

Program Mediacji Pracowniczych

DZIAŁANIE REALIZUJE:

PROGRAM MEDIACJI PRACOWNICZYCH

Autorzy: Paulina Roś, Jan Ciszewski, Zofia Kołakowska-Halbersztadt,
Krzysztof Roś

Fundacja CONSENSIUS Europejskie Centrum Mediacji

Świeradowska 47, 02-662 Warszawa

<https://consensus.eu/>

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Komisji Europejskiej. Unia Europejska ani organ przyznający nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

[Program Mediacji Pracowniczych] jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Pauliny Roś, Jana Ciszewskiego, Zofii Kołakowskiej-Halbersztadt i Krzysztofa Roś oraz Consensus Fundacja Europejskie Centrum Mediacji. Utwór powstał w ramach Projektu pt. „Prawa i wartości UE a postępowanie mediacyjne w sprawach pracowniczych” finansowanego w ramach projektu Building Bridges – Civic Capital in Local Communities ze środków programu Komisji Europejskiej CERV „Obywatele, równość, prawa i wartości” na lata 2021–2027. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji, w tym informacji o stosowanej licencji, posiadanych praw oraz o Projekcie/Programie. Treść licencji jest dostępna [tutaj](#).

DZIAŁANIE REALIZUJE:

Spis treści

01

Środowisko pracy –
jak zwiększać dobrostan
pracowników i zapobiegać
konfliktom

02

Mediacja w środowisku pracy

03

Wdrażanie programów
mediacji pracowniczych
u pracodawców

04

Studium przypadku –
case study

Wstęp

Współczesne miejsca pracy stanowią dynamiczny i wieloaspektowy krajobraz ukształtowany – szczególnie w ostatnim dziesięcioleciu – przez postęp technologiczny, coraz większą świadomość psychologiczną pracodawców i pracowników oraz ewoluujące kultury organizacyjne.

Coraz większa różnorodność stylów komunikacyjnych, ale też potrzeb i interesów pracowników oraz pracodawców wymaga umiejętnego nawigowania w codzienności danego środowiska pracy.

Różnice osobowości wśród członków zespołów, ich stylów komunikacyjnych, brak jasno określonych ról, nienazwane zadania i oczekiwania, a przy tym różnice kulturowe i pokoleniowe oraz obciążenie coraz większymi dawkami stresu prowadzą często do powstawania w miejscu pracy – mniejszych i większych konfliktów – których eskalacja potrafi mieć duży, najczęściej negatywny wpływ na obie strony stosunku pracy.

Niniejsza publikacja składa się z dwóch części. W pierwszej przyjrzymy się sytuacji polskich pracowników w zakresie dobrostanu psychicznego i fizycznego, metodom i narzędziom wzmacniania tego dobrostanu przez pracodawców oraz wprowadzaniu pewnych ról w środowisku pracy, które mogą się przyczynić do zmniejszenia konfliktogenności w zespołach pracowniczych. W drugiej omówimy ideę mediacji, sposoby na jej wdrażanie w mniejszych i większych organizacjach oraz przykłady dobrych praktyk w zakresie alternatywnego rozwiązywania sporów pracowniczych w Polsce i na świecie.

Co więcej, stworzyliśmy poniższy materiał po to, by podzielić się doświadczeniami z naszej praktyki jako mediatorów – szczególnie w sprawach dotyczących środowiska pracy oraz gospodarczych. Z naszych obserwacji, jako praktyków, wynika, że mediacja w Polsce nie rozwija się w takim tempie jakie byłoby potrzebne dla istotnego odciążenia sądów, a w przypadku środowiska pracy – pracodawców i pracowników.

Po pierwsze mediacja często jest kojarzona głównie z formalnym procesem sądowym, a nie z narzędziem do rozwiązywania codziennych sporów pracowniczych czy problemów biznesowych. Brak edukacji i promocji mediacji w naszym kraju utrudnia jej upowszechnienie. I obchody międzynarodowego tygodnia mediacji raz na rok niewiele zmienia w postrzeganiu mediacji przez Polaków. Co więcej, w naszym kraju wciąż dominuje tradycyjne podejście do rozwiązywania sporów – poprzez arbitralną decyzję sądu lub autorytarną interwencję przełożonego. Mediacja, która opiera się na dialogu i współpracy, bywa postrzegana jako zbyt miękka lub mało skuteczna, szczególnie w bardziej intensywnych procesach okołokonfliktowych. I chociaż polskie prawo przewiduje postępowanie mediacyjne jako jeden ze sposobów formalnego rozwiązania sporu, brakuje mechanizmów, które skutecznie promowałyby jej stosowanie.

Zainteresowanie mediacją wydaje się niewystarczające również z tej przyczyny, że w polskiej kulturze konflikty są często postrzegane jako sytuacje, w których ktoś musi być wygrany, a ktoś przegrany, a mediacja to przecież proces, w którym szuka się rozwiązań akceptowalnych przez obie strony.

W końcu – my jako mediatorzy – często spotykamy się z sytuacją, że ewentualni uczestnicy postępowania mediacyjnego z trudem dają wiarę, że zawarta ugoda mediacyjna (po zaakceptowaniu, a w niektórych przypadkach po nadaniu jej klauzuli wykonalności przez Sąd) ma moc prawną prawomocnego orzeczenia Sądu.

Mając na uwadze powyższe, mamy nadzieję, że niniejsza publikacja przyczyni się do zwiększenia zainteresowania przedstawicieli środowisk pracy tą – niezwykle skuteczną i odformalizowaną metodą szukania rozwiązań w sytuacjach konfliktowych.

Zespół Consensus Fundacji Europejskie Centrum Mediacji

CZĘŚĆ I

ŚRODOWISKO PRACY – JAK ZWIĘKSZAĆ DOBROSTAN PRACOWNIKÓW I ZAPOBIEGAĆ KONFLIKTOM

1) SAMOPOCZUCIE PRACOWNIKA A RELACJE W MIEJSCU PRACY

Jedną z najbardziej oczywistych odpowiedzi na pytanie o to, co może wspomóc budowanie zdrowych i trwałych relacji w środowisku pracy jest – szeroko rozumiany – dobrostan pracowników. Pracownicy, czując że ich potrzeby są odpowiednio zaspokajane, a ich wysiłki oraz wynik pracy doceniane, bardziej angażują się we współpracę oraz skuteczną, niekonfliktogenną komunikację.

Organizacje mające na uwadze programy wspierania pracowników (tzw. programy well-being – jak np. wsparcie prozdrowotne, czy elastyczne godziny pracy, wsparcie psychologiczne, wsparcie dla matek i ojców itp.) – zauważają spadek konfliktów wewnętrznych. Zdrowi psychicznie i fizycznie pracownicy lepiej radzą sobie z trudnymi sytuacjami, co przekłada się na szukanie bardziej skutecznych i mniej stresogennych sposobów rozwiązywania sporów i konfliktów.

Dbłość o dobrostan pracowników pomaga także zwiększyć poziom zaufania i empatii w zespołach. Gdy poziom ten jest niski – pracownikom trudniej jest szukać rozwiązań w sytuacjach konfliktowych. Oczywiście w tym kontekście jest, że samo zaufanie czy empatia nie wystarczą, żeby uzdrowić komunikację w miejscu pracy (potrzeba też jasno określonych przez pracodawcę standardów komunikacyjnych czy tworzenia takiej kultury organizacyjnej, która zwiększa poczucie bezpieczeństwa pracowników), jednak zwiększanie poziomu tych dwóch elementów poprzez wprowadzanie przez pracodawcę odpowiednich działań może mieć bardzo korzystny efekt w zakresie rozwiązywania konfliktów.

Analizując obszar konfliktów na tle relacji pracowniczych oraz szukając sposobów poprawy relacji w pracy nie sposób nie wspomnieć o tzw. work-life balance – czyli równowagą pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (na marginesie – słyszy się głosy, że sformułowanie 'work-life balance' nie jest szczególnie fortunate, wskazywać bowiem może, że praca nie stanowi części życia).

Jak wynika z badań i analiz Światowego Forum Gospodarczego, Krajem, w którym pracownicy czerpią dużą satysfakcję z pracy dzięki zachowywaniu odpowiedniej równowagi między sferą prywatną i zawodową życia jest Dania.

Zaledwie 1% duńskich pracowników w Danii regularnie pracuje w ramach nadgodzin, co stanowi niewielki odsetek w porównaniu ze średnią OECD wynoszącą 10%. Większość Duńczyków spędza około dwóch trzecich doby – 16 godzin – na jedzeniu, spaniu i relaksie. Ponadto Duńczycy przewyższają średnią OECD w licznych aspektach, takich jak jakość środowiska, zaangażowanie społeczne, edukacja, umiejętności zawodowe, zatrudnienie, dochody, zdrowie, bezpieczeństwo oraz relacje społeczne.

Według Duńczyków klucz do ich satysfakcji zawodowej tkwi w priorytetowym traktowaniu życia prywatnego (przed zawodowym). W miejscu pracy korzystają z dużej elastyczności – mogą samodzielnie ustalać godziny rozpoczęcia pracy i często pracować zdalnie. Stałe przerwy na lunch sprzyjają integracji zespołu i pozwalają na oderwanie się od obowiązków. Każdy pracownik ma również prawo do co najmniej pięciu tygodni płatnego urlopu.

Powyższe może – na pierwszy rzut oka – wydawać się mało atrakcyjną informacją z punktu widzenia pracodawcy. Krótsze godziny pracy i umiejętność zachowania tzw. work-life balance nie oznaczają jednak mniejszej produktywności, ponieważ – jak wykazują liczne badania, w tym prowadzone przez OECD – intensywna praca w nadgodzinach obniża efektywność jej wyników.

W tym miejscu warto też zastanowić się nad tym, jak duża część swojego dnia pracy poświęcają oni na rozwiązywanie konfliktów. Brakuje rzetelnych badań na ten temat w polskim środowisku pracy, jednak pewnym punktem odniesienia mogą być szacunki pochodzące z badań prowadzonych w USA w środowisku biznesowym, wskazujące na to, że tamtejsi menadżerowie przeznaczają blisko 15% swojego czasu pracy na rozwiązywanie konfliktów różnego rodzaju.

2) PROMOWANIE ZDROWIA FIZYCZNEGO W MIEJSCU PRACY – DOBRE PRAKTYKI

Jednym z najczęściej proponowanych przez pracodawców sposobów na ulepszenie środowiska pracy, a co za tym idzie wpływanie na dobrostan pracowników są działania z zakresu szeroko rozumianej promocji zdrowia. Pod tym pojęciem kryje się zachęcanie pracowników (na różne sposoby) do zwiększonej aktywności fizycznej, dbanie o ich dietę czy dostęp do usług medycznych.

Zachęcanie do aktywności fizycznej

Takie programy wdrażane są w organizacjach na wiele różnych sposobów – jak np. zapewnianie benefitów pracowniczych zachęcających do uprawiania sportów (dofinansowywanie kart typu multi-sport czy różnego rodzaju dodatki i premie za określoną ilość czasu aktywnie spędzanego w danym miesiącu), organizowanie przez pracodawcę aktywności grupowych i/lub zapewnienie dostępu do infrastruktury sportowej w miejscu pracy (zajęcia sportowe dla chętnych po/w trakcie godzin pracy, otworzenie siłowni/sali sportowej w miejscu pracy), organizacja wydarzeń i drużyn firmowych również w ramach CSR (udział w biegach/turniejach lub organizacja pikników sportowych) czy wreszcie promowanie działań – w ramach wykonywanych przez pracowników obowiązków zawodowych –wpływających na stan ich zdrowia (biurka z regulacją umożliwiającą stanie zamiast siedzenia czy spotkania na stojąco).

Promowanie zdrowej diety

Działania organizacji mające na celu zmianę nawyków żywieniowych wśród pracowników najczęściej przejawiają się w dwóch obszarach – poprzez zapewnianie pracownikom bieżącego dostępu do świeżych owoców i warzyw (np. tzw. owocowe dni w firmach) oraz organizację teoretycznych lub praktycznych warsztatów dietetycznych.

Ergonomiczne stanowiska pracy

Kolejnym sposobem pozytywnego wpływania na zdrowie pracowników jest zapewnienie im ergonomicznych mebli w miejscu pracy. Ergonomiczne krzesła, biurka z regulowaną wysokością czy podpórki pod nadgarstki zmniejszają ryzyko dolegliwości związanych z długotrwałą pracą w pozycji siedzącej, takich jak bóle pleców, napięcia mięśniowe czy zespół cieśni nadgarstka.

Programy badań profilaktycznych

Wprowadzanie programów badań (medycznych) profilaktycznych przez pracodawców to skuteczna strategia promocji zdrowia pomagająca we wczesnym wykrywaniu potencjalnych problemów zdrowotnych, takich jak nadciśnienie, cukrzyca czy schorzenia sercowo-naczyniowe, co znacząco zwiększa szanse na skuteczne leczenie i zapobieganie powikłaniom. Dla pracowników oznacza to lepszą opiekę nad zdrowiem i większe poczucie bezpieczeństwa, natomiast dla pracodawców – ograniczenie absencji chorobowych i kosztów związanych z długotrwałą niezdolnością do pracy. Dodatkowo, programy profilaktyczne budują świadomość zdrowotną wśród zespołu, promując zdrowy styl życia i wzmacniając pozytywny wizerunek firmy jako pracodawcy, który dba o dobrostan swoich pracowników.

Przykłady ciekawych programów prozdrowotnych w organizacjach – w Polsce i na świecie:

Orange Polska – Program prozdrowotny i profilaktyka zdrowia

W Orange Polska uruchomiono inicjatywę skierowaną do pracowników w postaci współfinansowania badań genetycznych dla ryzyk nowotworowych. Dzięki nim wiadomo o co dbać, żeby żyć długo i szczęśliwie. Z oferty skorzystało do tej pory ponad 1300 pracowników.

Orange Polska dba nie tylko o kondycję fizyczną, ale także psychiczną – w związku z tym każdy może bezpłatnie skorzystać z platformy Mindgram (interaktywne spotkania i webinary oraz indywidualne wsparcie m.in. psychologów, dietetyków, trenerów biznesu i innych).

IKEA - Sieć Ambasadorów Zdrowia i Dobrego Samopoczucia

W firmie aktywnie działa Sieć Ambasadorów Zdrowia i Dobrego Samopoczucia, którzy m.in. promują zdrowe odżywianie w pracy i efektywne sposoby na zrelaksowanie się podczas przerwy. W dniach 17-19 kwietnia 2024 r. w IKEA zorganizowany został cykl szkoleń i warsztatów „Zadbaj o siebie”, podczas których zewnętrzni eksperci oraz osoby pracujące w IKEA, prowadzili dla swoich koleżanek i kolegów zajęcia i przygotowali materiały dotyczące zdrowia fizycznego, psychicznego oraz prowadzili webinary edukacyjne i panele dyskusyjne dotyczące bezpieczeństwa finansowego.

General Electric Middle East and Africa – Health Ahead

Siedziba główna GE na Bliskim Wschodzie i w Afryce, mieszcząca się w Dubai Internet City, została wybrana do pilotażu certyfikacji programu Healthy Worksite w ramach nowej, ogólnofirmowej inicjatywy zdrowotnej GE HealthAhead. HealthAhead będzie wyróżniać, nagradzać – i certyfikować – przywództwo i doskonałość w zakresie promocji zdrowia w miejscu pracy.

Zorganizowany przez firmę Dzień HealthAhead był okazją dla pracowników GE do zaangażowania się w wysiłki firmy na rzecz tworzenia kultury zdrowia, poprzez większy nacisk na odżywianie, zarządzanie stresem, rzucanie palenia i promowanie aktywności fizycznej.

Lokalnie, w biurze GE w Dubai Internet City, prawie 400 pracowników spędziło kilka godzin na różnych wydarzeniach i zajęciach skoncentrowanych na zdrowiu i dobrym samopoczuciu. Firma GE sprowadziła również dostawcę zdrowej żywności, który uzupełniał posiłki w porze lunchu i edukował pracowników w zakresie utrzymywania zdrowej diety.

Program Cycle to Work – Wielka Brytania

Oferta programu Cycle to Work skierowana jest do pracowników poprzez pracodawców – zachęcanych do włączenia się organizacji przy pomocy programu w promowanie używania rowerów w ramach dojazdu do pracy.

Program umożliwia pracownikom zakup rowerów i akcesoriów rowerowych za pośrednictwem pracodawcy, przy jednoczesnym rozłożeniu kosztów zakupu na 12 miesięcy i uzyskaniu oszczędności dzięki uldze podatkowej.

Pierwszym krokiem jest rejestracja w programie przez pracodawcę. Następnie pracownik, po wybraniu roweru (w dowolnym sklepie stacjonarnym lub internetowym) składa wniosek za pośrednictwem strony internetowej Cyclescheme. Pracodawca rozpatruje wniosek i jeśli pracownik kwalifikuje się do dofinansowania, płaci za sprzęt. Pracownik otrzymuje rower i rozpoczyna spłatę roweru z wynagrodzenia – przez 12 miesięcy.

3) PROMOWANIE ZDROWIA PSYCHICZNEGO W MIEJSCU PRACY – DOBRE PRAKTYKI

Od kilkunastu lat pracodawcy na całym świecie zaczęli wyraźnie dostrzegać, że dobrostan psychiczny pracowników nie tylko wpływa na ich zaangażowanie i produktywność, ale także stanowi podstawę budowania sukcesu biznesowego. W związku z tym, że zdrowie psychiczne staje się jednym z kluczowych tematów w poszukiwaniu sposobów wspierania pracowników, organizacje w Polsce i na świecie coraz częściej zdają sobie sprawę, że wprowadzenie programów wspierających zdrowie psychiczne – takich jak warsztaty, dostęp do psychologów czy polityki zarządzania stresem – przestaje być jedynie drobnym dodatkiem w pakiecie benefitów, a staje się istotnym wyzwaniem dzisiejszych czasów.

Jak czytamy w raporcie Wellbee & Ican Institute pt. „Kondycja Psychiczna Polskich Pracowników” (październik 2023) – „... Aż 61% pracowników ma poczucie, że ich dobrostan i stan psychiczny pogorszyły się w ciągu ostatnich trzech lat. Co więcej, zmiany te obserwujemy zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i pracowników fizycznych oraz specjalistów. Z czego wynika tak znaczące pogorszenie? To pytanie, na które odpowiedzi same się nasuwają: począwszy od pandemii COVID-19, przez izolację społeczną i wynikające z niej stresujące zmiany w środowisku pracy, po wojnę w Ukrainie, niepewność co do sytuacji ekonomicznej i wysoką inflację. Do tego dochodzą codzienne stresory: napięte harmonogramy, kultura pracy oparta na rywalizacji, brak równowagi między życiem zawodowym a osobistym czy liderzy skupieni głównie na wynikach – to tylko kilka czynników, które umacniają ten niekorzystny trend.”

Programy wspierające zdrowie psychiczne pracowników mogą przyjmować różne formy – od zapewnienia pracownikom dostępu do specjalistów (terapeutów, psychologów, psychiatrów), poprzez szeroko zakrojoną edukację wewnętrzną do tworzenia wyznaczonych stref służących relaksacji w trakcie pracy.

Dostęp do specjalistycznej pomocy

Wdrażane przez organizacje programy wsparcia w ramach tego obszaru najczęściej oferują możliwość bezpłatnych konsultacji z psychologiem, terapeutą, coachem czy innym specjalistą w sytuacjach stresowych (również zawodowych), kryzysowych czy dotyczących problemów osobistych. Dodatkowo dostęp do profesjonalnej pomocy często obejmuje szkolenia i warsztaty edukacyjne, które uczą technik zarządzania stresem oraz dbania o równowagę psychiczną. Ważnym aspektem takich programów jest odpowiednie zadbanie o anonimowość osób korzystających ze wsparcia – ze względu na nadal istniejącą w Polsce społeczną stygmatyzację osób poszukujących profesjonalnego wsparcia w kryzysie psychicznym.

Zwiększanie świadomości – programy edukacyjne

Chcąc zwiększyć świadomość pracowników nt. zdrowia psychicznego i skutków przewlekłego stresu pracodawcy organizują, w ramach swoich programów edukacyjnych, wewnętrzne i zewnętrzne warsztaty i szkolenia na temat zdrowia psychicznego, zarządzania stresem oraz radzenia sobie z wypaleniem zawodowym. W ślad za tym w intranecie organizacyjnym często dostępne są różnorodne materiały szkoleniowe, webinary i narzędzia wspierające pracowników w dbaniu o własne zdrowie psychiczne.

Elastyczne warunki pracy

Specjaliści z dziedziny wpierania zdrowia psychicznego w środowisku pracy – jednym głosem podkreślają, że wprowadzanie przez pracodawców elastycznych warunków pracy istotnie zwiększa pozytywny wpływ na dobrostan pracowników. I mimo, że w Polsce często nadal pokutuje przekonanie, że najlepszy pracownik to ten, który codziennie siedzi przy wyznaczonym biurku w godzinach 9-17, z ewentualną krótką przerwą, liczne badania pokazują, że im więcej wolności/elastyczności w środowisku pracy – tym, na koniec dnia – z różnych względów lepiej dla pracodawcy.

Czym zatem są elastyczne warunki pracy? To taki sposób organizacji codzienności w pracy, który umożliwia pracownikom dostosowanie czasu, miejsca oraz formy wykonywania obowiązków zawodowych do ich potrzeb. Takimi warunkami są np. możliwość pracy zdalnej, elastyczne godziny czy skrócony tydzień pracy. Ma to na celu poprawę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, co przekłada się na większą satysfakcję i zaangażowanie pracowników, a także na zwiększenie ich efektywności. Wdrażanie elastycznych warunków pracy staje się coraz bardziej popularne, zwłaszcza w kontekście współczesnych wyzwań, takich jak pandemia COVID-19 czy rosnące oczekiwania wobec pracodawców dotyczące dbałości o zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników.

Strefy relaksu

Są to miejsca w firmach/organizacjach mające pomóc pracownikom w poprawie własnego dobrostanu poprzez zapewnienie przestrzeni, w której mogą się zrelaksować, odprężyć i odzyskać energię. Takie strefy, wyposażone w wygodne meble, roślinność, a czasami elementy medytacyjne, jak poduszki czy maty do jogi, z przyjemną relaksującą muzyką w tle sprzyjają redukcji stresu i poprawiają koncentrację.

Programy zapobiegające wypaleniu

Inicjatywy antywypaleniowe w środowisku pracy to szerokie spektrum działań, w którym – pod hasłem prewencji wypalenia zawodowego – mogą się znaleźć pomysły takie, jak opisane powyżej, ale także warsztaty z rozpoznawania symptomów wypalenia zawodowego, szyte na miarę programy wsparcia dla menadżerów, działania wspierające budowanie relacji w zespołach czy wreszcie uregulowanie kwestii związanych z uznaniem i nagradzaniem pracowników.

Skuteczne działania anty-mobbingowe

Mobbing w Polsce wciąż pozostaje poważnym problemem w wielu organizacjach, mimo wzrastającej świadomości społecznej i rosnącej liczby inicjatyw mających na celu jego zwalczanie. Mobbing – rozumiany jako długotrwałe, systematyczne i celowe nękanie pracownika, które prowadzi do jego poniżenia, utraty poczucia wartości i zdrowia psychicznego – wciąż nabiera nowych form. Ma różną postać – od ustnej agresji, przez izolowanie pracownika, po wykorzystywanie jego trudnej sytuacji życiowej. Zgodnie z polskim Kodeksem pracy, pracodawcy mają obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, jednak praktyka pokazuje, że wciąż istnieje wiele luk w egzekwowaniu przepisów.

W grudniu 2024 r. Ministerstwo Pracy, Rodziny i Polityki Społecznej zaproponowano zmianę przepisów definiujących w polskim prawie kwestie mobbingu, uznając, że główną cechą tego działania ma być uporczywość mobbera. Dodatkowo proponowana zmiana definicji zakłada uniezależnienie stwierdzenia istnienia mobbingu od intencji sprawcy lub wystąpienia określonego skutku, a także wyklucza zachowania incydentalne i jednorazowe. Propozycje te wydają się słuszne i potrzebne, szczególnie w świetle faktu, że w obecnym stanie prawnym pracownikom trudno dochodzić swoich praw w sprawach o mobbing – ok. 90% tego typu spraw rozstrzyganych jest na korzyść pracodawcy (na marginesie – szczególnie w takich sprawach warto rozważyć mediację jako drogę do znalezienia rozwiązania).

Skuteczne działania prewencyjne w zakresie mobbingu wymagają systematyczności, zaangażowania ze strony całej organizacji i konsekwencji w ich realizacji. Wśród nich znajdują się przede wszystkim – regularne monitorowanie (ankiety/spotkania) atmosfery w pracy, edukacja w tym zakresie pracowników i menedżerów, jasno określona polityka antymobbingowa – wskazująca sposoby zgłaszania mobbingu i reagowania na zachowania tego typu, czy wreszcie zapewnienie wsparcia psychologicznego dla ofiar mobbingu.

Przykłady ciekawych programów z zakresu wspierania zdrowia psychicznego w organizacjach – w Polsce i na świecie:

4kraft – 6h dzień pracy dla świeżo upieczonych ojców

Firma 4kraft wprowadziła w 2024 r. 6-cio godzinny dzień pracy dla ojców z zachowaniem prawa do pełnego wynagrodzenia. W ramach tego benefitu świeżo upieczeni ojcowie, do ukończenia przez dziecko 3-go miesiąca życia, mogą przez miesiąc korzystać ze skróconego dnia pracy. Celem tego działania jest wspieranie ojców w początkowym okresie życia dzieci, umożliwiając im lepszą równowagę między obowiązkami zawodowymi a rodzinnymi. Dzięki skróceniu ich dziennego czasu pracy ojcowie mają szansę na aktywne uczestnictwo w opiece nad dziećmi oraz w budowaniu więzi rodzinnych, co ma pozytywny wpływ na ich dobrostan i work-life balance.

Orange Polska - #dbamyosiebie

W ramach programu #dbamyosiebie Orange Polska edukuje i uświadamia, zapewnia profilaktyczną opiekę zdrowotną, promuje zdrowy styl życia i oferuje pracownikom wsparcie w trudnych momentach. Orange podpowiada jak zadbać o szczęście w pracy: budować zdrowe relacje, uruchamiać pozytywne emocje czy doceniać zaangażowanie pracowników. Wszystkie te działania prowadzone są po to, aby tworzyć inkluzywne miejsca pracy, w tym dla osób z niepełnosprawnościami. Pracownicy Orange Polska wpierani są też przez pracodawcę w pełnieniu ról opiekuńczych poprzez edukację i systemowe rozwiązania (np. praca zdalna, hybrydowa).

SAP Germany – Work-life balance

Work-lifeBalance Workshops SAP oferuje stacjonarne i zdalne warsztaty, projekty i coaching w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zdrowia psychicznego, zapobiegania wypaleniu zawodowemu, odporności na stres i wiele więcej dla osób indywidualnych, działów i menedżerów. Dodatkowo firma otworzyła Mindfulness and Well-being Program SAP for You – jako największy program mindfulness i wellbeing dla pracowników SAP w Niemczech.

Deloitte – Program Mental Health Baseline

Chcąc zwiększyć świadomość na temat zdrowia psychicznego i wspierać profesjonalistów Deloitte na całym świecie, organizacja wprowadziła program dotyczący zdrowia psychicznego pracowników, który określa jasne oczekiwania dotyczące standardów ochrony zdrowia psychicznego w każdym kraju, w którym działa. Ten zestaw wymagań obejmuje takie obszary, jak edukacja w zakresie przywództwa, zmniejszanie stygmatyzacji, zapewnianie nauki i wsparcia oraz identyfikowanie przyczyn złego stanu zdrowia psychicznego i podejmowanie odpowiednich kroków mających na celu ich wyeliminowanie. Każda firma Deloitte zobowiązała się do spełnienia tych minimalnych wymagań i jest wspierana przez Deloitte Global na drodze do ich wdrożenia. Dodatkowo Deloitte Global koncentruje się również na opracowywaniu odpowiednich wytycznych i narzędzi, aby umożliwić swoim firmom dalsze rozwiązywanie niektórych z najważniejszych kwestii związanych ze zdrowiem psychicznym w miejscu pracy, w tym łagodzenie wypalenia zawodowego.

Pod poniższym linkiem znajduje się bardzo ciekawa inicjatywa Deloitte Global – zestaw filmów animowanych z następującym komentarzem: „Poniższe filmy animowane i opisy przedstawiają historie niektórych z naszych pracowników, jeśli chodzi o zdrowie psychiczne. Mamy nadzieję, że pomogą one podkreślić, jak ważna jest umiejętność rozmawiania o zdrowiu psychicznym w pracy – i że w porządku jest nie być w porządku.

Dodatkowe źródła:

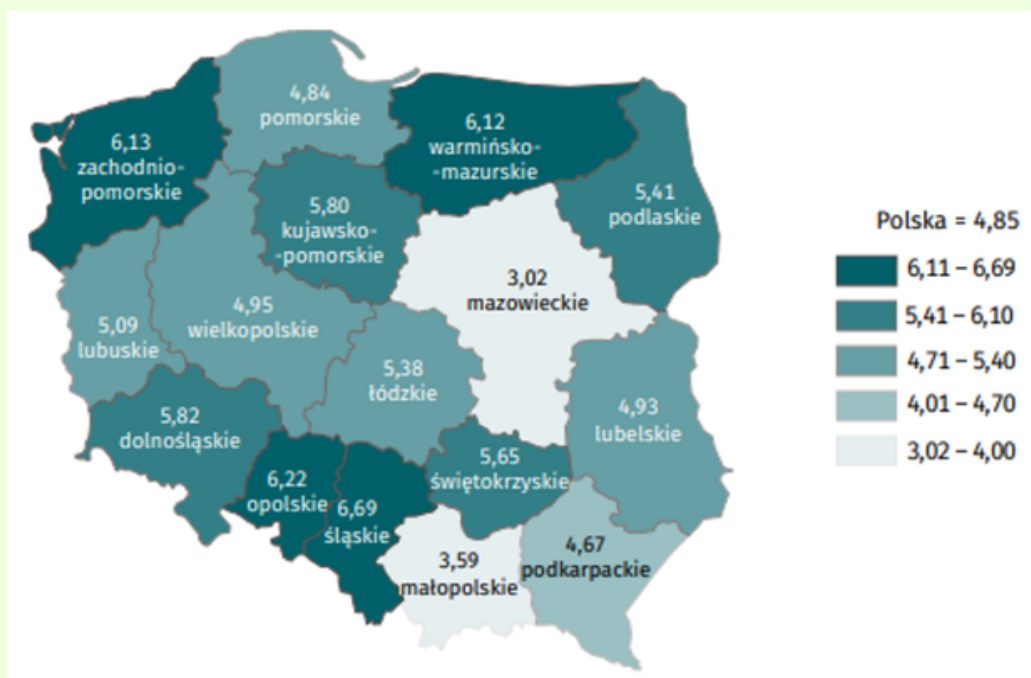
- <https://www.deloitte.com/global/en/about/people/social-responsibility/global-mental-health.html>
- <https://wellbeingpolska.pl/raporty/>
- <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
- <https://www.humanresourcesonline.net/managers-spend-15-of-their-time-resolving-conflict>
- <https://orange.jobs/site/pl-benefit/index.htm>
- <https://www.ikea.com/pl/pl/newsroom/corporate-news/zadbaj-o-siebie-z-ikea-dzialania-firmy-w-trosce-o-cialo-i-ducha-swoich-pracownikow-pub4fb12610/>
- <https://www.ge.com/news/press-releases/ge-employees-rally-around-healthymagination-commitment-through-global-day-health>
- <https://www.cyclescheme.co.uk/employers>
- <https://wellbee.pl/raport-zdrowie-psychiczne>
- <https://www.deloitte.com/global/en/about/people/social-responsibility/global-mental-health.html>
- https://jobs.sap.com/content/Benefits---Germany---Infograph/?locale=en_US

4) BEZPIECZNE I KOMFORTOWE MIEJSCE PRACY

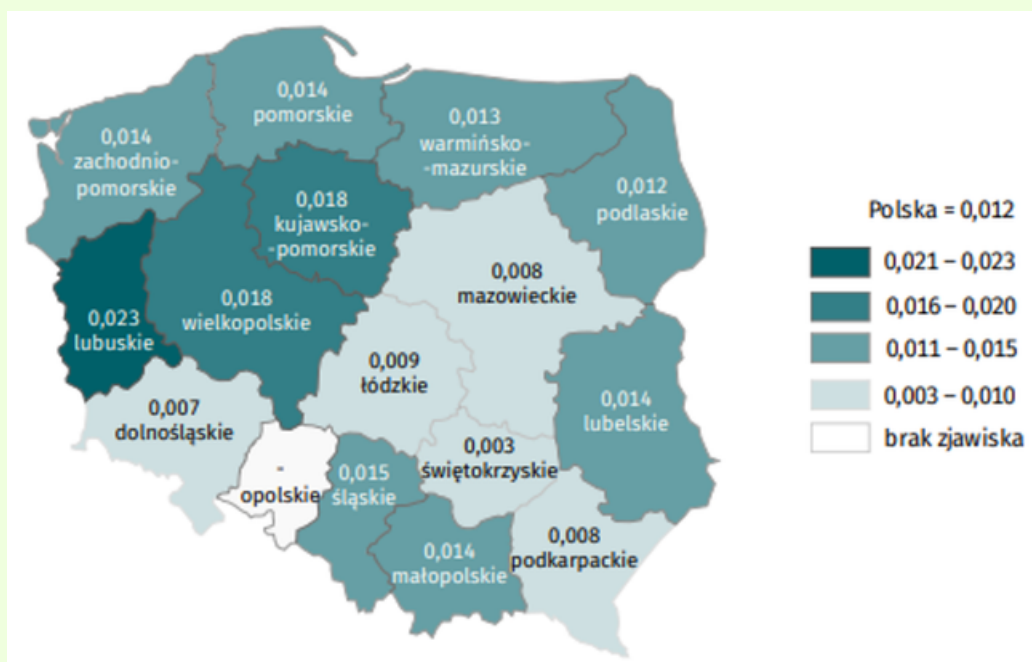
Na jakość środowiska pracy oraz liczbę powstających w tym środowisku konfliktów mają wpływ nie tylko działania edukacyjno-prewencyjne w obszarze zdrowia fizycznego i psychicznego, ale także poziom fizycznego bezpieczeństwa pracowników. Oczywiście kwestia ta jest mniej paląca gdy weźmiemy pod uwagę stanowiska biurowe (białe kołnierzyki), staje się natomiast niezmiernie istotna gdy myślimy o pracy fizycznej (budowa, zakład produkcyjny, służby drogowe itp.). Jak pokazuje praktyka – istotnym czynnikiem generującym konflikty między pracodawcą a pracownikiem jest kwestia (nie)poszanowania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

Wypadki przy pracy i nieprzestrzeganie przepisów dotyczących bezpieczeństwa w Polsce jako jedna z przyczyn konfliktów między pracownikiem a pracodawcą

W polskiej prasie czy Internecie można znaleźć takie tytuły jak: „Praca w Polsce jest coraz bardziej niebezpieczna. Liczba wypadków rośnie” (pulhr.pl) oraz „Liczba wypadków przy pracy w I półroczu 2024 r. wzrosła. Przyczyną 42 proc. z nich było nieprawidłowe zachowanie się pracowników” (infor.pl). Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, liczba wypadków przy pracy rokrocznie wzrasta. Z danych GUS wynika, że w roku 2023 zgłoszono 68 663 wypadki przy pracy, co stanowi wzrost o 3,1% względem roku 2022. W I półroczu 2024 roku liczba zgłoszonych wypadków wyniosła 30 445, co oznacza wzrost o 7,2% względem analogicznego okresu roku poprzedniego. Statystycznie najwięcej wypadków ma miejsce w małych i średnich zakładach zatrudniających do 249 osób.



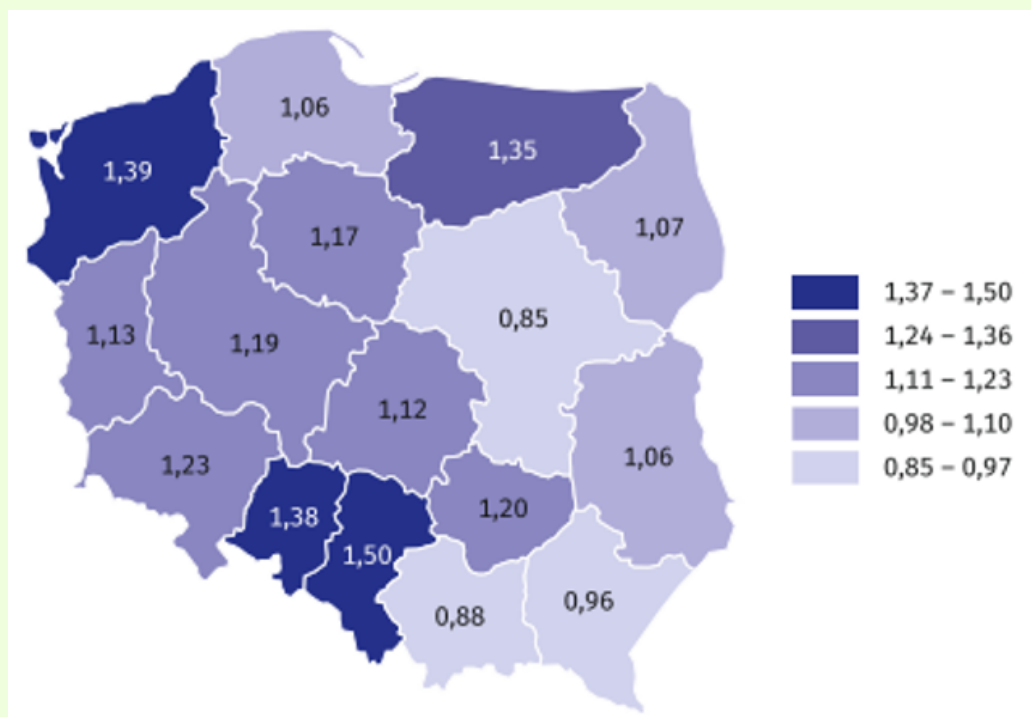
Poszkodowani w śmiertelnych wypadkach przy pracy na 1000 pracujących w 2023 r. z podziałem na województwa. Dane: GUS



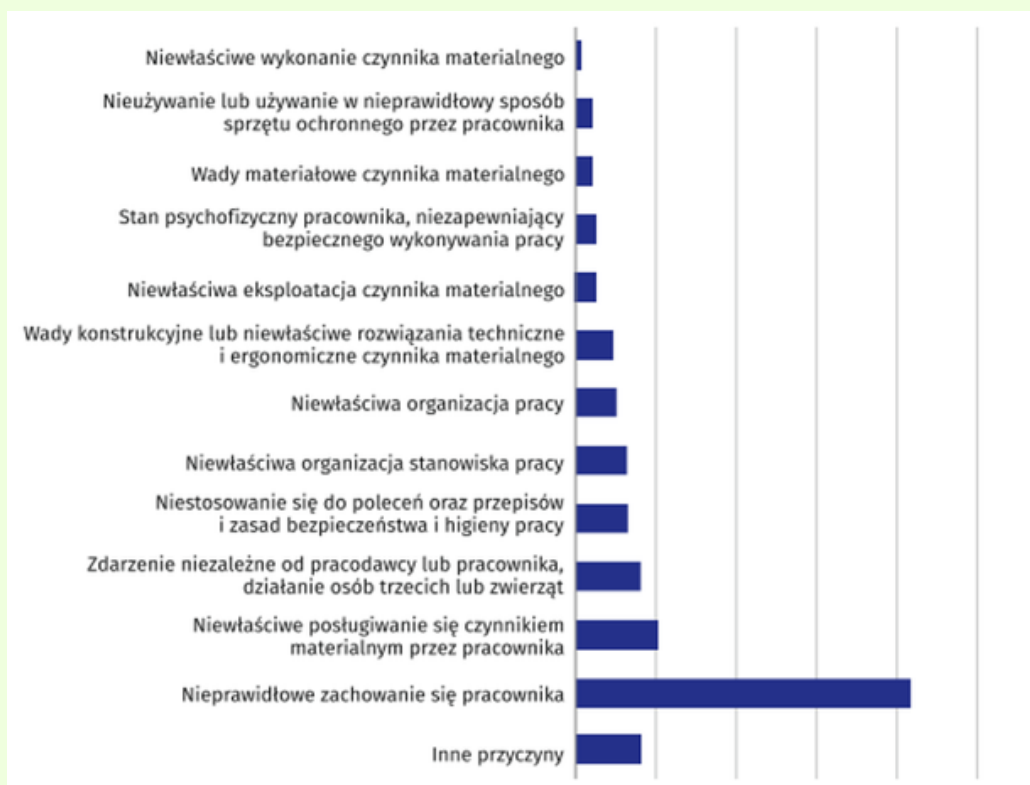
Poszkodowani w śmiertelnych wypadkach przy pracy na 1000 pracujących w 2023r. z podziałem na województwa. Dane: GUS

Te statystyki są alarmujące: W roku 2023 aż 168 osób straciło życie wskutek wypadków przy pracy, a dane za I półrocze 2024 mówią już o 148 ofiarach śmiertelnych. W roku 2023 odnotowano również ciężkie obrażenia u 331 osób; natomiast do połowy roku 2024 takich przypadków było już 185. Każdy taki incydent niesie ze sobą poważne konsekwencje – zarówno dla poszkodowanych i ich rodzin, jak i dla pracodawców oraz całego społeczeństwa.

Poza fizycznymi urazami dochodzi często do konfliktów prawnych między poszkodowanymi a ich rodzinami a pracodawcami.



Poszkodowani w wypadkach przy pracy na 1000 pracujących w I kwartale 2024 r. z podziałem na województwa. Dane: GUS



Przyczyny wypadków przy pracy w I kwartale 2024 r. Dane: GUS

Główną przyczyną większości tych nieszczęśliwych zdarzeń to niewłaściwe zachowanie samych pracowników. Brak odpowiednich szkoleń często prowadzi do niedostatecznego przygotowania do wykonywania obowiązków zgodnie z zasadami bezpieczeństwa. Presja czasowa związana z szybkim wykonaniem zadania może powodować omijanie procedur BHP, a zmęczenie wynikające z długich godzin pracy negatywnie wpływa na koncentrację i sprawność fizyczną. Niewiedza lub niedostateczna komunikacja wewnętrzna dotycząca ryzyka zawodowego również zwiększa prawdopodobieństwo błędów prowadzących do wypadku. Ponadto brak dostępu do właściwych środków ochrony indywidualnej (ŚOI) lub ich niewłaściwe używanie także mają duży wpływ na poziom bezpieczeństwa.

Aby poprawić sytuację bezpieczeństwa pracy, konieczne jest zwiększenie jakości szkoleń BHP poprzez regularne szkolenia dostosowane do specyficznych potrzeb różnych sektorów przemysłu oraz redukcja presji czasowej przez lepsze zarządzanie czasem i zauważenie problemu nacisków czasowych jako kluczowego elementu wpływającego na bezpieczeństwo.

Monitorowanie godzin pracy i zapewnienie wymaganych przerw regeneracyjnych pomoże utrzymać wysoką koncentrację i sprawność fizyczną pracowników. Promocja świadomości zagrożeń poprzez regularne spotkania informacyjne oraz kampanie uświadamiające dotyczące ryzyk związanych ze stanowiskiem pracy jest równie istotna.

Inwestowanie w środki ochrony indywidualnej (ŚOI), zarówno poprzez edukację pracowników, jak i inwestycje w ergonomiczne i skuteczne środki ochrony indywidualnej, może znacząco wpłynąć na redukcję liczby wypadków oraz poprawić ogólny poziom bezpieczeństwa.

Implementacja tych działań może znacząco wpłynąć na redukcję liczby wypadków oraz poprawić ogólny poziom bezpieczeństwa, zmniejszając liczbę konfliktów pomiędzy zatrudnionymi a zatrudniającymi. Nasuwa się pytanie kto może stać się naturalnym liderem zmian, które z jednej strony poprawią bezpieczeństwo, ale również zadbają o dobrą atmosferę w miejscu pracy.

Rola Społecznego Inspektora Pracy i Przedstawiciela Pracowników – formuła, która dawno się wyczerpała

Ustawa o Społecznej Inspekcji Pracy z dnia 24 czerwca 1983 roku reguluje zasady funkcjonowania społecznej inspekcji pracy (SIP) w Polsce. Działa ona na podstawie demokratycznie wybieranych przedstawicieli pracowników i ma na celu kontrolę przestrzegania przepisów prawa pracy, w tym przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony zdrowia pracowników. Inspektorzy mają prawo do przeprowadzania kontroli warunków pracy, zgłaszania zauważonych nieprawidłowości oraz proponowania działań naprawczych.

Społeczny inspektor pracy jest wybierany przez załogę zakładu na okres kadencji wynoszący zazwyczaj cztery lata. Procedura wyborcza musi być zgodna z wewnętrznymi regulacjami firmy, a w przypadku firm bez związków zawodowych istnieje możliwość wyboru przedstawiciela pracowników. Taka osoba w teorii powinna pełnić kluczową rolę w reprezentowaniu interesów załogi wobec pracodawcy, zwłaszcza w zakresie warunków pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) oraz innych kwestii związanych z zatrudnieniem.

Podstawą prawną dla funkcjonowania przedstawiciela pracowników są przepisy Kodeksu pracy oraz ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji. Zgodnie z art. 237¹¹ § 1 Kodeksu pracy, jeżeli u pracodawcy nie działają związki zawodowe, to pracownicy mogą wybrać swojego przedstawiciela do spraw BHP. Przedstawiciel ten ma prawo uczestniczyć w rozpatrywaniu kwestii związanych z warunkami pracy i przestrzeganiem przepisów BHP.

Rola przedstawiciela pracowników polega na reprezentowaniu interesów załogi w zakresie ich praw oraz warunków pracy, uczestnictwie w spotkaniach konsultacyjnych dotyczących zmian organizacyjnych czy polityki kadrowej, nadzorze nad warunkami pracy pod kątem bezpieczeństwa i higieny, przekazywaniu informacji między kierownictwem a załogą oraz współpracy przy rozwiązywaniu konfliktów między pracownikami a zarządem.

Proces wyboru przedstawiciela odbywa się na zasadach demokratycznych: inicjatywę wyborczą może podjąć grupa pracowników lub sam pracodawca po uzyskaniu zgody większości załogi; kandydaci mają możliwość zaprezentowania swoich programów przed innymi członkami załogi; wybory odbywają się w formie tajnego głosowania; kadencja wybranego przedstawiciela trwa zazwyczaj określony czas (np. dwa lata), po czym możliwe są ponowne wybory.

Zarówno Społeczny Inspektor Pracy jak i Przedstawiciel Pracowników pełnią teoretycznie kluczowe role w dbaniu o prawa i bezpieczeństwo pracowników w Polsce. Niestety praktyka pokazuje, że często nie spełniają swoich funkcji ze względu na brak rzeczywistego wpływu na poprawę warunków pracy oraz egzekwowanie przepisów BHP. Często ograniczają się jedynie do formalnego nadzoru bez możliwości realnej interwencji lub są postrzegani jako figury symboliczne bez rzeczywistych uprawnień do podejmowania decyzji.

Osoby pełniące te funkcje często nie dysponują odpowiednią wiedzą ani autorytetem potrzebnym do skutecznego działania – szkolenia są ograniczone do ogólnych aspektów zamiast szczegółowej wiedzy praktycznej wymaganej przez polskie prawo. Trudno im także wyjść poza ramy codziennych rutynowych obowiązków – angażują się jedynie w bieżące zadania administracyjne zamiast podejmować działania strategiczne mające na celu długofalową poprawę sytuacji zatrudnionych osób.

Podsumowując, zarówno Społeczny Inspektor Pracy jak i Przedstawiciel Pracowników obecnie pełnią funkcje bardziej tytularne niż rzeczywiście wpływowe. Aby ich rola mogła stać się efektywna, konieczne jest zapewnienie odpowiednich szkoleń specjalistycznych oraz zwiększenie realnych kompetencji tych stanowisk tak aby mogły one skutecznie odpowiadać na potrzeby współczesnego rynku pracy zapewniając wysoki standard ochronny wszystkim zatrudnionym osobom.

Rola przedstawiciela pracowników polega na reprezentowaniu interesów załogi w zakresie ich praw oraz warunków pracy, uczestnictwie w spotkaniach konsultacyjnych dotyczących zmian organizacyjnych czy polityki kadrowej, nadzorze nad warunkami pracy pod kątem bezpieczeństwa i higieny, przekazywaniu informacji między kierownictwem a załogą oraz współpracy przy rozwiązywaniu konfliktów między pracownikami a zarządem.

Proces wyboru przedstawiciela odbywa się na zasadach demokratycznych: inicjatywę wyborczą może podjąć grupa pracowników lub sam pracodawca po uzyskaniu zgody większości załogi; kandydaci mają możliwość zaprezentowania swoich programów przed innymi członkami załogi; wybory odbywają się w formie tajnego głosowania; kadencja wybranego przedstawiciela trwa zazwyczaj określony czas (np. dwa lata), po czym możliwe są ponowne wybory.

Zarówno Społeczny Inspektor Pracy jak i Przedstawiciel Pracowników pełnią teoretycznie kluczowe role w dbaniu o prawa i bezpieczeństwo pracowników w Polsce. Niestety praktyka pokazuje, że często nie spełniają swoich funkcji ze względu na brak rzeczywistego wpływu na poprawę warunków pracy oraz egzekwowanie przepisów BHP. Często ograniczają się jedynie do formalnego nadzoru bez możliwości realnej interwencji lub są postrzegani jako figury symboliczne bez rzeczywistych uprawnień do podejmowania decyzji.

Norweski Verneombud jako wzorowy przykład do przeniesienia na polskie warunki:

Norwegia od lat słynie z wysokich standardów bezpieczeństwa i higieny pracy, a kluczową rolę w utrzymaniu tych standardów odgrywa funkcja Verneombud – społecznego inspektora pracy. Norweski model może stanowić doskonały wzór do przeniesienia na polskie warunki, zwłaszcza w kontekście zmian prawnych, które weszły w życie 1 stycznia 2024 roku.

Verneombud pełni kluczową rolę w zapobieganiu wypadkom oraz rozwiązywaniu konfliktów między pracownikami a pracodawcą. Jego główne obowiązki obejmują monitorowanie warunków pracy poprzez regularne kontrole stanowisk pracy oraz nadzór nad przestrzeganiem przepisów BHP. Verneombud raportuje wszelkie nieprawidłowości i inicjuje działania naprawcze, pełniąc jednocześnie funkcję niezależnego przedstawiciela załogi dbającego o ich prawa i bezpieczeństwo.

Demokratyczny proces wyboru zapewnia szerokie poparcie oraz zaufanie społeczne, gdyż Verneombud wybierany jest przez wszystkich pracowników firmy. Kandydaci muszą spełniać określone wymagania dotyczące kwalifikacji i doświadczenia zawodowego które obejmują:

Doświadczenie zawodowe: Kandydaci powinni mieć co najmniej kilkuletnie doświadczenie zawodowe związane z danym sektorem przemysłu lub branżą, w której działa firma.

Znajomość przepisów BHP: Konieczna jest dogłębna znajomość przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy oraz umiejętność ich praktycznego zastosowania.

Szkolenia specjalistyczne: Preferowani są kandydaci, którzy ukończyli kursy lub szkolenia związane z BHP, zarządzaniem ryzykiem oraz mediacjami.

Umiejętności komunikacyjne: Ważnym kryterium jest zdolność do skutecznej komunikacji zarówno z pracownikami, jak i kierownictwem firmy.

Zdolności mediacyjne: Kandydaci powinni wykazywać umiejętności negocjacyjne oraz mediacyjne, aby efektywnie rozwiązywać konflikty wewnętrzne.

Zaangażowanie w sprawy pracownicze: Istotna jest również aktywność kandydata w zakresie reprezentowania interesów pracowników oraz chęć dbania o ich dobrostan.

Norwegia kładzie duży nacisk na wszechstronne szkolenie swoich Verneombud, co stanowi jeden z filarów skuteczności tego systemu. Szkolenia te są kompleksowe i dostosowane do dynamicznych warunków współczesnego rynku pracy. Podstawowe szkolenia BHP przekazują wiedzę na temat identyfikowania zagrożeń oraz sposobów ich eliminowania. Zaawansowane kursy specjalistyczne obejmują najnowsze techniki zarządzania bezpieczeństwem, uczą nowoczesnych metod oceny ryzyka oraz implementacji programów poprawiających BHP. Przykładowe tematy tych kursów to ergonomia, zarządzanie kryzysowe oraz psychologia pracy. Istotnym elementem są także szkolenia mediacyjne skupiające się na technikach rozwiązywania konfliktów wewnętrznych, umożliwiające zdobycie umiejętności negocjacyjnych oraz mediacyjnych.

Warsztaty praktyczne organizowane regularnie angażują uczestników w symulacje sytuacji awaryjnych oraz ćwiczenia dotyczące szybkiego reagowania na zagrożenia. Regularna aktualizacja wiedzy przez cykliczne kursy doszkalające zapewnia ciągłe podnoszenie kwalifikacji i wymianę doświadczeń między różnymi firmami umożliwiając poznanie najlepszych praktyk stosowanych w różnych sektorach przemysłu.

Od 1 stycznia 2024 roku weszły w życie nowe przepisy dostosowujące rolę verneombud do aktualnych realiów rynku pracy. Kluczowe zmiany obejmują rozszerzone kompetencje zwiększające uprawnienia verneombud w zakresie kontroli warunków pracy oraz egzekwowania przestrzegania przepisów BHP bez konieczności konsultacji z kierownictwem firmy.

Nowe regulacje zwiększyły nacisk na obligatoryjne zaawansowane szkolenia obejmujące najnowsze metody zarządzania bezpieczeństwem oraz techniki mediacyjne mające pomóc w rozwiązywaniu konfliktów wewnętrznych. Została również zapewniona lepsza ochrona prawna dla verneombud przed ewentualnymi represjami ze strony pracodawców za wykonywanie swoich obowiązków co zwiększa ich niezależność i umożliwia skuteczniejsze działanie.

Wprowadzono system regularnej oceny efektywności działań verneombud przez niezależnych audytorów mający na celu monitorowanie skuteczności wdrażanych procedur bezpieczeństwa. Proces wyboru został udoskonalszony poprzez bardziej transparentną procedurę nominacyjną oraz możliwość zgłaszania kandydatów spoza struktur związkowych co zwiększa różnorodność kandydatów i demokratyczność procesu.

Nowe przepisy promują także wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk między krajowymi a zagranicznymi inspektorami bezpieczeństwa pracy celem podniesienia standardów BHP na poziomie międzynarodowym.

Przeniesienie norweskiego modelu Verneombud do polskich warunków mogłoby znacząco poprawić jakość środowiska pracy poprzez zwiększenie bezpieczeństwa oraz redukcję konfliktów między pracownikami a pracodawcami. Norweski przykład pokazuje że skuteczna prewencja oparta na profesjonalizmie niezależności oraz wsparciu instytucjonalnym przynosi korzyści zarówno firmom jak i zatrudnionym osobom.

Kluczowym elementem sukcesu norweskiego modelu jest duży nacisk na ilość i jakość szkoleń specjalistycznych dla verneombud – od podstawowych kursów bhp po zaawansowane warsztaty praktyczne i kursy dokształcające gdzie istotną rolę odgrywa rozwój umiejętności miękkich które są często zaniedbywane w polskim systemie szkoleniowym dla Społecznych Inspektorów Pracy.

Ustawa o ochronie sygnalistów

Obowiązująca w Polsce Ustawa z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów, ma fundamentalne znaczenie dla poprawy przejrzystości organizacyjnej oraz ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa w Polsce. Jej głównym celem jest zapewnienie skutecznych mechanizmów ochronnych dla sygnalistów, czyli osób, które ujawniają nieprawidłowości w miejscu pracy, w tym także te dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) oraz wypadków.

Ustawa obejmuje zarówno sektor publiczny, jak i prywatny, i dotyczy przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 pracowników oraz jednostek sektora publicznego. Przedsiębiorstwa są zobowiązane do ustanowienia wewnętrznych procedur umożliwiających bezpieczne i poufne zgłaszanie naruszeń. Zgłoszenia mogą być dokonywane przez różne kanały komunikacji, takie jak dedykowane skrzynki pocztowe, linie telefoniczne czy platformy internetowe.

Sygnaliści są chronieni przed wszelkimi formami represji ze strony pracodawców lub współpracowników. Wprowadzono także sankcje dla pracodawców stosujących działania odwetowe wobec sygnalistów. Ważnym elementem ustawy jest ochrona danych osobowych sygnalisty na wszystkich etapach procesu zgłoszeniowego – informacje dotyczące tożsamości sygnalisty mogą być ujawnione jedynie za jego zgodą lub gdy jest to konieczne dla dochodzenia.

Sygnaliści mają prawo do bezpłatnej pomocy prawnej oraz dostępu do poradnictwa zawodowego. Państwo zapewnia również wsparcie finansowe na pokrycie kosztów związanych z procesem sądowym w przypadku sporów wynikających z działań odwetowych.

Pomimo formalnego wdrożenia ustawy o ochronie sygnalistów w wielu polskich firmach, jej praktyczna implementacja napotyka na liczne trudności. Często zdarza się, że kanały zgłoszeniowe nie są odpowiednio zabezpieczone ani promowane wśród pracowników. Przykładem może być sytuacja, gdzie skrzynki do zgłaszania nieprawidłowości znajdują się w monitorowanych miejscach, co odstrasza potencjalnych sygnalistów z obawy przed identyfikacją i możliwymi konsekwencjami, a firmy ograniczają możliwość dokonywania zgłoszeń tylko i wyłącznie do wewnątrz zakładowej skrzynki zgłoszeniowej.

Patrząc na brak zauważalnych problemów w zakresie przestrzegania przepisów i stagnację regulacji prawnych w Polsce, należy podkreślać potrzebę skutecznego wdrażania europejskich dyrektyw takich jak te dotyczące sygnalistów. Jest to szczególnie ważne w kontekście świadomych firm chcących dokonywać zmian. Poprawa ogólnego poziomu bezpieczeństwa i higieny miejsc pracy oraz budowanie nowej kultury organizacyjnej stanowi przewagę konkurencyjną. Innymi słowy, czas zacząć myśleć globalnie i działać lokalnie wykorzystując sprawdzone rozwiązania adaptując je do narodowych potrzeb przełamując bariery regulacyjne kulturowe tworząc nowoczesne miejsce pracy przyszłości.

Podsumowanie

Podsumowując implementacja takich rozwiązań w Polsce wymaga rewizji obecnych regulacji prawnych dotyczących Społecznych Inspektorów Pracy (SIP) oraz dostosowania ich do nowoczesnych standardów zarządzania zasobami ludzkimi wraz z modernizacją formuły SIP uwzględniającej potrzeby współczesnego rynku pracy stawiającej na transparentność procesów wyborczych szeroką dostępność szkoleń specjalistycznych efektywność działań kontrolnych tylko wtedy możliwe będzie stworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi gospodarczemu przy jednoczesnym zachowaniu najwyższych standardowi dobrostanu zatrudnionych osób.

CZĘŚĆ II

MEDIACJA W ŚRODOWISKU PRACY

WSTĘP

Mediacja to jedna z form rozwiązywania konfliktów w środowisku pracy, która, obok innych rzadziej stosowanych metod ADR (komisje pojednawcze, ombudsman, compliance officer czy arbitraż), jest alternatywą dla postępowań przed inspekcją pracy i sądami.

Mimo licznych zalet i przewagi nad postępowaniem sądowym, procedura ta jest wciąż rzadko stosowana w pracy z konfliktem i jego prewencją w środowisku pracy, choć zyskuje na popularności.

Dobrowolność mediacji, będąca jej unikalną cechą i przewagą nad innymi metodami, jednocześnie stanowi ograniczenie w jej stosowaniu, widoczne na kilku płaszczyznach.

Czynniki wpływające na rozwój mediacji w Polsce



- Płaszczyzna normatywna (normy lex imperfecta);
- Kultura prawna rozwiązywania sporów (niski poziom zastosowania ADR);
- Wsparcie instytucjonalne (w wielu obszarach brak struktur wspierających lub ich niska jakość);
- Pozycja mediatora (brak standaryzacji wymogów formalnych oraz niskie stawki wynagrodzenia)

1) PRZEPISY PRAWA A MEDIACJE W ŚRODOWISKU PRACY

Normy prawne ograniczają rozwój mediacji w środowisku pracy, ponieważ ustawodawca nie może wprowadzić przepisów obligujących do udziału w mediacji pod groźbą sankcji.

Co do zasady przepisy dotyczące mediacji wyrażają jedynie preferencje ustawodawcy, co oznacza że brak udziału w mediacji nie pociąga za sobą konsekwencji prawnych.

Art. 183(1) Kodeksu postępowania cywilnego jasno określa, że mediacja jest dobrowolna. Może być prowadzona na podstawie umowy stron lub na mocy decyzji sądu. Natomiast art. 243 Kodeksu pracy zaleca, by strony sporu pracowniczego na każdym etapie dążyły do polubownego rozwiązania sprawy.

Szczególne znaczenie w sprawach z zakresu prawa pracy ma nowelizacja Kodeksu postępowania cywilnego z 2015 roku, która wprowadza wymóg podjęcia próby pozasądowego załatwienia sporu jako warunku formalnego wniesienia pozwu. W prawie pracy zasada ta jest postrzegana jako sposób na promowanie dialogu między pracodawcami a pracownikami oraz na zmniejszenie liczby spraw sądowych, często kosztownych i długotrwałych dla obu stron.

W sporach pracowniczych wymóg próby ugodowej często przybiera formę mediacji, negocjacji lub innych pozasądowych rozwiązań. Z założenia ma on na celu skrócenie czasu rozstrzygania sporów, ograniczenie kosztów oraz poprawę relacji między stronami, które po rozstrzygnięciu konfliktu zwykle nadal ze sobą współpracują.

Warto jednak zauważyć, że w sprawach z zakresu prawa pracy wymóg podejmowania próby ugodowej nie jest bezwzględny i nie dotyczy wszystkich spraw. Na przykład, gdy spór dotyczy roszczeń bezpośrednio związanych z wynagrodzeniem czy ustaniem stosunku pracy, przepisy nie narzucają tego obowiązku, co wynika z istoty niektórych roszczeń pracowniczych, które mogą wymagać natychmiastowego rozstrzygnięcia przez sąd. Jednak nawet w tych przypadkach sądy pracy często zalecają mediację jako środek wspierający rozwiązanie konfliktu.

Wprowadzenie tego warunku formalnego jest jednym z elementów zachęcających pracodawców i pracowników do korzystania z mediacji w rozwiązywaniu konfliktów w miejscu pracy. Chociaż nie we wszystkich sprawach jest to obowiązkowe, mediacje stały się dzięki temu nieco bardziej popularne w sądach pracy, a sam wymóg podjęcia próby ugodowej przypomina stronom o możliwości pokojowego załatwienia sporu.

Warto zauważyć, że wprowadzając obowiązek podjęcia próby ugodowej jako warunku formalnego wniesienia pozwu, ustawodawca nie wykazał się konsekwencją legislacyjną, ponieważ nie rozszerzył katalogu okoliczności określonych w art. 295 Kodeksu pracy o mediację jako czynność przerywającą bieg terminu przedawnienia. Taka sytuacja może narazić pracownika, który podejmuje próbę ugodową przed złożeniem pozwu, na ryzyko upływu terminu do wniesienia odwołania, zwłaszcza od wypowiedzenia umowy o pracę. Mimo że art. 123 Kodeksu cywilnego przewiduje przerwanie biegu przedawnienia na skutek rozpoczęcia mediacji, a przepis ten można stosować w prawie pracy na mocy art. 300 Kodeksu pracy (pozwalającego na stosowanie przepisów Kodeksu cywilnego w sprawach nieuregulowanych w prawie pracy), pozostają wątpliwości czy podjęcie próby mediacji jest wystarczającą przesłanką do przerwania biegu przedawnienia lub ewentualnie do przywrócenia terminu na wniesienie odwołania od wypowiedzenia.

Eksperci prawa pracy rekomendują podjęcie inicjatywy legislacyjnej w celu doprecyzowania kwestii przerwania biegu terminu przedawnienia bezpośrednio w Kodeksie pracy poprzez uzupełnienie art. 295.

W opracowaniu „Mediacje w prawie pracy – fikcja czy fakt” dr Błażej Mędrzycki zauważa:

„Nietrudno wyobrazić sobie sytuację, kiedy pracodawca (nawet podstępnie) zachęci pracownika do mediacji tylko po to, aby utracił on prawo do wniesienia odwołania. Samo podjęcie próby mediacji może nie być wystarczającym argumentem uzasadniającym przywrócenie terminu na odwołanie od wypowiedzenia. W takich okolicznościach należy popierać postulat o odpowiednie uzupełnienie art. 295 k.p. (Dzienisiuk i Latos-Miłkowska, 2011, s. 21; Antolak--Szymański, 2015, s. 107). Zadziwia fakt, że ustawodawca dotychczas nie pokusił się o taki zabieg. Tym bardziej, że na skutek ustawy nowelizującej z 10 września 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów (DzU z 2015 r. poz. 1595), także w sprawach z zakresu prawa pracy, warunkiem formalnym pozwu jest oświadczenie o próbie pozasądowego rozwiązania sporu (Fik i Staszczuk, 2017, s. 48)”.

Wiele aktów prawnych, w tym Konstytucja oraz prawo Unii Europejskiej, wskazuje na ochronę praw i wolności człowieka, które mogą być wspierane przez mediację. Jednak w Polsce mediacja jest stosowana znacznie rzadziej niż w innych krajach członkowskich.

W praktyce w kontekście sporów pracowniczych najczęściej wymienianymi podstawami prawnymi kształtującymi pozycję zważnionych stron są: kodeks pracy, kodeks cywilny, kodeks postępowania cywilnego i inne ustawy szczegółowe.

Wśród aktów prawa unijnego, które od lat promują wartości związane z alternatywnymi metodami rozwiązywania sporów i bezpośrednio je wskazują – choć są w środowisku pracy wciąż mało znane – znajdują się m.in.:

- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 25.10.2011 r. w sprawie alternatywnych metod rozwiązywania sporów w sprawach cywilnych, handlowych i rodzinnych promująca alternatywne metody rozwiązywania sporów podkreśla, że cele postępowania sądowego i metod ADR są zbieżne, tj. z założenia dążą do przywrócenia pokoju między stronami, a ADR może stać się szybszą i oplotalniejszą metodą osiągnięcia tego celu;
- Zielona Księga w sprawie alternatywnych metod rozwiązywania sporów w sprawach cywilnych i handlowych z 2002 r. podkreśla potrzebę głębszej znajomości ADR oraz zachęca osoby fizyczne i prawne do częstszego stosowania metod ADR, gdyż postępowania sądowe są bardziej złożone, czasochłonne i kosztowniejsze;
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. dotycząca wybranych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych ma na celu ułatwienie dostępu do mediacji oraz jej promocję w sprawach cywilnych i handlowych na terenie UE;
- Komunikat Komisji Europejskiej z 2002 r. w sprawie mediacji i innych form pozasądowego rozwiązywania sporów cywilnych i handlowych koncentruje się na promowaniu oraz likwidowaniu barier w dostępie do pozasądowych metod rozwiązywania sporów.

W sposób pośredni wartości te są promowane przez Kartę Praw Podstawowych Unii Europejskiej, która w artykule 47 wyraźnie podkreśla prawo dostępu do skutecznego środka prawnego. To prawo może być zrealizowane w postaci procedury mediacyjnej, szczególnie w kontekście ochrony wartości i praw uwzględnionych w Karcie, takich jak: ochrona przed nieuzasadnionym zwolnieniem, równość kobiet i mężczyzn, zakaz dyskryminacji, sprawiedliwe warunki pracy oraz poszanowanie życia rodzinnego i zawodowego.

Cele promowania mediacji są także zgodne z praktyką European Mediation Network, która corocznie organizuje Europejski Tydzień Mediacji, w ramach którego prowadzone są liczne akcje szkoleniowe, informacyjne i promocyjne dotyczące mediacji w różnych krajach UE.

2) KULTURA PRAWNA ROZWIĄZYWANIA SPORÓW W ŚRODOWISKU PRACY

Niestety, w zastosowaniu mediacji przeszkadza również brak zakorzenienia w naszym kraju kultury prawnej opartej na polubownych metodach rozwiązywania sporów w środowisku pracy. To stanowi istotną barierę, ponieważ rozwój pozasądowych metod rozwiązywania sporów opiera się na rozwiniętej świadomości społecznej oraz dobrych praktykach. W tym kontekście, obok wdrażania programów mediacyjnych w przedsiębiorstwach, ogromne znaczenie mają klauzule mediacyjne zawierane w umowach z zakresu prawa pracy, umowach zlecenia, umowach o dzieło oraz umowach B2B. Klauzule te odsyłają do mediacji i zobowiązują strony do podjęcia próby rozwiązania konfliktu, który może pojawić się w związku z realizacją umowy. Stanowią one realną alternatywę dla postępowania sądowego, jednocześnie nie eliminując możliwości jego wykorzystania. Jest to bardzo pożądana forma popularyzacji mediacji w sprawach pracowniczych. Nawet jeśli w wyniku postępowania mediacyjnego nie dojdzie do zawarcia ugody, rozładowanie negatywnych emocji pozwoli ustabilizować relacje między stronami, co uczyni późniejsze postępowanie przed sądem prostszym. Należy również pamiętać, że mediacja może zawsze stać się częścią postępowania sądowego.

Wsparcie instytucjonalne

Po trzecie, nie do przecenienia jest rola wsparcia instytucjonalnego, które przejawia się m.in. w nastawieniu sądów orzekających w sprawach pracowniczych oraz ich otwartości na włączenie mediacji do sporów toczących się przed sądem. W porównaniu z innymi krajami, takimi jak Stany Zjednoczone czy wielu państw Unii Europejskiej, wyniki w tym zakresie są mało imponujące, a wręcz bardzo niskie. Tymczasem mediacja mogłaby stanowić skuteczne remedium na rzeczywiste przeciążenie wymiaru sprawiedliwości oraz związane z tym przewlekłe procesy, również w sprawach pracowniczych. Zgodnie z artykułem 10 Kodeksu postępowania cywilnego, w sprawach, w których dopuszczalne jest zawarcie ugody, sąd powinien dążyć do ich ugodowego rozstrzygnięcia na każdym etapie postępowania. W takich sytuacjach strony mogą również zawrzeć ugodę przed mediatorem.

Chociaż statystyki pokazują, że wskaźnik mediacji, czyli liczba spraw skierowanych przez sądy do mediacji w 2023 roku, minimalnie przekroczył 1,60%, co wskazuje na niewielką tendencję wzrostową (współczynniki za lata 2013-2022 wynosiły odpowiednio: 0,49%, 0,51%, 0,69%, 0,94%, 1,09%, 1,07%, 1,25%, 1,59%, 1,57% oraz 1,51%), to w poszczególnych apelacjach mogą występować znaczące różnice. Dobrym przykładem jest wynik X Wydziału Pracy Sądu Rejonowego w Łodzi Śródmieście sprzed dwóch lat, który wyniósł aż 31%.

2) KULTURA PRAWNA ROZWIĄZYWANIA SPORÓW W ŚRODOWISKU PRACY

Pozytywne zmiany można zaobserwować w obszarze szeroko pojętej obsługi prawnej, gdzie na rynku krajowym systematycznie wzrasta liczba pełnomocników prawnych, w tym adwokatów pełniących jednocześnie rolę mediatorów. W kontekście niedocenianej pozycji mediatora w strukturze systemu prawnego, jest to z pewnością sukces. Jednak z praktycznego punktu widzenia może być on dość iluzoryczny, ze względu na opór związany z brakiem finansowej opłacalności mediacji.

W Polsce liczba adwokatów i radców prawnych, którzy są jednocześnie mediatorami, pozostaje stosunkowo niewielka, podczas gdy w Wielkiej Brytanii łączenie tych dwóch ról jest normą.

Dodatkowo praktyka pokazuje, że nierzadko pełnomocnicy posiadający uprawnienia mediacyjne mają zbyt głęboko zakorzenione poczucie kontradiktoryjnego charakteru działania w sporze oraz potrzebę kontrolowania procesu w celu optymalizacji własnych korzyści. W rezultacie tytuł mediatora staje się jedynie fasadą, wpisującą się w aktualne trendy promowania alternatywnych metod rozwiązywania sporów (ADR).

3) ROLA MEDIATORA W POLSCE

Niestety, w Polsce rola mediatora jest bardzo niedoceniana, co przejawia się brakiem standaryzacji wymogów merytorycznych, jakie powinien spełniać mediator oraz niskimi stawkami za prowadzenie mediacji. Takie warunki nie pozwalają na traktowanie zawodu mediatora jako stabilnej i podstawowej profesji, co z kolei nie sprzyja budowaniu społecznego zaufania do instytucji mediacji. Z tego powodu niezwykle ważne jest, aby środowisko zawodowe oddolnie budowało renomę zawodu mediatora, opartą na profesjonalnym zaangażowaniu i wysokiej jakości usług. Często jednak brakuje tego w mediacjach, które są prowadzone na podstawie skierowań sądowych, gdzie mediatorzy bywają przypadkowi i traktują mediację jedynie jako dodatkowe zajęcie, które z pewnością nie stanowi ich głównego źródła utrzymania.

Problem ten został już zauważony w raporcie „Diagnoza stanu stosowania mediacji oraz przyczyn zbyt niskiej w stosunku do oczekiwanej popularyzacji mediacji”, sporządzonym w ramach projektu „Propagowanie alternatywnych metod rozwiązywania sporów”. Wskazano w nim, że niskie wynagrodzenie skutkuje brakiem środków finansowych i motywacji do podnoszenia kompetencji mediatorów.

Niestety, Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 2016 roku, wydane w wyniku interwencji środowiska mediatorów w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym, nie przyniosło oczekiwanych rezultatów.

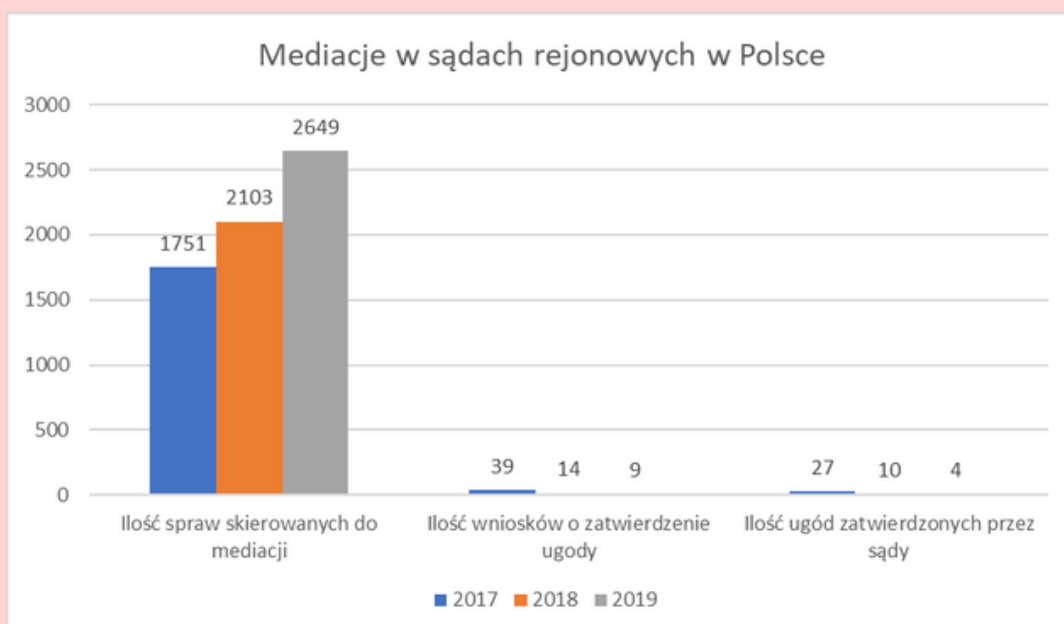
W sprawach o prawa niemajątkowe oraz majątkowe, których wartość przedmiotu sporu nie może być określona, wynagrodzenie mediatora za pierwsze posiedzenie wynosi 150 zł, a za każde kolejne – 100 zł, łącznie maksymalnie 450 zł. W sprawach majątkowych wynagrodzenie wynosi 1% wartości przedmiotu sporu, jednak nie mniej niż 150 zł i nie więcej niż 2000 zł.

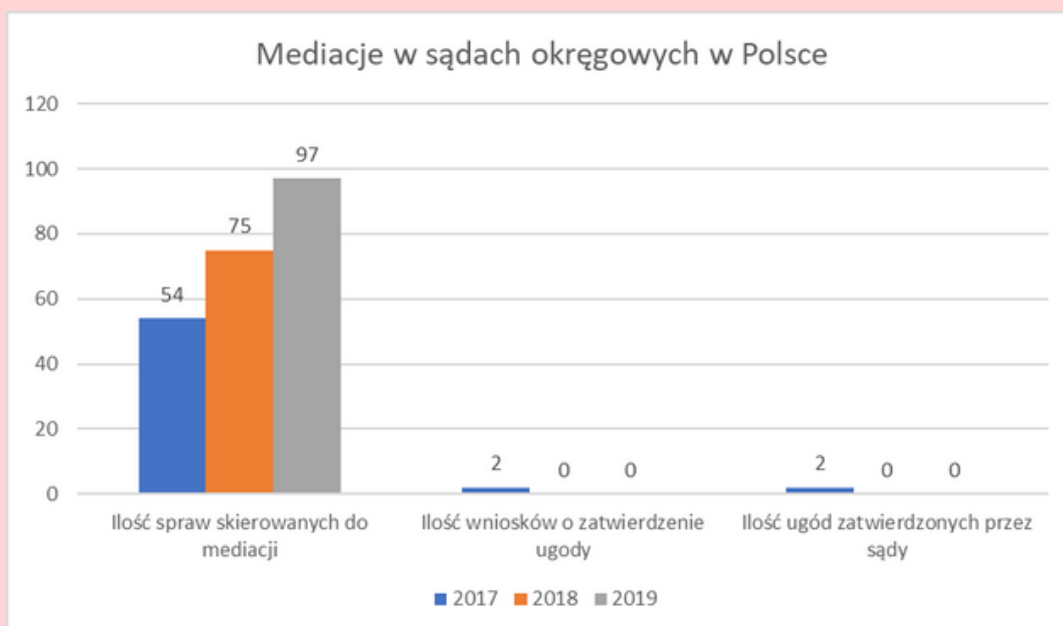
Warto w tym kontekście zauważyć, że mediator ma obowiązek zapewnienia lokalu, w którym odbywa się mediacja, co jednoznacznie pokazuje, że stawki te najczęściej nie pokrywają nawet kosztów wynajmu lokalu na potrzeby prowadzonej mediacji. Zgodnie z wcześniej przywołanym Rozporządzeniem, wydatki mediatora związane z przejazdami, wynajmem lokalu oraz wysyłką korespondencji mogą być zwracane do łącznej kwoty 100 zł.

Stawki te nie mają zastosowania w przypadku mediacji pozasądowych, gdyż w takich sytuacjach strony umawiają się z mediatorem na określone wynagrodzenie, które zazwyczaj płacą solidarnie po połowie.

Poniżej tabele obrazujące liczbę spraw skierowanych do mediacji przez sądy rejonowe i okręgowe versus liczba skierowanych przez mediatorów protokołów z ugodami do zatwierdzenia oraz zatwierdzonych przez sądy ugód za lata 2017, 2018 i 2019.

Dane pochodzą z Raportu ZPP „Mediacja jako alternatywna metoda rozwiązywania sporów w sprawach pracowniczych”.





Podsumowanie

Analiza powyższych czynników pokazuje, że poprawa sytuacji związanej z stosowaniem procedur ADR w Polsce wymaga znacznego wysiłku, aby wyrobić przekonanie nie tylko o przewadze tych metod, ale także o korzyściach płynących z odrzucenia myślenia nakazowego na rzecz swobodnego i odpowiedzialnego społecznie kształtowania rzeczywistości prawnej w środowisku pracy.

Często promowanie alternatywnych metod rozwiązywania sporów w zarządzaniu firmą oraz w kontaktach zewnętrznych, na przykład poprzez stosowanie klauzul mediacyjnych w umowach biznesowych z partnerami czy kontrahentami, wpisuje się w system wartości wyznawany przez przedsiębiorstwa preferujące model biznesu odpowiedzialnego społecznie. Z punktu widzenia skuteczności jest to optymalna i pożądana przesłanka do ich stosowania.

Celem niniejszej publikacji jest szczegółowa prezentacja dotycząca wdrażania specjalnych programów mediacyjnych w środowisku pracy, które z powodzeniem funkcjonują w wielu krajach Unii Europejskiej. Programy te stanowią integralną część wewnętrznych regulacji pracodawców, określając, jakie środki, kiedy oraz w jakim zakresie należy podjąć w przypadku pojawienia się konfliktu.

Inicjatywa ta może dotyczyć każdego pracodawcy, który po przeanalizowaniu sytuacji formalnej i nieformalnej w swoim przedsiębiorstwie zdecyduje się na wdrożenie programu mediacyjnego, wykorzystując odpowiednio dobrane narzędzia w tworzonej przez siebie miejscu pracy.

Z prawnego punktu widzenia pracodawcy mają dużą swobodę w zakresie wdrażania różnych procedur alternatywnego rozwiązywania sporów, pod warunkiem, że są one zgodne z obowiązującym prawem i zasadami współżycia społecznego. Rozwiązania dotyczące kwestii spornych nie mogą prowadzić do wyników mniej korzystnych dla pracownika niż te, które wynikają z przepisów Kodeksu pracy i innych ustaw mających zastosowanie w danej sprawie.

Co więcej, przywołany już artykuł 243 Kodeksu pracy wyraźnie wskazuje, że pracodawca i pracownik powinni dążyć do polubownego rozwiązania sporu wynikającego ze stosunku pracy.

Zastosowanie procedur mediacyjnych, w przeciwieństwie do procedur skargowych i sądowych, poprzez stosowanie dialogu i demokratycznych standardów, przyczynia się do budowania przyjaznej atmosfery w środowisku pracy. Umożliwia to zachowanie ciągłości pracy, utrzymanie dobrych relacji oraz generuje szereg korzyści finansowych i wizerunkowych, o czym szczegółowo w dalszej części opracowania.

To właśnie środowisko pracy historycznie uznawane jest za obszar, w którym narodziła się idea mediacji. Początkowo była ona stosowana głównie na szczeblu związkowym oraz w sprawach zbiorowych. Z czasem zaczęło wzrastać zastosowanie mediacji w rozwiązywaniu indywidualnych sporów pracowniczych oraz wewnątrzorganizacyjnych.

Stany Zjednoczone stanowią imponujący przykład efektywnej instytucjonalizacji mediacji w sprawach pracowniczych. Już w 1947 roku powstała tam Federalna Agencja Mediacji i Pojednania (Federal Mediation and Conciliation Service), wywodząca się z Departamentu Pracy. Około 20 lat później utworzono dwie kolejne instytucje: Służbę ds. Stosunków Wspólnotowych (Community Relations Service) oraz Komisję ds. Równych Szans Zatrudnienia (Equal Employment Opportunity Commission), która wprowadziła specjalne pilotażowe programy mediacji do rozwiązywania spraw związanych z dyskryminacją w procesie zatrudnienia. Inicjatywa ta zyskała również wsparcie ze strony tamtejszego wymiaru sprawiedliwości, który przed wprowadzeniem mediacji do systemu sądownictwa powszechnego opracował i realizował pilotażowe programy mediacyjne.

W krajach europejskich mediacja w sporach z zakresu prawa pracy spotkała się z szerokim pozytywnym odzewem instytucjonalnym, szczególnie w Hiszpanii, Grecji i Włoszech. Zazwyczaj wiąże się to z wyższymi wymogami dotyczącymi profesjonalnych kompetencji mediatorów, określonymi przez ustawodawcę, co jednocześnie przyczynia się do zwiększenia ich pozycji zawodowej i prestiżu społecznego, zwłaszcza we Włoszech, gdzie wynagrodzenie mediatorów jest wysokie.

Zanim przejdziemy do szczegółowej prezentacji programów mediacyjnych, przybliżymy poniżej, czym jest mediacja, jakie są jej główne cechy, etapy oraz kiedy i czy zawsze może być stosowana, a także jakie korzyści płyną z jej zastosowania w porównaniu do standardowych procedur wdrażanych w sytuacjach konfliktów pracowniczych.

4) MEDIACJA JAKO PROCES / CECHY MEDIATORA

Zasadnicze założenia dotyczące podstawowych warunków, które powinien spełniać proces mediacji, są uniwersalne i niezależne od przedmiotu sprawy oraz dziedziny prawa, której dotyczy. Mimo dużej swobody uczestników w kształtowaniu procesu, jego istota, która definiuje naturę mediacji, pozostaje niezmienna.

Mediacja polega na tym, że osoba trzecia, zachowując bezstronność wobec stron oraz neutralność wobec przedmiotu postępowania, wspiera zwaśnione strony w osiągnięciu porozumienia, nie wpływając jednocześnie na jego kształt, który jest rezultatem uzgodnień stron.

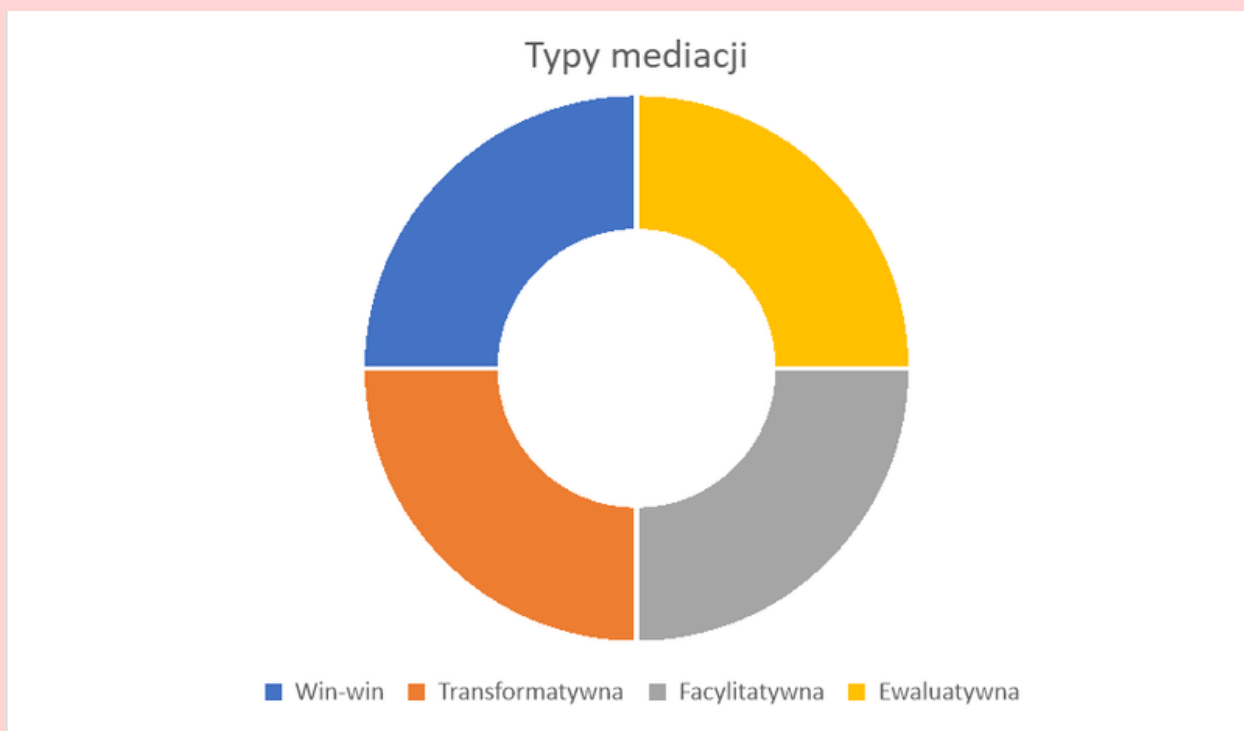
Termin „mediacja” pochodzi między innymi z języka greckiego „medos”, co oznacza „nieprzynależny do żadnej ze stron, neutralny, pośredniczący”, co jednoznacznie wskazuje na rolę mediatora w procesie.

„Mediacja to każda metoda rozwiązywania konfliktów, w której strony negocjują porozumienie, korzystając z pomocy osób trzecich” (Beer, Stief, 1997, s. 3).

Cechą dystynktywną mediacji w porównaniu do tradycyjnych metod rozwiązywania sporów jest odejście od koncentracji na racjach stron na rzecz poszukiwania słuszności oraz satysfakcji obu stron z wypracowanego rozwiązania.

W praktyce można wyróżnić kilka typów mediacji:

- Oparta na strategii win-win – koncentrująca się na interesach stron.
- Transformatywna – ukierunkowana na zmianę w podejściu stron do ich problemów i relacji.
- Facylitatywna – polegająca na tym, że mediator wspiera strony w dążeniu do rozwiązania problemu, nie oceniając stanu prawnego ani faktycznego, a także nie proponując rozwiązań.
- Ewaluatywna – polega na tym, że mediator przyjmuje rolę eksperta, który pomaga wyjaśnić istotę sporu oraz zagadnienia prawne, a także wskazuje potencjalne rozstrzygnięcia sądu, gdyby sprawa trafiła na drogę sądową.



Strony mediacji mogą być jedno- lub wieloosobowe, mogą występować samodzielnie lub być reprezentowane przez prawników, a także wspierane przez różnych ekspertów, takich jak psychologowie.

Niezależnie od powyższego strony powinny bezwzględnie w pełni samodzielnie i świadomie akceptować włączenie osoby trzeciej w rozstrzyganie ich konfliktu (zasada akceptowalności).

Mediatorem może być osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzystająca z pełni praw publicznych.

Zakaz prowadzenia mediacji dotyczy czynnych zawodowo sędziów, z wyjątkiem sędziów w stanie spoczynku.

Wymagania wobec osób, które mogą zostać mediatorami, są ogólne — nie określają obywatelstwa ani rodzaju wykształcenia. Wybór mediatora zależy od preferencji stron.

Stały mediator sądowy musi jednak spełniać dodatkowe warunki:

- ukończone 26 lat,
- niekaralność,
- znajomość języka polskiego,
- dysponowanie odpowiednią wiedzą i umiejętnościami z zakresu mediacji, popartymi kierunkowym wykształceniem zgodnym z wytycznymi Społecznej Rady ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministerstwie Sprawiedliwości.

Listy stałych mediatorów sądowych są udostępniane przez sądy okręgowe, a tych zrzeszonych przy innych podmiotach mogą być publikowane przez organizacje pozarządowe, uczelnie wyższe, rady adwokackie i izby radców prawnych.

Mediator może prowadzić mediację samodzielnie lub we współpracy z innym mediatorem, jeśli strony wyrażą na to zgodę, a charakter sprawy lub układ stron, np. różnice płci, tego wymagają.

W środowisku pracy wyróżniamy mediatorów wewnętrznych i zewnętrznych. Mediatorzy wewnętrzni rekrutują się spośród pracowników firmy, zwykle z działu HR lub pionu prawnego, i są szkoleni w jej ramach. Mediatorzy zewnętrzni zazwyczaj pochodzą z wyspecjalizowanych organizacji mediacyjnych.

Z usług mediatorów zewnętrznych częściej korzystają małe firmy, które chcą uniknąć ryzyka stronnictwa. W dużych firmach mediacje mogą prowadzić zarówno pracownicy, jak i mediatorzy zewnętrzni, a wybór zależy od charakteru sprawy. Firmy te mogą także wymieniać mediatorów między swoimi oddziałami, co pozwala lepiej zachować poufność.

Niezależnie od sposobu powołania, mediator powinien w całym procesie mediacji pozostać bezstronny i neutralny.

Bezstronność mediatora oznacza, że musi on zachować równowagę między stronami, nie faworyzując żadnej z nich ze względu na własne wartości, preferencje lub uprzedzenia. Mediator nie może pozostawać w bliskich relacjach ani zależności z żadną ze stron. Powinien też unikać okazywania większej sympatii czy współczucia wobec którejkolwiek strony. Jeśli mediator uzna, że nie jest w stanie zachować bezstronności, powinien przekazać sprawę innemu mediatorowi. Ważne jest również, by mediator monitorował, czy między stronami panuje równowaga, wynikająca zarówno z ich uwarunkowań osobistych, jak i formalnych. W razie potrzeby powinien wspierać stronę, która np. ma mniejsze doświadczenie w danej materii lub nie korzysta z pomocy osoby trzeciej, gdy druga strona taką pomoc ma.

Neutralność mediatora polega na skupieniu się na ułatwianiu dialogu między stronami, przełamywaniu barier komunikacyjnych i nadzorowaniu przebiegu spotkania tak, by strony samodzielnie doszły do porozumienia. Mediator nie powinien sugerować rozwiązań ani podpowiadać propozycji, chyba że strony wyraźnie o to proszą, jak w mediacji ewaluatywnej, gdzie mediator dodatkowo pomaga w merytorycznym kształtowaniu porozumienia. Neutralność mediatora podkreśla również fakt, że jego wynagrodzenie nie zależy od osiągnięcia ugody.

Podsumowując, zasady bezstronności i neutralności wymagają, by mediator odłożył na bok własne przekonania dotyczące stron i samej sprawy. Powinien on skupić się na postawie stron, ich stanowiskach oraz przedstawianych przez nie propozycjach porozumienia.

Aby mediator mógł skutecznie wdrożyć proces mediacji, zgodny z profesjonalnymi i etycznymi standardami, powinien posiadać rozwinięte kompetencje miękkie. To kluczowy aspekt, na który warto zwrócić uwagę przy rekrutacji mediatorów w środowisku pracy.

Z biegiem lat wypracowano zestaw pożądanych cech mediatora, takich jak: dyskrecja, empatia, cierpliwość, komunikatywność, obiektywizm, zdolność do zachowania dystansu, umiejętność aktywnego słuchania, panowania nad emocjami oraz zarządzania emocjami uczestników. Istotne jest również świadome kontrolowanie przekazu pozawerbalnego – odpowiedniej postawy ciała, gestów i mimiki.

Procesem mediacji rządzą nie tylko zasady dotyczące postawy stron (akceptowalność) oraz samego mediatora (bezstronność i neutralność), lecz także zasada dobrowolności i poufności, określone w art. 183 kpc.

Dobrowolność mediacji oznacza, że każdy uczestnik może swobodnie przystąpić do mediacji i zawrzeć porozumienie. Strony mogą na każdym etapie zakończyć mediację bez negatywnych konsekwencji. Choć mediacja opiera się na dobrowolności, zdarza się, że strony czują pewną presję do przystąpienia, wynikającą np. z klauzul kontraktowych, kultury organizacyjnej miejsca pracy, skierowania przez sąd czy nacisków innych uczestników. Mimo to, nadal przysługuje im prawo wycofania się z mediacji lub rezygnacji z porozumienia na dowolnym etapie.

Wyjątkiem od zasady dobrowolności są sytuacje, gdy strony zawarły przed rozpoczęciem postępowania sądowego umowę o skierowaniu sprawy do mediacji w razie sporu wynikłego na tle tej umowy. Wówczas, na wniosek pozwanego złożony w ustawowym terminie, sąd może skierować sprawę do mediacji. Nie oznacza to jednak, że strona, po podjęciu próby rozwiązania konfliktu w tej formie, nie ma prawa zrezygnować z mediacji na określonym etapie postępowania.

Podobnie, jeśli jedna ze stron przystąpi do mediacji, a następnie nieoczekiwanie i bez uzasadnienia z niej zrezygnuje, sąd może obciążyć ją kosztami mediacji, jednak nie może mieć to wpływu na ogólny wynik postępowania.

Poufność mediacji oznacza, że postępowanie mediacyjne jest niejawne. Mediator jest zobowiązany do zachowania w tajemnicy wszystkich informacji, które pozyskał w toku mediacji. Nie może być także wzywany na świadka w celu ujawnienia faktów, o których dowiedział się od stron w związku z prowadzonym procesem mediacyjnym.

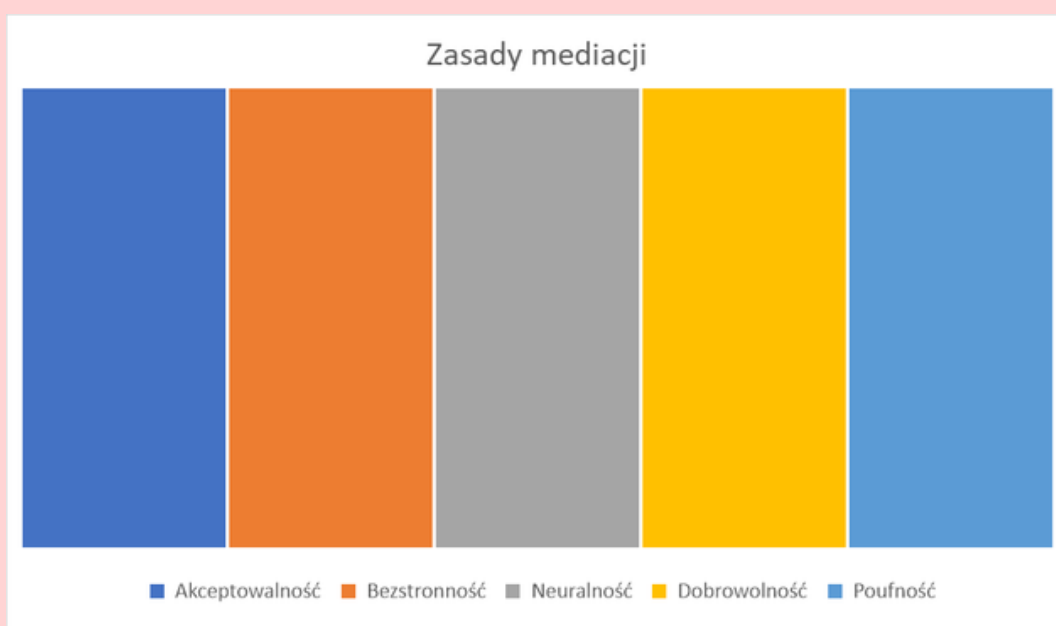
W razie przerwania mediacji lub braku porozumienia, żadna ze stron nie może odwoływać się w sądzie ani w innych postępowaniach (np. skargowych) do stanowisk prezentowanych w toku mediacji. Wyjątkiem jest sytuacja, w której strony wspólnie zdecydują o zwolnieniu mediatora z obowiązku poufności.

Mediator zatrudniony w zakładzie pracy również musi bezwzględnie zachować w tajemnicy wszelkie informacje, które zdobył w związku z pełnieniem swojej roli. Jest to kluczowe dla budowania zaufania zarówno do mediatora, jak i do samej instytucji mediacji, co wspiera rozwój kultury mediacyjnej w środowisku pracy.

Poufność powinna być widoczna także w zewnętrznych warunkach mediowania – spotkania powinny odbywać się w możliwie dyskretnych miejscach, a wszelkie zapisy z mediacji powinny być usuwane po jej zakończeniu.

Wyjątkiem od zasady poufności mogą być sytuacje, w których zagrożone jest życie lub zdrowie ludzkie, albo dochodzi do poważnego naruszenia prawa.

W środowisku pracy, jeśli strony wspólnie to ustalą, możliwe jest ujawnienie niektórych informacji z mediacji. Może się to zdarzyć, gdy do wdrożenia postanowień porozumienia konieczny jest udział osoby trzeciej – głównie menadżerów i innych pracowników, którzy zatwierdzają decyzje będące wynikiem ugody stron, np. kierując pracownika na urlop lub szkolenie.



Przebieg mediacji

Choć proces mediacji jest zazwyczaj mniej formalny i istnieje wiele podejść do jego realizacji, powinien on obejmować określone etapy i odbywać się w atmosferze szacunku dla godności stron. Ważnym elementem jest stosowanie języka komunikacji wolnego od obraźliwych czy wrogich sformułowań, co sprzyja wzajemnemu poszanowaniu stron.

Wśród najbardziej znanych modeli mediacji wyróżniają się m.in.: model E. Raidera i S. Colemana z 1992 roku, program Friends Conflict Resolution autorstwa J. Beera i E. Stiefa z 1997 roku oraz model Ch. W. Moore'a z 1986 roku.

Pomimo różnic między tymi podejściami, wszystkie opierają się na wspólnym rdzeniu dotyczącym kluczowych etapów i strategii prowadzenia mediacji.

Etapy mediacji



Oświadczenia wstępne mediatora

Mediator lub mediatorzy oraz strony przedstawiają się sobie, po czym zajmują miejsca wskazane przez mediatora. Układ miejsc, który mediator może strategicznie zaproponować, nierzadko ma wpływ na przebieg mediacji, ponieważ sposób rozmieszczenia uczestników może wywoływać poczucie równowagi lub nierówności między stronami.

Po przywitaniu i odpowiednim rozlokowaniu uczestników mediator wygłasza wstępne oświadczenie, które powinno krótko wyjaśniać cel mediacji, zasady jej prowadzenia oraz rolę mediatora. Na tym etapie ustala się także ramowy przebieg mediacji, czyli jej poszczególne etapy, planowane przerwy oraz – w razie potrzeby – czas na rozmowy indywidualne, konsultacje psychologiczne lub prawne, zależnie od potrzeb stron.

Na zakończenie etapu wstępnego mediator upewnia się, czy strony rozumieją istotę i zasady mediacji oraz akceptują zarówno przebieg procesu, jak i osobę mediatora.

Jeśli mediator zauważy, że jedna lub obie strony mogą mieć ukryte cele niezwiązane z mediacją, np. próbują opóźniać sprawę, bądź przyjąć określoną postawę przed pracodawcą lub sądem, może podjąć kroki w celu zapewnienia, że proces pozostanie skoncentrowany na zasadniczym celu mediacji.

Może również zweryfikować intencje stron za pomocą serii odpowiednich pytań, np. „Czy strony rzeczywiście chcą się porozumieć?”

Jeżeli podejrzenia mediatora co do ukrytych motywów potwierdzą się, mediator ma prawo przerwać mediację, aby uniknąć pozornych działań, które nie sprzyjają rzeczywistemu rozwiązaniu konfliktu.

Na tym etapie często następuje także doprecyzowanie przedmiotu mediacji, czyli tzw. areny konfliktu. Jeśli strony nie są jeszcze w pełni zdecydowane co do zakresu spraw, które chcą poruszyć, można wrócić do tej kwestii po ich wstępnych wypowiedziach na kolejnych etapach mediacji.

Swobodna wypowiedź stron

Na tym etapie każda ze stron ma możliwość przedstawienia konfliktu ze swojego punktu widzenia. Mediator zyskuje w ten sposób informacje o charakterze sporu, emocjach towarzyszących stronom oraz ich wzajemnej postawie. Każda ze stron ma prawo do wypowiedzi, a kolejność zazwyczaj ustala się według preferencji stron. Zwyczajowo pierwsza wypowiada się strona inicjująca mediację.

Pozostali uczestnicy są proszeni o słuchanie bez przerywania i komentowania, co bywa wyzwaniem dla mediatora, ponieważ wypowiedzi stron często wiążą się z silnymi emocjami. Rolą mediatora jest utrzymanie porządku i zapewnienie odpowiedniej atmosfery poprzez aktywne słuchanie, opanowanie, oraz przypominanie o szacunku do cudzej wypowiedzi, kulturze języka i potrzebie wyrażania własnej perspektywy, np. „Jak Ty widzisz tę sytuację?” lub „Jaka jest Twoja opinia na temat sprawy?”

Identyfikacja kwestii spornych oraz wymiana opinii i propozycji

Na tym etapie mediator wraz ze stronami precyzuje kwestie sporne i moderuje wymianę argumentów. Mediator dba o równy dostęp do głosu, zadaje pytania, parafrazuje wypowiedzi uczestników, klaryfikuje niejasne kwestie i neutralizuje przekaz, gdy to konieczne. Ważne jest, by mediator dostrzegł prawdziwe potrzeby stron, które mogą nie być od razu ujawnione, i pomógł im zidentyfikować ich rzeczywiste interesy.

Przykładowo, pracownik, który początkowo zgłasza roszczenie finansowe, może być usatysfakcjonowany wyłącznie z publicznych przeprosin, jeśli jego rzeczywistą potrzebą jest przywrócenie dobrego imienia, a nie sama gratyfikacja finansowa. Mediator w każdej fazie negocjacji stron podkreśla, że celem mediacji jest osiągnięcie słusznego, a nie „sprawiedliwego” rozwiązania, jakiego strony mogą oczekiwać od sądu. Rolą mediatora jest skłonienie stron do współpracy i szukania rozwiązania typu „win-win,” a nie rozstrzygnięcie sporu.

Na tym etapie mediator może zaproponować przerwę lub spotkania na osobności w celu wyciszenia emocji lub konsultacji, jeśli widzi taką potrzebę lub jeśli strony tego zażądają. Ważne jest, aby strony podsumowały swoje stanowiska i propozycje – czy to osobiście, czy za pośrednictwem mediatora.

Negocjowanie porozumienia

Na etapie negocjacji mediator wspiera strony w testowaniu przedstawionych propozycji. Jego zadaniem jest pomóc im w rzetelnej analizie ofert, aby wypracowane rozwiązania były dla obu stron satysfakcjonujące i realne do wdrożenia.

Podczas negocjacji i formułowania propozycji ugodowych istotne jest zapewnienie stronom dostępu do ekspertów – takich jak psychologowie, prawnicy czy inni specjaliści – jeśli strony wyrażą taką potrzebę. Obecność ekspertów może dostarczyć niezbędnego wsparcia i zwiększyć skuteczność mediacji. Zdarza się jednak, że strony reprezentowane przez pełnomocników tracą samodzielność w podejmowaniu decyzji oraz poczucie odpowiedzialności za konflikt i jego rozwiązanie. Mediacja może wtedy przybrać bardziej sformalizowany, konfrontacyjny charakter, przypominający spór sądowy, gdzie dominują argumenty zamiast dążenia do wzajemnych ustępstw. Taka sytuacja często prowadzi do przedłużania mediacji, a nierzadko także do fiaska w osiągnięciu porozumienia.

Mediator ma do dyspozycji różne techniki, które pomagają osiągnąć porozumienie. Mogą one obejmować ćwiczenia budujące empatię lub wizualizujące skrajne scenariusze, np. „Co by było, gdyby nie doszło do ugody?”.

Do popularnych metod wspomagających negocjacje należą m.in.:

- BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement): najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia. Strona nie musi przystać na ustalenia, jeśli posiada korzystniejszą opcję.
- WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement): najgorsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia. Strona decyduje się na porozumienie, zdając sobie sprawę z jego niedoskonałości, gdyż brak lepszej alternatywy.
- Adwokat diabła: mediator przedstawia argumenty przeciwnika lub odmienny punkt widzenia, by sprowokować strony do zrozumienia innej perspektywy.
- Qui pro quo („coś za coś”): metoda wzajemnych ustępstw, w której każda strona dokonuje drobnych ustępstw w imię słuszności i akceptowalności, a nie obiektywnej sprawiedliwości.

Odwołanie do systemu wartości stron: pomocne w sytuacjach impasu, gdy mediator nawiązuje do wspólnych wartości stron, które chcą zachować w relacji. W środowisku pracy najczęściej chodzi o utrzymanie dobrej reputacji lub współpracy.

Narzędzia mediatora:



Osiągnięcie porozumienia, spisanie i weryfikacja ugody

Po uzyskaniu konsensusu mediator pomaga stronom sformułować ugodę. Proces ten obejmuje również szczegółową weryfikację ustaleń, aby upewnić się, że są one jasne, realistyczne i satysfakcjonujące dla obu stron.

Zakończenie mediacji

Na zakończenie mediacji mediator podsumowuje proces, wyjaśniając zasady realizacji ugody oraz dziękując stronom za współpracę i zaangażowanie.

Wymogi formalne ugody

Mediator powinien dbać o to, aby ugoda zawarta między stronami spełniała wymagania określone w art. 183(14) § 3 Kodeksu postępowania cywilnego, tj.:

- zgodność z prawem – czy ugoda jest zgodna z powszechnie obowiązującymi przepisami, zasadami współżycia społecznego oraz nie zmierza do obejścia prawa;
- wykonalność i praktyczność – czy zaproponowane rozwiązania są w praktyce możliwe do zrealizowania, a ponadto czy nie są zbyt skomplikowane, co mogłoby uniemożliwić ich realizację;
- słuszność – w jakim stopniu ugoda odzwierciedla poczucie sprawiedliwości stron i wyraża ich rzeczywiste intencje;
- trwałość – zapisy ugody powinny uwzględniać ewentualne zmiany, które mogą nastąpić w okresie przewidzianym na jej realizację.

Z przebiegu mediacji należy sporządzić protokół podpisany przez mediatora, nawet w przypadku, gdy strony nie osiągną porozumienia (art. 183(12) k.p.c.). Protokół ten nie powinien jednak zawierać merytorycznych informacji dotyczących przebiegu mediacji, takich jak: stanowiska, argumenty czy propozycje stron, ich wzajemny stosunek czy poziom konfliktu. Z uwagi na zasadę poufności, w przypadku braku porozumienia, protokół powinien jedynie zawierać dane dotyczące terminu, miejsca i obecności stron oraz mediatora, ewentualnie informację o zdalnym charakterze mediacji, jak również o tym, że strony nie osiągnęły porozumienia, bez wskazywania, która ze stron odstąpiła od mediacji.

Jeżeli strony zawrą ugodę, należy po jej podpisaniu przez strony dołączyć ją do protokołu. W przypadku zawarcia ugody, mediator ma obowiązek przekazać protokół zarówno stronom, jak i sądowi, który byłby właściwy – gdyby sprawa miała być rozpatrywana w postępowaniu sądowym, lub do sądu kierującego sprawę do mediacji – w przypadku, gdy mediacja została zainicjowana przez sąd. Po otrzymaniu ugody sąd niezwłocznie wszczyna postępowanie mające na celu jej zatwierdzenie (art. 183(13) Kodeksu postępowania cywilnego), które odbywa się na posiedzeniu niejawnym. Jeżeli ugoda podlega wykonaniu w drodze egzekucji, sąd nadaje jej klauzulę wykonalności przy jej zatwierdzaniu.

Sąd może odmówić zatwierdzenia ugody, jeśli nie spełnia ona wymagań wskazanych wyżej, a więc:

- jest sprzeczna z prawem lub zasadami współżycia społecznego;
- zmierza do obejścia prawa;
- zawiera sprzeczności, które uniemożliwiają jej wykonanie lub jest niezrozumiała.

W sprawach z zakresu prawa pracy sąd może również odmówić zatwierdzenia ugody, jeśli prowadziłoby to do naruszenia słusznego interesu pracownika lub ubezpieczonego (art. 469 k.p.c.). W niektórych sprawach, takich jak te dotyczące ochrony produkcji odpowiedniej jakości lub ochrony środowiska, zatwierdzenie ugody może być także uzależnione od spełnienia tych wymogów.

Po zatwierdzeniu przez sąd, ugoda zawarta przed mediatorem nabiera mocy prawnej ugody zawartej przed sądem, a jej powaga równa się powadze rzeczy osądzonej. Jeśli mediacja odbyła się w ramach postępowania sądowego, sąd, po zatwierdzeniu ugody, umarza postępowanie sądowe, ponieważ dalsze jego prowadzenie staje się zbędne.

Nie każda ugoda zawarta w wyniku porozumienia w sporach pracowniczych wymaga zatwierdzenia przez sąd. Strony często decydują się na skierowanie ugody do sądu dopiero wtedy, gdy pojawiają się trudności z egzekucją jej postanowień.

Czas trwania mediacji

Liczba, częstotliwość oraz czas trwania poszczególnych sesji mediacyjnych nie są z góry określone – zależą w dużej mierze od ustaleń ze stronami i ich indywidualnych potrzeb. Ważne jest jednak, aby czas mediacji był dostosowany do fizycznych i intelektualnych możliwości stron oraz mediatora, aby zmęczenie nie wpływało negatywnie na przebieg spotkań.

Sesje mediacyjne mogą odbywać się zarówno stacjonarnie, jak i – co staje się coraz powszechniejszą praktyką – online. Mediacja może być również prowadzona w trybie wahadłowym.

Obszary, w których może być stosowana mediacja w środowisku pracy

Mediację można prowadzić w niemal wszystkich obszarach konfliktów pracowniczych, w których dopuszczalne jest zawarcie ugody, z wyłączeniem spraw dotyczących ubezpieczeń społecznych.

Typowe przypadki w zakresie prawa pracy obejmują kwestie związane z:

- stosunkiem pracy (np. wypowiedzenie, rozwiązanie umowy),
- wynagrodzeniem, w tym premiami i benefitami pozapłacowymi,
- warunkami pracy oraz bezpieczeństwem i higieną pracy,
- dyskryminacją, nierównym traktowaniem, molestowaniem seksualnym i mobbingiem,
- naruszeniem dóbr osobistych,
- relacjami z organizacjami związkowymi.

W Polsce mediacja najczęściej jest stosowana w sprawach dotyczących dyscyplinarnego zakończenia pracy, mobbingu, dyskryminacji oraz wynagrodzenia.

Nie wszystkie wymienione powyżej kategorie spraw zawsze kwalifikują się do mediacji. Jej zasadność i opłacalność mogą zależeć od szczegółów konkretnej sprawy oraz jej etapu. Brak jest ściśle określonych przesłanek wskazujących, kiedy należy rozpocząć mediację, jednak często jest ona najbardziej skuteczna na wczesnym etapie konfliktu – zanim spór zaostrzy się i zanim wdrożone zostaną formalne procedury skargowe. Mimo to mediacja może być efektywna również w trakcie procedur skargowych lub po zakończeniu postępowania formalnego, na przykład w celu odbudowania relacji.

W środowisku pracy mediacja może obejmować konflikty pomiędzy pracownikami, między pracownikami a przełożonymi, między grupami pracowników a zarządem, a także pomiędzy związkami zawodowymi a zarządem oraz w innych konfiguracjach osobowych lub zespołowych.

Zastosowanie mediacji należy szczególnie rozważyć w przypadkach:

- poważnych naruszeń prawa,
- nękania czy molestowania seksualnego, gdy osoba poszkodowana woli procedurę skargową lub sądową,
- gdy istnieje ryzyko zachwiania równowagi stron, zwłaszcza gdy jedna ze stron jest w sytuacji ograniczonej zdolności intelektualnej lub wyjątkowej bezradności,
- w sytuacjach, gdy strony nie dysponują odpowiednimi uprawnieniami lub narzędziami do rozwiązania konfliktu samodzielnie;
- gdy osoba odpowiedzialna za określone obszary działalności w miejscu pracy próbuje w ten sposób unikać swoich obowiązków;
- kiedy konflikt jest na bardzo wczesnym etapie, a istnieje szansa na jego samodzielne rozwiązanie przez strony.

Korzyści z mediacji w środowisku pracy

Mediacja przynosi liczne korzyści w miejscu pracy, które ze względu na swój konfliktogenny charakter często wymaga sprawnego zarządzania sporami. Relacje zawodowe oparte na zależności, nierówny rozkład obowiązków między pracownikami, presja na efektywność, a także rywalizacja zawodowa generują napięcia i sprawiają, że konflikty mogą szybko się zaostrzać. Aby zapobiec ich eskalacji, pracodawcy, którym zależy na utrzymaniu przyjaznej atmosfery oraz na stabilności i dobrostanie psychicznym pracowników, powinni wdrażać systemy szybkiego reagowania na wczesne sygnały konfliktów.

W takich sytuacjach mediacja jest optymalnym narzędziem dzięki swoim specyficznym cechom, takim jak:

- brak hierarchii w rozwiązywaniu konfliktów – w przeciwieństwie do formalnych procedur sądowych i zhierarchizowanej struktury pracowniczej,
- pełna decyzyjność stron, które same zarządzają konfliktem i decydują o warunkach porozumienia, co daje im poczucie sprawczości i satysfakcji,
- odchodzenie od sztywnych reguł sprawiedliwości na rzecz zasady słuszności, co zwiększa trwałość wypracowanego rozwiązania,
- dotarcie do ukrytych źródeł problemu oraz systemowych kwestii w środowisku pracy, które nie mogłyby zostać rozwiązane na drodze sądowej, co sprzyja trwałości porozumienia i poprawie relacji między stronami,
- zachowanie poufności, która chroni reputację zarówno osób zaangażowanych w konflikt, jak i całego zakładu pracy,
- łagodzenie wzajemnych antagonizmów oraz budowanie atmosfery troski o pracownika i o pozytywne środowisko pracy
- przyjazny i odformalizowany przebieg eliminuje stres i pozwala na zachowanie dobrych relacji zwłaszcza pomiędzy osobami, które będą kontynuowały współpracę.

Mierzalne korzyści mediacji podkreślają jej przewagę nad postępowaniem sądowym, zwłaszcza w dwóch kluczowych aspektach:

Czas:

W mediacji strony, wspólnie z mediatorem, samodzielnie ustalają czas trwania procesu, decydując o liczbie i częstotliwości sesji. Dzięki temu mediacja może zakończyć się znacznie szybciej niż postępowanie sądowe – czasem nawet w ciągu kilku dni. Dla porównania, sprawa pracownicza w pierwszej instancji sądowej może trwać od 6 do 12 miesięcy, przy założeniu umiarkowanego obciążenia sądów. Przy odwołaniu do drugiej instancji czas ten może wydłużyć się do około 2 lat lub dłużej.

Koszty:

Pracownik składający pozew o roszczenia ze stosunku pracy jest początkowo zwolniony z opłat sądowych (zgodnie z art. 96 ust. 1 pkt 4 Ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych). W przypadku przegranej i składania apelacji lub skargi kasacyjnej do Sądu Najwyższego, może jednak zostać zobowiązany do wniesienia opłat, chyba że sąd zdecyduje o ich umorzeniu na podstawie indywidualnych przesłanek. Jeżeli wartość przedmiotu sporu przekracza 50 000 PLN, pracownik musi zapłacić 5% tej wartości. Dodatkowe koszty obejmują zazwyczaj obsługę prawną, koszty zastępstwa procesowego strony przegrywającej oraz koszty dowodowe, takie jak ekspertyzy i opinie biegłych. Łączne wydatki związane z procesem sądowym są zazwyczaj znacząco wyższe niż koszty mediacji, która pozostaje rozwiązaniem bardziej ekonomicznym.

Case Study

Firma ABC zwolniła dyscyplinarnie pracownika X w okresie ochronnym przed emeryturą. Pracownik złożył odwołanie do sądu, domagając się przywrócenia do pracy oraz odszkodowania w wysokości 200 000 PLN.

Po około siedmiu miesiącach, sąd pierwszej instancji orzekł przywrócenie pracownika X do pracy oraz przyznał mu odszkodowanie w wysokości 50 000 PLN. Pracownik X odwołał się jednak od tej decyzji, kwestionując wysokość przyznanego odszkodowania. Po kolejnych 15 miesiącach sąd drugiej instancji przyznał mu pełne zadośćuczynienie w żądanej wysokości 200 000 PLN.

Po uprawomocnieniu się wyroku, pracownik X powrócił na stanowisko pracy, a firma ABC wypłaciła mu wynagrodzenie za okres dwóch miesięcy oraz należne zadośćuczynienie za niesłuszne zwolnienie w okresie ochronnym. Dodatkowo, pracodawca został obciążony kosztami obsługi prawnej, opłatami sądowymi oraz kosztami zastępstwa procesowego pracownika X. Łączne wydatki firmy wyniosły około 300 000 PLN, uwzględniając również koszty związane z zatrudnieniem zastępcy – pracownika Y – na czas nieobecności pracownika X.

Wniosek

W przypadku mediacji koszty mogłyby zostać ograniczone do wydatków na kilka sesji mediacyjnych lub całe postępowanie mogłoby zostać przeprowadzone przez mediatora zatrudnionego w firmie w ramach jego obowiązków.

Dodatkowo firma ABC uniknęłaby stresu związanego z długotrwałym procesem sądowym, negatywnej atmosfery w zespole, kosztów wizerunkowych, a także zachowałaby dobre relacje z pracownikiem X.

	Postępowanie sądowe	Mediacja
Czas	22 miesiące	+1 tydzień – 2 miesiące
Koszty	300 tys. złotych (zadośćuczynienie, koszty sądowe i zastępstwa procesowego)	+ 5 tys. złotych lub w ramach wynagrodzenia mediatora wewnętrznego
Charakter procesu	• Hierarchiczny (sąd, strony) • Sterowany wyłącznie przez sąd • Stresujący	• Równościowy • W pełni sterowany przez strony • Mało stresujący
Wynik	Arbitralny wyrok sądowy	Słusznościowa i satysfakcjonująca strony ugoda
Skutki na przyszłość	• Zepsute relacje • Nadszarpnięta reputacja pracodawcy	• Dobre i/lub naprawione relacje • Nienaruszony wizerunek pracodawcy

Powaga rzeczy osądzonej = powaga rzeczy ugodzonej

Pomimo licznych i niewątpliwych zalet mediacji, wciąż obserwujemy znaczny poziom nieufności wobec tej metody rozwiązywania konfliktów w środowisku pracy. Pracownicy obawiają się mediacji, ponieważ często nie mają wpływu na postanowienia umowne dotyczące jej zastosowania, a także uważają, że jako strona słabsza w konflikcie mogą nie uzyskać korzystnych warunków ugody. Z kolei pracodawcy często postrzegają mediację jako „miękkie” narzędzie, które może podważyć ich autorytet w oczach pracowników. Obawy obu stron sprawiają, że ich wspólny, podstawowy interes – szybkie i ekonomiczne zakończenie sporu – bywa trudny do osiągnięcia.

W takiej sytuacji niezwykle istotne staje się podnoszenie świadomości i budowanie zaufania do mediacji poprzez szeroko zakrojone działania informacyjne, które ukazują jej pozytywne strony oraz praktyczne korzyści.

Zrozumienie procesu mediacji i zaufanie do niego są szczególnie istotne w przypadku mediacji wewnętrznej, wprowadzanej w ramach struktury przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do mediacji zleconej przez sąd, mediacja inicjowana w miejscu pracy wynika ze świadomości indywidualnych potrzeb pracowników, które zazwyczaj odzwierciedlają kulturę organizacyjną firmy.

CZĘŚĆ III

WDRAŻANIE PROGRAMÓW MEDIACJI PRACOWNICZYCH U PRACODAWCÓW

1) KONFLIKT – DEFINICJA, RODZAJE, FAZY

W kontekście funkcjonowania organizacji, J.A.F. Stoner i Ch. Wankel opisują konflikt jako sytuację, w której dwie lub więcej osób bądź grup wchodzi w spór spowodowany koniecznością współdzielenia ograniczonych zasobów, podziału obowiązków lub różnic w postrzeganiu, celach czy wartościach. Strony zaangażowane w konflikt starają się narzucić swój punkt widzenia lub zrealizować swoje interesy kosztem innych (Stoner, Wankel, 1996, s. 329). Stoner J., Wankel C. (1996), Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Christopher Moore (2009) wyróżnił pięć głównych rodzajów konfliktów. Są to:

- **Konflikty danych:** Powstają gdy brak jest informacji lub gdy podane informacje są błędne. Skutkuje to różnicami w interpretacji danych przez strony. Jeśli nie zostanie to wyjaśnione, to naturalną konsekwencją będzie dalsza eskalacja nieporozumienia, co często prowadzi do otwartego konfliktu.
- **Konflikty interesów:** Wynikają z różnych potrzeb, pragnień lub oczekiwań stron. W takich przypadkach strony rywalizują o zasoby lub dążą do realizacji sprzecznych celów.
- **Konflikty strukturalne:** Są związane z ograniczeniami organizacyjnymi lub środowiskowymi, np. nierówną dystrybucją zasobów, nadmierną kontrolą, barierami komunikacyjnymi czy hierarchią.
- **Konflikty relacyjne:** Wynikają z napięć emocjonalnych, stereotypów, braku zaufania, działań odwetowych czy problemów z komunikacją. Ten rodzaj konfliktu może pojawić się w sytuacji, gdy nie ma obiektywnych przesłanek do jego powstania.
- **Konflikty wartości:** Powstają, gdy strony mają różne systemy wartości, przekonania czy światopoglądy. Są trudne do rozwiązania, gdyż dotyczą osobistych fundamentów tożsamości. Konflikt wartości jest często nierozwiązywalny, ponieważ wyznawane przez daną osobę wartości najczęściej nie podlegają negocjacjom.

Powyższe ilustruje „Koło Konfliktu” Moore’a (patrz: kolejna strona), które lepiej pomaga zrozumieć źródła konfliktu.

Koło konfliktu Moore'a



Źródło: <https://www.bisou.pw.edu.pl/layout/set/print/Uczelniany-Rzecznik-Zaufania/1stota-i-rodzaje-konfliktow>

Warto pamiętać, że konflikty często mają więcej niż jedno źródło i mogą wymagać kompleksowego podejścia do rozwiązania.

Fazy konfliktu

W przebiegu każdego konfliktu można wyróżnić kilka faz. Poniższa charakterystyka powstała w oparciu o podział zaprezentowany w Encyklopedii Zarządzania.

Pierwsza faza konfliktu, czyli powstanie konfliktu, to moment, w którym pojawiają się warunki sprzyjające jego zaistnieniu. W tej fazie jedna ze stron zaczyna odczuwać niezadowolenie, dostrzegając, że druga strona działa w sposób, który utrudnia realizację jej celów.

W organizacjach źródłami konfliktów mogą być takie czynniki jak:

- Rywalizacja o zasoby (np. pracownicy, kapitał czy materiały niezbędne do działania organizacji).
- Potrzeba autonomii i chęć kontroli.
- Sprzeczne cele.
- Różnice w wartościach i poglądach.
- Dynamiczne zmiany w otoczeniu lub strukturze organizacji.

Każdy z tych elementów może przyczynić się do eskalacji napięć i wpłynąć na dalszy przebieg konfliktu.

Druga faza konfliktu, czyli wybuch konfliktu, charakteryzuje się gwałtownym zaostrzeniem napięć i otwartą konfrontacją stron. Narastające niezadowolenie eskaluje, prowadząc do różnorodnych reakcji, takich jak:

- Wrogość i agresja: Pojawia się chęć zaszkodzenia lub dominacji nad drugą stroną.
- Przekonanie o własnej racji: Strony są głęboko przekonane o słuszności swoich poglądów, a odmienne stanowisko bywa postrzegane jako wynik złej woli, np. korupcji czy nieuczciwości.
- Dehumanizacja przeciwnika: Druga strona przestaje być postrzegana jako równorzędny partner, co usprawiedliwia działania sprzeczne z zasadami współpracy.
- Gotowość do poświęceń: Strony są skłonne ponieść straty, by osiągnąć przewagę lub „zwycięstwo” w konflikcie.

W tej fazie konfliktu dalszy rozwój wydarzeń wymaga stałego nadzoru, ponieważ wycofanie się staje się niezwykle trudne. Kluczowe jest wówczas odpowiednie zarządzanie sytuacją, by ograniczyć negatywne skutki eskalacji i stworzyć podstawy do rozwiązania sporu.

Trzecia faza konfliktu, czyli przebieg konfliktu, jest najdłuższym etapem, w którym podejmowane są kluczowe decyzje oraz działania. Etap ten charakteryzuje się dynamicznym rozwojem wydarzeń, a reakcje stron zależą od wzajemnych interakcji – na przykład odpowiedzi na żądania mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. To etap intensywnej wymiany działań i decyzji mających na celu realizację własnych interesów.

W tej fazie wyróżnia się pięć podstawowych strategii rozstrzygania konfliktów:

- Unikanie: Ignorowanie konfliktu lub odłożenie jego rozwiązania na później.
- Uleganie: Podporządkowanie się drugiej stronie w celu złagodzenia napięcia.

- Narzucanie: Wykorzystywanie swojej przewagi do forsowania własnych rozwiązań.
- Kompromis: Poszukiwanie rozwiązań częściowo satysfakcjonujących obie strony.
- Współpraca: Dążenie do wypracowania optymalnego rozwiązania, które zaspokaja interesy obu stron.



Źródło: <https://profes.com.pl/blog/jak-radzic-sobie-z-konfliktami-w-zespole-strategie-dla-menedzerow/>

Ten etap konfliktu można uznać za kluczowy, gdyż podejmowane decyzje mają bezpośredni wpływ na kierunek, w którym spór będzie się rozwijał – czy dojdzie do eskalacji, czy też uda się go zakończyć konstruktywnie.

Czwarta faza konfliktu, czyli wynik konfliktu, koncentruje się na konsekwencjach rozstrzygnięcia sporu. Zwycięzcy zyskują wzmocnienie swojej pozycji, podczas gdy przegrani często odczuwają frustrację, niezadowolenie i złość. W takich sytuacjach mogą pojawiać się wzajemne oskarżenia dotyczące odpowiedzialności za porażkę.

Nie zawsze jednak konflikt kończy się definitywnie. Nerozwiazane kwestie lub poczucie niesprawiedliwości mogą prowadzić do powstania kolejnych sporów, co skutkuje cyklicznym powtarzaniem procesu.

Wynik konfliktu może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Współczesne podejście do konfliktów podkreśla ich potencjał pozytywny. Konstrukttywne rozwiązanie może przyczynić się do poprawy relacji, lepszego zrozumienia stron czy wprowadzenia korzystnych zmian. Ostateczny rezultat konfliktu zależy od działań podjętych przez uczestników i ich gotowości do znalezienia wspólnego rozwiązania.

Źródło: https://flfmfiles.pl/flplflindex.php/flFazy_konfliktu

Sposoby radzenia sobie z konfliktem

Do najbardziej typowych sposobów działania w obliczu konfliktu należą (Chełpa S, Witkowski T 1995:103-139):

"Odwlekanie" konfliktu, czyli odkładanie działań na później, to strategia polegająca na unikaniu konfrontacji i bagatelizowaniu problemu. Osoby stosujące tę metodę często postrzegają sytuację jako niegroźną lub niekonfliktową, używając technik przeformułowania, np. „To tylko drobne nieporozumienie” lub „Poczekam, zobaczę, jak się rozwinie, i zareaguję, jeśli będzie to konieczne”.

Głównym celem jest unikanie bezpośredniego działania i pozostawienie problemu bez rozwiązania, z przekonaniem, że konflikt rozwiąże się samoistnie. Taka postawa może być odbierana jako „bezkonfliktowa”, jednak w rzeczywistości może prowadzić do kumulacji problemów i ich eskalacji w przyszłości. Strategia ta jest stosowana do momentu, aż sytuacja wymusi konieczność reakcji, co czasami skutkuje większym napięciem niż w przypadku wcześniejszego podjęcia działań.

Ignorowanie konfliktu polega na świadomym pomijaniu problemu i unikaniu jego bezpośredniego omawiania. Tego typu podejście wynika z przekonania, że brak podjęcia decyzji lub działania pozwoli uniknąć dalszego zaostrzenia sytuacji. Osoby stosujące tę strategię złudnie zakładają, że konflikt osłabnie samoczynnie podczas, gdy w rzeczywistości jest często na odwrót, tzn. w dłuższej perspektywie taka postawa prowadzi do jego eskalacji.

Rezygnacja z dążeń lub dostosowanie się oznacza świadome zaniechanie realizacji własnych potrzeb na rzecz drugiej strony konfliktu. Taka postawa może mieć miejsce na różnych etapach: przed podjęciem działań, w trakcie konfliktu, gdy jedna ze stron ustępuje, lub po jego zakończeniu, kiedy osoba uznaje swoją przegraną. W każdym przypadku oznacza to podporządkowanie się i wycofanie, co często skutkuje nierównowagą sił i może prowadzić do frustracji lub niezadowolenia osoby rezygnującej.

Reorientacja to strategia polegająca na szukaniu „kozła ofiarnego” i obwinianiu zewnętrznych zagrożeń za zaistniały konflikt. W tym przypadku jedna ze stron wskazuje winnego i koncentruje na nim całą energię konfliktu. Jest to reakcja o charakterze doraźnym, często wywołująca silne emocje.

Tego typu metoda bywa stosowana w konfliktach w miejscu pracy, gdzie może prowadzić do wykluczenia lub mobbingu wobec jednej osoby lub grupy pracowników.

Podjęcie walki oznacza agresywną strategię konfliktu, w której jedna strona dąży do dominacji lub wręcz zniszczenia drugiej. Tego rodzaju zachowanie zakłada, że tylko własne interesy mają znaczenie, a rozwiązanie konfliktu nie opiera się na racjonalnych argumentach, lecz na poczuciu siły i przewagi nad przeciwnikiem. Celem jest wygrana za wszelką cenę, niezależnie od konsekwencji dla drugiej strony. Takie podejście często prowadzi do eskalacji konfliktu i może zakończyć się trwałymi negatywnymi skutkami, zarówno w kontekście personalnym, jak i organizacyjnym.

Odwołanie się do trzeciej osoby polega na zwróceniu się o pomoc do osoby spoza konfliktu, która nie jest bezpośrednio zaangażowana w spór, aby pomogła rozstrzygnąć problem. Może to obejmować mediację, gdzie strona trzecia wspiera strony konfliktu w znalezieniu rozwiązania, arbitraż, gdzie osoba trzecia podejmuje decyzję, lub postępowanie sądowe, w którym ostateczną decyzję podejmuje sąd. Celem jest uzyskanie obiektywnego i sprawiedliwego rozwiązania sporu.

Potraktowanie sytuacji jako problemu do rozwiązania oznacza, że strony konfliktu uznają równość swoich interesów i podejmują wspólny wysiłek w poszukiwaniu rozwiązań, które będą akceptowane przez obie strony. Strony współpracują w trakcie negocjacji, starając się znaleźć kompromisowe rozwiązanie. Mogą także zwrócić się o pomoc do osób trzecich, które będą wspierały proces rozmów, zapewniając obiektywizm i ułatwiając osiągnięcie porozumienia. W tym podejściu istotne jest uznanie wartości każdego interesu i dążenie do znalezienia rozwiązania win-win.

Źródło: Chełpa S., Witkowski T. „Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami”, Warszawa 1995

Style zarządzania

W kontekście konfliktów w miejscu pracy nie bez znaczenia pozostaje styl zarządzania w organizacji. Rensis Likert wyróżnia cztery podstawowe style zarządzania, tj. autorytarno-despotyczny, autorytarno-życzliwy, konsultatywny i demokratyczny.

Styl autorytarno-despotyczny (znany również jako opresyjno-autokratyczny) charakteryzuje się sztywno określoną komunikacją pomiędzy przełożonym a podwładnymi. Przełożony wydaje precyzyjne polecenia, które muszą zostać natychmiastowo wykonane, zgodnie z jego instrukcjami. W tym stylu zarządzania kluczowym elementem jest ścisła kontrola, a przełożony oczekuje całkowitego posłuszeństwa i realizacji zadań przez swoich pracowników. Taki sposób zarządzania często nie uwzględnia opinii czy inicjatywy pracowników, a głównym celem jest egzekwowanie porządku i dyscypliny.

Styl autorytarno-życzliwy (inaczej paternalistyczny) charakteryzuje się oczekiwaniem od podwładnych posłuszeństwa oraz szybkiego wykonywania poleceń. Przełożony stara się zapewnić zadowolenie swoich pracowników poprzez politykę "otwartych drzwi", choć w praktyce jest to jedynie pozorne. Podwładni mogą zgłaszać swoje pomysły i są nawet do tego zachęcani, ale te propozycje nigdy nie są brane pod uwagę. Przełożony koncentruje się na opracowanych procedurach i otwartej komunikacji, jednak rzadko wdraża je w życie, traktując je bardziej jako formalność niż realny sposób zarządzania.

Styl konsultatywny to podejście, w którym przełożony aktywnie angażuje pracowników w proces podejmowania decyzji. Nie tylko wysłuchuje ich opinii, ale również uwzględnia ich zdanie przy podejmowaniu ostatecznych decyzji. W tym stylu zarządzania, komunikacja jest dwustronna, a pracownicy czują, że ich wkład ma znaczenie i wpływa na końcowe rezultaty.

Styl demokratyczny charakteryzuje się tym, że przełożony oczekuje aktywnego udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji, jednocześnie kładąc duży nacisk na wprowadzenie ich w zasady, cele i normy obowiązujące w organizacji. Pracownicy są angażowani w tworzenie i realizację celów, co pozwala na większą współodpowiedzialność za wynik końcowy, a także wzmacnia identyfikację z misją firmy.

Zestaw indywidualnych reakcji na konflikt, w połączeniu z zewnętrznymi uwarunkowaniami w miejscu pracy oraz różnymi stylami zarządzania, wpływa na strategię, jaką przedsiębiorstwa wybierają w obliczu konfliktu w środowisku zawodowym.

Źródło: Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 157

2) WDRAŻANIE PROGRAMÓW MEDIACJI PRACOWNICZYCH U DUŻYCH PRACODWCÓW

Cele wdrażania programu mediacji pracowniczych

W zależności od panującej w danej organizacji kultury pracy i sposobu zarządzania cele takiego programu mogą się różnić. Poniżej przedstawiamy przykładowe cele, które dana organizacja mogłaby zrealizować w ramach programu wdrażania mediacji pracowniczych.

Promowanie kultury otwartości i dialogu

Stworzenie takiego środowiska w miejscu pracy, w którym pracownicy nie boją się otwarcie wyrażać własnego zdania, czy zgłaszać wszelkie nieprawidłowości (w tym zaistniałe konflikty). Danie pracownikom prawa głosu oznacza ich upodmiotowienie, co pozytywnie wpływa nie tylko na morale personelu, ale także na realną siłę danej organizacji. Zwiększone zaangażowanie pracowników jest pochodną promowania kultury otwartości i dialogu. Skutkuje ono nie tylko poprawą relacji międzyludzkich w danej organizacji, ale także przekłada się na zwiększoną produktywność pracowników i wyższy poziom satysfakcji z ich pracy.

Budowanie pozytywnego wizerunku organizacji

Tak wewnątrz, jak i na zewnątrz. Wdrożenie mediacji pracowniczych w organizacji sprzyja pozytywnemu postrzeganiu jej – zarówno przez samych pracowników firmy, jak i jej klientów, akcjonariuszy, konkurencji – jako podmiotu dbającego nie tylko o swoją kondycję finansową czy pozycję na rynku, ale także o dobrostan i zadowolenie swoich pracowników.

Budowanie trwałych relacji

Zamiast doraźnych interwencji mediacja pozwala stronom na lepsze zrozumienie swoich stanowisk. Sprzyja to nie tylko wypracowaniu porozumienia, ale także długotrwałej współpracy. Dotyczy to często nie tylko samych pracowników, ale także całych działów firm. Poprzez ciągłą edukację personelu i zwiększanie jego kompetencji w zakresie umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych, co pozwala na uniknięcie wielu konfliktów zanim one w ogóle wystąpią.

Redukcja istniejących konfliktów

Wdrożenie mediacji pracowniczej jako skutecznego narzędzia rozwiązywania nieporozumień w środowisku pracy na poziomie jednostek, zespołów, działów.

Redukcja kosztów

Dla wielu organizacji konflikty pracownicze wiążą się ze spadkiem wydajności, zwolnieniami chorobowymi, rotacją pracowników, a w niektórych przypadkach procesami sądowymi. Prowadzi to do wymiernych strat, którym można choćby częściowo zapobiec wdrażając program mediacji pracowniczych.

Powyższe ma na celu wypracowanie systemu umożliwiającego organizacjom samodzielne rozwiązywanie konfliktów. Dzięki temu rozwiązaniu zarówno pracownicy, jak i kadra wyższego szczebla mogą rozwiązywać konflikty w oparciu o wzajemny szacunek i zaufanie przyczyniając się tym samym do bezpieczniejszego i bardziej harmonijnego środowiska pracy.

Diagnoza organizacji

Zanim w danej organizacji dojdzie do wdrożenia programu mediacji pracowniczej należy przeprowadzić diagnozę, która pozwoli lepiej zrozumieć jakie są źródła konfliktu, sposoby ich dotychczasowego rozwiązywania i określić potrzeby związane z mediacją. Przykładowy plan działań dla tego etapu poniżej.

Wdrożenie mediacji pracowniczej w danej organizacji powinno być poparte diagnozą. Istotne jest aby określić, które obszary organizacji zostaną poddane analizie, wskazanie osób i grup mogących dostarczyć istotnych informacji, a także sprecyzowanie celów badania.

Proces rozpoczyna się od przeanalizowania struktury organizacji, aby zidentyfikować działy, oddziały i zespoły wymagające szczególnego zainteresowania. Decyzja o wyborze tych obszarów powinna być oparta na takich kryteriach jak częstotliwość konfliktów, liczba zgłoszeń do działu HR oraz wskaźniki dotyczące absencji lub rotacji pracowników. Szczególną uwagę warto zwrócić na jednostki, w których współpraca między zespołami lub charakter wykonywanej pracy może być źródłem napięć, np. relacje między działem sprzedaży a produkcją.

Następnym krokiem jest identyfikacja kluczowych interesariuszy, którzy mogą dostarczyć cennych danych. Zarząd i kadra kierownicza oferują strategiczną perspektywę i mogą wskazać obszary wymagające interwencji. Dział HR dostarcza dane historyczne dotyczące konfliktów, rotacji i absencji, co pozwala na wyciągnięcie wniosków o przyczynach problemów. Liderzy zespołów, dzięki swojej codziennej roli operacyjnej, mogą wskazać konkretne napięcia w zespołach, natomiast sami pracownicy, będący bezpośrednio zaangażowani w konflikty, mogą podzielić się swoimi doświadczeniami i opiniami.

Kolejnym kluczowym elementem jest sprecyzowanie celów diagnozy. Najważniejsze jest określenie najczęstszych przyczyn konfliktów w organizacji, co umożliwi opracowanie adekwatnych procedur mediacyjnych. Istotne jest także zbadanie kompetencji w zakresie zarządzania konfliktami, zarówno wśród pracowników, jak i kadry menedżerskiej, co pomoże w zaplanowaniu odpowiednich szkoleń. Dodatkowo warto ocenić postawy wobec mediacji i stopień gotowości organizacji na wdrożenie tego systemu.

Starannie przeprowadzony proces definiowania zakresu diagnozy pozwala na dokładne zaplanowanie dalszych działań, co przekłada się na rzetelność uzyskanych wyników i skuteczność wdrażanego systemu mediacyjnego.

Stworzenie planu badawczego

Przygotowanie szczegółowego planu badawczego to krok niezbędny do efektywnego przeprowadzenia diagnozy organizacyjnej. Taki plan powinien uwzględniać wybór odpowiednich metod zbierania danych oraz precyzyjne opracowanie harmonogramu prac.

Pierwszym etapem jest określenie narzędzi, które będą używane do gromadzenia informacji. Mogą do tego posłużyć ankiety, wywiady indywidualne i grupowe, czy analiza dostępnych dokumentów.

Ankiety to praktyczne rozwiązanie pozwalające szybko zebrać opinie i doświadczenia od dużej liczby pracowników, a co za tym idzie uzyskać szeroką perspektywę sytuacji w organizacji.

Celem przeprowadzenia ankiety powinno być zebranie ogólnych opinii pracowników na temat atmosfery panującej w pracy, częstotliwości i rodzajów konfliktów, a także dotychczasowych sposobów ich rozwiązywania. Aby to osiągnąć, należy opracować krótką, anonimową ankietę dostępną online. Ankieta powinna zawierać pytania zamknięte, takie jak np. „Czy czujesz, że Twoje konflikty są skutecznie rozwiązywane?” z odpowiedziami ocenianymi w skali od 1 do 5. Dodatkowo warto dodać pytania otwarte, takie jak „Jakie sytuacje w pracy najczęściej prowadzą do napięć?”, które pozwolą uzyskać bardziej szczegółowe odpowiedzi.

Po przygotowaniu ankiety, należy wysłać ją do wszystkich pracowników z wyznaczonym terminem na jej wypełnienie (zwykle od 1 do 2 tygodni). Dzięki temu można uzyskać szerszy wgląd w kwestie związane z konfliktami i ich rozwiązaniami z perspektywy całej organizacji.

Wywiady indywidualne to bardzo cenne narzędzie, gdyż pozwala lepiej zrozumieć specyficzne przyczyny konfliktów oraz ocenić efektywność aktualnych procedur zarządzania nimi.

Wywiady indywidualne mają na celu zebranie szczegółowych informacji od reprezentantów różnych szczebli organizacyjnych, takich jak pracownicy liniowi, menedżerowie czy przedstawiciele działu HR. Należy wytypować reprezentatywną grupę uczestników, która obejmie osoby z różnych poziomów organizacji. Ważne jest przygotowanie pytań, które pozwolą na głębsze zrozumienie problemów, takich jak: „Jakie konflikty występują w Twoim dziale najczęściej?” lub „Czy masz zaufanie do aktualnych procedur rozwiązywania konfliktów?”. Wywiady powinny być przeprowadzane w neutralnej atmosferze, przy zachowaniu pełnej poufności. Sprzyja to otwartości i zachęca do swobodnego dzielenia się refleksjami.

Wywiady grupowe pomagają odkryć dynamikę wewnętrzną zespołów i wzajemne relacje pracowników. Warto by tego typu spotkania odbywały się w małych grupach (4-8 osób), co umożliwia swobodną dyskusję na wybrane tematy.

Celem wywiadów grupowych powinno być lepsze zrozumienie dynamiki zespołów oraz wzajemnych relacji w grupach. Tego typu spotkania pozwalają uzyskać cenne informacje o tym, jak konflikty wpływają na atmosferę w pracy oraz ustalić jakie mogą być ewentualne oczekiwania pracowników wobec proponowanego wdrożenia systemu mediacji. Dodatkowo niezwykle pomocna może być analiza dokumentacji, takiej jak zgłoszenia konfliktów do HR, raporty absencji czy dane dotyczące rotacji pracowników. Pozwala to na identyfikację powtarzających się wzorców i trendów. Umożliwia także przeprowadzenie korelacji między częstymi konfliktami a wyższą absencją, czy rotacją pracowników.

Następnie warto zwrócić uwagę na wyniki wcześniejszych badań satysfakcji pracowników, jeśli takie były przeprowadzane. Wyniki tych badań mogą dostarczyć dodatkowych informacji o postrzeganym klimacie w pracy, skuteczności istniejących procedur rozwiązywania konfliktów oraz ogólnej satysfakcji pracowników z metod zarządzania sporami w organizacji. Dokładna analiza dostępnej dokumentacji pozwala na lepsze zrozumienie szerszego kontekstu problemów w organizacji, a także dostarcza cennych danych niezbędnych do opracowania skutecznego systemu mediacyjnego.

Opracowanie harmonogramu działań

Kolejnym krokiem jest opracowanie szczegółowego harmonogramu działań, który podzieli proces diagnozy na logiczne etapy. Pierwszy etap obejmuje zbieranie danych za pomocą wybranych metod badawczych. Następnie konieczna jest analiza zebranych informacji, która pozwoli na wyciągnięcie kluczowych wniosków i identyfikację problematycznych obszarów. Ostatnim krokiem jest przygotowanie raportu końcowego, zawierającego podsumowanie wyników diagnozy oraz konkretne rekomendacje dotyczące dalszych działań.

Dobrze zaplanowany proces badawczy zapewnia płynne i uporządkowane przeprowadzenie diagnozy, minimalizując ryzyko pominięcia istotnych aspektów. Dzięki temu możliwe jest skuteczne opracowanie rozwiązań dostosowanych do rzeczywistych potrzeb organizacji.

Komunikacja z pracownikami

Efektywna komunikacja z pracownikami stanowi fundament sukcesu w procesie diagnozy organizacyjnej. Istotne jest, aby od samego początku przekazywać jasne i zrozumiałe informacje na temat celu oraz przebiegu planowanych działań.

Pierwszym etapem jest opracowanie materiałów informacyjnych skierowanych do zespołu. Mogą to być e-maile, plakaty w biurze czy organizacja spotkań informacyjnych. Ich treść powinna w prosty sposób wyjaśniać, dlaczego przeprowadzana jest diagnoza, jakie techniki będą stosowane oraz w jaki sposób zostaną wykorzystane zebrane dane. Należy zaakcentować, że głównym celem badania jest poprawa warunków pracy oraz skuteczniejsze zarządzanie konfliktami, co przyniesie korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla całej organizacji.

Równie istotne jest zapewnienie uczestnikom pełnej poufności. Należy jasno podkreślić, że wszystkie odpowiedzi pozostaną anonimowe, co zwiększy komfort i otwartość respondentów. Wyjaśnienie zasad ochrony danych, takich jak brak powiązania odpowiedzi z konkretnymi osobami czy korzystanie z bezpiecznych narzędzi badawczych, dodatkowo wzmacnia poczucie bezpieczeństwa wśród pracowników.

Starannie przemyślana komunikacja pomaga budować zaufanie oraz angażować pracowników w proces diagnozy, co znacząco podnosi jakość uzyskiwanych danych i przyczynia się do sukcesu całego przedsięwzięcia.

Analiza zebranych danych

Pierwszym zadaniem w analizie jest podział zebranych danych na kategorie. Konflikty należy klasyfikować według ich źródeł, co pozwoli zidentyfikować główne przyczyny napięć w organizacji. Kategoria źródeł konfliktów może obejmować m.in. różnice wartości, problemy w komunikacji czy nadmierne obciążenie pracą. Taki podział pomoże zrozumieć, które aspekty organizacyjne lub interpersonalne są najczęstszymi przyczynami problemów.

Ważne jest także zrozumienie, jak pracownicy reagują na konflikty – czy je unikają, eskalują czy starają się je rozwiązać. Analiza tych reakcji pozwala lepiej poznać, w jaki sposób pracownicy postrzegają konflikty i jakie mają podejście do ich rozwiązywania.

Kolejnym krokiem jest analiza, w których częściach organizacji występuje najwięcej konfliktów. Zidentyfikowanie działów lub zespołów z największą liczbą zgłoszonych problemów pozwoli wskazać obszary, które wymagają szczególnej uwagi i wsparcia w zakresie mediacji.

Należy również ocenić efektywność aktualnych metod rozwiązywania sporów oraz ustalić jaki jest poziom zaufania do tych metod. Dzięki tej analizie będzie możliwe określenie obszarów wymagających poprawy w procesie rozwiązywania konfliktów.

Raport końcowy i prezentacja jego wyników

Na zakończenie analizy danych, niezbędne jest przygotowanie szczegółowego raportu, który podsumuje wyniki przeprowadzonej diagnozy. Raport powinien zawierać wnioski z przeprowadzonych ankiet, wywiadów oraz analizy dokumentacji, a także wskazywać kluczowe obszary organizacyjne, które wymagają interwencji mediacyjnej. Raport powinien również zawierać rekomendacje dotyczące wdrożenia systemu mediacji, wskazując konkretne działania i kroki, które mogą poprawić sposób zarządzania konfliktami w organizacji.

Prezentując raport czy to zarządowi czy pracownikom firmy warto opracować jego uproszczoną wersję, np. w postaci infografiki, która będzie łatwa do przyswojenia przez wszystkich. Istotne jest omówienie wyników raportu, najlepiej podczas spotkań grupowych. Pomoże to w lepszym zrozumieniu diagnozy i zachęcać będzie do aktywniejszego udziału w procesie wdrażania mediacji w środowisku pracy.

Etapy wdrażania mediacji w dużych organizacjach

Wdrożenie mediacji w organizacji to proces wieloetapowy, który wymaga zaangażowania, planowania oraz przemyślanego podejścia. Każdy etap powinien być realizowany z uwzględnieniem specyfiki organizacji, jej kultury oraz gotowości pracowników i liderów na zmiany.

Przygotowanie organizacji do wdrożenia mediacji wymaga wieloaspektowego podejścia, które obejmuje działania informacyjne, analizę istniejących struktur oraz wdrożenie narzędzi technologicznych wspierających proces mediacyjny.

Podnoszenie świadomości w organizacji

Pierwszym etapem przygotowań jest budowanie świadomości na temat mediacji wśród pracowników. Kluczowe jest przekazanie informacji o celach programu mediacyjnego, zasadach jego działania oraz korzyściach wynikających z wdrożenia tego rozwiązania. Należy wykorzystać różnorodne kanały komunikacji, takie jak e-maile, platformy intranetowe, plakaty czy spotkania zespołowe.

Rola liderów organizacji w tym procesie jest nie do przecenienia. Spotkania z menedżerami mają na celu wyjaśnienie ich odpowiedzialności w ramach wdrażania mediacji, a także zapewnienie im odpowiedniego wsparcia w postaci szkoleń z zakresu komunikacji i zarządzania konfliktami. Liderzy powinni stanowić wzór w promowaniu kultury dialogu w organizacji.

Ważnym elementem budowania świadomości jest również wybór ambasadorów programu mediacyjnego. Osoby cieszące się uznaniem wśród pracowników mogą wspierać działania promujące mediację oraz wzmacniać zaufanie do tego narzędzia w zespołach.

Analiza organizacji i procesów

Drugim krokiem przygotowań jest szczegółowa analiza struktury organizacyjnej oraz procesów. Należy zidentyfikować działy, zespoły lub obszary, w których konflikty występują najczęściej, aby priorytetowo wdrożyć mediację tam, gdzie jest najbardziej potrzebna. Równocześnie procedury mediacyjne powinny być zintegrowane z istniejącymi procesami HR, co pozwoli na ich efektywne funkcjonowanie i spójność z polityką organizacyjną.

Technologia odgrywa istotną rolę w skutecznym wdrażaniu mediacji. Warto wprowadzić systemy umożliwiające zgłaszanie konfliktów oraz monitorowanie procesu ich rozwiązywania. Możliwość anonimowego zgłaszania problemów może zwiększyć poczucie bezpieczeństwa wśród pracowników i zachęcić ich do korzystania z mediacji.

Równolegle należy opracować materiały edukacyjne w formie cyfrowej, takie jak moduły e-learningowe czy krótkie filmy instruktażowe, które w przystępny sposób przybliżą pracownikom zasady mediacji i pokażą jej praktyczne korzyści.

Szkolenia i warsztaty – rozwijanie umiejętności mediacyjnych

Wprowadzenie mediacji do organizacji wymaga odpowiedniego przygotowania zespołu. Obejmuje to zarówno szkolenia dla mediatorów wewnętrznych, jak i warsztaty dla pracowników. Działania te mają na celu rozwinięcie kompetencji komunikacyjnych, umiejętności radzenia sobie z konfliktami oraz budowanie zrozumienia dla procesu mediacyjnego.

Szkolenia dla mediatorów wewnętrznych

Punktem wyjścia jest wybór odpowiednich osób, które mogą pełnić rolę mediatorów. Powinny to być osoby wyróżniające się wysokimi zdolnościami interpersonalnymi i znajomością specyfiki organizacji, na przykład pracownicy działu HR, liderzy zespołów czy specjaliści ds. rozwoju.

Zakres szkoleń obejmuje trzy kluczowe elementy:

- Podstawy mediacji – uczestnicy zapoznają się z podstawowymi pojęciami, celami oraz zasadami mediacji, takimi jak dobrowolność, neutralność i poufność.
- Techniki komunikacyjne – szkolenie rozwija umiejętności takie jak aktywne słuchanie, parafrazowanie oraz zarządzanie emocjami, które są niezbędne w skutecznym prowadzeniu rozmów mediacyjnych.
- Praktyczne zastosowanie – ćwiczenia obejmują symulacje sytuacji konfliktowych, analizę przypadków oraz pracę z różnymi stylami konfliktów, co pozwala uczestnikom zdobyć praktyczne doświadczenie.

Warsztaty dla pracowników

Warsztaty przeznaczone dla pracowników koncentrują się na zapoznaniu ich z mediacją oraz rozwijaniu umiejętności, które mogą pomóc w prewencji i konstruktywnym rozwiązywaniu sporów. Głównym celem warsztatów jest przybliżenie uczestnikom idei mediacji, jej celów i zasad funkcjonowania, a także korzyści płynących z jej stosowania. Poza tym należy mieć na uwadze rozwijanie świadomości komunikacyjnej, co pozwala na unikanie niepotrzebnych napięć w relacjach zespołowych.

Warsztaty są prowadzone w formie interaktywnych zajęć z elementami praktycznymi, takimi jak ćwiczenia oparte na scenariuszach rzeczywistych konfliktów. Tego typu podejście pozwala uczestnikom w bezpieczny sposób przetestować nowe umiejętności i przygotować się do ich wykorzystania w codziennej pracy.

Wdrożenie procedur mediacyjnych – fundament skutecznego zarządzania konfliktami

Skuteczna mediacja w organizacji wymaga wprowadzenia przejrzystych i dobrze zorganizowanych procedur. Kluczowymi elementami tego procesu są opracowanie zasad zgłaszania konfliktów, wybór mediatorów oraz określenie etapów postępowania mediacyjnego.

Pierwszym etapem jest wprowadzenie czytelnych i prostych zasad, które umożliwiają pracownikom zgłaszanie konfliktów. Procedury powinny uwzględniać łatwość i dostępność – poprzez stworzenie prostych formularzy zgłoszeniowych oraz wykorzystanie anonimowych narzędzi, takich jak dedykowane adresy e-mail czy platformy internetowe, a także jasność w zakresie inicjowania mediacji – zdefiniowanie, kto ma prawo zgłaszać konflikt, np. pracownicy, liderzy zespołów lub przedstawiciele działu HR. Taki podział zapewnia klarowność i przejrzystość w procesie zgłaszania problemów.

Wyznaczenie mediatorów

Kolejnym krokiem jest ustanowienie zespołu mediatorów, którzy będą odpowiadać za prowadzenie mediacji:

- Mediatorzy wewnętrzni – w zależności od potrzeb warto powołać odpowiednio przeszkolonych pracowników. Ich znajomość specyfiki firmy oraz relacji wewnętrznych sprzyja efektywnemu rozwiązywaniu konfliktów.
- Mediatorzy zewnętrzni – w bardziej skomplikowanych przypadkach warto korzystać z mediatorów spoza organizacji, którzy mogą zapewnić neutralność, obiektywność i świeże spojrzenie na problem.

Pilotaż mediacji – niezbędny krok do oceny i optymalizacji działań

Pilotaż umożliwia przetestowanie wypracowanych rozwiązań w ograniczonym zakresie przed ich wdrożeniem w całej organizacji. Etap pilotażu pozwala ocenić skuteczność działań oraz zidentyfikować obszary wymagające poprawy, co zwiększa szanse na powodzenie podczas pełnej implementacji.

Pilotaż rozpoczyna się od wyznaczenia miejsca jego realizacji, którym może być wybrany dział, określona lokalizacja lub grupa pracowników. Ograniczenie zakresu pozwala skupić się na szczegółowym monitorowaniu i ocenie procesu w określonym środowisku. Wybór obszaru powinien uwzględniać charakterystykę organizacji oraz potrzeby tych jednostek, które najczęściej borykają się z konfliktami.

Po zakończeniu pilotażu niezbędna jest dogłębna analiza, która umożliwi ocenę jego rezultatów. Obejmuje ona analizę kluczowych wskaźników – badanie liczby zgłoszonych konfliktów, skuteczności ich rozwiązywania oraz poziomu zadowolenia uczestników mediacji oraz Wnioski i usprawnienia – identyfikację mocnych stron procesu oraz aspektów wymagających poprawy. Na tej podstawie wprowadza się niezbędne korekty, aby przygotować proces mediacyjny do wdrożenia na większą skalę.

Pełne wdrożenie systemu mediacyjnego – budowanie kultury dialogu w organizacji

Pełne wdrożenie systemu mediacyjnego stanowi końcowy etap integracji mediacji jako trwałego elementu zarządzania konfliktami w organizacji. Obejmuje działania mające na celu popularyzację mediacji, angażowanie pracowników oraz zapewnienie wsparcia dla mediatorów.

Proces upowszechnienia mediacji w organizacji zakłada udostępnienie mediacji wszystkim działom, lokalizacjom i grupom pracowników. Umożliwia to każdemu członkowi organizacji skorzystanie z mediacji jako narzędzia do rozwiązywania konfliktów. Dzięki temu mediacja staje się fundamentem kultury dialogu i wzmacnia współpracę w zespołach.

Aby mediacja była stale obecna w świadomości pracowników, konieczne jest też regularne informowanie o jej dostępności i zaletach. Można to osiągnąć przez różnorodne działania, takie jak przesyłanie informacji w newsletterach czy organizowanie spotkań informacyjnych jako okazji do przypomnienia zasad mediacji i odpowiadania na pytania pracowników.

Co więcej, aby system mediacji w organizacji był efektywny i trwały, konieczne jest jego stałe monitorowanie oraz wprowadzanie usprawnień. Proces ten obejmuje regularną ocenę wyników mediacji, zbieranie opinii pracowników oraz modyfikowanie programu mediacyjnego w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby organizacji. Ważne jest też regularne raportowanie, które stanowi kluczowy element oceny skuteczności mediacji. Analizowane są takie aspekty jak liczba zgłoszonych spraw, efektywność rozwiązywania konfliktów oraz poziom satysfakcji uczestników. Dane te pozwalają organizacji śledzić postępy i identyfikować obszary, które wymagają dalszej optymalizacji.

Aby uzyskać pełniejszy obraz działania mediacji, warto też regularnie zbierać opinie od pracowników, poprzez ankiety czy grupy focusowe.

Rola mediatorów i koordynatora mediacji

Koordynator mediacji pełni kluczową rolę w zarządzaniu systemem mediacyjnym w organizacji. Jego odpowiedzialność obejmuje monitorowanie zgłoszeń konfliktów oraz organizowanie pracy mediatorów w celu zapewnienia efektywnego przebiegu procesu mediacji, przygotowywanie raportów dotyczących skuteczności mediacji, co pozwala na bieżąco oceniać funkcjonowanie systemu i identyfikować obszary wymagające poprawy oraz współpracę z działem HR i liderami organizacji, co pozwala na skuteczną integrację mediacji z całą strukturą organizacyjną.

Oprócz mediatorów i koordynatora mediacji, ważne role w systemie mediacyjnym pełni także kadra zarządzająca, która promuje mediację jako efektywne narzędzie do rozwiązywania konfliktów i aktywnie wspiera wdrożenie systemu mediacji, pokazując przykład proaktywnego podejścia do dialogu.

Drugim ważnym miejscem w organizacji, którego rola jest kluczowa dla wdrażania programów mediacji pracowniczych jest dział HR, który wspiera organizację w zakresie administracyjnym, odpowiadając za rekrutację mediatorów oraz organizowanie szkoleń z zakresu mediacji.

Procedury mediacyjne

Procedury mediacyjne w organizacji obejmują szereg etapów, które mają na celu efektywne rozwiązywanie konfliktów. Proces ten rozpoczyna się od zgłoszenia problemu i przechodzi przez kolejne kroki, prowadzące do wypracowania porozumienia oraz monitorowania jego realizacji.

Konflikt w organizacji można zgłosić na kilka sposobów. Mogą to być bezpośrednie zgłoszenia – gdy pracownicy mogą bezpośrednio zwrócić się do mediatora lub działu HR w celu rozpoczęcia mediacji lub anonimowe zgłoszenia dla osób, które chcą zachować anonimowość, istnieje możliwość skorzystania z formularzy elektronicznych lub innych narzędzi, które umożliwiają zgłoszenie konfliktu bez ujawniania tożsamości.

Po otrzymaniu zgłoszenia, przeprowadzana jest klasyfikacja konfliktu, czyli ocena, czy sprawa nadaje się do mediacji, czy też wymaga innych działań, takich jak interwencja prawna lub działania na poziomie wyższego kierownictwa.

Etapy mediacji

Proces mediacji składa się z kilku kluczowych etapów:

- Przyjęcie zgłoszenia – Po zgłoszeniu konfliktu mediatorzy analizują sprawę, aby zdecydować, czy można ją rozwiązać poprzez mediację. Na tym etapie podejmowana jest decyzja o rozpoczęciu procesu mediacyjnego.
- Przygotowanie mediatorów – Mediatorzy spotykają się ze stronami konfliktu, by przedstawić zasady mediacji oraz upewnić się, że uczestnicy rozumieją procedury i oczekiwania związane z tym procesem.
- Sesje mediacyjne – To główny etap, który polega na organizowaniu spotkań w neutralnym miejscu. Podczas tych sesji strony mają szansę przedstawić swoje stanowiska. Kluczowym elementem jest zapewnienie poufności, co sprzyja otwartemu dialogowi.
- Porozumienie – Po pomyślnym zakończeniu sesji mediacyjnych strony opracowują i podpisują umowę mediacyjną, w której zawarte są uzgodnione rozwiązania. Umowa ta stanowi podstawę dalszych działań.
- Monitorowanie realizacji porozumienia – Po zawarciu porozumienia mediatorzy oraz inne zaangażowane osoby śledzą, czy strony wdrażają ustalenia. Jeśli jest to konieczne, organizowane są dodatkowe spotkania, by upewnić się, że uzgodnione rozwiązania są skutecznie wdrażane.

Narzędzia i zasoby wspierające mediację

W organizacji, aby efektywnie wspierać mediację, stosuje się różnorodne narzędzia i zasoby, które pomagają w zarządzaniu zgłoszeniami, prowadzeniu mediacji oraz monitorowaniu ich przebiegu. Do najważniejszych z nich należą dokumentacja mediacyjna oraz platforma technologiczna, które wspierają cały proces.

Dokumentacja mediacyjna pełni rolę administracyjną i stanowi podstawę procesu mediacji. W jej skład wchodzi formularze zgłoszeniowe służące pracownikom do zgłaszania konfliktów do mediacji, które pozwalają na zebranie szczegółowych informacji dotyczących natury problemu, umowy mediacyjne, które zawierają szczegółowe ustalenia i rozwiązania zaakceptowane przez strony konfliktu podczas mediacji. Są one oficjalnym potwierdzeniem porozumienia oraz raporty z mediacji – Podsumowania procesu mediacyjnego, które zawierają informacje o postępach i osiągniętych rozwiązaniach. Raporty te są dostępne tylko dla stron konfliktu oraz mediatorów, zapewniając poufność całego procesu.

Monitoring obejmuje regularną analizę danych dotyczących liczby zgłoszonych konfliktów, wyników mediacji oraz poziomu zadowolenia stron zaangażowanych w proces. Zebrane dane służą do oceny efektywności systemu mediacyjnego, a na ich podstawie przygotowywane są okresowe raporty, które są przedstawiane zarządowi organizacji. Tego rodzaju raportowanie umożliwia bieżące śledzenie postępów i skuteczności mediacji.

Po zakończeniu mediacji, uczestnicy są proszeni o wypełnienie ankiety satysfakcji, mającej na celu ocenę efektywności samego procesu oraz kompetencji mediatorów. Dzięki tym ankietom organizacja uzyskuje szczegółowe informacje na temat doświadczeń uczestników, co pozwala na identyfikację obszarów do poprawy w przyszłości.

Warto także rozważyć prowadzenie audytów wewnętrznych w ramach systematycznego przeglądu funkcjonowania całego systemu mediacji. Celem audytów jest ocena efektywności mediacji w organizacji oraz wskazanie obszarów wymagających poprawy. Audyty pozwalają dostosować system mediacji do zmieniających się potrzeb organizacji i zapewniają jego ciągłą skuteczność oraz adekwatność do potrzeb pracowników.

Ocena skuteczności systemu

Jej celem jest zrozumienie, w jaki sposób mediacja pomaga w rozwiązywaniu konfliktów w organizacji. Warto sprawdzić, czy mediacja rzeczywiście prowadzi do satysfakcjonujących rozwiązań dla stron konfliktu i jak wpływa na zmniejszenie liczby nierozwiązanych sporów. Ważna jest też ocena, w jaki sposób mediacja wpływa na atmosferę pracy i kulturę organizacyjną.

Analiza systemu mediacji pozwala na wykrycie obszarów, które mogą wymagać usprawnień. Dotyczy to m.in. procedur mediacyjnych, szkoleń dla mediatorów, a także działań związanych z komunikowaniem dostępności oraz efektywności mediacji. Regularne, rzetelne raportowanie wyników procesu mediacyjnego zwiększa akceptację tego narzędzia wśród pracowników i zarządu, co sprzyja jego dalszemu rozwojowi.

Kluczowe wskaźniki efektywności (ang. Key Performance Indicator - KPI)

Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) systemu mediacji w organizacji obejmują zarówno wskaźniki ilościowe, jak i jakościowe, które służą do oceny efektywności mediacji oraz jej wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Wskaźniki ilościowe

- Liczba zgłoszeń - mierzy się tu, ile osób skorzystało z mediacji w określonym czasie, a także analizuje zmiany w liczbie zgłoszeń (np. wzrost lub spadek).

- Czas rozwiązania konfliktów – określa się tu średnią długość czasu, jaki upływa od zgłoszenia konfliktu do jego rozwiązania przez mediację. Pomaga to ocenić szybkość reakcji i skuteczność procesu.
- Skuteczność mediacji – mierzy się tu odsetek mediacji, które kończą się osiągnięciem porozumienia, co stanowi kluczowy wskaźnik sukcesu systemu.
- Powtarzalność konfliktów – analizuje się tu liczbę sytuacji, w których te same osoby ponownie zgłaszają ten sam konflikt, co pozwala ocenić, jak trwałe są rozwiązania mediacyjne.

Wskaźniki jakościowe

- Satysfakcja uczestników mediacji – warto rozważyć ocenę jakości procesu mediacji, zbierając opinie uczestników za pomocą ankiet po zakończeniu mediacji. Zawierają one ocenę mediatora oraz ogólną ocenę procesu.
- Wpływ na kulturę organizacyjną – analiza opinii pracowników na temat zmian w atmosferze w pracy i komunikacji po przeprowadzeniu mediacji, co wskazuje na długofalowy wpływ tego procesu na kulturę organizacyjną.

W ramach monitorowania systemu mediacji przygotowywane są raporty, które pomagają ocenić jego funkcjonowanie. Można wydzielić dwie grupy raportów – raporty okresowe, które są przygotowywane co kwartał lub półrocze, zawierają dane ilościowe i jakościowe dotyczące mediacji. Raporty te pozwalają śledzić bieżące wyniki i identyfikować wszelkie nieprawidłowości w systemie. Drugim rodzajem raportów są raporty roczne, które podsumowują efektywność systemu mediacyjnego w skali całego roku. Zawierają one ogólną ocenę skuteczności mediacji oraz rekomendacje dotyczące zmian i usprawnień w systemie.

Aby zbierać informacje o jakości mediacji i ogólnym zadowoleniu z procesu, organizacja stosuje różne narzędzia badawcze takie jak ankiety po zakończeniu mediacji, które pozwalają uczestnikom ocenić poziom zadowolenia z procesu oraz wyników mediacji, czy okresowe badania opinii, które są skierowane do wszystkich pracowników organizacji. Mają one na celu ocenę ogólnego poziomu zaufania do systemu mediacji, co jest istotne dla jego dalszego rozwoju.

Ważnym elementem monitorowania jest także przegląd dokumentacji mediacyjnej, który pozwala na systematyczną ocenę skuteczności systemu. Można przeprowadzić – w ramach tego przeglądu – przegląd formularzy zgłoszeniowych, raportów mediacyjnych i umów porozumień, co umożliwi analizę formalnych aspektów procesu mediacji oraz identyfikację trendów w typach konfliktów oraz ich przyczyn, co pozwala na wykrywanie wzorców, które mogą wskazywać na obszary wymagające szczególnej uwagi i działania.

Ewaluacja systemu mediacji

Proces ten obejmuje różne metody oceny, które pozwalają analizować wpływ mediacji na kulturę organizacyjną oraz wskaźniki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Aby rzetelnie ocenić efektywność systemu mediacji, organizacja wykorzystuje kilka technik oceny, np. analizę wskaźników KPI (porównanie osiągniętych rezultatów mediacji z wcześniej określonymi celami), szczegółowe badanie wybranych przypadków mediacji, które umożliwia ocenę skuteczności metod i narzędzi wykorzystywanych w danej sytuacji, czy tzw. benchmarking – porównanie systemu mediacji w organizacji z najlepszymi praktykami branżowymi, co pomaga w identyfikacji obszarów do poprawy oraz umożliwia adaptację sprawdzonych rozwiązań.

Ewaluacja systemu mediacji obejmuje również badanie jego oddziaływania na funkcjonowanie organizacji, na jej kulturę pracy oraz rotację i absencje.

Działania korygujące – identyfikacja obszarów wymagających poprawy

Działania korygujące i rozwijające system mediacji w organizacji są ukierunkowane na wykrywanie obszarów wymagających poprawy oraz wprowadzanie odpowiednich zmian, które podniosą efektywność i dostępność mediacji.

Pierwszym krokiem w procesie doskonalenia systemu mediacji jest analiza ewentualnych trudności, z jakimi mogą się spotkać pracownicy podczas korzystania z mediacji. W tym etapie koncentrujemy się na pytaniach takich jak: Jakie trudności napotykają pracownicy przy zgłaszaniu konfliktów? Czy zasady i procedury mediacyjne są zrozumiałe? Odpowiedzi na te pytania pozwalają na wskazanie obszarów, które wymagają ulepszenia.

Po wykryciu problemów, następuje opracowanie działań mających na celu poprawę systemu mediacji:

- Dostosowanie procedur – konieczne jest uproszczenie procesów zgłaszania konfliktów, aby były bardziej przejrzyste i łatwe do stosowania. Dodatkowo warto uzupełnić dokumentację mediacyjną, aby stała się bardziej kompletnym narzędziem w procesie mediacji.
- Dodatkowe szkolenia mediatorów – istotne jest, aby mediatorzy rozwijali swoje umiejętności, szczególnie w zakresie pracy z trudnymi sprawami, np. w kontekście konfliktów międzykulturowych czy mobbingu, które wymagają specjalistycznych metod podejścia.

Zwiększenie dostępności mediacji – należy rozważyć, czy wdrożenie mediacji online mogłoby poprawić dostępność tego systemu, umożliwiając pracownikom korzystanie z mediacji zdalnie, bez konieczności obecności fizycznej.

Aby system mediacji funkcjonował efektywnie, niezbędne jest, by pracownicy byli świadomi dostępności mediacji oraz jej korzyści. Regularne kampanie informacyjne są kluczowe, by przypominać o mediacjach oraz ich pozytywnym wpływie na rozwiązywanie konfliktów. Organizowanie spotkań z mediatorami dodatkowo sprzyja zwiększeniu ich rozpoznawalności, co może prowadzić do szerszego wykorzystywania systemu mediacji.

Raport końcowy może stanowić kompleksowe zestawienie wyników monitorowania i ewaluacji systemu mediacji. Zawiera szczegółowe analizy efektywności mediacji oraz zawiera zalecenia dla zarządu, które mają na celu dalszy rozwój i poprawę systemu mediacji. Jego głównym celem jest dostarczenie zarządowi pełnych informacji umożliwiających podjęcie decyzji dotyczących przyszłości systemu mediacyjnego.

Prezentowanie pozytywnych rezultatów mediacji, takich jak zakończenie konfliktów czy poprawa atmosfery w pracy, może odbywać się poprzez biuletyny, intranet czy inne wewnętrzne kanały komunikacyjne. W ten sposób pracownicy są na bieżąco informowani o wynikach procesu mediacyjnego oraz wszelkich zmianach i udoskonaleniach w systemie mediacji, co sprzyja większej przejrzystości i zaangażowaniu w proces mediacyjny.

Utrzymanie systemu mediacyjnego

Utrzymanie systemu mediacyjnego w organizacji to proces długoterminowy, który wymaga regularnego wsparcia, zaangażowania kadry zarządzającej i stałej adaptacji do zmieniających się potrzeb pracowników. Kluczowym celem jest zapewnienie, aby mediacja była dostępna, skuteczna i postrzegana jako integralna część kultury organizacyjnej.

Zaangażowanie zarządu oraz liderów zespołów w system mediacji jest kluczowe dla zapewnienia jego efektywności w organizacji. Obejmuje to zarówno aktywne wsparcie ze strony kadry zarządzającej, jak i aktywne uczestnictwo liderów w promowaniu mediacji oraz skutecznym zarządzaniu konfliktami.

Ważną rolę w obserwowaniu atmosfery w swoich grupach roboczych oraz we wczesnym identyfikowaniu potencjalnych konfliktów pełnią liderzy zespołów. Powinni aktywnie zachęcać swoich pracowników do korzystania z mediacji, budując tym samym zaufanie do systemu. Dodatkowo, uczestniczenie liderów w szkoleniach z zakresu mediacji i zarządzania konfliktami pozwala im skuteczniej rozwiązywać problemy wewnętrzne i wspierać pracowników w rozwiązywaniu sporów.

Edukacja pracowników

Edukacja stanowi istotny element promowania mediacji, ponieważ pozwala pracownikom zdobyć wiedzę na temat efektywnego rozwiązywania konfliktów. Krótkie szkolenia i warsztaty, np. na temat „Skutecznego rozwiązywania konfliktów”, uczą, jak radzić sobie z trudnymi sytuacjami w pracy. Ważne jest, by treści edukacyjne były dostosowane do specyfiki różnych działów organizacji, na przykład mediacja w zespołach projektowych lub rozwiązywanie sporów w zespołach produkcyjnych. Takie podejście umożliwia lepsze dopasowanie działań do konkretnych potrzeb i wyzwań poszczególnych grup pracowników.

Ewaluacja i ciągłe doskonalenie systemu

Ewaluacja oraz nieustanne doskonalenie systemu mediacji w organizacji są kluczowe dla zapewnienia jego efektywności i elastyczności w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby. Proces ten obejmuje systematyczne monitorowanie efektywności mediacji oraz regularną aktualizację procedur, aby system ten mógł dostosować się do bieżących wyzwań.

Aby ocenić skuteczność systemu mediacji, niezbędne są regularne analizy danych dotyczących procesu mediacyjnego. Należy zwrócić uwagę na wskaźniki takie jak liczba zgłoszeń mediacyjnych, czas potrzebny na rozwiązanie konfliktów oraz poziom satysfakcji stron uczestniczących w mediacjach. Analizowanie tych danych pozwala na ocenę funkcjonowania systemu i jego skuteczności w osiąganiu założonych celów. Ponadto, identyfikowanie trendów w zgłoszeniach umożliwia wykrywanie nowych obszarów konfliktowych, co pozwala na szybszą reakcję i dostosowanie działań mediacyjnych do pojawiających się wyzwań.

Niezbędnym elementem ciągłego doskonalenia systemu mediacji jest regularna aktualizacja jego procedur. Zmiany te są wprowadzane na podstawie wyników monitorowania oraz uwag pracowników, a ich celem jest usprawnienie procesu mediacyjnego. Może to obejmować uproszczenie formalności związanych z korzystaniem z mediacji, co sprawia, że system staje się bardziej dostępny i łatwiejszy do wdrożenia. Dzięki regularnej rewizji procedur system mediacji jest w stanie odpowiednio reagować na zmiany w organizacji i lepiej służyć jej potrzebom.

W organizacjach ważne jest też utrzymanie oraz rozwój systemu umożliwiającego zgłaszanie konfliktów i śledzenie postępu mediacji. Tego typu platforma ułatwia zarządzanie procesem mediacyjnym w sposób bardziej efektywny. Regularne aktualizacje oprogramowania są kluczowe dla zapewnienia niezawodności i bezpieczeństwa, co zapewnia skuteczną realizację mediacji oraz ochronę danych uczestników.

Utrzymywanie kultury dialogu

Utrzymanie kultury dialogu w organizacji jest niezbędne dla stworzenia środowiska pracy, w którym komunikacja i współpraca stanowią podstawę codziennych działań. Kluczowe w tym procesie są zarówno promowanie dialogu, jak i wzmocnienie wartości organizacyjnych, które wspierają mediację.

Chcąc wspierać otwartą komunikację i współpracę wśród pracowników, organizacje powinny traktować dialog jako fundament codziennych interakcji zawodowych. Należy zachęcać pracowników do aktywnego słuchania oraz dzielenia się swoimi opiniami w sposób konstruktywny. Ważne jest także, aby mediacja była stałym elementem szkoleń z zakresu komunikacji i pracy zespołowej, co pozwala pracownikom rozwijać umiejętności niezbędne do skutecznego zarządzania konfliktami i utrzymywania pozytywnych relacji w zespole.

Aby mediacja była skuteczna, jej zasady muszą być zintegrowane z misją i wizją organizacji. Wartości takie jak równość, szacunek i poufność, które są fundamentem mediacji, powinny być obecne w kulturze organizacyjnej. Pracownicy muszą zdawać sobie sprawę, że mediacja nie tylko służy rozwiązywaniu konfliktów, ale również pomaga w budowaniu odpowiedzialnej i zrównoważonej kultury organizacyjnej. Takie podejście sprzyja tworzeniu środowiska, w którym współpraca jest kluczowa, a konflikty rozwiązywane są w sposób konstruktywny, z poszanowaniem potrzeb wszystkich stron.

Budżet i zasoby na utrzymanie systemu mediacyjnego

Odpowiednie zaplanowanie budżetu i alokacja zasobów są kluczowe dla efektywności oraz długofalowego rozwoju systemu mediacyjnego w organizacji. Obejmuje to zarówno strategiczne planowanie finansowe, jak i skuteczne zarządzanie zasobami, które wspierają funkcjonowanie mediacji.

Pierwszym etapem utrzymania systemu mediacji jest stworzenie budżetu, który obejmuje różnorodne wydatki. Wśród nich kluczowe są koszty związane z organizowaniem szkoleń oraz certyfikacją mediatorów, co zapewnia utrzymanie wysokich standardów mediacji. Dodatkowo, niezbędne są inwestycje w technologie wspierające mediację, jak platformy do zgłaszania konfliktów czy specjalistyczne oprogramowanie do zarządzania procesem mediacyjnym. Budżet powinien również obejmować środki na działania promujące mediację, w tym kampanie edukacyjne i promocyjne, które mają na celu zwiększenie świadomości pracowników o dostępnych narzędziach rozwiązywania konfliktów.

Aby system mediacji funkcjonował sprawnie, konieczne jest też odpowiednie przydzielenie zasobów. Należy wyznaczyć osobę w zespole HR, która będzie odpowiedzialna za zarządzanie i rozwój systemu mediacji.

Równie istotne są regularne szkolenia, które pozwalają mediatorom na ciągłe doskonalenie swoich kompetencji, zapewniając wysoką jakość systemu mediacyjnego oraz jego dostosowanie do zmieniających się potrzeb organizacji.

Reagowanie na nowe wyzwania

Reagowanie na nowe wyzwania jest kluczowym elementem utrzymania efektywności systemu mediacyjnego w organizacji. Wymaga to zarówno przystosowania systemu mediacji do zmieniających się warunków wewnętrznych organizacji, jak i bieżącego monitorowania otoczenia prawnego oraz rynkowego. System mediacji w organizacji musi być elastyczny, aby reagować na zmiany w strukturze organizacyjnej, procesach lub politykach firmy. W miarę jak organizacja przechodzi przez różne etapy rozwoju, mediacja powinna być dostosowywana do nowych wyzwań, takich jak reorganizacja działów, wprowadzenie nowych procedur czy zmiany w polityce kadrowej. Dodatkowo, system mediacji może być wykorzystywany w sytuacjach kryzysowych, takich jak zwolnienia grupowe czy zmiany w zarządzie, które mogą prowadzić do napięć i konfliktów wśród pracowników. W takich przypadkach mediacja staje się kluczowym narzędziem wspierającym utrzymanie harmonii i porozumienia w organizacji.

Aby system mediacji pozostawał skuteczny i zgodny z przepisami prawa, ważne jest monitorowanie zmian w regulacjach prawnych, zwłaszcza tych dotyczących prawa pracy i mediacji. Wraz ze zmianami legislacyjnymi organizacja powinna dostosować swoje procedury mediacyjne, aby były one zgodne z nowymi wymaganiami prawnymi. Ponadto, analiza trendów i innowacji w obszarze mediacji na rynku pracy pozwala organizacji na wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań, które poprawiają efektywność mediacji i dostosowują ją do zmieniającego się kontekstu pracy.

Realizacja skutecznego systemu mediacji pracowniczej wymaga inwestycji finansowych, czasowych i organizacyjnych. Zidentyfikowanie i zaplanowanie tych kosztów i zasobów zapewni efektywność i opłacalność tego rozwiązania dla organizacji.

Koszty związane z mediacją w organizacji można podzielić na trzy kluczowe kategorie: wdrożeniowe, operacyjne i długoterminowe. Każda z nich obejmuje określone obszary działań, które wspierają sprawne funkcjonowanie systemu mediacyjnego oraz jego rozwój.

Różnice we wdrażaniu systemu mediacyjnego w zależności od wielkości organizacji

Duże organizacje

Duże organizacje cechuje przede wszystkim rozbudowana struktura, tj. duża liczba działów i złożony system zarządzania. Powoduje to, że skuteczne wdrożenie mediacji pracowniczej staje się nie lada wyzwaniem. Istotną rolę odgrywa tu czas – ze względu na skalę i liczbę osób zaangażowanych we wdrożenie proces ten jest czasochłonny. Atutem dużych organizacji jest rozbudowany system zarządzania, często także obejmujący obszar rozwiązywania konfliktów, co ułatwia i przyspiesza proces wdrożeniowy. Minusem takiego systemu jest jego często sformalizowany charakter, który utrudnia elastyczne podejście do problemu i jego szybkie rozwiązanie.

Pod względem finansowym duże organizacje cechują duże możliwości finansowania tego typu projektów, co ma praktyczne przełożenie na prowadzenie wewnętrznych kampanii informacyjnych promujących mediację, szkolenia personelu, rozwijanie narzędzi cyfrowych wspierających mediację, czy zatrudnianie zewnętrznych mediatorów.

Nie bez znaczenia jest kultura organizacyjna. Duża liczba personelu przekłada się na jego szeroko rozumianą różnorodność, co może skutkować częstszymi konfliktami. W kontekście mediacji niesie to wyzwanie polegające na wprowadzeniu jednolitych procedur mediacyjnych, akceptowalnych przez wszystkich. Wymaga to szerokiego spojrzenia i uwzględnienia punktu widzenia poszczególnych pracowników, grup pracowników, czy wręcz całych działów.

Ważnym aspektem, który należy wziąć pod uwagę jest komunikacja. Skala dużych organizacji powoduje, że skuteczna komunikacja pomiędzy poszczególnymi pracownikami, grupami pracowników, czy działami staje się utrudniona. Dotyczy to także sytuacji konfliktowej, gdzie dotarcie do wszystkich bezpośrednio i pośrednio zaangażowanych w konflikt wymaga przemyślanych strategii informacyjnych. Kluczowe jest przy tym utrzymanie odpowiedniego poziomu motywacji zarówno wśród personelu niższego, jak i wyższego szczebla.

Małe organizacje

W małych organizacjach, ze względu na mniejszą liczbę pracowników i mniej złożoną strukturę organizacyjną, proces wdrażania mediacji pracowniczej jest bardziej uproszczony i mniej czasochłonny. Zagroženiem może być jednak bardziej ograniczona baza zasobów ludzkich.

Pod względem finansowym małe organizacje mają często bardzo ograniczone możliwości finansowania, co w praktyce uniemożliwia inwestowanie większych środków w wewnętrzne kampanie informacyjne promujące mediację, rozbudowane szkolenia personelu, rozwijanie narzędzi cyfrowych wspierających mediację, czy zatrudnianie zewnętrznych mediatorów. Oznacza to, że takie organizacje muszą polegać przede wszystkim na swoich wewnętrznych zasobach ludzkich, co niesie ryzyko zbyt dużego obciążenia personelu dodatkowymi obowiązkami.

Istotnym czynnikiem jest kultura organizacyjna. Małe zespoły cechują zazwyczaj bliższe relacje pomiędzy jego poszczególnymi członkami. Bliskość tych relacji może z jednej strony ułatwiać bezpośrednie rozwiązywanie konfliktów, z drugiej utrudniać. Aby mediacja była skuteczna niezbędne jest zachowanie przez mediatora neutralności i bezstronności oraz wykazanie się wysokim poziomem empatii na indywidualne relacje między stronami.

Bardziej osobiste relacje i bezpośrednia forma komunikacji sprzyjają wdrożeniu systemu mediacyjnego. Zagrożenie stanowi nieufność wobec narzędzia, jakim jest mediacja oraz brak doświadczenia we wdrażaniu tego typu rozwiązań. By to zmienić należy dostosować działania do specyfiki danej organizacji i konsekwentnie przekonywać zespół do korzyści płynących z tego typu rozwiązania.

Podsumowanie

W dużych organizacjach główne wyzwania z wdrożeniem mediacji pracowniczej dotyczą skali wdrożenia, różnorodności zespołów, koordynacji działań oraz nakładów – tak finansowych, jak i czasowych. W przypadku małych organizacji wyzwaniem stanowią ograniczone zasoby ludzkie, bliskość relacji między pracownikami, czy ograniczony budżet.

O ile w przypadku dużych organizacji w grę wchodzi zarówno mediatorzy wewnętrzni i zewnętrzni o tyle w przypadku małych organizacji wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem, także z ekonomicznego punktu widzenia, byłoby posilkowanie się neutralnymi i bezstronnymi mediatorami zewnętrznymi.

CZĘŚĆ IV

STUDIUM PRZYPADKU - CASE STUDY

1) Rada hrabstwa East Sussex, Anglia

Wstęp

Decyzja o wykorzystaniu mediacji, jako narzędzia do rozwiązywania sporów pracowniczych, została podjęta przez radę hrabstwa East Sussex w odpowiedzi na liczbę skarg, która w tamtym czasie (rok 2007) wynosiła ok. 200 rocznie. Duża część z tych skarg kończyła się formalnym sporem, którego rozwiązanie zajmowało trzy-cztery lata. Wiązało się to nie tylko z wysokimi kosztami emocjonalnymi, ale także finansowymi. Na przykład spory, które trafiały do sądu pracy pochłaniały ok. 32 dni robocze starszego menadżera i kosztowały organizację ok. 30 tys. funtów.

Aby temu przeciwdziałać postanowiono, że mediacje będą odbywać się głównie na miejscu z wykorzystaniem własnych, odpowiednio przeszkolonych mediatorów. Mediatorzy zewnętrzni zapewniali wsparcie w sporach, w których zachowanie bezstronności przez mediatorów wewnętrznych było niemożliwe.

Początkowo przeszkolono czterech mediatorów, którzy – by zyskać większą pewność siebie i lepsze zrozumienie istoty mediacji – obserwowali pracę bardziej doświadczonych mediatorów w innych organizacjach. Po osiągnięciu gotowości sami zaczęli świadczyć usługi mediacyjne na rzecz rady hrabstwa; najpierw podejmując się prostszych spraw, z czasem coraz trudniejszych.

Proces mediacji

Mediatorzy rady hrabstwa East Sussex zawsze pracują w parach; główny mediator i jego asystent. Zazwyczaj mediacja zaczyna się od indywidualnych spotkań z każdą ze stron, począwszy od tej, która jako pierwsza złożyła skargę. Pozwala to ustalić istotę sporu. Następnie każda ze stron otrzymuje do podpisania tzw. umowę przedmediacyjną.

Dokument ten stwierdza, że:

- Strony dobrowolnie przystępują do mediacji.
- Mediacja jest poufna.
- Informacje ujawnione przez strony podczas mediacji nie mogą być przez nie wykorzystane w formalnym sporze (jeśli do niego dojdzie).

Właściwa mediacja zawsze odbywa się na neutralnym gruncie. Na początku każda ze stron – osobiście lub poprzez pełnomocnika – przedstawia swoje oświadczenie, w którym wskazuje na czym polega istota problemu i co chce osiągnąć na drodze mediacji. Następnie strony udają się do oddzielnych pomieszczeń, a mediatorzy podejmują indywidualne rozmowy z każdą ze stron. Gdy już uda się im przybliżyć strony do osiągnięcia porozumienia wówczas dochodzi do kolejnego wspólnego spotkania, którego owocem jest zawarcie ugody. Jest to dokument nieformalny, który niejako w sposób symboliczny zobowiązuje strony do wypełnienia poczynionych zobowiązań.

Jednak w sporach, w których ugoda mówi, że pracownik – po otrzymaniu finansowego zadośćuczynienia – opuści organizację, prawnicy reprezentujący obie strony przekształcają to nieformalne porozumienie w formalną ugodę. W przypadkach, gdy mediacja kończy się powrotem pracownika do pracy, organizowane są spotkania mediacyjne po sześciu tygodniach, trzech i sześciu miesiącach od momentu osiągnięcia porozumienia. W ten sposób mediatorzy upewniają się, czy dotrzymywane są warunki ugody i czy w międzyczasie nie wystąpiły nowe problemy, do których należy się odnieść.

Pomimo wdrożenia mediacji pracowniczej organizacja nadal posiada tradycyjne procedury dotyczące kwestii dyscyplinarnych, skarg, frekwencji, wyników w pracy, czy restrukturyzacji. Jednak procedury te odnoszą się teraz do mediacji. Dotyczy to także umów o pracę, w których stwierdza się, że mediacja jest *preferowanym* przez pracodawcę sposobem rozwiązywania sporów w miejscu pracy.

Rezultaty

Wdrożenie mediacji pracowniczej przyniosło wymierne korzyści. W latach 2006/07 rada hrabstwa rozpatrzyła 44 formalne spory dotyczące pracowników spoza szkół, a w kolejnym roku 59.

W przypadku roszczeń formalnych liczba pozwów w jednym roku osiągnęła 30. Obecnie jest to około sześć roszczeń rocznie – skromna liczba dla organizacji zatrudniającej około 15 000 pracowników.

Ograniczenia mediacji

Warto zaznaczyć, że mediacja nie jest używana we wszystkich przypadkach. Rada hrabstwa East Sussex nie stosuje tego rozwiązania w sprawach dotyczących oszustw, ochrony dzieci czy w innych postępowaniach karnych. Stosuje ją za to we wszystkich innych sporach, które stanowią znakomitą większość przypadków.

Źródło: https://www.hr-inform.co.uk/case-study/mediation?utm_source=chatgpt.com

2) JTRAN Strike, Jackson, Mississippi, USA

Wstęp

Federalna Służba Mediacji i Pojednania (FMCS) skutecznie wsparła proces negocjacji zmian w umowie o pracę między firmą MV Transportation (MV) a Związkiem Zawodowym Amalgamated Transit Union (ATU), reprezentującym 60 kierowców autobusów w Jackson, Mississippi. W wyniku tego strony 17 września zatwierdziły poprawki, kończąc trudne negocjacje i 14-dniowy przestój pracy. MV i ATU świadczą usługi dla systemu transportu miejskiego JTRAN.

Proces mediacji

Strony zwróciły się do FMCS o pomoc mediacyjną w sierpniu 2024 r. Mediacje trwały również podczas 14-dniowego przestoju rozpoczętego 4 września. FMCS koordynował działania, koncentrując się na dwóch kluczowych kwestiach: bezpieczeństwie pracy oraz zasadach dyscyplinarnych. W proces zaangażowano dwóch mediatorów, którzy przeprowadzili siedem sesji od 28 sierpnia do 17 września. Ostatnia sesja zakończyła się porozumieniem, które przywróciło stabilność operacyjną.

Rezultaty

Zatwierdzone zmiany pozwoliły na wznowienie regularnych usług autobusowych dla pasażerów JTRAN i zapewniły długoterminową stabilność systemu. Dzięki zakończeniu strajku JTRAN może kontynuować rozwój sieci autobusowej, co przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i mieszkańcom Jackson. Osiągnięte porozumienie stanowi fundament dla poprawy długoterminowej efektywności operacyjnej oraz jakości usług transportu publicznego.

Udział FMCS w negocjacjach wpłynął pozytywnie na życie ponad 700 tys. mieszkańców obszaru metropolitalnego Jackson. Najważniejsze korzyści porozumienia obejmują:

- Przywrócenie niezawodnych usług autobusowych, co ma kluczowe znaczenie dla codziennych dojazdów i aktywności mieszkańców, którzy w 2024 r. odbyli ponad 395 tys. przejazdów.
- Możliwość realizacji planów rozwoju transportu w głównych korytarzach komunikacyjnych, co poprawi wydajność usług i rozszerzy ich zasięg.
- Zwiększenie równości w dostępie do transportu, szczególnie dla społeczności w trudnej sytuacji oraz osób z ograniczeniami fizycznymi, które nie posiadają dostępu do prywatnych środków transportu.

Źródło: https://www.fmcs.gov/home-fmcs-2/success_stories/

3) Spór pomiędzy pracownikami w sektorze publicznym, Australia

Wstęp - Opis sytuacji konfliktowej

Jane, zatrudniona w sektorze publicznym, powróciła do pracy po przedłużonym urlopie. W międzyczasie stanowisko kierownika objął Tom, który zaczął wprowadzać istotne zmiany dotyczące struktury zespołu, procesów pracy i oczekiwań wobec pracowników.

Jane sprzeciwiała się nowym zasadom, uważając, że dotychczasowe metody pracy były efektywne dzięki kulturze współpracy i dobrym relacjom wewnątrz zespołu. Tom natomiast postrzegał Jane jako osobę oporną na zmiany, która podważa jego autorytet i mobilizuje współpracowników do powrotu do wcześniejszych praktyk.

Narastające napięcia doprowadziły do sytuacji, w której Tom zaczął wykluczać Jane z kluczowych spotkań, zarzucając jej utrudnianie wdrażania zmian. W rezultacie Jane złożyła formalną skargę, oskarżając przełożonego o niesprawiedliwe traktowanie i wykluczenie, co skłoniło dział HR do skierowania sprawy na mediację.

Ustalenia przed mediacją

Podczas rozmów przygotowawczych Jane wyraziła poczucie marginalizacji i braku wpływu na kluczowe decyzje. Uważała Toma za autorytarnego lidera, który ignoruje alternatywne opinie, co osłabia jej dotychczasową wiarygodność w organizacji. Mimo tego chciała kontynuować pracę, ponieważ ceniła swoje stanowisko i środowisko pracy.

Tom, z kolei, dążył do realizacji ambitnych celów postawionych przez organizację, oczekując od zespołu spójności i zaangażowania. Wolałby, aby Jane wspierała jego działania, jednak był gotów zaakceptować jej odejście, jeśli jej postawa miała wpływać destrukcyjnie na zespół.

Organizacja pragnęła zatrzymać obie strony i poprawić efektywność zespołu, unikając eskalacji konfliktu. W międzyczasie Jane zgłosiła niedyspozycję zdrowotną i uzyskała zwolnienie lekarskie, sugerując możliwość złożenia pozwu o mobbing.

Proces mediacji

Mediacja zakończyła się sukcesem, a strony osiągnęły wspólne porozumienie.

Kluczowe ustalenia:

- Wprowadzenie integracyjnych konsultacji dotyczących zmian w organizacji.
- Opracowanie jasnych zasad dotyczących zakresu obowiązków i kluczowych wskaźników efektywności.
- Jane uznała, że analityczne podejście Toma stanowi cenną wartość dla zespołu.
- Tom docenił doświadczenie Jane oraz jej zdolność do wprowadzania zmian z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy.
- Tom zobowiązał się do szerokiej konsultacji planowanych zmian oraz szczegółowego wyjaśniania ich uzasadnienia.
- Jane zgodziła się aktywnie uczestniczyć w procesie wdrażania zmian, zbierać informacje zwrotne i proponować ulepszenia.
- Ustalono, że Tom i Jane będą odbywać regularne, dwutygodniowe spotkania, aby omawiać postępy i rozwiązywać ewentualne problemy komunikacyjne.

Rezultaty:

- Jane zrezygnowała z zamiaru złożenia pozwu o mobbing.
- Obie strony pozostały w organizacji, nadal wnosząc wartość do zespołu, i współpracowały ze sobą w konstruktywny sposób.
- Po sześciu miesiącach od mediacji efektywność zespołu wzrosła, a organizacja nadal czerpała wymierne korzyści z pracy Jane i Toma.

Źródło: https://intalks.com.au/wp-content/uploads/2023/09/inTalks-Mediation_Case_Study-Public_Sector.pdf

Dziękujemy
za uwagę

DZIAŁANIE REALIZUJE:


Europejskie Centrum Mediacji

Projekt współfinansowany przez Komisję Europejską w ramach Projektu „Building Bridges - Civic Capital in Local Communities”, realizowanego ze środków programu CERV finansowanego ze środków Komisji Europejskiej w ramach programu „Obywatele, Równość, Prawa i Wartości” na lata 2021 – 2027.