszalski W. (1995), *Przemiany funkcji ochronnej i organizacyjnej w prawie pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 3, s. 11.
- Nordhelle G. (2010), *Mediacja: sztuka rozwiązywania konfliktów*, tłum. K. Drozdowska, Gdańsk.
- Nowosielska K. (2016), *Spory pracownicze rozwiązywane w drodze mediacji*, <http://www.rp.pl/Kadry/308119991-Spory-pracownicze-rozwiazywane-w-drodze-mediacji.html> [dostęp 11.07.2018].
- Pieniążek A., Stefaniuk M. (2000), *Socjologia prawa – zarys wykładu*, Kraków.
- Redelbach A., Wronkowska S., Ziemiński Z. (1992), *Zarys teorii państwa i prawa*, Warszawa.
- Rewald R., Miszkini-Wojciechowska M. (2018), *Skoro już tu jesteśmy, to porozmawiajmy – o obowiązkowej mediacji*, <http://www.rp.pl/Rzecz-o-prawie/305259965-Skoro-juz-tu-jestesmy-to-porozmawiajmy-o-obowiazkowej-mediacji.html> [dostęp 18.07.2018].
- Rycak A. (2016), w: J. Stelina (red.), *Prawo pracy*, Warszawa, s. 625.
- Skąpski M. (2006), *Ochronna funkcja prawa pracy*, Kraków.
- Stawecki T., Winczorek P. (2003), *Wstęp do prawoznawstwa*, Warszawa.
- Szuber W. (1972), *Zarys prawa pracy*, Warszawa.
- Szubert W. (1974), *Prawo jako narzędzie polityki społecznej*, „Polityka Społeczna”, nr 4, s. 12–13.
- Wąsowska A. (2016), *Włoskie laboratorium mediacji*, „Forum Obywatelskiego Rozwoju: Analiza” nr 17.2016, 18.10.2016, s. 9–10, <https://for.org.pl/pl/d/970aab7d3b4020ea6fbc1a5f760ffa18> [dostęp 18.07.2018].
- Wróblewska U. (2018), *Obowiązkowa mediacja w sprawach pracowniczych? Pomysł znów wraca*, <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/1052763> [dostęp 11.07.2018].
- Zieliński T. (1986), *Prawo pracy: zarys systemu: część 1: ogólna*. Warszawa, Kraków.
- Zienkiewicz A. (2005), *Mediacja w cywilnym postępowaniu procesowym w Polsce na tle procesów integracji Europy*, w: S. Wronkowska (red.), *Polska kultura prawna a proces integracji europejskiej*, Kraków, s. 385–398.
- Żurawska M. (2006), *Mediacja – nowa metoda rozwiązywania sporów z zakresu prawa pracy*, w: J. Olszewski, B. Sagan, R. Uliasz (red.), *Arbitraż i mediacja jako instrumenty wspierania przedsiębiorczości: materiały z międzynarodowej konferencji naukowej zorganizowanej przez Zakład Prawa Handlowego i Gospodarczego Wydziału Prawa Uniwersytetu Rzeszowskiego w Rzeszowie w dniach 22–23 września 2006 r.*, Rzeszów, s. 222.
- Żurawska M. (2008), *Mediacja jako nowa metoda rozwiązywania sporów z zakresu prawa pracy*, w: J. Olszewski (red.), *Sądy polubowne i mediacje*, Warszawa, s. 101–127.
- Żurawska M. (2009), *Mediacja jako metoda rozwiązywania indywidualnych i zbiorowych sporów pracy*, w: E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje: teoria i praktyka*, Warszawa, s. 231–253.