

## 1 UVOD

Alternativno reševanje sporov (ARS) je način nesodnega reševanja sporov. V svetu (npr. ZDA, Angliji, Nemčiji, Danski in drugje) poznajo vrsto različnih postopkov, ki se uporabljajo kot alternativa postopkom pred sodišči ali arbitražami (mediacija, conciliacija, ugotavljanje dejstev, »mini trial« ...). Za te postopke se uporablja kratica ADR, ki pomeni okrajšavo za »alternative dispute resolution«. <sup>1</sup> V teh postopkih ne odloča sodni organ, temveč med sprtima strankama posreduje tretja, nevtralna oseba, ki pomaga pri hitrejšem reševanju spora (spor pa rešita sprti stranki sami). Metode ARS, kot načina reševanja sporov, v svetu poznajo že od sredine 19. stoletja.

V Sloveniji so Službo za alternativno reševanje sporov ustanovili leta 2001 (na Ministrstvu za pravosodje), in sicer najprej na Okrožnem sodišču v Ljubljani. Ustanovljena je bila v okviru programa zmanjševanja sodnih zaostankov in izboljšanja zadovoljstva strank. Dolgoročni cilj pa je bil omogočiti strankam različne možnosti reševanja sporov, izvrševanja pravic do sodnega varstva in sojenja v razumnem roku, ponuditi strankam hitrejše, cenejše in interesom strank bolj prilagojene rešitve, ter povečanja zadovoljstva strank.

Mediacija je v širšem pomenu besede osrednja oblika alternativnega oziroma izvensodnega reševanja sporov. Od sodnega in arbitražnega odločanja se mediacija razlikuje v tem, da tretja oseba (mediator) o rešitvi spora ne odloči avtoritativno, temveč strankam le pomaga, da le-te same dosežejo sporazumno rešitev spora, medtem ko mediator nima pristojnosti za sprejem zavezujoče odločitve. Temeljni element mediacije je torej popolna prostovoljnost strank pri doseganju vsebinske rešitve spora in v kar največji meri tudi pri poteku samega postopka mediacije. Stranke imajo torej popoln nadzor nad postopkom in njegovim izidom, zato doseženi sporazum kar najbolje ustreza interesom strank. Zaradi svoje narave lahko mediacija v nasprotju s sodnim postopkom vodi k rešitvam, ki so hitrejše, cenejše in bolj prilagojene interesom strank.

V današnjem času se alternativno reševanje sporov, tako v Sloveniji kot tudi po svetu, pogosto poudarja predvsem zaradi cilja zmanjšati sodne zaostanke ter razbremeniti sodišča. Eden od bistvenih razlogov, da se mnoge države odločajo za uporabo tega postopka, je poleg prihranka časa in denarja predvsem negativen vpliv pravednosti na stranke. Služba za alternativno reševanje sporov pa je v zadnjih letih zasledila upad uspešnosti mediacijskih postopkov. Iz statističnih podatkov izhaja, da se je odstotek uspešno rešenih oziroma zaključenih mediacijskih postopkov v primerjavi s številom ponujenih zadev v mediacijo znižal. <sup>2</sup>

V letu 2008 je bil sprejet Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (v nadaljevanju ZMCGZ) <sup>3</sup>. Namen zakona je spodbujanje izvensodnega reševanja sporov v

---

<sup>1</sup> V nekaterih državah (npr. Angliji, Novi Zelandiji, ZDA) so se začeli izogibati uporabi izraza »alternativno reševanje sporov«, saj menijo, da ima takšna označba negativen predzvon, zaradi katere utegne veljati sodno reševanje sporov kot drugorazredno ter nezanesljivo. Zato so v ZDA ter Angliji pričeli z uporabo izraza »appropriate dispute resolution«, kar lahko prevedemo kot »primerne metode reševanja sporov« – takšne, ki ustrezajo vrsti sporov.

<sup>2</sup> Okrožno sodišče v Ljubljani, Služba za alternativno reševanje sporov, Statistično poročilo o sodnem postopku pridruženih programih mediacije za obdobje od leta 2001 do 2009 (v letu 2003 je bil odstotek uspešno zaključenih mediacij v primerjavi s številom zadev, ponujenih v mediacijo, najvišji – 18,1 %, v letu 2009 pa ta znaša 14,51 %), Ljubljana 2010.

<sup>3</sup> Uradni list RS, št. 56/2008.

civilnih in gospodarskih zadevah z uporabo mediacije. Mediacija je izmed vseh oblik alternativnega rešavanja sporov v Sloveniji najbolj razširjena, zakonsko pa do sprejetja omenjenega zakona še ni bila urejena. Društvo mediatorjev Slovenije in strokovnjaki s področja mediacije so istega leta predstavili predlog bele knjige o mediaciji, s katerim so želeli vsem trem vejam oblasti ponuditi ogrodje in osnovo za sprejem nacionalne strategije na podočju mirnega rešavanja sporov. Prepričani so bili, da bi z uvajanjem mediacije v praktično vse vidike življenja med drugim pripomogli k zmanjšanju sodnih zaostankov ter strpnejšim odnosom med ljudmi. Predvsem naj bi se spori v čim večjem številu poskušali reševati po mirni poti. Bela knjiga je programski dokument o mediaciji v skoraj vseh vrstah sporov, od družinskih do delovnih.

Konec leta 2009 je bil sprejet Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov (v nadaljevanju ZARSS),<sup>4</sup> ki je začel veljati 15. 06. 2010, ki določa, da v sodnih sporih strankam obvezno ponudijo mediacijo ali drug program alternativnega rešavanja sporov. Alternativno reševanje sporov skladno z ZARSS je postopek, ki ne pomeni sojenj in v katerem ena ali več tretjih nevtralnih oseb sodeluje pri reševanju spora s postopki mediacije, arbitraže, zgodnje nevtralne ocene ali drugimi podobnimi postopki. Programe alternativnega rešavanja sporov so dolžna na podlagi posebnega programa uvesti okrajna, okrožna, delovna in višja sodišča ter višje delovno ter socialno sodišče, in sicer morajo strankam obvezno omogočiti uporabo mediacije, lahko pa tudi uporabo drugih oblik ARS. Posebne določbe v zvezi s programi mediacije se nanašajo na informativni narok, obvezno napotitev na mediacijo ter stroške (mediacija je brezplačna v delovnopravnih sporih zaradi odpovedi pogodbe o zaposlitvi; v ostalih sporih – razen gospodarskih, pa bo sodišče krilo plačilo mediatorja in njegove potne stroške za prve tri ure mediacije). Z zakonom so podrobneje opredeljeni tudi mediatorji, torej osebe, ki lahko izvajajo postopke mediacije. Za opravljanje nalog morajo izpolnjevati z zakonom določene pogoje ter biti uvrščeni na seznam mediatorjev.

## **1.1 Namen magistrske naloge**

V svojem magistrskem delu sem podrobneje obdelal ter predstavil problematiko, ki se pojavlja na področju alternativnega rešavanja individualnih delovnih sporov. Danes je najbolj razširjena metoda alternativnega rešavanja sporov mediacija, pri kateri se spori poskušajo rešiti s pomočjo tretje, nevtralne osebe, ki s svojim delovanjem sprtim strankam pomaga doseči sporazum in ureditev medsebojnih pravic ter obveznosti. Vendar so bili postopki mediacij v delovnopravnih sporih (pred sprejetjem ZARSS oziroma pričetkom uporabe mediacije na delovnih sodiščih v Mariboru, Celju, Ljubljani, Kopru) prej izjema kot pravilo.<sup>5</sup> Hkrati pa ugotavljam, da je tudi po pričetku uporabe mediacije na delovnih sodiščih odstotek uspešno rešenih zadev s pomočjo mediacije majhen.<sup>6</sup>

Proučil sem, kateri so bistveni dejavniki za relativno majhno število postopkov mediacij v delovnih sporih ob pričetku uporabe postopka mediacije, jih raziskal ter na podlagi

---

<sup>4</sup> Uradni list RS, št. 97/2009.

<sup>5</sup> Statistični podatki, posredovani s strani Zavoda Rakmo – center za mediacijo in obvladovanje konfliktov, za leti 2009/2010, podatki Inštituta Primus, Društva Mediata, Inštituta za mediacijo Concordia ter PIC – pravno informacijskega centra nevladnih organizacij.

<sup>6</sup> Od skupno 27 prejetih zadev se jih je s pomočjo mediacije uspešno rešilo le 5, Statistični podatki Delovnega sodišča v Mariboru za leto 2009 (od 1. 9. do 31. 12. 2009), Maribor, januar 2010.

ugotovljenih dejstev podal smernice glede uporabe postopkov mediacije v prihodnje. Prav tako sem proučeval, katere so prednosti mediacijskega rešavanja delovnih sporov.

Za primerjavo sem proučil ureditev postopkov ARS v Angliji (ureditev njihovega načina rešavanja delovno-pravnih sporov – postopek). Razvoj angleškega sistema rešavanja delovnih sporov in tradicija na tem področju sta precej drugačna od slovenske. V Angliji že dolgo časa delovne spore rešujejo z alternativnimi načini (in to zelo uspešno). Glavna institucija, ki omogoča reševanje sporov s postopki ARS, je Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS). Ta organizacija je bila ustanovljena leta 1974 kot posebna, neodvisna institucija – Conciliation and Arbitration service (CAS), ki se je leto kasneje preimenovala v sedanjo institucijo – ACAS.<sup>7</sup> Poskušal sem predstaviti bistvene elemente, ki so ključnega pomena za uspešno reševanje delovnih sporov s postopki ARS v Angliji,<sup>8</sup> ter podati predloge, usmeritve naši zakonodaji za morebitno uporabo ali prevzem le-teh.

## **1.2 Cilj magistrske naloge**

Cilj magistrske naloge je s pomočjo različnih teoretičnih pogledov proučiti ter predstaviti osnovni pomen mediacije pri reševanju sporov ter dejavnike, ki odločilno vplivajo na uspešnost oziroma neuspešnost postopkov mediacije.

Raziskal sem, zakaj je mediacij v individualnih delovnih sporih malo,<sup>9</sup> kje so vzroki oziroma bistveni dejavniki, ki so ključnega pomena za takšno stanje. Nadalje, zakaj se nasprotni stranke le redko odločajo za postopke ARS, kljub temu da je institut ARS (mediacija v sodnih sporih) strokovno predstavljen nasprotnima strankama (po prejemu odgovora na tožbo sodišče stranke obvesti o možnosti ARS-mediacije, pri reševanju predmetne zadeve). Kljub temu da je mediacij v individualnih delovnih sporih malo, sem na podlagi proučenega ocenil, ali se bo v prihodnje mediacija uveljavila (predvsem zaradi svojih prednosti).

Zbral sem podatke o rešenih sporih z mediacijo v obdobju od leta 2009 do 2011 po posameznih delovnih sodiščih v Sloveniji (Maribor, Celje, Ljubljana, Koper) in raziskal prednosti mediacijskega postopka v individualnih delovnih sporih.

Poskušal sem potrditi tezo, da je postopek mediacije učinkovitejši od sodnega postopka.<sup>10</sup> Učinkovitost posameznega postopka sem meril s porabo časa, ki je potreben za rešitev posamezne zadeve. Na podlagi zbranih podatkov o trajanju postopkov na delovnih sodiščih v Mariboru, Celju, Ljubljani ter Kopru sem raziskal, kolikšen je povprečni čas trajanja mediacijskih postopkov.

---

<sup>7</sup> Pitt Gwyneth, *Employment Law – Fourth Edition*, London, 2000, stran 5.

<sup>8</sup> Eden od vzrokov oziroma primerov za uspešno reševanje delovnih sporov v Angliji je vsekakor ta, da je ACAS pripravil vodnik/brošuro delodajalcem o mediaciji, saj organizacije (delodajalci) spoznavajo, da ima mediacija, kot tudi druge oblike ARS, poseben odmev na delovnem mestu. Ljudje so ključ do organizacijskega uspeha ter produktivnosti, zato negativni konflikti med posamezniki ali skupino posameznikov zavirajo napredek ter razvoj organizacije (delodajalca), njihovo pozitivno tekmovalnost ter uničujejo dobro vzdušje zaposlenih (ACAS Mediation, *An employer's guide*, 2008).

<sup>9</sup> Primeri mediacij, ki se rešujejo izven sodišč, so redki – podatki pridobljeni s strani Zavoda Rakmo, Inštituta Primus, Društva Mediata, Inštituta Concordia, 2011.

<sup>10</sup> Podatke za proučitev postavljene teze sem pridobil s strani delovnega sodišča v Mariboru.

Pri ugotavljanju stroškov sem proučil, kolikšni so stroški v postopku mediacije in sodnem postopku, kakšno je razmerje pri postopku mediacije ter sodnem postopku. Temeljna pravila glede stroškov sodnega postopka opredeljujejo, katera od pravnih strank v postopku trpi te stroške. Običajno se upošteva, v katero korist se je postopek končal – načelo uspeha v postopku. Stranka, ki v pravdi ne uspe, mora nasprotni stranki in njenemu intervenientu povrniti stroške. Medtem ko se mediacijski postopek po svojem namenu razlikuje od drugih institucionalnih državnih postopkov. V postopku mediacije se ne uporablja načelo uspeha postopka, temveč se običajno uporablja načelo delitve stroškov. Stranke se lahko dogovorijo, da npr. vsaka stranka krije svoje stroške. Ta način je pri mediaciji pomemben, saj je postopek namenjen pomirjanju odnosov med strankami in iskanju vmesne odločitve, ki bo zadovoljila obe stranki.

Predstavljal sem prednosti, ki bi jih imela ureditev postopka mediacije pri delodajalcih (delodajalci bi lahko npr. v kolektivno pogodbo vnesli določbe, iz katerih bi izhajalo, da se v primeru nastalega spora med delavcem in delodajalcem le-ta prvotno poskuša rešiti na miren način s pomočjo mediacije). Takšno rešitev imajo že urejeno Združenje bank Slovenije – GIZ, kot zastopnik delodajalcev, ter Sindikat bančništva Slovenije in sindikat NLB, d. d., kot zastopnika delavcev.<sup>11</sup>

Nadalje sem po opravljeni primerjavi postopkov za ARS z Anglijo poskušal ugotoviti, ali bi bila ustanovitev samostojne institucije (kot je le-ta npr. v Angliji – ACAS: Advisory, conciliation and arbitration service) za reševanje delovnih sporov v Sloveniji primernejša, učinkovitejša ter predvsem cenejša kot sedanja ureditev, saj takšne institucije v Sloveniji sedaj ni. Predstavljal sem prednosti, ki bi jih imela takšna ureditev v primerjavi s sedanjo. Mediatorji oziroma strokovno usposobljene osebe bi bili zaposleni na instituciji<sup>12</sup> ter izključno opravljali samo to delo. Posledično temu bi se lahko vsaki posamezni zadevi boljše posvetili ter jo na najboljši način poskušali rešiti tako, da bi sodni postopek (v primerih, ko bi vsi predhodni poskusi mirne rešitve spora bili neuspešni) bil resnično zadnja izbira strank.<sup>13</sup>

S statistično metodo sem primerjal število zadev, ki se rešujejo s postopki ARS (mediacijo) v Angliji, in kolikšna je učinkovitost rešenih zadev. Raziskal sem vrste stroškov, ki pri tem nastanejo ter koliko časa se v povprečju rešujejo zadeve s postopki ARS (mediacije). Pridobljene podatke sem nato primerjal z istovrstnimi podatki v Sloveniji.

### 1.3 Metode dela in struktur

Glede na raziskavo in cilje, ki sem jih želel doseči, sem izbral deduktivno metodo znanstvenega raziskovanja, kar pomeni, da sem iz splošnih stališč izvedel konkretne posamične primere, kot tudi induktivno metodo, ki je značilna za začetna znanstvena

<sup>11</sup> Pravilnik o postopku mediacije v delovnih sporih – med Združenjem bank Slovenije, GIZ ter Sindikatом bančništva Slovenije in Sindikatом NLB, d. d., Ljubljana, 12. 04. 2007.

<sup>12</sup> Delo bi opravljali na podlagi pogodbe o zposlitvi ali pogodbe o delu – podjemni pogodbi.

<sup>13</sup> Glede na oceno finančnih posledic ZARSS za državni proračun in druga javna finančna sredstva je v proračunu Republike Slovenije zaradi sprejetja novega zakona predviden prihranek v ocenjeni višini 190.496,80 EUR letno (Predlog ZARSS – Predlog za obravnavo, Ministrstvo za pravosodje, Generalni sekretariat Vlade, 18. 08. 2009), medtem ko je (za primerjavo) raziskava Nacionalnega inštituta za ekonomske in socialne raziskave v Angliji oziroma Veliki Britaniji objavila, da ACAS prihrani njenemu gospodarstvu skoraj 800 milijonov funtov letno (Velika Britanija ima cca. 61 mio prebivalcev); <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1328>.

raziskovanja (na temelju posamičnih in posebnih značilnosti sklepamo na splošno) ter analiziral vsebine posameznih institutov ter postavljenih vprašanj. Obe metodi sta med seboj povezani, saj prehajata iz ene v drugo. Uporabil sem tudi deskriptivno metodo – metodo opisovanja posameznih pojmov, kot tudi kompilacijsko metodo, glede uporabe raznih izpiskov, navedb ter citatov različnih avtorjev. Podana je tudi analiza primerov delovnih sodišč s področja ARS v Mariboru, Celju, Ljubljani ter Kopru.

Prav tako sem uporabil primerjalno pravno metodo (komparativna metoda) med ureditvijo v Angliji ter Sloveniji. S primerjalno pravno metodo sem med seboj primerjal našo pravno ureditev in učinkovitost postopkov ARS ter ureditev oziroma učinkovitost postopkov ARS v Angliji. Poskušal sem poiskati bistvene elemente, ki so odločilni, da so postopki ARS v posamezni ureditvi učinkovitejši kot v drugi (učinkovitost glede na porabo časa postopka, stroški).

## **2 DELOVNI SPORI**

### **2.1 Individualni delovni spori**

Individualni delovni spor (v nadaljevanju IDS) je spor med strankama individualnega razmerja, torej enim delavcem in enim delodajalcem. Predmet spora pa je individualna pravica oziroma individualno pravno razmerje. Zakon o delovnih in socialnih sodiščih (v nadaljevanju ZDSS-1)<sup>14</sup> v 5. členu opredeljuje delovno sodišče kot pristojno za odločanje v naslednjih individualnih delovnih sporih:

- a) o sklenitvi, obstoju, trajanju in prenehanju delovnega razmerja;
- b) o pravicah, obveznostih in odgovornostih iz delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem oziroma njihovimi pravnimi nasledniki;
- c) o pravicah in obveznostih iz razmerij med delavcem in uporabnikom, h kateremu je delavec napoten na delo na podlagi dogovora med delodajalcem in uporabnikom;
- č) v zvezi s postopkom zaposlovanja delavca med delodajalcem in kandidatom;
- d) o pravicah in obveznostih iz industrijske lastnine, ki nastanejo med delavcem in delodajalcem na podlagi delovnega razmerja;
- e) o opravljanju del otrok, mlajših od 15 let, vajencev, dijakov in študentov;
- f) o kadrovske štipendiji med delodajalcem in dijakom ali študentom;
- g) o volonterskem opravljanju pripravništva;
- h) za katere tako določa zakon.

Delovno sodišče je pristojno za odločanje tudi, če je v odškodninskem sporu, za katerega je podana pristojnost delovnega sodišča po določbah navedenega zakona, kot sospornik tožena zavarovalnica (2. odstavek 5. člena ZDSS-1).

### **2.2 Kolektivni delovni spori**

Kolektivni delovni spor (v nadaljevanju KDS) je tisti, v katerem ni udeležen le en delavec, temveč so subjekti teh sporov na eni strani delodajalci ali združenje delodajalcev, na drugi

---

<sup>14</sup> ZDSS-1 – Zakon o delovnih in socialnih sodiščih, Uradni list RS, št. 2/2004, in 45/2008.

strani pa sindikati, svet delavcev ali večja skupina delavcev. Predmet kolektivnih delovnih sporov so kolektivne pravice ali interesi, kot na primer sklenitev ali izvajanje kolektivnih pogodb, odločanje o kolektivnih pravicah in obveznostih. Po navadi se ti spori rešujejo z zunajsodnimi postopki: posredovanjem, pomirjanjem, arbitražo. Naša zakonodaja daje tudi možnost sodnega postopka; najbolj radikalen način rešavanja kolektivnega delovnega spora pa je industrijska kolektivna akcija, npr. stavka in bojkot (na strani delavcev) ali »lock-out«<sup>15</sup> oziroma izprtje (na strani delodajalcev).<sup>16</sup>

Kolektivni delovni spori so lahko interesni spori ali spori o pravicah. Za kolektivni interesni spor je značilno, da obstaja šele jasno izražen interes ene od strank, posamezna pravica pa še ni opredeljena v nobenem dokumentu. Do interesnih sporov prihaja zlasti ob neuspešnih kolektivnih pogajanjih, ko stranki ne dosežeta soglasja o sklenitvi, spremembi ali podaljšanju trajanja kolektivne pogodbe. Te spore stranke rešujejo s pomočjo izvensodnih postopkov (pomirjanje, posredovanje, arbitraža).

Spor o pravicah se nanaša na uresničevanje ali razlago že obstoječe pravice, ki izhaja iz besedila pogodbe o zaposlitvi, kolektivne pogodbe ali zakonske določbe. Ti spori so večinoma predmet sodnega postopka; nesodno varstvo pa jim nudi tudi Zakon o kolektivnih pogodbah.<sup>17</sup>

ZDSS-1 na splošno skupno opredeljuje obe vrsti kolektivnih sporov in jih pri tem ne deli na pravne in interesne. Iz vsebine 6. člena ZDSS-1, ki opredeljuje, za reševanje katerih kolektivnih delovnih sporov je sodišče pristojno, ugotovimo, da so vanje vključeni kolektivni delovni spori obeh vrst. Po tem zakonu je sodišče pristojno za reševanje le-teh kolektivnih delovnih sporov:<sup>18</sup>

- a) o veljavnosti kolektivne pogodbe in njenem izvrševanju med strankami kolektivne pogodbe ali med strankami kolektivne pogodbe in drugimi osebami;
- b) o pristojnosti za kolektivno pogajanje;
- c) o skladnosti kolektivnih pogodb z zakonom, medsebojni skladnosti kolektivnih pogodb in skladnosti splošnih aktov delodajalca z zakonom in s kolektivnimi pogodbami;
- č) o zakonitosti stavke in drugih industrijskih akcij;
- d) o sodelovanju delavcev pri upravljanju;
- e) o pristojnostih sindikata v zvezi z delovnimi razmerji;
- f) v zvezi z določitvijo reprezentativnosti sindikata;
- g) za katere tako določa zakon.

<sup>15</sup> Lock-out je angleški izraz za prekinitev dela s strani delodajalca, torej izprtje (Grad, Škrelj, Vitrovič, Veliki angleško-slovenski slovar, DZS, Ljubljana, 1994, stran 535).

<sup>16</sup> Lubarda Branko, Reševanje kolektivnih radnih sporov. Metodi i institucije, Beograd, 1999, stran 42.

<sup>17</sup> Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP), Ur. l. RS, 43/2006, 45/2008, v 1. odstavku 19. člena je definiran kolektivni interesni delovni spor kot spor, ki je posledica različnih interesov strank in nastane, kadar se stranki ne sporazumeta o posameznih vprašanjih glede sklenitve, dopolnitve ali spremembe kolektivne pogodbe. V 1. odstavku 20. člena je določeno, da kolektivni delovni spor o pravicah nastane, kadar se stranki ne strinjata z načinom izvajanja določb veljavne kolektivne pogodbe ali ena od strank ugotavlja njeno kršitev.

<sup>18</sup> O kolektivnih delovnih sporih, Poslovna zbirka cd.gzs, oktober 2010.

## 2.3 Sodno reševanje delovnih sporov

Država je dolžna strankam zagotoviti učinkovit dostop do sodišč, to je uresničiti pravico do sodnega varstva (23. člen Ustave RS). Prav tako zahtevajo izpolnjevanje te dolžnosti mednarodne institucije.<sup>19</sup> Vendar pa naj bi bila v pravnem sistemu sodna pot odprta varstvu interesov šele potem, ko so izčrpane druge možnosti, ki jih pozna pravni sistem, npr. postopek arbitraže. Sodišče naj bi praviloma interveniralo samo v tistih sporih, v katerih se udeleženci ne bi mogli sami sporazumeti glede rešitve spora. Postopanje in odločanje sodišča bi moralo biti vselej hitro in učinkovito.

V Republiki Sloveniji o delovnih sporih odločajo specializirana delovna sodišča. V postopku pred delovnimi sodišči se uporabljajo določbe Zakona o pravnem postopku (ZPP), kolikor ni z Zakonom o delovnih in socialnih sodiščih drugače določeno (14. člen ZDSS-1). Slednji ureja pristojnost in organizacijo delovnih in socialnih sodišč ter pravila postopka, po katerih ta sodišča obravnavajo in odločajo v delovnih (individualnih in kolektivnih) ter socialnih sporih (1. in 2. člen ZDSS-1).

V Republiki Sloveniji na prvi stopnji sodijo delovna sodišča prve stopnje, ki so organizirana v Mariboru, Celju, Ljubljani in Kopru. Sodišča prve stopnje sodijo na sedežu sodišča in na zunanjih oddelkih (Organizacijo delovnih sodišč podrobneje določata 7. ter 8. člen ZDSS-1). V postopku pred delovnimi sodišči na prvi stopnji sta dolžni stranki navesti vsa dejstva, na katera opirata svoje zahtevke, in predlagati dokaze, s katerimi se ta dejstva dokazujejo (7. člen ZPP). Katera dejstva se štejejo za dokazana, odloči sodišče po svojem prepričanju na podlagi vestne in skrbne presoje vsakega dokaza posebej in vseh dokazov skupaj ter na podlagi uspeha celotnega postopka (8. člen ZPP). Sodišče si mora prizadevati, da se opravi postopek brez zavlačevanja in s čim manjšimi stroški, in onemogočiti vsako zlorabo pravic, ki jih imajo stranke v postopku (1. odstavek 11. člena ZPP). Sodišče postopek zaključi, ko oceni, da je dejansko stanje v zadevi v zadostni meri razjasnjeno.<sup>20</sup> Kadar sodišče vsebinsko odloča o pravicah, obveznostih ali pravnih razmerjih delavca ali delodajalca, izda meritorno odločbo – sodbo (v KDS odločbo). Če katera od strank z odločitvijo prvostopenjskega sodišča ni zadovoljna, ima možnost vložitve pritožbe na Višje delovno in socialno sodišče v Ljubljani. O izrednih pravnih sredstvih (revizijah – 31., 32. člen ZDSS-1; v delovnih in socialnih sporih ni dovoljena zahteva za varstvo zakonitosti – 33. člen ZDSS-1) v delovnih sporih na tretji stopnji odloča Delovno-socialni oddelek v okviru Vrhovnega sodišča Republike Slovenije.

## 2.4 Sodno reševanje individualnih delovnih sporov

Kot je že predhodno omenjeno, je pravica do sodnega varstva v „Individualnih delovnih sporih“ (v nadaljevanju IDS) na ustavi, mednarodnih normah, zakonih in avtonomnih pravnih normah temelječa pravica delavca, da pod pogoji, ki jih določajo zakoni

<sup>19</sup> Pravica do sodnega varstva je zagotovljena tudi na podlagi zahtev mednarodnih institucij – npr. Evropskega sodišča. Ta pravica je zagotovljena tudi v mednarodnih normah – 6. člen Konvencije o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, 14. člen Mednarodnega pakta o državljanskih in političnih pravicah – Sprejela ga je Generalna skupščina Združenih narodov 16. decembra 1966 z resolucijo št. 2200 A (XXI). Veljati je začel 23. marca 1976.

<sup>20</sup> Ko npr. na podlagi dokaznega postopka ugotovi, da je delodajalec delavcu nezakonito odpovedal pogodbo o zaposlitvi.

(predvsem ZDR) in kolektivne pogodbe, v določenem roku s predlogom ali tožbo zahteva varstvo pravic pred delovnim sodiščem zoper ravnanja (akte) in/ali odločitve delodajalca.<sup>21</sup> Delavec se torej svobodno odloči, ali bo zahteval sodno varstvo, ali bo vložil predlog za izdajo začasne odredbe ali/in tožbo, v kateri bo postavil tožbeni zahtevek, o katerem naj sodišče odloči v glavni stvari. Ker je to delavčeva pravica, se lahko tej pravici tudi odpove, ker z njo prosto razpolaga. Odpoved mora biti jasna in nepogojna, v njej mora biti izražena prava volja.

Procesne predpostavke, ki morajo biti izpolnjene, da je dovoljena odločitev v sami stvari v IDS, so:

- izvedeni postopek pri delodajalcu, če ga zakon izrecno zahteva ali če to izhaja iz njegove vsebine,
- pravovarstveni interes,
- rok, v katerem mora biti vložena tožba.

Postopek pri delodajalcu je poseben del predhodnega postopka, ki je določen v zakonu in/ali kolektivni pogodbi in katerega bistven namen je, da pred začetkom delovnega spora delodajalec odloči o pravici oziroma obveznosti delavca.<sup>22</sup> Določen je v prvem in drugem odstavku 204. člena ZDR.

Pravni interes je nadaljnja predpostavka, ki mora biti podana. Pravni interes obstaja, če je tožnik v negotovosti glede svojega pravnega položaja, tožba pa bo to negotovost odpravila. Negotovost v IDS povzročajo dejanja ali odločitve delodajalca, ker so ta dejanja in/ali odločitve v nasprotju s pravico delavca (tožnika).<sup>23</sup> Sodišče po uradni dolžnosti razišče obstoj pravnega interesa. Roki, ki so pomembni za uveljavljanje sodnega varstva, so določeni v ZDR.

V predpisih ZDSS-1, ki urejajo postopek v IDS pred delovnimi sodišči, sta urejena dva bistvena pravna akta, s katerima se začnejo postopki pred sodiščem, to sta predlog za izdajo začasne odredbe in tožba, s katero se začne delovni spor v stvari sami.

### 3 ALTERNATIVNO REŠEVANJE SPOROV – opredelitev in pojem

Splošno znano je, da je v današnjem času zelo težko reševati probleme oziroma spore, ne da bi pri tem naleteli na razburjanje, nerazumevanje, jezo ter subjektivnim pogledom posameznikov, strank. Alternativno reševanje sporov nudi učinkovito varstvo strankam, ob številni uporabi pa bo v določenem času razbremenilo tudi sodišča. Zaradi zgoraj navedenega so postopki ARS v današnjem času eden pomembnejših predmetov pravnih razpravljanj. Ko govorimo o ARS, imamo v mislih različne postopke, pri katerih sprte stranke poskušajo spor rešiti same, s pomočjo nevtralnega, posebej usposobljenega posrednika. V modernih državah kakor tudi pri nas lahko ARS opredelimo kot skupek postopkov, ki so alternativa pravnim postopkom. Po besedah Zalarja razprave in analize o ARS dokazujejo, da ni dokončnih in splošno sprejetih definicij tega pojma. Razlika se kaže že v interpretaciji izraza alternativno. ARS v Angliji, po pravni teoriji, definirano kot niz postopkov, ki služijo kot alternativa sodnemu odločanju. Zaradi visokih stroškov,

<sup>21</sup> Novak, Janez, Delovni spori, GV Založba, Ljubljana, 2004, stran 267.

<sup>22</sup> Novak, Janez, Delovni spori, GV Založba, Ljubljana, 2004, stran 235.

<sup>23</sup> Novak, Janez, Delovni spori, GV Založba, Ljubljana, 2004, stran 273.



odlašanja s sojenjem in nepredvidljive sodne prakse je ARS postalo sinonim za zdravilo, ki zdravi bolezni sodnega sistema.<sup>24</sup>

Galič<sup>25</sup> meni, da se ARS v Sloveniji pogosto poudarja predvsem v zvezi s ciljem zmanjšanja sodnih zaostankov in razbremenitev sodišč. Racionalizacija in ekonomičnost sodnih postopkov oziroma zmanjšanje sodnih zaostankov je sicer koristen, vendar ne edini namen spodbujanja oblik ARS. Spodbujanje teh oblik pomeni vzpostavljanje zavesti, da je mirna, sporazumna rešitev spora prava vrednota. Sporazumna rešitev spornega razmerja je v več primerih za obe stranki tudi po vsebini sprejemljivejša, ob tem pa omogoča celovito in trajnejšo ureditev razmerja med strankama.

Opredelitev pojma ARS oziroma njegova raba se še dandanes ni povsem ustalila, saj je težko podati eno skupno definicijo.

### 3.1 Modeli alternativnega reševanja sporov

#### Harvardski model

V razreševanju sporov ima glavno vlogo „Harvardski model“, ki so ga razvili Roger Fisher, William Ury in Patton Bruce,<sup>26</sup> in temelji na načelnih pogajanjih. Ta model dosega uspeh zaradi kombinacije jasnega, preprostega in prepoznavnega modela z vrsto praktičnih principov, pravil ter predpisov. V situacijah spontanega primarnega pogajanja vedno znova prihaja do izraza, da imamo na eni strani zmagovalce in na drugi poražence, v veliko primerih pa samo poražence. Harvardski model zavrača tako trdi kot tudi mehki način pogajanja ter išče ravnotežje med upoštevanjem posameznikovih interesov na eni strani in vzdrževanje odnosa na drugi. Gre za ustvarjanje t. i. „win – win“ situacije, tako pred pogajanjem, med in po njem.

Metoda, ki promovira „Harvard project“, temelji na štirih pomembnih principih:

- ločiti ljudi od problema,
- osredotočiti se na interese, ne na pozicije,
- iskati rešitve za vzajemno korist,
- vztrajati pri objektivnih kriterijih.

#### Transakcijska analiza

Transakcijska analiza zajema teorijo osebnosti in teorijo interpersonalne komunikacije in iz nje izpeljano psihoterapevtsko metodo. V 60. letih so transakcijsko analizo uporabljali predvsem za skupinsko psihoterapijo, danes pa se uporablja v individualni, zakonski in družinski terapiji. Z izjemo v psihoterapiji se danes transakcijska analiza uporablja povsod, kjer so potrebna psihološka in komunikacijska znanja. Pri transakcijah gre namreč za

---

<sup>24</sup> Zalar, Aleš, Temeljna načela alternativnega reševanja sodnih sporov, Podjetje in delo 27 (6/7), 2001, stran 1228.

<sup>25</sup> Galič, Aleš, Vloga sodnikov pri spodbujanju sodnih poravnjav, Zbornik znanstvenih razprav, Ljubljana, 2002, stran 51.

<sup>26</sup> Fisher, Roger; Ury, William; Patton Bruce, Kako doseči dogovor, Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 1998, stran 19–97.

izmenjavo sporočil. Transakcijo, ki se uporablja v mediaciji, sta razvila Folger in Bush.<sup>27</sup> Njun model je osredotočen na medčloveške odnose in njihovo izboljšanje in ne le na poravnavo. Dela na zmožnostih človeškega razumevanja. Mediator s svojimi izkušnjami in razumevanjem pomaga strankam premagati ovire za dosego konstruktivnejših rešitev. Cilj mediatorjev z uporabo tega modela je pomoč strankam pri prepoznavanju njihovih ciljev, želja, interesov in možnosti za doseganje le-teh ter seznanjanju ciljev nasprotne stranke. Mediator pomaga strankam pri izbiri poti, kako le-te doseči, poiskati način, kako spremeniti njihove medsebojne odnose iz destruktivnih v konstruktivne. Uspeh ni merjen s sklenitvijo poravnave, temveč s spremembami miselnosti strank, kakor tudi izboljšanju medsebojnih odnosov. Spoznavanje nekaj osnovnih pojmov transakcijske analize pomaga mediatorju bolje razumeti človekovo vedenje, svoje lastno vedenje in svet. Ko mediator pozna teoriji osebnosti in komunikacije, bo lažje pomagal strankam doseči sporazum, v kolikor je to možno.

### **Metoda skupnega razreševanja problemov**

To metodo je razvil Robert Bolton<sup>28</sup> in temelji na predpostavki, da ljudje, ko ugotovijo, da imajo problem, združijo svoje moči in poiščejo rešitev, ki je sprejemljiva za vse. V tem procesu so vse stranke enakovredne (nobena ni v podrejenem ali nadrejenem položaju). To metodo imenujemo tudi „win – win“ in kadar jo je možno uporabiti, je prav tako zelo zaželen način reševanja sporov med ljudmi.

Metoda vsebuje 6 korakov:

- opredeliti problem in ne rešitve spora;
- brainstorming;
- izbrati rešitve, ki bodo najboljše zadovoljile potrebe vseh strank, in preveriti možnost izvedbe;
- narediti načrt, kdo bo kaj, kje in kaj naredil;
- izvršiti določene naloge;
- ovrednotiti proces rešitve problema in ugotoviti, kako se je izbrana rešitev obnesla.

### **Reflektivna mediacija**

Po besedah Barbare Ashley Phillips<sup>29</sup> ta model temelji na zavedanju in visoki strokovnosti pri pomoči strankam pri iskanju rešitve za njihove probleme in prav tako za trajno urejanje njihovih medsebojnih odnosov. Takšna mediacija omogoča, da se odstranijo vse ovire ter tako stranke dosežejo svoje cilje.

## **3.2 Metode alternativnega reševanja sporov**

Metode ARS so conciliacija (posredovanje), mediacija (pomiritev), arbitražna, mediacija-arbitražna, poravnalni narok, zgodnja nevtralna ocena, obvezna nezavezujoča arbitražna, mini sojenje, sumarna porotna poravnava, privatni sodnik in druge.

---

<sup>27</sup> Folger, Joseph P.; Baruch Bush, Robert A., Transformative Mediation and Third – Part Intervention, Mediation Quarterly, 13(4), 1996, stran 263–278.

<sup>28</sup> Bolton, Robert, People skills, New York: Simon & Schuster, 1986. stran 238–241

<sup>29</sup> Phillips, Barbara Ashley, The mediation Field Guide, San Francisco; Jossey-Bass, 2001, stran 60–63.

### 3.2.1 Konciliacija (posredovanje)

Konciliacija je v literaturi večinoma opredeljena kot neposredna metoda komuniciranja in rešavanja problemov. Tretja oseba, to je posrednik, rešuje spor s komuniciranjem z vsako od sprtih strank in išče zadovoljivo rešitev za vse stranke.<sup>30</sup> UNCITRAL-ov Vzorčni zakon o mednarodni trgovinski konciliaciji v 1. členu opredeli širše, in sicer kot vsak proces, v katerem stranki za reševanje spora poiščeta pomoč tretje osebe. Pri tem ni pomembno, ali se za reševanje spora uporabi postopek mediacije, konciliacije ali drug postopek ARS.<sup>31</sup>

### 3.2.2 Mediacija (pomiritev)

Mediacija je postopek rešavanja spora, v katerem sodeluje tretja nepristranska oseba. Njena vloga je omejena zgolj na pomoč pri pripravi in pospešitvi pogajanj. Mediator ne sprejema nikakršnih odločitev, ampak skuša s pomočjo tehnike komuniciranja privedi stranke do sklenitve sporazuma.<sup>32</sup>

Razmejitev med obema oblikama poravnavanja je zelo zahtevna, po mnenju mnogih pa je celo odveč, izraza se pogosto uporabljata kot sopomenki, ločevati pa ju je potrebno v primerih, ko model rešavanja spora temelji na pravicah strank. V tem primeru mediacija pomeni postopek, ki temelji na neodvisnosti, nepristranskosti in zaupnosti, konciliacija pa postopek, ki poudarja in je zasnovan na obstoju obveznosti in pravic med strankama.<sup>33</sup> Doukof pravi, da se mediacija osredotoča na iskanje vsebinskih rešitev, konciliacija pa na socialno in psihološko spremljanje postopka in vzpostavitev zaupanja.<sup>34</sup>

### 3.2.3 Arbitraža

Arbitraža je postopek rešavanja sporov pred arbitrom (ali) arbitražnim senatom, ki ga stranke same izberejo in ga pooblastijo, da dokončno odloči o spornem razmerju z arbitražno odločbo. Arbitražna odločba je pravnomočna in je po svojem učinku izenačena s pravnomočno sodno odločbo.

Stranki se za pristojnost Stalne arbitraže morata dogovoriti s pisnim arbitražnim sporazumom, s katerim odločitev o sporu zaupata arbitrom in s tem izključita pristojnost sodišča.

Arbitražni sporazum mora biti sklenjen v pisni obliki in se lahko sklene:

- glede bodočih sporov v obliki arbitražne klavzule v pogodbi;
- ali glede že obstoječega spora s sklenitvijo posebnega arbitražnega sporazuma.

Arbitražni sporazum je veljavno sklenjen tudi:

- z izmenjavo pisem, teleksov in drugih telekomunikacijskih sredstev, ki omogočajo pisni dokaz o sklenjenem sporazumu;

<sup>30</sup> Komar-Jadek, Dagmar, Alternativno reševanje sporov, Bančni vestnik, Ljubljana, 2003, stran 68.

<sup>31</sup> Draft Guide to Enactment of the UNCITRAL Model Law on International Commercial Conciliation, 2002, stran 5.

<sup>32</sup> Galič, Aleš, Sodiščem pridružene oblike alternativnega rešavanja sporov v ZDA, Odvetnik, Ljubljana, 2000, stran 7.

<sup>33</sup> <http://www.mediationuk.org.uk/>

<sup>34</sup> Doukof, M. Norman, ARS v Nemčiji s poudarkom na mediaciji, Pravna praksa, Ljubljana, 2002, stran 10.

- če je določba o pristojnosti Stalne arbitraže vključena v splošne pogoje za sklenitev pravnega posla;
- če je sklenjen z izmenjavo tožbe in odgovora na tožbo.<sup>35</sup>

### 3.2.4 Mediacija – arbitraža

Mediacija – arbitraža je hibridna oblika mediacije in arbitraže. To je postopek, v katerem tretja nepristranska oseba najprej nastopa kot mediator. Če med strankami ne pride do sporazumne rešitve spora, prevzame vlogo arbitra in izda zavezujočo arbitražno odločbo. Prednosti tega postopka so predvsem prihranek časa in denarja, saj je arbitraža le nadaljevanje neuspelega postopka mediacije. Prednost se kaže tudi v višji uspešnosti stopnje mediacije in ne v izvršljivosti odločbe.<sup>36</sup>

### 3.2.5 Poravnalni narok

Poravnalni narok se načeloma izvede v okviru sodnega postopka, pri čemer ga lahko vodi sodnik, ki tudi sicer sodi v zadevi, ali pa kakšen drug sodnik. Osnovni namen tega posebnega naroka je preučiti možnost za sklenitev poravnave. Sodnik, ki narok vodi, strankam pomaga opredeliti sporna vprašanja in možne rešitve spora. Če poskus poravnave uspe, sodnik sestavi pisno besedilo poravnave. Zahteva se tudi aktivno sodelovanje odvetnikov, ki morajo podati svoje mnenje glede možnosti za sporazumno rešitev spora.<sup>37</sup>

### 3.2.6 Zgodnja nevtralna ocena

Zgodnja nevtralna ocena je postopek, katerega glavni element je, da sodišče na lastno pobudo ali na predlog sprtih strank imenuje nepristranskega ocenjevalca. Ta se s strankami in njihovimi odvetniki sestane v zgodnji fazi postopka, v kateri stranke predstavijo svoja stališča in argumente. Nepristranski ocenjevalec nato strankam poda svoje mnenje o tem, kakšna bo pričakovana odločitev sodišča. Zgodnja nevtralna ocena načeloma ni sredstvo za doseg poravnave, pozitivne rezultate pa daje predvsem v primerih, ko mnenje nepristranskega ocenjevalca pripomore k temu, da stranke realneje ocenijo svoj položaj.<sup>38</sup>

### 3.2.7 Obvezna nezavezujoča arbitraža

Obvezna nezavezujoča arbitraža je poseben sodiščem pridružen postopek ARS, v katerem tretja nepristranska (arbiter) na podlagi ugotovljenih dejstev in uporabe prava odloči o sporu. Če se stranke z arbitražno odločbo strinjajo, je le-ta izenačena s sodno odločbo glede učinka pravnomočnosti in izvršljivosti. Od klasične arbitraže jo razlikuje možnost, da stranka, ki z odločbo ni zadovoljna, lahko zahteva ponovno odločanje o zadevi pred

<sup>35</sup> <http://www.sloarbitration.org/uvod/arbitraza.html>

<sup>36</sup> Galič, Aleš, Sodiščem pridružene oblike alternativnega rešavanja sporov v ZDA, Odvetnik, številka 8, Ljubljana, 2000, stran 7.

<sup>37</sup> Galič, Aleš, Sodiščem pridružene oblike alternativnega rešavanja sporov v ZDA, Odvetnik, številka 8, Ljubljana, 2000, stran 8.

<sup>38</sup> Galčič, Aleš, Sodiščem pridružene oblike alternativnega rešavanja sporov v ZDA, Odvetnik, številka 8, Ljubljana, 2000, stran 7.

sodiščem. Pri tem se sodni postopek izvede tako, kot da arbitražna odločba sploh ni bila izdana.<sup>39</sup>

### 3.2.8 Mini sojenje

Mini sojenje je postopek, pri katerem stranke oziroma njuni pravni zastopniki na sestanku s tretjo nepristransko osebo le-tej predstavijo dejansko stanje zadeve in svoje poglede na možno rešitev spora. Tretja nepristranska oseba nato poda svoje mnenje in stališče glede rešitve zadeve. Stranke seveda niso zavezane k rešitvi spora na predlagan način, je pa to vsekakor ena od njihovih možnosti.<sup>40</sup> Mini sojenje predstavlja temelj, na katerem lahko stranke lažje in bolj kritično ocenijo svoje možnosti in si s tem olajšajo sklenitev poravnave. Ta metoda se najpogosteje uporablja v zapletenih zadevah, kjer ima sporni predmet visoko vrednost in kjer je mogoče pričakovati obsežen in dolgotrajen sodni postopek.<sup>41</sup>

### 3.2.9 Sumarna porotna obravnava

Namen postopka je, da stranke pred simulirano poroto spoznajo, kakšna bi bila pričakovana odločitev porote. Stranke lahko porotnikom postavljajo vprašanja in na ta način spoznajo, kje so njihove šibke točke. Porota se po predstavitvi predvidene vsebine dokazov posvetuje in izda nezavezujočo odločitev. To obliko ARS stranke uporabljajo v zapletenih zadevah.<sup>42</sup>

### 3.2.10 Privatni sodnik

Privatni sodnik je metoda, kjer se lahko stranki dogovorita, da bosta odločitev v svojem sporu prepustili nekemu upokojenemu sodniku. Ta sodba ni pravnomočna in izvršljiva, temelji le na dogovoru strank. V nekaterih Ameriških zveznih državah pa so ta postopek uzakonili in je sodba, ki jo izreče privatni sodnik, izenačena s sodbo rednega sodišča prve stopnje.

Iz slovenske prakse izhaja, da se pri nas za reševanje postopkov uporablja kar nekaj zgoraj navedenih institutov. Najpogostejša je uporaba mediacije, vendar se stranke poslužujejo tudi arbitraže ter poravnalnega naroka. V letih 2002, 2003 so strankam ponudili tudi zgodnjo nevtralno oceno, vendar so ta institut zaradi zelo majhnega zanimanja opustili. Ostali instituti pa se v Sloveniji ne uporabljajo oziroma izvajajo.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> Galčič, Aleš, Sodiščem pridružene oblike alternativnega reševanja sporov v ZDA, Odvetnik, številka 8, Ljubljana, 2000, stran 7.

<sup>40</sup> Jadek-Komar, Dagmar, Alternativno reševanje sporov, Banke in pravna praksa, številka 1–2, Ljubljana 2003, stran 68–70.

<sup>41</sup> Galič, Aleš, Sodiščem pridružene oblike alternativnega reševanja sporov v ZDA, Odvetnik, številka 8, Ljubljana, 2000, stran 8.

<sup>42</sup> Sekirnik, Tanja, Dejavniki uspešnosti mediacije v sodnih sporih: Primer Okrožnega sodišča v Ljubljani, Koper, 2007, stran 15.

<sup>43</sup> Sekirnik, Tanja, Dejavniki uspešnosti mediacije v sodnih sporih: Primer Okrožnega sodišča v Ljubljani, Koper, 2007, stran 15–16.

### 3.3 Razlike med alternativnim reševanjem sporov in sodnim odločanjem

Razlika med sodnim postopkom ter ARS je predvsem v drugačni vlogi strank, poteku postopka, prav tako pa so različni tudi rezultati oziroma posledice postopka.

Če je namen sodnika, da pretehta, kdo v sporu ima prav, je naloga mediatorja, da poskuša poiskati soglasje med strankama.<sup>44</sup>

Temeljne razlike samega postopka ter njegovih elementov med alternativnim reševanjem sporov in sodnim odločanjem pa so v subjektu, predmetu, poteku, rezultatu in posledicah postopka.

#### 3.3.1 Subjekti postopka

Če si ogledamo razlike glede na subjekte postopka, imajo v sodnem postopku glavno vlogo sodniki in odvetniki. V imenu strank odvetniki opravljajo procesna dejanja in usmerjajo stranke pri njihovih dejanjih. Pri alternativnem reševanju sporov pa stranke same s pomočjo svojega znanja oblikujejo končno rešitev. Pomiritelj oziroma posrednik ne odloča o ničemer, temveč strankama le pomaga pri iskanju skupne rešitve.

#### 3.3.2 Predmet postopka

Sodni postopek se od ARS razlikuje tudi glede predmeta postopka. Predmet sodnega postopka so pravice in obveznosti, ki izhajajo iz predpisov in splošnih aktov delodajalcev. Stranke so dolžne postaviti pravno dopustne zahteve in uresničevati pravice v okviru veljavnih predpisov. Sodnik ugotavlja dejansko stanje le, če je to potrebno na postavljeni zahtevek. V nesodnih postopkih so predmet pogajanj vsi medsebojni konflikti strank in zato stranki nista omejeni na postavljeni zahtevek. Izkušen pomiritelj bo postavljaj strankama vprašanja o dejstvih, ki morebiti pravno niso relevantna, vendar imajo lahko velik pomen pri posrednem reševanju spora.

#### 3.3.3 Potek postopka

Tudi postopek pri ARS se razlikuje od sodnega, ki je strogo formaliziran. Stranki sta omejeni pri navajanju svojih argumentov in predložitvi dokazov. Postopki ARS so zaradi neformalnosti širši, lahko so hitrejši in s tem cenejši. Omejitev strank v postopku ARS je načelo zakonitosti v najširšem smislu. Stranki ne moreta skleniti poravnave, ki bi bila v nasprotju z javnim redom, moralo in prisilnimi predpisi. Prav tako se lahko sporazumeta le glede tistih pravic in zahtevkov, s katerimi lahko prosto razpolagata. Najpomembnejša razlika med ARS in sodnimi postopki pa je, da so postopki ARS tajni oziroma zaupni, sodni pa javni. Zaupnost postopkov bistveno prispeva k vzpostavitvi zaupanja med udeleženci in h kvaliteti rešitve.

---

<sup>44</sup> Trtnik, Samo, Sodni spor lahko končan v dveh urah, Dnevnik, 2006, 22. avgust, 1–2.

### 3.3.4 Rezultati postopka

Tudi v samem rezultatu se oba postopka med seboj razlikujeta. Sodnik lahko o sporu med strankama odloči le tako, kot mu to nalaga pravni red (pri tem pravo ni vedno tudi pravično). Potemtakem se lahko zgodi, da je rezultat postopka drugačen, kot bi ga sodnik oblikoval, če ga ne bi omejeval pravni red. Zato je s sodno odločitvijo vsaj ena od strank nezadovoljna, predvsem tista, ki je dolžna naloženo obveznost izpolniti. V postopkih ARS stranki oblikujeta rešitev tako, da sta z njo zadovoljni obe. Čeprav je soglasna rešitev po navadi rezultat kompromisov, sta stranki obveznosti iz vzajemnega dogovora pripravljene izpolniti prostovoljno. Stranke lahko vključujejo tudi zunajpravne elemente, kot na primer opravičilo.

### 3.3.5 Posledice postopka

Med sodnim odločanjem in postopki ARS pa obstaja tudi razlika v samih posledicah postopkov. V sodnem postopku ena od strank z zahtevkom vedno uspe, druga pa je nezadovoljna. Ko sodišče odloči o pravici ali pravnem razmerju, se spor formalno konča. To je pogosto razlog, da dolžnik/delodajalec ne izpolni obveznosti prostovoljno, posledično čemu je nato potrebno njeno obveznost izterjati v izvršilnem postopku. Torej se postopek še nadaljuje bodisi v pritožbenem postopku oziroma v postopku izvršbe. V primerjavi s sodnim postopkom se v postopkih ARS ponovno ustvari zaupanje, kar omogoča ponovno sodelovanje strank. Postopek ARS gradi na iskanju rešitve, s katero bosta obe stranki lahko shajali tudi v prihodnje. Stabilne razmere med delavcem in delodajalcem omogočajo tudi, da se delovno razmerje ne razveže, temveč se nadaljuje.<sup>45</sup>

## 4 MEDNARODNA UREDITEV ARS

Mednarodne institucije se zelo zavzemajo za to, da bi ljudje poskušali spore reševati s postopki ARS in s tem razbremenili sodne ali druge organe. V mnogih konvencijah in priporočilih Mednarodne organizacije dela lahko že od sredine 20. stoletja zasledimo določbe, ki neposredno ali posredno določajo alternativne postopke kot možen način za reševanje sporov.<sup>46</sup>

Pomembnejše konvencije MOD, ki med drugim urejajo tudi alternativno reševanje delovnih sporov:

### **Konvencija MOD, št. 84/1947, o pravici združevanja na odvisnih teritorijih:<sup>47</sup>**

Konvencija na začetku določa med drugim tudi reševanje sporov med delavci in delodajalci. Vsi postopki obravnavanja sporov med delavci in delodajalci morajo biti čim

---

<sup>45</sup> Razlike med alternativnimi načini reševanja sporov in sodnim odločanjem, Poslovna zbirka cd.gzs, oktober 2010.

<sup>46</sup> Mednarodna organizacija dela (International Labor Organisation – ILO) je bila ustanovljena leta 1919 z Versajsko pogodbo. Glavna naloga MOD je zavzemanje za uveljavljanje poštenih pogojev dela v državah članicah. V ta namen izdaja konvencije in priporočila, v katerih usmerja države, kako naj uredijo posamezna področja v delovnem pravu.

<sup>47</sup> Slovenija navedene Konvencije ni ratificirala.

bolj enostavni in hitri. Sprti stranki je potrebno spodbujati, da se izogneta sporu, če pa do njega pride, naj ga rešita v postopku conciliacije. V ta namen naj se z vsemi ukrepi zagotovi posvetovanje in vključevanje predstavnikov delodajalskih in delavskih organizacij pri ustanovitvi in delovanju organov conciliacije (5.–7. člen).

#### **Konvencija MOD, št. 110/1958, o pogojih zaposlitve delavcev na nasadih:<sup>48</sup>**

Vsak delavec, za katerega veljajo določbe o minimalni plači po tej konvenciji, vendar pa je prejemal nižjo plačo od predpisane, mora imeti v sodnem ali drugem ustreznem postopku pravico zahtevati plačilo celotnega dolgovanega zneska, pri čemer se ta pravica lahko pogojuje s časovnimi omejitvami, določenimi z nacionalno zakonodajo. Postopki za obravnavo sporov med delavci in delodajalci morajo biti enostavni in hitri. Sprti stranki je potrebno spodbujati, da se izogneta sporu, če pa do njega pride, naj ga rešita v postopku conciliacije. V ta namen naj se z vsemi ukrepi zagotovi posvetovanje in vključevanje predstavnikov delodajalskih in delovskih organizacij pri ustanovitvi in delovanju organov conciliacije (25., 55.–56. člen).

#### **Konvencija MOD, št. 149/1977, o zaposlovanju in pogojih dela in življenja izvajalcev zdravstvene nege:<sup>49</sup>**

Spore, ki nastanejo v zvezi z določanjem pogojev zaposlitve, morata stranki poskusiti rešiti s pogajanjem ali na tak način, ki zagotavlja zaupanje zainteresiranih strank – s pomočjo neodvisnih in nepristranskih metod, kot so mediacija, conciliacija ali prostovoljna arbitražna (5. člen).

#### **Konvencija MOD, št. 151, o varstvu pravice do organiziranja in postopkih za določitev pogojev zaposlitve v javnem sektorju:<sup>50</sup>**

Ureja kolektivna delovna razmerja v javnih službah in strankam nalaga, da si prizadevajo rešiti spore, ki nastanejo z določanjem pogojev delovnega razmerja, s pogajanjem ali s pomočjo neodvisnih metod, kot so posredovanje, pomirjanje ali arbitražna (8. člen).

#### **Konvencija MOD, št. 154/1981, o izboljšanju kolektivnih pogajanj:<sup>51</sup>**

Konvencija ureja ukrepe za pospeševanje kolektivnega pogajanja in med drugim določa, da imajo vsi delodajalci in sindikati, za katere ta konvencija velja, pravico sodelovati v kolektivnih pogajanjih ter da morajo biti “telesa” in postopki za reševanje delovnih sporov zasnovani tako, da pospešujejo razvoj kolektivnega pogajanja. Konvencija ne preprečuje sistema delovnih razmerij, v katerih se stranke kolektivno dogovarjajo oziroma izvajajo

---

<sup>48</sup> Slovenija navedene Konvencije ni ratificirala.

<sup>49</sup> Uradni list RS–MP 26/2001.

<sup>50</sup> Uradni list RS–MP 55/2010.

<sup>51</sup> Uradni list RS 121/2005.



kolektivna pogajanja s pomočjo mehanizmov ali ustanov za pomirjanje oziroma arbitražo, pri čemer v teh mehanizmih ali ustanovah sodelujejo prostovoljno (5.–6. člen).<sup>52</sup> Pomembnejši priporočili MOD, ki se nanašata na alternativno reševanje delovnih sporov, sta:

**Priporočilo MOD, št. 92/1951, o conciliaciji in prostovoljni arbitraži:**<sup>53</sup>

Priporočilo se nanaša na postopek prostovoljne conciliacije. Priporoča, da države članice sprejmejo zakonodajo, ki bo delavcem omogočala dostopnost do brezplačnega in hitrega postopka conciliacije kot metode za preprečevanje in reševanje kolektivnih delovnih sporov. V primeru, ko bi se postopek prostovoljne conciliacije začel na podlagi skupnega soglasja, bi morali biti v postopku enakopravno zastopani delodajalci in delavci. Postopek conciliacije bi moral biti brezplačen. Roki v zvezi s postopkom conciliacije, ki jih utegne predpisati nacionalna zakonodaja, morajo biti vnaprej določeni in kratki. MOD v priporočilu državam predlaga, da v zakonodajo sprejmejo določbe, po katerih lahko predlog za začetek postopka da katera koli stranka v sporu, ali da se spor obvezno začne pred prostovoljno conciliacijo. Kadar sprti stranki rešujeta spor v postopku prostovoljne conciliacije, naj bi se med postopkom vzdržali stavek in izprtja. Sporazum, ki bi ga stranki v postopku conciliacije dosegli, bi moral biti v pisni obliki (I. točka, 1.–5. odstavek).

**Priporočilo MOD, št. 130/1967, o obravnavanju pritožb, ki jih vložijo delavci v podjetju:**

Priporočilo se nanaša na notranje reševanje IDS (pri delodajalcu) in določa, da se lahko vsak delavec ali več delavcev pritoži zaradi kršitve določb kolektivne pogodbe, pogodbe o zaposlitvi, notranjih pravil, zakonov ali drugih predpisov, ki so v zvezi z delovnimi razmerji. Določitev razlike med primeri, ko vložijo pritožbo en ali več delavcev (pa gre za IDS) in primeri, ko naj bi bila splošna zahteva predmet kolektivnega pogajanja ali kakšnega drugega načina reševanja KDS, je v pristojnosti nacionalne zakonodaje ali prakse. Nobena določba ne sme imeti za posledico omejevanja pravice delavca, da se zaradi varstva svoje pravice v skladu z nacionalnimi predpisi obrne neposredno na državni organ, pristojen za delo, na delovno sodišče ali drugo sodno oblast. Splošno pravilo glede postopka naj bi bilo, da se skuša spor najprej rešiti neposredno med prizadetim delavcem in njegovim nadrejenim. V primeru, ko so vsa prizadevanja za rešitev spora znotraj podjetja neuspešna, bi morala obstajati možnost, da se o sporu odloči po postopku, ki ga določi kolektivna pogodba, npr. v okviru skupne preiskave zadeve s strani delodajalskih in delavskih organizacij, prostovoljne arbitraže pred arbitrom, ki ga sporazumno določita delodajalec in delavec oziroma ustrezni delodajalci in delavski organizaciji, ali v postopku conciliacije ali arbitraže pred pristojnimi oblastvenimi organi (II. točka, 2.–9. odstavek).

<sup>52</sup> Besedilo v magistrskem delu uporabljenih konvencij in priporočil je povzeto po originalnem tekstu iz vira: International Labor Standards: ILO Conventions and Recommendations: (<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp2.htm>) ter iz literature: Kresal, Barbara: Oblike izvensodnega in sodnega reševanja sporov v konvencijah in priporočilih MOD ter v uredbah in direktivah evropskih skupnosti, Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, CRP: Strategija razvoja pravnega sistema RS do leta 2010. Perspektive alternativnega reševanja civilnopравnih in delovnopравnih sporov kot načina razbremenjevanja sodišč v Republiki Sloveniji (V5-0193-98, odgovorna nosilka projekta Polonca Končar). Ljubljana: Pravna fakulteta, 1999, stran 39–46.

<sup>53</sup> Priporočila MOD se ne ratificira, saj gre za dokumente, ki dajejo usmeritve in niso pravno zavezujoči, zaradi tega niso objavljeni v Uradnem listu.

Tudi v **direktivah (smernicah) Evropske unije**<sup>54</sup> zasledimo določbe o tem, po kakšnem postopku lahko delavec zahteva varstvo pravic. V nadaljevanju povzemam le besedilo posameznih določb v nekaterih direktivah, ki se posredno ali neposredno nanašajo na mirno reševanje sporov.

**Direktiva, št. 75/117/EGS, o približevanju zakonodaj držav članic v zvezi z uporabo načela enakega plačila za moške in ženske:**<sup>55</sup>

Države članice morajo v svoje pravne sisteme uvesti take ukrepe, ki so potrebni, da omogočijo vsem zaposlenim, ki menijo, da so prizadeti zaradi kršitve načela enakega plačila, da tožbene zahtevke v sodnem postopku uveljavijo potem, ko so izčrpali možnost uveljavljanja pravic pred drugimi pristojnimi oblastmi. Države članice sprejmejo ustrezne ukrepe za varstvo zaposlenih pred odpustitvijo s strani delodajalca, do katere pride kot posledica pritožbe zaposlenega znotraj podjetja ali posledica katerega koli pravnega postopka, ki ga je zaposleni sprožil zaradi kršitve načela enakega plačila (2., 5. člen).

**Direktiva, št. 2002/73/ES, o spremembi Direktive 76/207/EGS, o izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev:**<sup>56</sup>

Države članice morajo v svoje pravne sisteme uvesti potrebne ukrepe, da se vsem osebam, ki se čutijo prizadete zaradi neuporabe načela enakega obravnavanja v smislu členov 3, 4 in 5 navedene Direktive omogoči vlaganje zahtevkov v sodnih postopkih po tem, ko so izčrpali pravna sredstva pri drugih pristojnih organih.

Države članice morajo sprejeti tudi ustrezne ukrepe, s katerimi varujejo zaposlene pred odpustitvijo s strani delodajalca zaradi pritožbe zaposlenega v okviru podjetja ali pa zaradi pravnega postopka, katerega cilj je uveljaviti načelo enakega obravnavanja (6., 7. člen).

**Direktiva, št. 79/7/EGS, o postopnem izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zadevah socialne varnosti:**<sup>57</sup>

Države članice morajo v svoje pravne sisteme uvesti take ukrepe, ki so potrebni, da omogočijo vsem zaposlenim, ki menijo, da so prizadeti zaradi kršitve načela enakega obravnavanja, da tožbene zahtevke v sodnem postopku uveljavijo potem, ko so izčrpali možnost uveljavljanja pravic pred drugimi pristojnimi oblastmi (6. člen).

---

<sup>54</sup> Besedilo uporabljenih direktiv je povzeto po originalnem tekstu iz vira: (<http://europa.eu/>) ter iz literature: Kresal, Barbara: Oblike izvensodnega in sodnega rešavanja sporov v konvencijah in priporočilih MOD ter v uredbah in direktivah evropskih skupnosti, Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, CRP: Strategija razvoja pravnega sistema RS do leta 2010. Perspektive alternativnega rešavanja civilnopravnih in delovnopravnih sporov kot načina razbremenjevanja sodišč v Republiki Sloveniji (V5-0193-98, odgovorna nosilka projekta Polonca Končar). Ljubljana: Pravna fakulteta, 1999, stran 35–38.

<sup>55</sup> Uradni list EU L 45, 19. 02. 1975, stran 19–20.

<sup>56</sup> Uradni list EU L 269, 05. 10. 2002, stran 15–20.

<sup>57</sup> Uradni list EU L 6, 10. 01. 1979, stran 24–25.

**Direktiva, št. 91/533/EGS, o obveznosti delodajalca, da zaposlene obvesti o pogojih, ki se nanašajo na pogodbo o zaposlitvi ali delovno razmerje:<sup>58</sup>**

Države članice morajo v nacionalne pravne sisteme vključiti ukrepe, ki omogočijo vsem zaposlenim, ki menijo, da so jim kršene pravice iz te direktive, da potem, ko so se prej obrnili na druge pristojne organe, uveljavljajo svoje zahtevke v sodnem postopku. Države članice lahko določijo, da je mogoče omenjene postopke sprožiti le pod pogojem, če delavec predhodno obvesti delodajalca o kršitvi, ta pa mu ne odgovori v roku 15 dni od obvestila (8. člen).

**Direktiva, št. 92/85/EGS, o uvedbi ukrepov za spodbujanje izboljšav na področju varnosti in zdravja pri delu nosečih delavk in delavk, ki so pred kratkim rodile ali dojijo:<sup>59</sup>**

Države članice v svoje nacionalne pravne sisteme uvedejo takšne ukrepe, ki so potrebni, da bi vsem delavkam, če bi bile oškodovane zaradi neizpolnjevanja obveznosti, ki izhajajo iz te direktive, omogočili uveljavljanje njihovih zahtevkov pred sodišči, vendar potem, ko so se obrnile na druge pristojne organe (12. člen).

**Direktiva, št. 97/74/ES, o razširitvi na Združeno Kraljestvo Velika Britanija in Severna Irska Direktive, št. 94/45/ES, o ustanovitvi Evropskega sveta delavcev ali vzpostavitvi postopka obveščanja in posvetovanja z delavci v družbah, ki poslujejo na območju Skupnosti, ali povezanih družbah, ki poslujejo na območju Skupnosti:<sup>60</sup>**

Države članice morajo zagotoviti ustrezne ukrepe za primer kršitve te direktive. Zlasti je treba zagotoviti ustrezne sodne ali druge postopke za uveljavljanje obveznosti iz direktive (11. člen).

**Direktiva, št. 2008/52/ES Evropskega parlamenta in Sveta o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah:<sup>61</sup>****– Postopek sprejema direktive:**

Evropska Komisija je v oktobru 2004 predstavila **predlog Direktive Evropskega parlamenta in Sveta o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah**. Postopek sprejetja navedene direktive je bil eden od dolgotrajnejših, saj je od predstavitve predloga Komisije do sprejema direktive preteklo kar tri leta in pol. Predlog je bil v letu 2007 zelo intenzivno obravnavan tako v Svetu kot tudi v Evropskem parlamentu. Direktiva je bila 21. maja 2008 podpisana in 24. maja 2008 objavljena v Uradnem listu Evropske unije, št. L 136 (datum veljavnosti: 13. 06. 2008).

<sup>58</sup> Uradni list EU L 288, 18. 10. 1991, stran 32–35.

<sup>59</sup> Uradni list EU L 348, 28. 11. 1992, stran 1–7.

<sup>60</sup> Uradni list EU L 10, 16. 01. 1998, stran 22–23.

<sup>61</sup> Uradni list EU L 136, 24. 05. 2008, stran 3–8.

*Cilj direktive* je predvsem vzpodbuditi alternativno reševanje sporov z uporabo postopka mediacije. Pri tem je treba poudariti, da je direktiva omejena na t. i. čezmejne spore v civilnih in gospodarskih zadevah, razen za tiste pravice in obveznosti, s katerimi stranke po ustrezni veljavni zakonodaji ne morejo razpolagati (člen 1).

Prav vprašanje omejitve direktive na čezmejne spore je bil glavni razlog za to, da je postopek obravnave v prvem branju trajal toliko časa. Komisija je namreč predlagala široko uporabno direktivo, ki se ne bi omejila le na čezmejne spore, ampak bi se nanašala tudi na povsem "notranje" primere. Vendar pa tak predlog ni našel podpore ne v Svetu, ne v Evropskem parlamentu. Takoj po predstavitvi predloga Komisije so se začele razprave o vprašanju pravne podlage. Komisija se je namreč sklicevala na določila, ki se navezujejo na pravosodno sodelovanje v civilnih zadevah s čezmejnimi vplivi, kjer so potrebni ukrepi zaradi pravilnega delovanja notranjega trga (člen 61(c) in druga alineja člena 67(5) Pogodbe o ustanovitvi ES). Pri povsem notranjih primerih mediacij pa ne le, da manjka čezmejni element, ampak je vprašljiva tudi potrebnost ukrepanja zaradi zagotovitve pravilnega delovanja notranjega trga. Prevladalo je stališče, da za široko uporabno direktivo ni pravne podlage, Komisija je bila nad tem razočarana, na koncu pa je vendarle pristala na omejitev na čezmejne spore.

Direktiva poudarja tudi, da želi doseči uravnotežen odnos med mediacijo in sodnimi postopki (člen 1). Sistem načel, ki predstavljajo glavno vsebino direktive, ima namreč tudi nalogo zagotoviti ustrezno ravnovesje med postopki.

Pri **opredelitvi čezmejnega spora** (člen 2) je kriterij običajno prebivališče strank v različnih državah članicah, in sicer v času sklenitve dogovora o uporabi mediacije (točka a.) oziroma v času, ko je mediacija odrejena s strani sodišča (točka b.) ali ko nastane obveznost uporabe takega postopka po notranjem pravu (točka c.). Za namene člena 5, ki določa možnost, da sodišče strankam predlaga mediacijo ali pa jim predlaga sestanek, ki predstavi uporabo mediacije (gre za primere, ki ne sodijo pod točke a., b. in c.), je spor čezmejen, če imata stranki na dan takega predloga sodišča običajno prebivališče v različnih državah članicah. Nadalje se za namene členov 7 in 8 (načelo zaupnosti in učinek na roke) za čezmejni spor šteje tudi primer, ko se arbitražni ali sodni postopek prične v drugi državi članici, kot je tista, v kateri so stranke bivale na datume, opredeljene v točkah a., b. in c. Iskanje definicije čezmejnega spora ni bilo enostavno, saj definicija določa meje uporabe direktive, interesi glede tega pa niso bili povsem usklajeni. Poleg tega se je vrsta predlaganih definicij izkazala za neprimerne za praktično uporabo.

V nadaljevanju se direktiva, ki je kratka (obsega le 14 členov) omeji na urejanje zgolj ključnih vprašanj, ki bi sicer utegnili predstavljati določeno oviro v primerih čezmejne mediacije, ostalo pa direktiva prepušča državam članicam, kar je v skladu s splošno uveljavljenim prepričanjem, da naj postopki mediacije ne bodo preveč regulirani. Bistvena določila direktive so:

– **opredelitev pojmov mediacija in mediator** (člen 3): Poudarjeno je bistvo postopka mediacije – prostovoljno iskanje rešitve spora s pomočjo mediatorja. Postopek se lahko začne po sporazumu strank ali pa na predlog oz. poziv sodišča; možno je, da ga predpiše kot obveznega zakonodajca države članice. Direktiva se nanaša tako na sodno kot tudi na izvensodno mediacijo. Mediator pa je oseba, ki je vodil mediacijo učinkovito, nepristransko in strokovno, ne glede na svoj naziv, poklic ali način imenovanja;

– **uporaba mediacije** (člen 5): Sodišče, ki obravnava tožbo, glede na okoliščine primera lahko povabi stranke k uporabi mediacije. Prav tako lahko sodišče stranke povabi na informativen sestanek o uporabi mediacije, če so take predstavitve na voljo. Direktiva ne vpliva na zakonodaje držav članic, ki lahko predpišejo obvezno uporabo mediacije; poudarja pa, da strankam ne sme biti preprečeno uveljavljanje pravice dostopa do sodnega varstva;

– **izvršljivost v mediaciji doseženih dogovorov** (člen 6): stranke (oziroma tudi le ena od strank, a ob izrecnem soglasju ostalih strank) imajo možnost zahtevati razglasitev izvršljivost vsebine pisnega dogovora, doseženega v mediaciji. Vsebina takšnega dogovora je izvršljiva, razen če je v nasprotju z zakonodajo države članice, v kateri je bila vložena zahteva, ali če njena zakonodaja ne predvideva njegove izvršljivosti. Vsebino dogovora lahko sodišče ali drug pristojni organ v skladu z zakonodajo države članice, v kateri se vложи zahteva, razglasi za izvršljivo s sodbo, odločbo ali javno listino.

– **načelo zaupnosti** (člen 7): če se stranke ne dogovorijo drugače, niti mediator, niti osebe, ki sodelujejo pri vodenju postopka mediacije, v civilnih in gospodarskih sodnih postopkih ali arbitraži ne morejo biti prisiljene, da pričajo v zvezi s podatki, ki izhajajo iz postopka mediacije ali so z njim povezani, razen kadar je to potrebno zaradi pomembnih razlogov javnega reda države članice, zlasti kadar je treba zagotoviti zaščito interesov otrok ali preprečiti poseg v telesno ali duševno celovitost osebe ali če je razkritje vsebine dogovora, doseženega v mediaciji, potrebno za izvajanje ali izvrševanje tega dogovora.

– **učinek mediacije na prekluzivne in zastaralne roke** (člen 8): države članice morajo zagotoviti, da stranke, ki so v poskusu reševanja spora izbrale mediacijo, zaradi izteka prekluzivnih ali zastaralnih rokov med trajanjem postopka mediacije v nadaljevanju ne izgubijo možnosti uvedbe sodnega postopka ali arbitraže.

Direktiva vsebuje še nekaj določil, ki opredeljujejo pričakovanja do držav članic: te naj na primeren način spodbujajo razvijanje in spoštovanje prostovoljnih kodeksov ravnanja, kot naj tudi spodbujajo razvijanje drugih učinkovitih mehanizmov nadzora kakovosti v zvezi z opravljanjem storitev mediacije. Spodbujajo naj začetno in nadaljnje usposabljanje mediatorjev, da se v odnosu do strank zagotovi učinkovito, nepristransko in strokovno vodenje mediacije (člen 4). Nadalje naj države članice na ustrezen način spodbujajo zagotavljanje informacij širši javnosti, zlasti prek svetovnega spleta, o tem, kako vzpostaviti stik z mediatorji in organizacijami, ki ponujajo storitve mediacije (člen 9).

Direktiva je naslovljena na države članice (člen 14) in začne veljati dvajseti dan po objavi v Uradnem listu Evropske unije (člen 13; začetek veljavnosti: 13. 06. 2008). Države članice so morale zakone in druge predpise, potrebne za uskladitev z direktivo, sprejeti pred 21. majem 2011. V sprejetih ukrepih se morajo države članice sklicevati na direktivo ali pa sklic objaviti ob uradni objavi ukrepov. Komisiji so dolžne predložiti besedila temeljnih predpisov nacionalne zakonodaje, sprejetih na področju, ki ga ureja direktiva (člen 12), poleg tega pa so Komisiji dolžne v 30 mesecih od sprejema direktive sporočiti tudi imena sodišč ali drugih organov, ki so pristojni za sprejemanje zahtev v skladu z določilom o izvršljivosti v mediaciji doseženih dogovorov (člen 6/3).

Komisija mora omogočiti, da bodo podatki o pristojnih sodiščih in organih dostopni javnosti (člen 10). Poleg tega direktiva Komisiji nalaga še, da v osmih letih od dneva sprejetja direktive Evropskemu parlamentu, Svetu in Evropskemu ekonomsko-socialnemu

odboru predloži poročilo o uporabi direktive. Poročilo bo moralo obravnavati razvoj mediacije v vsej Evropski uniji in vpliv direktive v državah članicah, po potrebi pa mu bodo priloženi predlogi za prilagoditev direktive (člen 11).

V Sloveniji je Državni zbor 23. maja 2008 že sprejel Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah, ki med drugim izpolnjuje tudi dolžnost prenosa direktive v notranjo zakonodajo. S tem je Slovenija skoraj gotovo prva država članica, ki je direktivo prenesla v svojo notranjo zakonodajo.

Poleg navedenih direktiv je potrebno omeniti tudi t. i. zeleno listino o alternativnih načinih rešavanja sporov s področja civilnega in gospodarskega prava (**Green paper on Alternative Dispute Resolution in Civil and Commercial Law**),<sup>62</sup> ki ga je komisija (Commission of the European Communities) v okviru Evropske unije sprejela dne 19. 04. 2002. Zelena listina se nanaša na postopke alternativnega rešavanja sporov na področju civilnega in gospodarskega prava, vključno z delovnim in družinskim pravom ter področjem varstva potrošnikov. Iz zelene listine izhaja, da Evropska unija podpira razvoj alternativnih postopkov, zlasti pri reševanju sporov z mednarodnim elementom. Izpostavlja tudi posamezna vprašanja glede tega, v kakšni meri in na kakšen način naj Evropska unija vpliva, da bi države članice v svoje pravne sisteme uvedle postopke ARS. Poudarjajo, da je eden od razlogov, zaradi katerega so se članice Evropske unije odločile vzpodbuditi razvoj postopkov ARS, ta, da bi posameznikom olajšale dostop do sodišča. Število sodnih sporov v vseh državah članicah Evropske unije narašča, sodni postopki se daljšajo in dražijo, tudi zakonodaja je vedno zahtevnejša. Po mnenju članic Evropske unije so postopki alternativnega rešavanja sporov primerni tudi za reševanje sporov z mednarodnim elementom, glede na dejstvo, da jih je vedno več, njihovo reševanje pa je še zahtevnejše in povezano s še večjimi stroški.<sup>63</sup>

Države članice Evropske unije tudi na področju delovnega prava zagovarjajo sistem vzpostavljanja postopkov alternativnega rešavanja individualnih delovnih sporov in tudi kolektivnih delovnih sporov (interesnih in sporih o pravicah), kadar se socialni partnerji (delodajalci in delavci) ne morejo dogovoriti o posameznih vprašanjih.

## 4.1 Pravni viri, povezani z mediacijo

Pravni viri, povezani z mediacijo, so naslednji:

- Vzorčni zakon UNCITRAL o mednarodni trgovinski conciliaciji (2002), Direktiva (2008/52/EC) Evropskega parlamenta in Sveta o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih sporih,
- Konvencija Združenih narodov o otrokovih pravicah (KOP), Ur. l. SFRJ-MP, št. 15/90,
- Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ),
- Zakon o pravdnem postopku (ZPP),
- Zakon o brezplačni pravni pomoči (ZBPP Ur. l. RS, št. 95/2004 in naprej),

<sup>62</sup> Commission of the European Communities: Green Paper on Alternative Dispute Resolution in Civil and Commercial Law (<http://europa.eu/>).

<sup>63</sup> <http://europa.eu/>

- Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov (ZARSS),<sup>64</sup>
- pravila o mediaciji v sodišču pridruženih programih mediacije,
- pravila pri drugih izvajalcih mediacije (npr. pri slovenskem zavarovalnem združenju, Stalni arbitraži pri GZS, izvajalcih mediacije ...),
- Slovenski kodeks mediatorjev<sup>65</sup> (npr. Združenje mediacijskih organizacij Slovenije, Društvo mediatorjev Slovenije ...).<sup>66</sup>

## 5 ZAKON O MEDIACIJI V CIVILNIH IN GOSPODARSKIH ZADEVAH TER ZAKON O ALTERNATIVNEM REŠEVANJU SODNIH SPOROV

### 5.1 Splošno

Formalni razlog, ki narekuje sprejem zakona o mediaciji, je Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah.

Cilj direktive je predvsem vzpodbuditi ARS z uporabo postopka mediacije. Pri tem je treba poudariti, da je direktiva omejena na t. i. čezmejne spore v civilnih in gospodarskih zadevah, razen za tiste pravice in obveznosti, s katerimi stranke po ustrezni veljavni zakonodaji ne morejo razpolagati (1. člen direktive).<sup>67</sup> Prav vprašanje omejitve direktive na čezmejne spore je bil glavni razlog za to, da je postopek obravnave v prvem branju trajal toliko časa. Komisija je namreč predlagala široko uporabno direktivo, ki se ne bi omejila le na čezmejne spore, ampak bi se nanašala tudi na povsem "notranje" primere. Vendar pa tak predlog ni našel podpore ne v Svetu, ne v Evropskem parlamentu. Takoj po predstavitvi predloga Komisije so se začele razprave o vprašanju pravne podlage. Komisija se je namreč sklicevala na določila, ki se navezujejo na pravosodno sodelovanje v civilnih zadevah s čezmejnimi vplivi, kjer so potrebni ukrepi zaradi pravilnega delovanja notranjega trga (člen 61(c) in druga alineja člena 67(5) Pogodbe o ustanovitvi ES). Pri povsem notranjih primerih mediacij pa ne le, da manjka čezmejni element, ampak je vprašljiva tudi potrebnost ukrepanja zaradi zagotovitve pravilnega delovanja notranjega trga. Prevladalo je stališče, da za široko uporabno direktivo ni pravne podlage, Komisija je bila nad tem razočarana, na koncu pa je vendarle pristala na omejitev na čezmejne spore.<sup>68</sup> Direktiva v uvodnih izjavah določa, da dostop do sodnega varstva vključuje tudi dostop do sodnih in izvensodnih metod reševanja sporov in da mediacija lahko zagotavlja stroškovno učinkovito in hitro izvensodno reševanje sporov v civilnih in gospodarskih zadevah s pomočjo postopkov, prilagojenih potrebam strank. Da bi spodbudili nadaljnjo uporabo mediacije in zagotovili, da se lahko stranke, ki se zatečejo k mediaciji, zanesejo na predvidljiv pravni okvir, je treba uvesti okvirno zakonodajo, v kateri so obravnavani zlasti ključni vidiki civilnih postopkov. Cilj direktive je olajšati dostop do alternativnega

<sup>64</sup> <http://www.slo-med.si/7901/89334.html>

<sup>65</sup> Gre za etične norme.

<sup>66</sup> Skupaj rešimo spor – družba za mediacijo in reševanje sporov, Zakonodaja, povezana z mediacijo, nov. 2009, stran 1 (dostopno na: [http://www.mediacija.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63:predlagate-zacetek-mediacije&catid=38:mediacija&Itemid=27](http://www.mediacija.si/index.php?option=com_content&view=article&id=63:predlagate-zacetek-mediacije&catid=38:mediacija&Itemid=27)).

<sup>67</sup> DIREKTIVA 2008/52/ES EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA z dne 21. 05. 2008 o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah, Uradni list EU, 136/3 z dne 24. 05. 2008.

<sup>68</sup> Družba za mediacijo in reševanje sporov, Skupaj rešimo spor, Zakonodaja, povezana z mediacijo, november 2009, stran 1.

rešavanja sporov in spodbuditi mirno reševanje sporov s spodbujanjem uporabe mediacije in zagotavljanjem uravnoveženega odnosa med mediacijo in sodnimi postopki. Direktiva velja samo za čezmejne spore v civilnih in gospodarskih zadevah in tak spor tudi definira. V uvodnih določbah pa je pojasnjeno, da države članice lahko uporabijo njene določbe tudi v notranjih postopkih mediacije.

Direktiva določa, da države članice spodbujajo razvijanje prostovoljnih kodeksov ravnanja mediatorjev in drugih učinkovitih mehanizmov nadzora kakovosti zagotavljanja storitev mediacije ter podpirajo izobraževanje mediatorjev za učinkovito vodenje mediacije. Nacionalne zakonodaje lahko določijo, da je mediacija pred uvedbo sodnega postopka ali po njej obvezna oziroma povezana s spodbudami ali sankcijami, pod pogojem, da s tem strankam ni preprečeno uveljavljanja pravice dostopa do sodnega sistema.<sup>69</sup>

## 5.2 Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah

Namen zakona je spodbuditi uporabo postopkov mirnega rešavanja sporov v civilnih in gospodarskih pravnih razmerjih z zagotavljanjem uravnoveženega odnosa med mediacijo in sodnimi postopki ter odpravljanjem ovir, ki bi lahko odvrčale stranke od sodelovanja pri mediaciji. Z zakonom se ureja nekatera temeljna vprašanja, ki jih obravnava Direktiva o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah<sup>70</sup> in v slovenskem pravnem redu zaenkrat niso ustrezno urejena, sicer pa zakon vsebinsko temelji na prevzemu pravil Vzorčnega zakona UNCITRAL o mednarodni trgovinski conciliaciji iz leta 2002. Zakon velja za vse vrste mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah – torej ne zgolj tiste v čezmejnih razmerjih znotraj EU oziroma v mednarodnih gospodarskih sporih.

Zakonsko ureditev mediacije bi bilo nomotehnično sicer mogoče umestiti tudi v katerega od drugih zakonov, ki urejajo civilne postopke, oziroma jo združiti z zakonom o arbitraži, vendar se je ocenilo, da je sistemsko primerneje *sedes materiae* nove ureditve mediacije umestiti v poseben zakon. Na ta način je že navzven razvidno, da mediacija predstavlja (mnogo manj regulirano) alternativo formalnim, zlasti sodnim postopkom rešavanja sporov. Pri reševanju sporov na nekaterih ožjih pravnih področjih, kot so zlasti družinsko pravo, delovno pravo ali potrošniško pravo, so sicer za mediacijo potrebna nekatera specialna pravila, ki izhajajo iz posebnosti pravnega področja, zlasti varstvenih norm, ki omejujejo avtonomijo strank. Zaradi precejšnje povezanosti takšnih specialnih postopkovnih pravil z materialnopravno ureditvijo matičnega področja, na katerem je nastal spor, je smotno, da takšna pravila ostanejo umeščena v področnih zakonih, medtem ko ostaja v Zakonu o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah splošna ureditev mediacije, ki velja, v kolikor specialni zakon posameznega vprašanja ne ureja drugače. Področje uporabe ZMCGZ je širše od tistega, ki ga definirata Vzorčni zakon in Direktiva. Vzorčni zakon je namenjen samo ureditvi mediacije v mednarodnih sporih gospodarskopravne narave, ki pač sodi v delovno področje UNCITRAL. V nacionalnem zakonu ni smiselno povsem ločeno urejanje postopkov glede na vsebino oziroma na stranke spora, zato zakon širi uporabo svojih pravil na vse vrste sporov, torej tudi na spore brez mednarodnega elementa in negospodarske spore. Takšna širitev je možna, saj Vzorčni

<sup>69</sup> Predlog zakona o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ) – redni postopek, Direktiva o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah, 2008.

<sup>70</sup> Direktiva 2008/52/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 21. maja 2008 o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah.



zakon ne vsebuje določb, ki bi bile same po sebi neprimerne za uporabo pri domači mediaciji, medtem ko so temeljna načela vsem vrstam mediacije skupna. ZMCGZ zato opušča definicijo mednarodnega gospodarskega spora, saj za te vrste sporov ne določa nobenih posebnih pravil.

Direktiva velja za mediacijo tako v civilnih kot v gospodarskih zadevah, vendar samo, kadar gre za čezmejna razmerja, pri katerih je pač najbolj izrazito prisoten vpliv na enotni evropski trg. Kot pa določa 8. uvodna izjava Direktive, državam članicam nič ne bi smelo preprečevati uporabe njenih določb tudi v notranjih postopkih mediacije. Zaradi tega zakon določa enotno ureditev mediacije v vseh civilnih in gospodarskih sporih ne glede na njihovo čezmejno razsežnost. Vsebinsko področje uporabe zakona – torej civilne in gospodarske zadeve – je v primerjavi z Vzorčnim zakonom in Direktivo definirano nekoliko konkretnije: gre za spore iz civilnopravnih razmerij, vključujoč spore s področja gospodarskih, delovnih in drugih premoženjskopravnih razmerij v zvezi z zahtevki, s katerimi stranke lahko prosto razpolagajo in se glede njih poravnajo.

Vseeno pa opredelitev področja uporabe v zakonu o mediaciji ne bi smela zavesti k misli, da mediacija izven sfere civilnega in gospodarskega prava ni možna ali dopustna. Nasprotno, Svet Evrope celo priporoča državam, da spodbujajo postopke alternativnega rešavanja sporov tudi v upravnih zadevah, ko je to mogoče.<sup>71</sup> Glede na to, da temeljna načela mediacije v vseh razmerjih ostajajo enaka, ZMCGZ izrecno odpira možnost smiselne uporabe pravil tega zakona tudi za mediacijo v sporih iz drugih razmerij, če tega poseben zakon ne izključuje. Seveda pa je treba pri taki smiselni uporabi zakona upoštevati pravno naravo razmerja, ki je predmet spora, zlasti materialno in procesno dopustnost, da se stranke o določenih vprašanih sporazumejo oziroma poravnajo.

Tako kot to predvidevata Vzorčni zakon in Direktiva, ZMCGZ ureja vsako mediacijo, ki poteka izven sodnega postopka ne glede na to, ali so se stranke zanjo sporazumele na lastno pobudo ali pa jim je to predlagalo sodišče, arbitraža ali drug organ. Zajet je tudi primer, če bi poseben zakon dajal sodišču pristojnost, da stranki obvezujoče napoti na poskus mirne rešitve spora. Zakon velja tako za *ad hoc* mediacijo, kjer se za konkreten primer stranke same dogovorijo o mediatorju in vseh vidikih izvedbe postopka, kakor tudi v praksi pogostejšo mediacijo v organizaciji posebnih institucij, kjer stranke zgolj pristanejo na uporabo (bolj ali manj fleksibilnih) pravil te institucije glede imenovanja mediatorja in poteka postopka. Vključena je torej tudi sodiščem pridružena mediacija, kakršna se v praksi že odvija pri več okrožnih sodiščih v Sloveniji, in sicer ne glede na to, ali kot mediator nastopa sodnik, odvetnik ali druga oseba. Seveda pa gre v takem primeru vedno za sodnika, ki o sporu ne bo tudi meritorno odločal v primeru neuspešne mediacije. Iz področja uporabe zakona pa so izključeni primeri, ko sodeči sodnik znotraj sodnega postopka poskuša doseči mirno rešitev spora s poravnavo strank, saj ta vprašanja ureja že dvaindvajseto poglavje Zakona o pravnem postopku. Prav tako so iz urejanja izključeni poskusi mirne rešitve spora znotraj arbitražnega postopka s strani arbitrov.

ZMCGZ sledi trem najpomembnejšim ciljem:

- Mediacija strankam pomaga brez sodnega postopka doseči sporazum tako, da se razreši njihov spor, z namenom ohranitve nadaljnjih osebnih in poslovnih odnosov.

---

<sup>71</sup> Recommendation Rec (2001) 9 of the Committee of Ministers to member states on alternatives to litigation between administrative authorities and private parties (<https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=220409&Site=COE>).

Takšna rešitev je sprejemljiva za vse stranke, saj le-te same oblikujejo vsebino sporazuma. Mediacija je iz tega razloga primerna tako za fizične osebe, obrtnike, kot tudi za druge gospodarske subjekte.

- Postopek mediacije je izrazito neformalen, zato je enostaven in mnogo hitrejši od sodnega postopka, ki lahko traja kar nekaj časa. Tak način reševanja sporov je zato za stranke veliko bolj sprejemljiv.
- Za stranke je mediacija cenejša od sodnega postopka. Ker stranke v postopku mediacije dosežejo sporazum, se namreč ne plačuje nobene takse, pa tudi stroški odvetnikov so bistveno nižji oziroma manjši, kajti plačilo odvetniških storitev ni odvisno od uspeha v sodnem postopku.<sup>72</sup>

### 5.3 Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov

ZARSS je bil sprejet 19. novembra 2009, objavljen 30. novembra 2009 ter pričel veljati 15. decembra 2009, uporabljati pa se je začel 15. junija 2010. ZARSS je mediacijo uvedel kot redno poslovno funkcijo sodišč prve in druge stopnje. Od 15. junija 2010 je torej strankam v sodnih sporih mediacija bila že na voljo pri 59. sodiščih prve stopnje in pri Višjem sodišču v Ljubljani (od 01. 07. 2011 pa tudi pri Višjem sodišču v Mariboru ). Do 15. junija 2012 bodo programe mediacije sprejela še preostala višja sodišča.<sup>73</sup>

Določbe ZARSS lahko razdelimo v dve skupini:

#### 1. Določbe, ki urejajo sprejem in uveljavitev programov alternativnega reševanja sporov pri sodiščih

##### Obveznost sodišč:

Zakon nalaga okrajnim, okrožnim in delovnim sodiščem, pa tudi višjim sodiščem in višjemu delovnemu in socialnemu sodišču, da sprejmejo in uveljavijo programe alternativnega reševanja sporov.

##### Področje uporabe:

Programe sodišča uveljavijo v sporih iz gospodarskih, delovnih, družinskih in drugih civilnopравnih razmerij v zvezi z zahtevki, s katerimi stranke lahko prosto razpolagajo in se glede njih lahko poravnajo.

##### Vsebina programov:

Sodišča strankam obvezno ponudijo mediacijo, lahko pa jim v okviru sprejetega programa ponudijo tudi druge oblike ARS.

##### Organizacija programa:

Sodišča programe lahko izvajajo kot dejavnost, organizirano neposredno pri sodišču, torej kot sodišču pridružen program, ali pa na podlagi pogodbe z ustreznim izvajalcem, torej kot s sodiščem povezan program. Kot mediatorji v programih sodišč nastopajo osebe, ki jih

<sup>72</sup> [www.mediacija.net/dokumenti/2008\\_01\\_29\\_Pz\\_mediacija.pdf](http://www.mediacija.net/dokumenti/2008_01_29_Pz_mediacija.pdf)

<sup>73</sup> <http://www.dz-rs.si/index.php?id=94&type=98&o=490&unid=VPP|DC8B6B78B6B17EBCC1257803004922F8&showdoc=1>

sodišče izbere izmed kandidatov, ki izpolnjujejo zakonsko določene pogoje, in jih uvrsti na seznam mediatorjev.

**Pomoč pri vzpostavitvi in delovanju teh programov:**

Pomoč sodiščem nudi Ministrstvo za pravosodje, ki vodi tudi centralno evidenco mediatorjev. Svet za alternativno reševanje sporov zagotavlja strokovno svetovanje v zvezi z vzpostavljanjem in delovanjem programov, zagotavljanjem njihove kakovosti in nadaljnjim razvojem alternativnega reševanja sporov.

**Sredstva za financiranje programov:**

Sredstva se zagotavljajo v finančnih načrtih sodišč.

## **2. Določbe o postopku ponudbe in izvedbe alternativnega reševanja spora<sup>74</sup>**

**Ponudba postopka ARS v vsaki zadevi:**

Sodišče strankam ponudi možnost ARS v vsaki zadevi, razen kadar sodnik oceni, da v posamezni zadevi to ne bi bilo primerno.

**Napotitev v postopek ARS na predlog strank:**

Sodišče lahko na predlog strank in ob njihovem soglasju kadar koli prekine sodni postopek za čas do treh mesecev in stranke napoti v postopek ARS.

**Napotitev v mediacijo na podlagi informativnega naroka:**

Če stranke sodišču ne predlagajo napotitve v postopek ARS, lahko sodišče od strank zahteva, da se udeležijo informativnega naroka o mediaciji. Na podlagi takega naroka sme sodišče, kadar je to glede na okoliščine primera ustrezno, postopek prekiniti in stranke napotiti v mediacijo. Sklep o obvezni napotitvi pa sodišče avtomatično razveljavi, če katera od strank zoper tak sklep ugovarja.

**Sodelovanje Republike Slovenije v postopkih mediacije:**

Republika Slovenija poda soglasje za reševanje spora, ki sodi v področje uporabe tega zakona, z mediacijo. Če Državno pravobranilstvo Republike Slovenije meni, da reševanje spora z mediacijo ni primerno, z obrazloženim predlogom zahteva odločitev Vlade Republike Slovenije o tem.

**Stroški:**

Za stranke v sporih iz razmerij med starši in otroki in delovnopравниh sporih zaradi odpovedi pogodbe o zaposlitvi je mediacija brezplačna, saj sodišče krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške. Pri mediaciji v ostalih sporih, razen v gospodarskih sporih, sodišče krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške le za prve tri ure mediacije. Mediacija v gospodarskih sporih je za stranke v celoti plačljiva.<sup>75</sup>

Nagrado mediatorja, ki deluje v programu mediacije pri sodiščih, opredeljuje Pravilnik o nagradi in povračilu potnih stroškov mediatorjem, ki delujejo v programih sodišč.<sup>76</sup>

Za mediacijo na sodiščih pomeni sprejetje ZARSS pomembno prelomnico.

*a) mediacija na sodiščih do začetka uporabe ZARSS:*

<sup>74</sup> ZARSS; člani 15.–22.

<sup>75</sup> [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/vec\\_o\\_zarss/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/vec_o_zarss/)

<sup>76</sup> Uradni list RS, št. 22/2010.

ZMCGZ, sprejet leta 2008, ne sodiščem, ne drugim organom oziroma organizacijam ne nalaga obveznosti izvajanja postopkov mediacije. Sodišča, ki so uvedla programe mediacije pred sprejetjem ZARSS, torej pred koncem leta 2009, so to storila po odločitvi posameznih predsednikov sodišč, ki so oblikovali programe in se tudi sami odločili, v katerih zadevah bodo mediacijo ponudili strankam in v katerih ne. Prvi tovrstni program je bil uveden že leta 2001, pri Okrožnem sodišču v Ljubljani. Konec leta 2009 je take programe izvajalo deset sodišč. Programi teh sodišč so se med seboj nekoliko razlikovali glede vrste zadev, v katerih je bila mediacija strankam ponujena.

#### *b) mediacija na sodiščih po začetku uporabe ZARSS:*

Na podlagi ZARSS je mediacija strankam dostopna na vseh okrajnih, okrožnih, in delovnih sodiščih, kot tudi na višjih sodiščih in na Višjem delovnem in socialnem sodišču, tj. na 64 sodiščih.

Programe mediacije že izvaja **44 okrajnih sodišč, 11 okrožnih sodišč, 4 delovna sodišča in 2 višji sodišči**. Prvostopenjska sodišča so programe morala oblikovati in pričeti z njihovim izvajanjem najkasneje do začetka uporabe zakona, torej do 15. junija 2010, drugostopenjska pa v dveh letih od začetka uporabe zakona, torej do 15. junija 2012.

Programe sodišča izvajajo v sporih iz gospodarskih, delovnih, družinskih in drugih civilnopравnih razmerij v zvezi z zahtevki, s katerimi stranke lahko prosto razpolagajo in se glede njih lahko poravnajo.

### **Mediatorji v programih sodišč**

Pogoje za mediatorje v programih sodišč določa 8. člen ZARSS. Na seznam mediatorjev pri sodišču se lahko uvrsti oseba, ki izpolnjuje naslednje pogoje:

- je poslovno sposobna;
- ni bila pravnomočno obsojena za naklepno kaznivo dejanje, ki se preganja po uradni dolžnosti;
- ima najmanj izobrazbo, pridobljeno po visokošolskem strokovnem študijskem programu prve stopnje;
- je opravila izobraževanje za mediatorja po programu, ki ga je določil minister za pravosodje.

Kakšno izobraževanje je ustrezno, določa 22. člen Pravilnika o mediatorjih v programih sodišč: izobraževanje mora obsegati najmanj 40 pedagoških ur, vključevati mora vse vsebine, razvidne iz priloge k pravilniku, pa tudi zaključni izpit.

Formalno izpolnjevanje pogojev za mediatorja v programih sodišč kandidatu ne zagotavlja avtomatične uvrstitve na seznam mediatorjev pri posameznem sodišču. Seznami mediatorjev namreč niso odprti, ampak so, kot določa 3. odst. 2. člena Pravilnika o mediatorjih v programih sodišč, omejeni na določeno število mediatorjev. Postopek uvrščanja mediatorjev na seznam opredeljujejo določila 18. do 27. člena omenjenega pravilnika. Sodišče izmed kandidatov, ki formalno izpolnjujejo pogoje za uvrstitev na seznam in ki so se prijavili na javni poziv sodišča, izbere kandidate, ki jih uvrsti na seznam in s katerimi sklene pogodbe o sodelovanju.

## 5.4 Ureditev mediacije po ZARSS in ZMCGZ

Področje uporabe ZARSS je usklajeno s področjem uporabe ZMCGZ – zakon velja za zasebnopravna razmerja, v katerih velja pogodbeni avtonomija strank.<sup>77</sup> Z zakonom (12. člen ZARSS) se ureja tudi podlaga za financiranje programov iz sredstev sodišč, kar do sprejetja ZARSS ni bilo urejeno. ZARSS v primerjavi z ZMCGZ ureja tudi vprašanje stroškov mediacije za stranke.<sup>78</sup>

Pred sprejetjem ZARSS je bila mediacija strankam ponujena le pri tistih sodiščih, ki so se za to sama odločila. Ta sodišča so mediacijo strankam nudila v okviru programov odpravljanja sodnih zaostankov; sodišča so pri tem samostojno določila pogoje, pod katerimi so izvajala postopke mediacije. V tem okviru so morala opredeliti tudi temeljna pravila postopka, saj je bil tudi ZMCGZ, ki določa temeljna načela in pravila postopka mediacije (ne glede na to, ali gre za sodno ali izvensodno mediacijo), sprejet šele maja 2008. Pred sprejetjem ZARSS torej način izvajanja mediacije pri sodiščih ni bil enotno urejen, niti se niso enotno vrednotile opravljene storitve mediatorjev.<sup>79</sup>

Med ZMCGZ in Zakonom o arbitraži<sup>80</sup> (v nadaljevanju ZArbit) na eni strani ter ZARSS na drugi strani je bistvena razlika. Prvoomenjena zakona, sprejeta v letu 2008, opredeljujeta pravila postopka, ne zagotavljata pa, da se bodo v praksi taki postopki dejansko tudi izvajali. Ker navedena procesna zakona nikomur ne nalagata, da bi moral tovrstne postopke izvajati, tudi nimata posebnih finančnih posledic. Za razliko od njiju pa ZARSS alternativno reševanje sporov uvršča med redne poslovne funkcije sodišča in s tem zagotavlja strankam v sodnih sporih dostop do tovrstnih postopkov.

Pred sprejetjem ZARSS je bil odgovor na vprašanje, ali bo strankam v sodnem sporu ponujena mediacija, odvisen od odgovora na vprašanje, katero sodišče je pristojno za sojenje v sporu. Pred sprejetjem ZARSS je bila uvedba programov mediacije na sodiščih povsem odvisna od odločitve predsednika sodišča, dejansko torej od njegovega odnosa do alternativnega reševanja sporov. ZARSS pa strankam zagotavlja dostop do mediacije na vseh sodiščih prve in druge stopnje. Sredstva za financiranje programov se po 12. členu ZARSS zagotavljajo v finančnih načrtih sodišč. Tudi programi mediacije, ki so se na sodiščih izvajali pred sprejetjem ZARSS (jeseni leta 2009 je bilo takih sodišč deset), so se financirali iz sredstev sodišč, pri čemer je treba poudariti, da je bila do sprejetja ZARSS mediacija za stranke v celoti brezplačna, ne glede na njeno trajanje in ne glede na to, kdo so bile stranke postopka. Glede tega ZARSS uvaja bistveno spremembo.

Mediacija namreč ni več popolnoma brezplačna za stranke v vseh sodnih sporih, ampak le še v sporih iz razmerij med starši in otroki ter v delovnopравниh sporih zaradi odpovedi

<sup>77</sup> 2. člen ZARSS; (1) Ta zakon se uporablja v sporih iz gospodarskih, delovnih, družinskih in drugih civilnopravnih razmerij v zvezi z zahtevki, s katerimi lahko stranke prosto razpolagajo in se glede njih lahko poravnajo, razen če je s posebnim zakonom za posamezne od teh sporov določeno drugače. (2) Ta zakon se ne uporablja v socialnih sporih, uporablja pa se za delovne spore.

<sup>78</sup> Do sprejema ZARSS je bila mediacija brezplačna. Vendar tudi ZARSS v določenih primerih ponuja brezplačno mediacijo: – v sporih iz razmerij med starši in otroki ter v delovnopravnih sporih zaradi odpovedi pogodbe o zaposlitvi. V vseh drugih sporih (z izjemo gospodarskih) so prve tri ure mediacije brezplačne. To velja le za mediacijo, medtem ko za druge oblike ARS to ne velja, saj bodo tam stranke nosile stroške postopka same (22. člen ZARSS).

<sup>79</sup> <http://www.dz-rs.si/index.php?id=94&type=98&o=490&unid=VPP|DC8B6B78B6B17EBCC1257803004922F8&showdoc=1>

<sup>80</sup> Zakon o arbitraži, Uradni list RS, št. 48/2008.

pogodbe o zaposlitvi. Le v teh sporih, ki se dotikajo posebej občutljivega področja človekovega življenja in odnosov, sodišče krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške (22. člen ZARSS).<sup>81</sup>

## **6 SVET ZA ALTERNATIVNO REŠEVANJE SPOROV (Svet za ARS)**

### **6.1 Ustanovitev in vloga Sveta za ARS**

Svet za ARS je bil ustanovljen 13. 3. 2009, po sklepu ministra za pravosodje. Ustanovljen je bil za obdobje štirih let. Na področju alternativnega reševanja sporov predstavlja osrednje, neodvisno, strokovno, usklajevalno in posvetovalno telo ministra.

Svet za ARS ima po ustanovitvenem sklepu dve glavni nalogi:

- zagotavljanje koordiniranega in doslednega svetovanja o politikah razvoja visoko kakovostnega, ekonomičnega in učinkovitega reševanja sporov na take načine, ki ne terjajo sodnega razsojanja;
- pospeševanje uporabe in večanje zaupanja v alternativno reševanje sporov, tako v javnem kot v zasebnem sektorju.

Dodatne naloge so bile Svetu za ARS zaupane z Zakonom o alternativnem reševanju sodnih sporov (ZARSS). Navedeni zakon je namreč v 14. členu določil, da se ustanovi Svet za ARS, njegova naloga pa je zagotavljanje svetovanja v zvezi z oblikovanjem in izvajanjem programov po 4. členu ZARSS, zagotavljanjem njihove kakovosti in nadaljnjim razvojem alternativnega reševanja sporov.

### **6.2 Člani Sveta za ARS**

Na podlagi ZARSS člane Sveta za ARS imenuje minister za pravosodje za obdobje štirih let. Imenuje jih izmed strokovnjakov s področja alternativnega reševanja sporov ali s področja civilnega postopkovnega prava. ZARSS je tudi določil, da Svet za ARS, ki je ob sprejetju tega zakona že deloval pri Ministrstvu za pravosodje, nadaljuje delo kot Svet za ARS po 14. členu ZARSS, pri čemer se mandat predsednika in članov Sveta izteče skladno s sklepom, s katerim so bili imenovani.

Svet za ARS sestavlja 18 članov. Ti se sestanejo na seji vsaj enkrat v vsakem četrtletju. Člani v Svetu za ARS delujejo v svojem imenu kot strokovnjaki s področja alternativnega reševanja sporov in ne kot predstavniki organizacije, v katerih so zaposleni oziroma v okviru katere delujejo. Za svoje delo v Svetu za ARS člani ne prejmejo honorarja.

### **6.3 Delovanje Sveta za ARS**

Svet za ARS je v letu 2009 obravnaval osnutek predloga ZARSS in poglavje o družinski mediaciji v osnutku predloga Družinskega zakonika. V zvezi z navedenim gradivom je podal mnenje o konceptu ter je oblikoval predloge za nekatere spremembe in dopolnitve

---

<sup>81</sup> Mnenje Vlade RS o zahtevi za splošno razpravo o Predlogu sklepa DZ glede stanja v pravosodju, političnih vplivov nanj in ukrepov za ureditev stanja, Vlada RS, Ljubljana, 21. 12. 2010, stran 13.

osnutkov. Oblikoval tudi nekaj smernic v zvezi z oblikovanjem in izvajanjem programov po ZARSS ter zagotavljanjem njihove kakovosti.

V letu 2010 je Svet za ARS obravnaval osnutek Pravilnika o mediatorjih v programih sodišč, osnutek Pravilnika o nagradi in povračilu potnih stroškov mediatorjem, ki delujejo v programih sodišč in predlog Listine o alternativnem reševanju sporov. Obravnaval je problematiko alternativnega reševanja potrošniških sporov in je predlagal, da se pripravijo in predložijo v široko javno razpravo izhodišča za pravno ureditev področja alternativnega reševanja potrošniških sporov. Svet za ARS je poleg tega razpravljal o možnostih alternativnega reševanja delovnih in socialnih sporov. Ob tem se je seznanil tudi s projektom "Alternativno reševanje delovnopравnih sporov", ki se vodi pri Gospodarski zbornici Slovenije. Svet za ARS se redno seznanja z delovanjem programov alternativnega reševanja sporov na sodiščih in s pomembnejšimi vprašanji, ki se pojavijo v praksi. V zvezi s tem je Svet za ARS razpravljal o dobrih praksah pri oblikovanju in izvajanju programov, kot tudi o zagotavljanju kakovostne mediacije na sodiščih ter možnih ukrepih na tem področju. Obravnaval je tudi izdajo dovoljenja izvajalcem alternativnega reševanja sporov za uvrščanje mediatorjev na seznam (3. odst. 7. člena ZARSS). Svet za ARS o svojem delu poroča ministru za pravosodje.<sup>82</sup>

## 6.4 Listina o alternativnem reševanju sporov

Predstavniki in nekateri vidni člani zbornic in združenj (Gospodarska zbornica Slovenije, Trgovinska zbornica Slovenije, Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, Odvetniška zbornica Slovenije, Notarska zbornica Slovenije, Slovensko zavarovalno združenje, Združenje bank Slovenije), kot tudi župani posameznih slovenskih občin, so dne 7. julija 2010 podpisali Listino o alternativnem reševanju sporov.

Ministrstvo za pravosodje je pobudo za podpis Listine o alternativnem reševanju sporov oblikovalo v okviru prizadevanj za ublažitev posledic gospodarske in finančne krize. Na ta način želi ministrstvo spodbuditi uporabo alternativnega reševanja sporov. Listina ne ustvarja neposrednih pravnih dolžnosti podpisnikov, predstavlja pa močno zavezo z vidika poslovne etike. S podpisom listine podpisniki svojim poslovnim partnerjem javno sporočajo, kakšna bo njihova poslovna strategija reševanja sporov v prihodnje.

Podpisniki v listini ugotavljajo, da so spori iz civilnopравnih, gospodarskih, delovnih in drugih premoženjskopравnih razmerij poslovno tveganje za vsakega samostojnega podjetnika, gospodarsko družbo ali drugo pravno osebo javnega ali zasebnega prava. Dolgi sodni postopki, njihov nepredvidljiv izid in visoki stroški pravdanja negativno vplivajo na dobre poslovne odnose in na obseg poslovanja. V domači in čezmejni poslovni praksi zato vse bolj prevladuje preprečevanje in sporazumno reševanje sporov z mediacijo, pa tudi z drugimi alternativnimi postopki. Na ta način je zagotovljena polna zaupnost poslovnih politik in odločitev, nadzor nad pravili, trajanjem in izidom postopkov, stroški so nižji, sprejeti dogovori pa se v večji meri prostovoljno uresničujejo. Podpisniki listine bodo vselej, kadar bo to mogoče, spodbujali uporabo mediacije in drugih alternativnih oblik reševanja sporov, ne le v fazi, ko se spor znajde na sodišču, temveč že ob sklenitvi pogodbe. Skladno s tem bodo oblikovali pogodbeno določila o reševanju morebitnih prihodnjih sporov iz teh razmerij z mediacijo in drugimi alternativnimi načini. Če v

---

<sup>82</sup> [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/svet\\_za\\_alternativno\\_resevanje\\_sporov\\_svet\\_za\\_ars/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/svet_za_alternativno_resevanje_sporov_svet_za_ars/)

pogodbi, iz katere bo spor nastal ali s katero bo spor v zvezi, ne bo predvideno reševanje spora drugače kakor z odločitvijo sodišča, si bodo prav tako prizadevali skleniti sporazum o mediaciji in drugih načinih alternativnega rešavanja sporov. O namerah, ki izhajajo iz listine, bodo podpisniki seznanjali poslovne partnerje in njihove pravne pooblaščenke. Z deponiranjem izjave o podpisu listine podpisniki javno potrjujejo, da se bodo zavzemali za izpolnjevanje namer, ki izhajajo iz listine in dovoljujejo Svetu za alternativno reševanje sporov pri Ministrstvu za pravosodje, da ustrezno objavi podatek o podpisnikih listine.<sup>83</sup>

## **7 VRSTE MEDIACIJE**

### **I. VRSTE MEDIACIJE GLEDE NA VRSTO SPORA**

Splošno pravilo je, da je mediacija možna v tistih vrstah sporov, v katerih lahko stranke prosto razpolagajo z zahtevki oziroma lahko sklenejo (sodno) poravnavo (tako določa tudi 1. in 2. odst. 2. člena ZMCGZ). Kdaj gre za dispozitivne pravice (stranke imajo sposobnost razpolagati s pravico) določata 1052., 1053. člen Obligacijskega zakonika. Kdaj je dovoljena sodna poravnava določata 3. odst. 3. člena in 4. odst. 306. člena Zakona o pravnem postopku.

Mediacije glede na vrsto spora:

- a) Mediacija v gospodarskih sporih**
- b) Mediacija v družinskih sporih in premoženjskih sporih ob razpadu zakonske zveze ali zunaj zakonske življenjske skupnosti**
- c) Mediacija v civilnih sporih**
- d) Mediacija med storilcem in žrtvijo kaznivega dejanja**
- e) Medkulturna in interetnična mediacija**
- f) Meddržavna mediacija**
- g) Mediacija v upravnopravnih zadevah**

### **II. VRSTE MEDIACIJE GLEDE NA AKTIVNOST MEDIATORJA**

Mediatorji se med seboj razlikujejo glede na stopnjo aktivnosti, s katero se vključujejo v reševanje spora. Nekateri se omejujejo na pasivno poslušanje dialoga med strankami in intervenirajo le v primeru, kadar se njihove strasti preveč razplamtijo. Drugi spet zagovarjajo aktivno vlogo, ki vključuje postavljanje neugodnih vprašanj, „brainstorming“ na ločenih srečanjih, predlaganje opcij sporazumne rešitve spora in izdelovanje osnutka končnega sporazuma.

---

<sup>83</sup> [www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/listina\\_o\\_alternativnem\\_resevanju\\_sporov/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/listina_o_alternativnem_resevanju_sporov/)



V mediaciji lahko rešujemo le predmet spora. Če se stranke strinjajo, pa mediatorji uporabljajo drugačen pristop. Ne omejuje se le na pravna vprašanja in zahteve, ampak skuša identificirati ter raziskati potrebe in interese strank, ki se skrivajo za suhoparno tožbeno naracijo. Prav tako skušajo odkriti okoliščine čustvene narave na strani strank in njihove osebne probleme, ki ovirajo mirno rešitev spora, čeprav so te s pravnega vidika nepomembne.<sup>84</sup>

#### a) **Facilitativna mediacija – pospeševalna mediacija**

Cilj mediacije je najti rešitev oziroma skleniti za obe strani sprejemljiv dogovor glede določenega spornega vprašanja ali problematike. Mediator strankama pomaga pri iskanju rešitve ali sklepanju dogovora, ne da bi se glede zadevne problematike opredeljeval ali dajal predloge.<sup>85</sup>

#### b) **Evaluativna mediacija – ocenjevalna mediacija**

Pri tej vrsti mediacije mediator lahko tudi razvija in predlaga rešitve, ocenjuje interese in stališča strank in napoveduje izide spora ali vplive neporavnavanje na interese strank. Ta oblika mediacije je bolj primerna, kadar gre za strokovna ali pravna vprašanja, in manj primerna za konflikte, povezane s čustvi ali odnosom med udeleženci.<sup>86</sup>

#### c) **Transformativna – preoblikovalna mediacija (Transformative mediation)**

Cilj mediacije ni toliko iskanje konkretne rešitve ali dogovora glede izhodiščnega problema, ampak bolj preoblikovanje problema ali odnosa.<sup>87</sup> Pogosto kot posledica tega preoblikovanja izhodiščno vprašanje postane brezpredmetno, se razgradi ali se zelo enostavno razreši.

Transformativna mediacija (preobrazbena oziroma preoblikovalna) je ena izmed oblik mediacije, ki se je razvila in uveljavila malo kasneje kot pa facilitativna (pospeševalna oziroma podporna) in evaluativna (vrednostna oziroma ocenjevalna) mediacija. Razlogi za to so ugotovljene pomanjkljivosti prejšnjih pristopov oziroma izboljšanje obstoječih postopkov. Njena glavna prednost pred drugima dvema oblikama je, da njen glavni cilj ni iskanje rešitve ali sklenitev poravnave, ampak je veliko bolj usmerjana v izboljšanje razmerja med strankami. To pomeni, da imajo udeleženci v tem postopku drugačne vloge kot pa to velja za druge postopke mediacije.

Cilj je omogočiti strankam, da same opredelijo sporne točke, definirajo problem in samostojno poiščejo morebitne rešitve. Stranke imajo torej veliko svobodo in avtonomijo pri določanju teme razpravljanja in poteku samega mediacijskega postopka.

---

<sup>84</sup> Društvo mediatorjev Slovenije: <http://www.slo-med.si/7901/7964.html>

<sup>85</sup> Mediatorji tukaj le pomagajo strankam npr. z aktivnim poslušanjem, ponavljanjem izjav na način, da nevtralizirajo prizvok napetosti ter sovražnosti v samih izjavah strank, kakor tudi z nakazovanjem raznih priložnostih za doseg končnega sporazuma. Facilitativni mediator strankam nikoli ne bo predočil, da so argumenti šibki, temveč bo stranke napeljal k temu, da bo sama pretehtala vidik zadeve, ki ga je morda prezrla, ter poskušala razumeti, kako bi sodišče zadevo presodilo.

<sup>86</sup> Mediatorji tukaj sodelujejo v pogajalskem procesu tako, da se osredotočijo tudi na tehnike objektivizacije (strankam ponudijo primere iz sodne prakse).

<sup>87</sup> Pri transformativni mediaciji ne razrešujemo samo konflikta, temveč gradimo na medsebojnem odnosu sprtih strank. Ob izboljšanju medsebojnih odnosov se lažje nadaljujejo tudi pogovori o reševanju spora.

Cilj transformativne mediacije je tako veliko širši od drugih oblik mediacije, njeni učinki pa so bolj dolgoročni. Ti dve kvaliteti delata transformativno mediacijo izredno primerno za tiste spore, kjer so stranke v medsebojnemu in/ali pa dolgotrajnemu razmerju. Primeri takih sporov so predvsem družinski spori, delovni spori ter tudi gospodarski spori, če gre za dolgotrajno sodelovanje strank. Z mediacijo se tako lahko doseže dvojni cilj, samo rešitev spora in izboljšanje samega razmerja, ki strankama omogoči bolj učinkovito, polno in zadovoljujoče razmerje.

Vloga mediatorja je za doseganje teh ciljev zelo pomembna. Mediator pri transformativni mediaciji ne predlaga rešitev, ne daje mnenja glede možnih rešitev ali pa sporazuma, ne sprejema odločitev namesto strank. Njegov cilj je omogočiti strankam, da bodo lahko same prišle do ustrezne in vzajemno zadovoljujoče rešitve. Ravno zaradi tega, ker ne predlaga rešitev, to od mediatorja terja veliko aktivnost pri izboljševanju razmerja med strankami. Slednje se lahko doseže s poglobljanjem razumevanja, izboljšanjem komunikacije, boljše poslušanje, izražanje spoštovanja med strankami, kar vse pripomore k sposobnosti strank, da razumejo stališča druge in kakšni so njeni pogledi na problem.

Od mediatorja se zahteva velika strokovna usposobljenost glede vodenja postopka. Mediator mora s pravilnim postavljanjem vprašanj stranke motivirati k skupnemu iskanju možnosti za rešitev spora, omogočiti enakovreden položaj strank, enako možnost predstavitve lastnih pogledov, vse z namenom, da bi se problem, kar se da dobro osvetlilo. Osredotočenost mediatorja je usmerjena predvsem na medsebojno sodelovanje strank, iskanje možnosti za opolnomočenje in priznavanje drugega. Transformativna mediacija se osredotoča predvsem na stranke, ki so središče postopka, ne pa sam spor oziroma problem. Stranke same, s pomočjo mediatorja, postavljajo okvire za potek postopka (vključno s sprejemanjem temeljnih pravil postopka) in reševanje zadeve, zaradi katere so se odločile za mediacijo.

Mediator stranke spodbuja k razpravljanju o vseh vprašanjih, ne glede na to ali se ta neposredno nanašajo na spor. To je zelo pomembno, ker se včasih za vidnim nesporazumom skrivajo v ozadju druga vprašanja, ki jih je potrebno nasloviti in o njih razpravljati. Možnost, da se ponuja transformativna mediacija, je izredno pomembna, ker se s tem lahko doseže veliko bolj dolgoročne in vzajemno zadovoljujoče rešitve, saj se lahko poseže v samo globino problema, kjer ležijo resnični vzroki nesporazumov. Lahko bi rekli, da gre za usposabljanje za komuniciranje, da se stori korak stran od negativne in destruktivne komunikacije in naredi korak proti pozitivnim in konstruktivnim odnosom. Stranke lahko v tem postopku pridejo do boljšega poznavanja sebe, svoje lastne identitete, potreb, želja in kar je zelo pomembno in značilno za transformativno mediacijo, poveča se občutljivost strank za potrebe in želje druge strani. Spodbuja se razmišljanje strank glede situacije in analiziranje možnosti. Mediator nadalje usmerja razpravljanje, omogoča razpravo o spornih točkah in usmerja na področja, ki so zrela za odločanje.

Transformativna mediacija ni usmerjena le v prihodnost in ne zanemarija preteklosti. Če stranke menijo, da je preteklost za njih pomembna, imajo vso možnost, da o tem razpravljajo, ker se s tem lahko dosežejo medsebojno priznavanje. Obravnavanje tem iz preteklosti je pogosto povezano s čustvi, ki so za transformativno mediacijo pomembna in jih ne zanemarija. Ravno nasprotno, čustva namreč za razliko od drugih pristopov predstavljajo integralni del postopka. Čustva so lahko v družinskih (in ostalih) sporih pogosto ključ za rešitev spornih vprašanj, zato je prav, da se jih ne zanemarija ali pa onemogoča, ampak se jih omogoči izražanje in razpravo o le-teh.

Transformativna mediacija je po prikazanem postopek, ki lahko strankam zaradi svojih lastnosti ponudi resnično možnost, da bi prišle do vzajemno zadovoljujoče rešitve problema. Pri tem pa strank postopek skoraj v ničemur ne omejuje in jim omogoča, da si postopek (vključno z temeljnimi pravili) oblikujejo po lastnih željah in potrebah. Mediatorjeva naloga pa je strankam omogočiti izražanje teh želja in potreb ter izboljševati komunikacijo in razmerje med njimi, ne predlaga pa rešitve problema, ker so stranke same sposobne doseči (dolgoročno) rešitev in ravno zato, ker bo to povsem njihova rešitev, bo verjetnost spoštovanja le-te veliko večja, kot če bi jo sprejela za njih ali jo predlagala tretja oseba.<sup>88</sup>

Menim, da se za delovne spore v praksi največ uporablja (oziroma bi se morala uporabljati) prav transformativna mediacija, saj je le-ta najbolj ustrezna zaradi iskanja končnega cilja, ki ni samo v iskanju najhitreje rešitve, temveč v izboljšanju razmerja med strankama, kar je v delovnih sporih še posebej pomembno. Delovno razmerje mora predstavljati razmerje trajnejše narave in zato mediacijsko reševanje sporov mora strmeti k temu, da se nesoglasja oziroma razni spori odpravijo „na miren način“, medtem ko se delovno razmerje ohrani še naprej.

#### **IV. VRSTE MEDIACIJE GLEDE NA KRAJ, KJER SE ODVIJA**

##### **1. Sodišču pridružena mediacija**

Gre za mediacijo med „sprtima“ strankama v fazi, ko ena od njiju – tožnik že vloži tožbo na pristojno sodišče. V tem primeru se ob izrecnem soglasju strank zagotovi mediator, ki jima bo pomagal pri iskanju dogovora. Mediator je lahko sodnik, vendar ne tisti, ki je nastopal v rednem postopku. Ob zaključku bosta stranki sklenili dogovor pred sodiščem – sodno poravnavo, ki je pravnomočen izvršilni naslov. V primeru, da sodišču pridružena mediacija ni uspešna – se ne zaključi s sodno poravnavo – se sodni postopek nadaljuje in sicer v tisti fazi, v kateri je bila pred odločitvijo strank za postopek mediacije. Mediator, ki je sodeloval v mediaciji, ne more nastopati kot sodnik v tej zadevi, v sodnem postopku.

##### **7.1 Slovenski ter evropski kodeks mediatorjev**

Slovenski kodeks mediatorjev je bil sprejet na občnem zboru dne 17. 03. 2007, ki vsebuje etična načela Društva mediatorjev Slovenije.

Evropski kodeks ravnanja prav tako določa več načel, h katerim se posamezni mediatorji lahko prostovoljno zavežejo na podlagi lastne odgovornosti. Uporabljajo ga lahko mediatorji v vseh vrstah mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah. Organizacije, ki zagotavljajo storitve mediacije, se tudi lahko zavežejo, in sicer tako, da od mediatorjev, ki delujejo pod okriljem njihove organizacije, zahtevajo spoštovanje kodeksa ravnanja. Organizacije lahko dajo na razpolago informacije o ukrepih, kot so usposabljanje, ocenjevanje in spremljanje, ki jih sprejmejo za zagotavljanje, da posamezni mediatorji spoštujejo kodeks.

Za namene kodeksa ravnanja mediacija pomeni vsak strukturiran postopek ne glede na to, kako se imenuje ali kako je poznan, v katerem dve stranki v sporu poskušata ali več strank v sporu poskuša prostovoljno doseči sporazum o rešitvi spora s pomočjo tretje stranke –

<sup>88</sup> Zavod Rakmo: <http://www.mediacija.com/vrstemed.htm>

mediatorja. Spoštovanje kodeksa ravnanja ne posega v nacionalno zakonodajo ali pravila, ki urejajo posamezne poklice. Organizacije, ki zagotavljajo storitve mediacije, lahko oblikujejo podrobnejše kodekse, prilagojene njihovemu posebnemu okviru ali vrstam storitev mediacije, ki jih nudijo, kot tudi posebnim področjem, kot je družinska mediacija ali mediacija v potrošniških sporih.<sup>89</sup>

## 8 MEDIACIJA V INDIVIDUALNIH DELOVNIH SPORIH

### 8.1 Pojem mediacije

Zakonska definicija: »mediacija« pomeni postopek, v katerem stranke prostovoljno s pomočjo nevtralne tretje osebe (mediatorja) skušajo doseči mirno rešitev spora, ki izvira iz ali je v zvezi s pogodbenim ali drugim pravnim razmerjem, ne glede na to, ali se za ta postopek uporablja izraz mediacija, conciliacija, pomirjanje, posredovanje v sporih ali drug podoben izraz (1. odstavek 2. člena ZMCGZ).

Mediacija je neformalen, neobvezujoč, zaupen in strukturiran postopek, v katerem nevtralna tretja oseba (mediator) strankam z dogovarjanji, pogajanji ter posebnimi mediacijskimi tehnikami pomaga pri iskanju sporazumne rešitve (pravnega) spora.

Od sodnega in arbitražnega postopka se mediacija razlikuje zlasti v tem, da ne gre za sojenje. Mediator ne more izdelati zavezujoče odločbe, ampak s svojim delovanjem strankam pomaga doseči sporazum, ki spor razrešuje in na novo ureja medsebojne pravice in obveznosti, zlasti z vidika bodočega sodelovanja.<sup>90</sup>

Temeljni opredeljujoči element mediacije je torej popolna prostovoljnost strank pri doseganju vsebinske rešitve spora in v kar največji meri tudi pri poteku samega postopka mediacije. Stranke ohranjajo popoln nadzor nad postopkom in njegovim izidom, zato lahko doseženi sporazum kar najbolj ustreza potrebam in interesom strank. Zaradi svoje narave lahko mediacija v nasprotju s sodnim postopkom vodi k rešitvam, ki so hitrejše, cenejše, kreativnejše in bolj prilagojene interesom strank.

V praksi se je razvila široka paleta različnih oblik alternativnega rešavanja sporov, ki jih pravna teorija razvršča v različne kategorije. Govora je o facilitativni in evaluativni mediaciji, conciliaciji, predhodni nevtralni oceni, pomirjanju, posredovanju itd., pri čemer opredelitve teh pojmov v literaturi niso povsem enotne. Razlika med kategorijami se kaže zlasti v stopnji aktivnosti nevtralne tretje osebe, kar pa je zlasti vprašanje izvedbene organizacijske narave, ki zaradi neformalnosti postopkov ne potrebuje zakonskega urejanja. V vsakem primeru končna rešitev spora utemeljuje svojo pravno veljavo na soglasju strank. Zaradi tega je temeljne zakonske rešitve, določene ob pravnem urejanju mediacije, mogoče aplicirati na katero koli obliko prostovoljnega alternativnega rešavanja sporov, ne glede na njeno poimenovanje.<sup>91</sup>

Ko se stranke dogovorijo o rešitvi, se podpiše mediacijski dogovor. Stranke spoštujejo

---

<sup>89</sup> Skupaj rešimo spor – družba za mediacijo in reševanje sporov, Evropski kodeks ravnanja za mediatorje, stran I (dostopno: glej opombo 92).

<sup>90</sup> [http://www.slo-med.si/7901/88634.html?\\*session\\*id\\*key\\*=\\*session\\*id\\*val\\*](http://www.slo-med.si/7901/88634.html?*session*id*key*=*session*id*val*)

<sup>91</sup> Predlog zakona o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ) – redni postopek, Direktiva o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah, 2008.

takšne dogovore, saj so ga same sprejele. Mediacije so popolnoma zaupne in informacije, ki so bile razkrite na teh srečanjih, ni mogoče uporabiti kasneje na sodišču ali v drugem pravnem postopku.<sup>92</sup>

## 8.2 Temeljna načela mediacijskega postopka

### a) Načelo zaupnosti

Eno od pglavitnih načel mediacijskega postopka je načelo zaupanja. Mediator-stranke: stranka v ločenem sestanku lahko svobodno pove vse podatke, mediator mora v primeru razkritja informacije drugi stranki predhodno pridobiti soglasje stranke, ki je informacije podala. Mediator – sodnik: če je mediator sodnik, se bo v zadevi izločil. Če do poravnave ne pride, mediator ne sme govoriti s sodnikom.

Razmerje do javnosti: postopek mediacije je tajen, kar pomeni, da tretji ne morejo poslušati in prisostvovati sestankom. Mediator ne sme poročati novinarjem o postopku mediacije in ne sme govoriti tretjim osebam o konkretni mediaciji. V eventualni poznejši pravdi sme mediator odreči pričanje o dejstvih, ki jih je izvedel pri opravljanju mediacije, zanj velja dolžnost, da mora ohraniti kot tajnost tisto, kar je izvedel pri opravljanju te dejavnosti (231. člen ZPP). Vsi podatki, ki izvirajo iz mediacije ali so z njo povezani, so zaupni, razen če so se stranke sporazumele drugače, če njihovo razkritje zahteva zakon ali če je razkritje potrebno za izpolnitev ali prisilno izvršitev sporazuma o rešitvi spora (11. člen ZMCGZ). Podobno Evropski kodeks ravnanja mediatorjev v 4. poglavju določa, da mora mediator kot zaupne varovati vse informacije, ki izhajajo iz mediacije, vključno z dejstvom, da postopek poteka oziroma je potekal, razen če to zahteva zakon oziroma javni red.

12. člen ZMCGZ določa, da se stranke, mediatorji in tretje osebe, ki so sodelovale pri mediaciji, v arbitražnem, sodnem ali drugem podobnem postopku ne smejo sklicevati na oziroma predložiti kot dokaz ali pričati o:

- vabilu stranke k mediaciji ali dejstvu, da je bila stranka pripravljena sodelovati v mediaciji;
- mnenjih in predlogih glede možne rešitve spora, ki so jih stranke izrazile med mediacijo;
- izjavah ali priznanjih dejstev, ki so jih stranke dale med mediacijo;
- predlogih mediatorja;
- dejstvu, da je stranka pokazala pripravljenost sprejeti mediatorjev predlog za mirno rešitev spora;
- listinah, pripravljenih izključno za potrebe mediacije.

Direktiva 2008/52/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 21. maja 2008 o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah v 7. členu od držav članic zahteva, da zagotovijo, da, razen če se stranke ne dogovorijo drugače, niti mediator niti osebe, ki sodelujejo pri vodenju postopka, v civilnih in gospodarskih sodnih postopkih ali arbitraži ne morejo biti prisiljene, da zagotovijo dokaze v zvezi s podatki, ki izhajajo iz postopka mediacije ali so z njimi povezani, razen:

<sup>92</sup> [http://www.medios.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=63](http://www.medios.si/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=63)

- kadar je to potrebno zaradi pomembnih razlogov javnega reda zadeve države članice, zlasti kadar je treba zagotoviti zaščito interesov otrok ali preprečiti poseg v telesno ali duševno integriteto osebe; ali
- če je razkritje vsebine dogovora, doseženega v mediaciji, potrebno za izvajanje ali izvršitev tega dogovora.

#### **b) Načelo nepristranosti mediatorja**

Mediator ne sme opravljati te funkcije, če obstajajo okoliščine, ki vzbujajo dvom o njegovi nepristranskosti oziroma objektivnosti. Kdor je zaprosen, da vodi mediacijo, mora takoj razkriti vse okoliščine, ki bi lahko vzbujale utemeljen dvom o njegovi neodvisnosti in nepristranskosti. Ta dolžnost ga veže ves čas postopka mediacije (4. odst. 7. člena ZMCGZ).

#### **c) Načelo prostovoljnosti**

To načelo poudarja, da mediacija ni procesna predpostavka oziroma povedano drugače, da zakon ne predpisuje mediacije kot predpogoj sodnemu postopku. Obstoječi model strankam daje opcijo, da prostovoljno izbereta, ali se bosta udeležili takega načina rešavanja sporov. Načelo prostovoljnosti velja v vseh fazah mediacije, kar pomeni, da lahko vsaka stranka (pa tudi mediator) kadar koli umakne soglasje. Mediacija se tako zaključuje, spor pa se predloži pred sodišče.

#### **d) Načelo ekonomičnosti postopka**

Mediator in stranke v postopku mediacije pazijo, da se porabi čim manj denarja in časa za doseg željenega rezultata.

#### **e) Načelo učinkovitosti in načelo sooblikovanje postopka**

Postopek je hiter, traja običajno največ do pet sestankov. Stranke v postopku lahko predlagajo same, kako bi rešili spor. Stranke je treba opozoriti, da vsi dokazi, ki bi se lahko izvajali v postopku mediacije, nimajo dokazne moči v pravdi! Le v primeru, da bi obe strani soglašali, lahko uporabijo pridobljene dokaze v pravdi ali pa se ugotovljena dejstva ugotovijo kot nesporna in so tako uporabna v pravnem postopku.

#### **f) Načelo neodvisnosti mediatorja**

Mediator je neodvisen, saj ga nihče ne more klicati na odgovornost, če do poravnave ne pride. Vendar je potrebno poudariti, da se mora mediator držati pravil stroke in kodeksa etike. Mediator tudi nima kazenske in odškodninske imunitete.

### **g) Načelo kompetentnosti mediatorja**

Mediatorji morajo biti strokovni, ugledni, izobraženi za to delo in morajo imeti možnost dobiti povratno oceno o svojem delu.

### **h) Načelo enakopravnosti strank v postopku**

Stranke morajo imeti enako možnost sodelovanja v postopku, sooblikovati postopek, možnost, da prosto izjavijo svojo voljo, ponudbo in zlasti svobodno sklenejo poravnavo.

### **i) Načelo zakonitosti**

V postopku mediacije velja načelo zakonitosti v širšem pomenu besede, in sicer, da so stranke in mediator vezani na kogentne (prisilne) predpise. Mediator mora umakniti svoje privoljenje za sodelovanje v postopku mediacije, če bi stranke želele skleniti poravnavo, ki je v nasprotju z javnim redom in ostalimi kogentnimi predpisi. Zlasti velja to za družinsko mediacijo, kjer je potrebno paziti na otrokovo korist.

Prav tako je potrebno tudi paziti, da imajo stranke sposobnost biti stranke v pomenu določb Zakona o pravnem postopku.

### **j) Načelo materialne resnice**

V postopku mediacije stranke in mediator ne iščejo materialne resnice. Ni potrebno ugotoviti popolnega dejanskega stanja in ni treba ugotoviti vseh pravno odločilnih dejstev. Katera dejstva so pomembna, pove želja strank, da bi dosegli sodno poravnavo.

### **k) Načelo pomoči prava nevešči stranki**

Za vsak sodni postopek je značilno, da velja načelo enakega varstva pravic. Iz tega tudi izhaja dolžnost sodišča, da opozori stranko, ki iz nevednosti ne uporablja pravic, ki jih ima po zakonu, na to, katera pravdna dejanja lahko opravi. Mediator mora obema strankama nuditi strokovno pomoč na način, da jima predloži način in možnosti reševanja spora. Za razliko od sodnika, ki ne sme poučiti stranke o pravicah materialnega prava, lahko mediator na vprašanje stranke, kaj pravo določa, pove pravno pravilo. Vendar je pri tem pomembno, da ne krši načela nepristranosti – mediator ne sme navijati za eno stran, vendar mora s testom realnosti stranke opozoriti na njihove mogoče slabosti v postopku.

### **l) Načelo vestnosti in poštenja**

Nihče ne more izkoristiti svojih pravic samo za to, da bi drugemu škodoval. Stranka in mediator morajo postopati ne le v skladu s pravnimi pravili, temveč tudi v skladu z moralnimi normami.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Povzeto po gradivu: Ristin, Gordana, Gradivo za izobraževanje mediatorjev pri DMS, Ljubljana, 2008.

### **m) Načelo dispozitivnosti postopkovnih pravil**

Ker poteka v navedeni obliki reševanja sporov predvsem na „prijateljski“ ravni, je pomembno, da so pravila postopka čim enostavnejša in da so praviloma dispozitivna. Ker je vzdušje takšnega reševanja sporov bolj neformalno od sodnih postopkov, je pomembno, da se stranke lahko dogovorijo za drugačna pravila postopka, če jim to bolj ustreza.<sup>94</sup>

### **n) Seznanjenost strank z mediacijskim procesom**

Prvi in drugi odstavek točke 3.1 Evropskega kodeksa ravnanja za mediatorje<sup>95</sup> določata:

- Mediator mora zagotoviti, da stranke mediacije razumejo karakteristike mediacijskega procesa in njihovo vlogo, pa tudi vlogo mediatorja v njem.
- Mediator mora zlasti zagotoviti, da stranke že pred začetkom mediacije razumejo in se izrecno strinjajo z vsebino in pogoji mediacijskega sporazuma, vključno z določbami glede obveznosti zaupnosti mediatorja strank.<sup>96</sup>

### **o) Načelo konstruktivnega reševanja sporov**

Četrty odstavek 8. člena ZMCGZ določa, da lahko mediator ves čas mediacije daje predlog z rešitev spora. Rešitev, ki jo predlaga mediator, strank ne zavezuje.

### **p) Načelo vezanosti strank z mediacijskim dogovorom**

Če stranke v mediacijskem postopku dosežejo soglasje o rešitvi spora, sta s tem soglasjem vezani.<sup>97</sup> Stranke se lahko sporazumejo, da se sporazum o rešitvi spora sestavi v obliki neposrednega izvršljivega notarskega zapisa, poravnave pred sodiščem ali arbitražne odločbe na podlagi poravnave.<sup>98</sup> Direktiva 2008/52/ES v 6. členu določa, da države članice zagotovijo, da lahko stranke oziroma ena od strank ob izrecnem soglasju ostalih strank zahtevajo razglasitev izvršljivosti vsebine pisnega dogovora, doseženega v mediaciji. Vsebina takšnega dogovora je izvršljiva, razen če je v zadevnem primeru vsebina dogovora v nasprotju z zakonodajo države članice, v kateri je bila vložena zahteva, ali če njena zakonodaja ne predvideva njegove izvršljivosti.

Najprimernejša oblika, ki zagotavlja izvršljivost dogovora v mediaciji spora s področja individualnega delovnega prava, je nedvomno notarski zapis. Dodatna možnost je tudi zagotovitev dostopnosti Delovnega in socialnega sodišča, kjer stranki lahko dosežeta izvršljivost sporazuma o rešitvi spora s sodno poravnavo.<sup>99</sup>

<sup>94</sup> Primerjaj 5. člen ZMCGZ; prim. tudi 3. člen Vzorčnega zakona UNCITRAL o mednarodni trgovinski conciliaciji.

<sup>95</sup> Glej 17. točko preambule Direktive 2008/52/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 21. maja 2008 o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah.

<sup>96</sup> Evropski kodeks ravnanja za mediatorje, dostopno na: <http://www.rakmo.si/kodeks.htm>

<sup>97</sup> Primerjaj peti odstavek 3. člena UNCITRAL Conciliation rules.

<sup>98</sup> Primerjaj drugi odstavek 14. člena ZMCGZ; prim. tudi 6. člen Direktive 2008/52/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 21. maja 2008 o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah.

<sup>99</sup> Rižnik, Peter, Temeljna načela postopkov pri alternativnem reševanju sporov v delovnih razmerjih, njihov potek in odločitve, Pravna Služba GZS, Projekt 305/ARDS 2009–2011.



### 8.3 Značilnosti mediacije

Za mediacijo je značilno, da je prostovoljna, hitra, zaupna in učinkovita.

**Prostovoljnost** – do mediacije lahko pride le, če se z njo strinjata obe oziroma vse stranke, kar potrdijo s pisnim soglasjem. Kadar koli med postopkom lahko katera koli stranka ali mediator umaknejo soglasje, če ugotovijo, da se interesi strank ne prekrivajo ali da nadaljevanje postopka ne bi pripomoglo k rešitvi spora.

**Hitrost** – ker gre v mediaciji za nepotrebnost izvajanja dokazov, je postopek hitrejši. Zaključiti se praviloma prej kot v treh mesecih. Temu pripomore tudi manjša formalnost postopkov, saj se, denimo, stranke samostojno dogovorijo o datumih srečanj.

**Zaupnost** – o mediacijskem srečanju se ne vodi zapisnika. Zaupnost prav tako pomeni, da so vsi podatki, ki izvirajo iz mediacije ali so z njo povezani, zaupni, razen če so se stranke sporazumele drugače. To tudi pomeni, da zaupanih podatkov ni mogoče uporabiti v sodnem postopku. Na mediaciji so prisotni le stranke, njihovi pooblaščenca in mediator. Postopku lahko po dogovoru prisostvujejo tudi druge osebe (strokovnjaki ipd.), ki bi lahko prispevali k rešitvi spora. Ravno tako je zaupen podatek o načinu rešitve spora.

**Učinkovitost** – postopek je hitrejši in posledično cenejši. Zelo pomembno je, da se v mediaciji iščejo takšni načini rešitve spora, ki omogočajo nadaljevanje poslovnega odnosa med strankami v sporu. Radi rečemo, da so sodni postopki usmerjeni v preteklost (izvajanje dokazov minulih dejanj), v mediaciji pa so rešitve usmerjene v prihodnost na način, ki omogoča prihodnje sodelovanje. Prednost mediacije je še, da pri reševanju spora nismo omejeni z zakoni in drugimi predpisi,<sup>100</sup> temveč je rešitev odvisna od volje in soglasja strank.<sup>101</sup>

### 8.4 Spori, ki niso primerni za mediacijo

Strasser in Randolph<sup>102</sup> menita, da je skoraj vsak spor primeren za razreševanje s pomočjo mediacije, vendar je potrebno spor razreševati v mediaciji, ko je za to zrel oziroma primeren. Tudi Razdrih<sup>103</sup> meni, da je mediacija za večino sporov najboljša in najcenejša metoda razreševanja ter ima hkrati pozitivne učinke na vso družbo, vendar dodaja, da ni primerna metoda prav za vsak konflikt. Betettova<sup>104</sup> pa meni, da je optimizem glede prepričanja, da skoraj ni zadeve, ki je ne bi veljalo poskusiti razrešiti s katero od metod alternativnega razreševanja sporov, zlasti mediacijo kot najpogostejšo obliko, pretiran. Po njenih besedah lahko predpostavimo, da so spoznanja iz prakse in teorije v tujini na podlagi strukture pripada na pravnih oddelkih okrajnih in okrožnih sodišč v Sloveniji za mediacijo neprimerne predvsem zadeve, kjer prejšnji poskus alternativnega razreševanja ni uspel in ne obstaja na strani strank volja za izvensodno razreševanje, kadar tožba ni

<sup>100</sup> Zakonodaja ureja le temeljna načela in pravila postopka, sicer pa se postopek v veliki meri prilagaja potrebam strank. Stranke se o poteku postopka lahko sporazumejo, če tega ne storijo, pa mediator vodi postopek tako, da upošteva vse okoliščine primera, morebitne želje strank in potrebo po hitri in trajni rešitvi spora.

<sup>101</sup> Povzeto po: <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=547>

<sup>102</sup> Strasser, Freddie; Randolph, Paul, *Mediation A psychological insight into conflict resolution*, London: Continuum 2004, stran 88.

<sup>103</sup> Razdrih, Andrej, *Izkušnje mediatorja*, Odvetnik, marec 2006, stran 11.

<sup>104</sup> Betetto, Nina, *Pravdnemu postopku pridružena mediacija*, Podjetje in delo, št. 27, 2001, stran 1267.

posledica nerazčiščenih dejanskih ali pravnih vprašanj med pravnima strankama, ampak pomankanja plačilne discipline tožene stranke, ki želi le zavlačevati postopek; kadar gre za nesporen primer, v katerem je sodna praksa ustaljena, zato je odločitev sodišča vnaprej predvidljiva; v katerih proti mediaciji govorijo razlogi ekonomičnosti<sup>105</sup> postopka; kadar stranka želi precedenčno odločitev o določenem pravnem vprašanju; množični spori z bistveno istovrstnim dejanskim in pravnim stanjem, kjer stranke potrebujejo zaščito v obliki formalnega postopka.

## 8.5 Faze mediacijskega postopka

Mediacija je neformalen postopek, pa vendar poteka v nekaj fazah, ki so vedno enake: uvodni nagovor mediatorja, uvodne izjave strank, raziskovanje, pogajanje, pisanje osnutka sporazuma in sklepanje sodne poravnave.<sup>106</sup>

Postopek mediacije se lahko začne tako v zgodnji kot tudi v pozni fazi razreševanja sporov. Lahko se rešuje posamezni spor med strankama ali pa tudi več sporov. Odvetniki pogosto govorijo o zrelosti spora za sklenitev poravnave, kajti verjamejo, da morajo stranke o njem razmisliti in s časom postanejo bolj realistične o svojih možnostih, bolje razumejo položaj nasprotni stranke kot tudi svoje cilje in interese. V teoriji se mediacija deli v več faz, ki pa niso vedno zaporedne, saj določene faze potekajo čez cel postopek, nekatere pa se v kakšnem postopku sploh ne pojavijo. Stranki lahko potek mediacije prilagodita naravi svojega spora.

### Pridobitev soglasja strank v delovnih sporih

Pridobitev soglasja strank je prva in tudi kritična faza mediacijskega postopka. V tej fazi si večina ljudi ničesar ne predstavlja. Zaradi pomanjkanja znanja so stranke do mediacije nazaupljive in dvomijo ali bo ta njim nova metoda sploh lahko pomagala pri razrešitvi njihovega spora. Prav tako kot stranke tudi odvetniki pogosto niso poučeni o mediaciji in zato stranki niso sposobni svetovati. Ne vedo, ali je mediacija primerna za konkretni primer ali ne. Tudi stranka se pogosto boji nasprotni stranki predlagati mediacijo, da je ta ne bi razumela kot znak njene šibkosti ali slabe pogajalske pozicije. Vsi ti razlogi pogosto povzročijo, da gredo stranke s svojim sporom raje pred sodišče.

Pristojno sodišče strankam ponudi mediacijo v vseh novo pripadlih zadevah, ki se obravnavajo na Delovnem sodišču, razen če sodnik oceni, da v posamezni zadevi to ni primerno. Na predlog strank ali na podlagi ocene sodnika sodišče strankam ponudi mediacijo tudi v zadevah, ki niso novo pripadle. V takem primeru se mediacija lahko ponudi vse do konca postopka na prvi stopnji.<sup>107</sup>

V novo pripadli zadevi, v kateri je bil vložen odgovor na tožbo, sodišče nemudoma oziroma najkasneje v 3. dneh posreduje strankam ponudbo za mediacijo (Povabilo k postopku mediacije) skupaj z obrazcem za soglasje in informativnim gradivom (brošuro – Mediacija v delovnih sporih pri Delovnem sodišču v Mariboru) oziroma stranke seznanjeni z

<sup>105</sup> Spori majhne vrednosti z nespornim dejanskim stanjem ter spori majhne vrednosti, v katerih je glede na enostavnost dejanskih in pravnih vprašanj pričakovati hiter zaključek zadeve.

<sup>106</sup> Republika Slovenija, Višje sodišče v Ljubljani, Mediacija, Ljubljana, september 2009.

<sup>107</sup> Delovno sodišče v Mariboru, Služba za alternativno reševanje sporov, Program alternativnega reševanja sporov pri Delovnem sodišču v Mariboru, 2. člen, veljavnost od 19. 07. 2011.

možnostjo vpogleda v to gradivo na spletni strani sodišča. Če sodišče strankam ponudi mediacijo v zadevah, ki niso novo pripadle, sodnik ali strokovni sodelavec strankam po potrebi predstavi značilnosti in prednosti mediacijskega postopka. Nato sodišče strankam izroči ali pošlje obrazec za soglasje in po potrebi tudi dodatno informativno gradivo oziroma jih seznanja z možnostjo vpogleda v to gradivo na spletni strani sodišča. Če vse stranke v 8. dneh od prejema ponudbe sodišču sporočijo, da z mediacijo soglašajo, sodnik v 3. dneh od podanega soglasja izda sklep o napotitvi, v katerem odloči tudi o prekinitvi sodnega postopka za največ 3 mesece.<sup>108</sup>

Če stranke v 8 dneh od prejema ponudbe ne podajo soglasja za mediacijo, se postopek nadaljuje pred sodečim sodnikom.<sup>109</sup>

### **Dogovor o mediaciji**

Dogovor o mediaciji predstavlja konkretno izjavo – soglasje stranke, da se strinja oziroma ne strinja z izvedbo mediacijskega postopka. Če stranki podpisani soglasji ne vrmeta v določenem roku ali če se ne vrne eno podpisano soglasje, se v nadaljnjih treh delovnih dneh stranke obvesti, da ni bilo podanega obojestranskega soglasja, zato se mediacija ne bo izvedla. Spis se vrne v redni postopek in se ga izroči sodniku. Če obe stranki podata soglasje za izvedbo mediacijskega postopka, se določi mediatorja po vrstnem redu in specializaciji. Mediatorja se o novem spisu takoj obvesti in se mu ga pošlje. V kolikor sta obe stranki soglasni, da želita imeti določenega mediatorja, se njuni želji ugotovi, če pa samo ena stran želi določenega mediatorja, se ji ne ugotovi in se določi mediatorja po vrstnem redu.

### **Priprava na mediacijsko srečanje**

Za mediatorja priprava pomeni, da preveri, ali so vse stranke soglašale z mediacijo, izoblikuje svoje mnenje o primernosti zadeve za mediacijo, preveri, ali morda ne obstaja konflikt interesov za njegovo izločitev. Če ni zadržkov, mora mediator proučiti mediacijski spis ter v vsakem spisu imeti svoj opomnik o najpomembnejših dejstvih, vprašanja o problemih.<sup>110</sup> Sledi odločitev mediatorja, kakšna naj bo časovna dinamika postopka, ter določitev termina za srečanje s strankami, ki ga telefonsko ali osebno sporoči v mediacijsko pisarno. Nato v mediacijski pisarni preverijo zasedenost prostorov in o tem obvestijo mediatorja. Če je prostor prost, se izvede vabljenje, sicer se z mediatorjem dogovori za drug termin. Strankam in njihovim odvetnikom se nato pošlje vabilo na srečanje. V vabilu se stranke in odvetnike opozori, da naj v primeru, da se srečanja na ta dan ne bodo mogli udeležiti, to sporočijo v mediacijsko pisarno vsaj dva dni pred izvedbo srečanja. V kolikor se to zgodi, se z mediatorjem določi oziroma uskladi novi datum srečanja in le-tega skupaj s preklicem ponovno posreduje strankam in odvetnikom.

---

<sup>108</sup> Delovno sodišče v Mariboru, Služba za alternativno reševanje sporov, Program alternativnega reševanja sporov pri Delovnem sodišču v Mariboru, 3. člen, veljavnost od 19. 07. 2011.

<sup>109</sup> Delovno sodišče v Mariboru, Služba za alternativno reševanje sporov, Program alternativnega reševanja sporov pri Delovnem sodišču v Mariboru, 4. člen, veljavnost od 19. 07. 2011.

<sup>110</sup> Kukec, B., Mediacija v naši sodni praksi (Mediation in the Slovenian court practice), 2005, Podjetje in delo 31 (6/7); stran 1593.

Sharman<sup>111</sup> meni, da bi se na srečanje morale aktivno pripraviti tudi stranke, vendar po navadi tega ne storijo. Prvi vtis je zelo pomemben, saj način, na katerega stranke mediatorja spoznajo, vpliva na potek srečanja. Ko mediator preveri, ali sta stranki razumeli njegov uvodni nagovor, pojasni, da pričakuje aktivno sodelovanje obeh strank. Nato opozori na razliko med sojenjem in sodelovanjem v postopku mediacije. Pri tem je pomembno pojasniti odvetnikom, da v postopku mediacije aktivno sodelujejo stranke, razen če stranke želijo aktivnejše sodelovanje odvetnikov. Mediator posebej opozori stranke, da velja v postopku mediacije načelo prostovoljnosti v vseh fazah postopka in da lahko stranki kadar koli umakneta soglasje. Opozori tudi na dejstvo, da tudi mediator lahko umakne soglasje in se mediacija ustavi. Strankam in odvetnikom se po uvodnem nagovoru in pred začetkom mediacije predloži v podpis izjavo o zaupnosti, ki pomeni, da nobena informacija iz postopka mediacij ne bo posredovana tretjim osebam brez soglasja strank. Kot zadnji podpiše izjavo tudi mediator. Nato se opravi skupni uvodni sestanek. To je običajno prva priložnost za stranke, da opazujejo mediatorja pri opravljanju njegove vloge. Primarni cilj uvodnega sestanka je vzpostavitev stika in zaupnega odnosa med mediatorjem in strankami. Prav tako je uvodni sestanek prva priložnost za mediatorja, da zbere pomembne informacije o tem, kaj predstavlja oviro za sklenitev sporazuma. Mediator nagovori najprej stranko in če ta pogleda odvetnika, dopusti odvetniku, da poda uvodno izjavo ter kratko predstavitev problema, nato pa dobi besedo še nasprotna stranka. Uvodno izvajanje ene stranke naj ne bi trajalo predolgo, saj bo druga stranka dobila občutek, da mediator posluša le prvo. Mediator mora po uvodnih izjavah strank razumeti, kaj je predmet spora in kako široko je treba odpreti probleme. Mediator v tej fazi ne sme prezreti pomena neformalnih stikov s strankami. Njegovo ravnanje med uvodnim sestankom daje ton celotnemu postopku mediacije. Vzdušje mora biti bolj podobno neformalni diskusiji kot formalnemu naroku za glavno obravnavo. Ustvariti mora optimistično ozračje za morebitno sklenitev sporazuma, zato ne sme pokazati svojega neodobravanja ali odklonilnega stališča do ekstremnih pozicij udeležencev.

Mediator se lahko s strankami srečuje na skupnih ali na ločenih srečanjih. O tem se lahko stranki sprotno dogovorita z mediatorjem, saj se lahko potreba po ločenih srečanjih pokaže že na začetku mediacijskega procesa ali šele v nadaljevanju. Vendar Služba za alternativno reševanje sporov na Okrožnem sodišču priporoča, da se mediator že na začetku posredovanj s strankami pogovori in jih v naprej opozori, da se mu bo v teku postopa zdelo smiselno, da se bo v primeru, ko se stvar ne bo premikala nikamor, poskusil z ločenimi srečanji. Ločena srečanja lahko predlagata tudi stranki sami, vendar se morata obe s tem strinjati.<sup>112</sup> Ločena srečanja so posebnost mediacije, ki so učinkovita zato, ker mediatorju omogočajo, da od stranke izve podatke, ki jih na skupnem sestanku v prisotnosti druge stranke ne bi nikoli razkrila. Mediatorju tudi omogoča, da vzpostavi neposreden stik s stranko samo. Priporočljiva so tudi zato, saj gre v teh primerih za izražanje globljih čustev, v kolikor pride do »mrtve točke« v procesu. Po izkušnjah Betettove mora mediator v fazi kasnejših ločenih srečanj odigrati bolj aktivno vlogo v smeri sklenitve poravnave. Predvsem mora oblikovati in preizkušati rešitve ter odkloniti tiste, ki niso primerne.

### **Vloga odvetnikov med mediacijo**

Odvetnik, ki je prisoten na mediaciji ima drugačno vlogo, kot jo ima odvetnik pri arbitraži ali sodnem postopku, saj mediatorja ni potrebno prepričevati o pravnih razlogih. Odvetnik

<sup>111</sup> Sharman, D., *The Perfect meeting*, New York: Wings Books, 1993, stran 18.

<sup>112</sup> Betetto, Nina, *Metode in tehnike mediacije v pravdnem postopku*, Pravna praksa 21, 2002.

deluje bolj kot kakšen diplomat v ozadju, ki glede na fazo mediacije prevzame bolj ali manj aktivno vlogo kot svetovalec stranki. Bistvo je, da odvetniki lahko vodijo stranke k večjemu ali manjšemu sodelovanju na mediaciji z natančno pripravo na samo srečanje. Bistvenega pomena za sam uspeh mediacije je, kako odvetnik predstavi mediacijo stranki.<sup>113</sup>

### Ugotavljanje dejstev

Glavni namen te faze je, da obe stranki razpolagata z enakimi informacijami in natančno vesta, katera vprašanja so tista, ki so med njima sporna, ter katera niso. Ta faza predstavlja predvsem fazo zbiranja informacij. V tej fazi mediator poizveduje o interesih, skrbah in željah strank. V kolikor se ta faza razvije dobro, so nato stranke sposobne začeti s pogajanjem in mediator lahko v naslednji fazi prevzame bolj zadržano vlogo.

Pomembno je tudi vprašanje o primernosti zapisovanja mediacijskega sestanka. Mnenja o tem so različna, tako med mediatorji kot tudi strankami in njihovimi zastopniki. Po mnenju Strasserja in Randolpha<sup>114</sup> bi pisanje zapisnika kršilo načelo zaupnosti. Po drugi strani pa je zapisovanje za kasnejše sestavljanje sporazuma, kakor tudi, da si stranke zapomnijo sklenjene dogovore. Cohen<sup>115</sup> je mnenja, da je potrebno zapisati, kaj je bilo povedano. Prav tako se s sprotnimi zapiski strinja tudi Volkema,<sup>116</sup> saj meni, da je dobro, da imajo stranke zapisano, kar so se dogovorile, ker si s tem olajšajo pisanje sporazuma, pa tudi stranke jih jemljejo bolj resno, kot če si ne zapisujejo ničesar.

Menim, da bi bilo zapisovanje mediacijskega srečanja sporno, predvsem zaradi kršitve pomembnega načela zaupnosti. Tega se v mediacijskem postopku ne bi smelo dovoliti, razen če bi se stranke s tem strinjale.

To fazo mediator zaključi, ko ugotovi, da so bile podane vse potrebne informacije (bistvo spora, kje so nesoglasja med strankami ...). Tukaj je potrebno poiskati izvor spora, ki se pogosto navzven ne opazi takoj.

### Razreševanje problemov

Spor se začne, ko ena oseba od druge nekaj zahteva, druga pa to zavrne. Razrešitev spora pomeni, spremeniti nasprotujoči stališči strank v en izid. Zato so elementi vsakega spora interesi, pravica in moč.

Kadar stranki ugotovita, kaj je bistvo njunega spora, lahko predlagata skupaj ali vsak posamezno morebitne rešitve. Rešitev lahko strankam predlaga tudi mediator, vendar so njegovi predlogi za stranke neobvezujoči. Mediator skupaj s strankami pregleda ponujene rešitve in jih ovrednoti. Cilj je, da stranki sami oblikujeta končno rešitev oziroma sporazum, s katerim bosta obe zadovoljni. Rešitev mora biti poštena in dejansko ter pravno

---

<sup>113</sup> Herrman, Margaret, *The blockwell handbook of mediation*, Oxford: Blackwell publishing, 2006, stran 89.

<sup>114</sup> Strasser, Freddie; Randolph, Paul; *Mediation; A psychological insight into conflict resolution*, London: Continuum, 2004, stran 81.

<sup>115</sup> Cohen, Herb, *Negotiate this*, New York: Warner business books, 2003, stran 17.

<sup>116</sup> Volkema, Roger J., *The negotiation toolkit: How to Get Exactly What you Want in Any Business or Personal Situation*, New York: Amacom, 1999, stran 130.

izvedljiva. Povsem je razumljivo, da si vsaka stranka zase želi doseči maksimalno korist, vendar je realnost velikokrat takšna, da brez obojestranskega popuščanja sporazumov ni možno doseči.

Osrednja faza mediacije je faza razreševanja spora med strankama v ožjem smislu, ko stranki iščeta rešitev za svoj konkreten primer. Tukaj gre dejansko za pogajanje. Mediator ima sposobnost, da med strankama spodbudi pogajanja, jih nato usmerja k skupnim ciljem ni jima s tem pomaga priti do rešitve. Če stranki normalno komunicirata, mediator samo še pomaga usmerjati proces k doseganju soglasja ter končne skupne rešitve. V kolikor komunikacija med strankama ne poteka normalno, mora mediator zgladiti njun odnos. Stranki mora pripraviti do tega, da začneta sodelovati, da najdeta skupne točke in nato bo tudi v teh primerih komunikacija lahko stekla.

Fisher, Ury in Patton<sup>117</sup> so mnenja, da v komunikaciji obstajajo trije veliki problemi. Prvi problem je ta, da se stranke ne pogovarjajo med seboj oziroma se ne pogovarjajo tako, da bi se medsebojno razumele. Drugi je ta, da kljub temu, da stranke govorijo neposredno in jasno, se morda ne slišijo. Tretji pa je medsebojno napačno razumevanje med strankami (npr. Kar nekdo reče, lahko drugi napačno razume).

Čeprav mora mediator vzpodbujati neformalnost, mora hkrati tudi obvladati situacijo in obdržati nadzor nad procesom. Stranke imajo skoraj vedno medsebojen čustven in sovražen odnos. Mediator mora dovoliti kontrolirano konfrontacijo med sprtimi strankami, saj to lažje privede do kasnejših kompromisov in je del konstruktivne pogajalske taktike. V tem ravnanju mora biti mediator dovolj spreten, da pusti strankam dovolj svobode. Če je prestrog, bo postopek podoben ali celo enak naroku za glavno obravnavo. V kolikor pa pusti preveč svobode, pa lahko izgubi nadzor nad postopkom mediacije.<sup>118</sup>

Pri pogajanjih, še posebej pri hudem prepiru, lahko pride do tega, da so čustva pomembnejša od pogovora. Prvotno je zato potrebno ugotoviti, kakšna so njihova čustva in jih nato poskušati tudi razumeti. Priporočljivo je, da mediator pusti stranki, da si ta da duška, saj lahko po tem lažje pride do pogajanj o rešitvi spora. Ljudje občutimo psihološko sprostitve, kadar se to zgodi. V medsebojnih sporih se lahko sovražnost precej zmanjša, če se prizadeta stranka lahko izreče o svojih čustvih, jezi. Po mnenju Fisher, Ury, Patton se lahko stranki, v kolikor se sprostita in otreseta bremena neizraženih čustev, kasneje lažje razumno pogovorita in uspešneje rešujeta spor. Prav tako je za uspeh mediacije potrebna strategija, ki jo je po besedah Betettove potrebno prilagoditi naravi in vrsti spora. Prepričana je, da v kolikor med strankami ni sovražnega razpoloženja in so bila pogajanja pred mediacijo neuspešna, je bilo to zgolj zato, ker se ena od strank pogajanjem ni zadosti posvetila. Mediator pomaga strankam tako, da jih povabi na mediacijsko srečanje, kjer se bodo skupaj posvetili razreševanju spora. V kolikor pa je med strankami sovražen odnos, je potrebno med strankami organizirati ločena srečanja ter nato poskrbeti, da bodo stranke nato začele normalno komunicirati. Za mediatorja je poznavanje zakonodaje zraven obvladovanja pogovornih tehnik in tehnik posredovanja v tej fazi nujno potrebno.

Tavčar<sup>119</sup> predlaga, da se pogajalec drži enega izmed preizkušenih modelov (npr. Harvardskega modela). Poudarja tudi, da je za uspešno razreševanje sporov potrebno aktivno poslušanje ter spretno postavljanje vprašanj. Drži pa, da se zadeve med seboj

<sup>117</sup> Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce, kako doseči dogovor, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1998, stran 33.

<sup>118</sup> Betetto, Nina, Metode in tehnike mediacije v pravnem postopku, Pravna praksa 21, 2002, stran 21.

<sup>119</sup> Tavčar, Mitja, Strateški management, Koper, Visoka šola za management, 2002, stran 268.

močno razlikujejo. Teorija poravnavanja uči, da se stranke poravnajo takrat, ko so za poravnavo psihološko pripravljene, kar pa je odvisno tudi od številnih dejavnikov. Nekateri se lažje poravnajo v zgodnjih fazah, drugi spet kasneje, ko je spor že v teku.

### **Zaključek mediacije**

Cilj mediacije je sporazum med strankama, vendar se lahko zaključi tudi neuspešno. To se zgodi po navadi takrat, ko stranke nimajo jasnih pričakovanj, za mediacijo pa se odločijo, ne da bi bile pripravljene do kompromisov in medsebojnih pogajanj. V kolikor se stranki ne uspeta dogovoriti, prepustita nadaljnje razreševanje spora sodišču. Galič<sup>120</sup> poudarja, da mediacija tudi, če je neuspešna in stranke ne dosežejo sporazuma, pozitivno vpliva na stranke, saj so le-te pri mediaciji dobile vpogled v možnosti razrešitve spora ter hkrati videle, katera sporna vprašanja so uspele rešiti ter katera so ostala nerešena. Postopek mediacije tako ni bil zaman, ampak je služil kot pokazatelj, katera vprašanja bo potrebno na sodišču še razrešiti. V kolikor pa se sporna zadeva ne poskuša dokončno urediti na sodišču in ostane nerazrešena, le-ta vsekakor negativno vpliva na vse, ki so v spor vpleteni, in povzroča slabo razpoloženje in nemotiviranost na delovnem mestu.<sup>121</sup>

Mediacija se uspešno zaključi, ko stranke na ločenih ali skupnih sestankih v celoti razrešita sporno razmerje in v celoti oziroma vsaj delno dosežeta sporazum.

### **Sporazum**

Ob zaključku uspešne mediacije stranki dosežeta dogovor in zapišeta ter podpišeta sporazum, ki izraža njuno voljo. Sporazum lahko sestavi mediator,<sup>122</sup> vendar se priporoča, da pri pripravi sporazuma stranki aktivno sodelujeta, saj so vanj zajete njune odločitve ter nameni. Sprva tako stranki, ki pišeta svoj končni sporazum, dajansko vidita in tudi odločita, kaj je za njiju najbolj pomembno. Besedilo sporazuma mora biti jasno in razumljivo. Ko je sporazum napisan, ga mediator glasno prebere strankam, nato jih vpraša, če ga le-te razumejo in če zapisana poravnava ustreza njihovi resnični volji. Hkrati je potrebno opozoriti na pravne posledice podpisa in s tem sklenitve sodne poravnave. Mediator se mora prepričati, da so stranke zadovoljne s sporazumom in da ga v celoti razumejo. Mediator in stranke nato v sodelovanju s sodnikom še na mediacijskem naroku določijo narok za sklenitev sodne poravnave. Na naroku bo nato sodnik v skladu z Zakonom o pravnem postopku zapisal sodno poravnavo, ki jo bodo stranke oziroma njihovi pooblaščenca podpisali.

Faze postopka:

- začetna faza
- raziskovalna faza
- faza pogajanj
- zaključna faza

---

<sup>120</sup> Galič, Aleš, Alternative dispute Resolution in Slovenia, Slovenian law review, 2004, stran 50.

<sup>121</sup> O tem več v poglavju 9.2.3 Mediacija v podjetjih.

<sup>122</sup> Pred zapisom sklenjenega dogovora lahko že mediator pripravi neformalen dokument, ki ga je sestavil ob svojem posredovanju za sklenitev dogovora. Stranki s podpisom takšnega sporazuma potrdita hkrati soglasje njihovih volj.

- Začetna faza postopka v kateri se izpostavijo načela mediacijskega postopka, se strankam pojasni, kaj je mediacija, preveri se pooblastila, razloži se vloga in naloge mediatorja, ki ni sodnik in o zadevi ne razsoja, pojasni pa se tudi možnost ločenih srečanj in njihov pomen ter vsa ostala pravila postopka.
- V raziskovalni fazi se realizirata prvi dve Harvard pravili.<sup>123</sup> V tej fazi se predstavijo stališča strank in njihove zgodbe. Dokler se ne realizira pravilo ločitve ljudi od problema, namreč ni mogoča komunikacija in šele realizacija tega pravila s pomočjo navedenih tehnik omogoči, da se lahko začne pogovor. Mediator mora uporabiti tehniko aktivnega poslušanja in tehniko postavljanja vprašanj, kar je najbolj pogosto uporabljena tehnika ali orodje mediatorja in tudi sestavni del večine drugih mediacijskih tehnik. V prvem delu raziskovalne faze se ugotavljajo dejstva, potem pa sledi drugi del raziskovalne faze, v katerem pa se vprašanja usmerijo v raziskovanje interesov.

Zaključek raziskovalne faze je tako seznam interesov ene in seznam interesov druge stranke, iz obeh seznamov pa se lahko oblikuje popis skupnih interesov obeh strank ali pa sicer različnih, a kompatibilnih interesov obeh strank. Ta drugi del raziskovalne faze je po vsebini uresničevanje drugega Harvard pravila – Iskanje skupnih interesov strank.

– Po zaključku raziskovalne faze je postopek mediacije na prelomni točki turning-over point. Pred nadaljevanjem postopka je treba odgovoriti na tri vprašanja, in sicer: ali so znana vsa dejstva; ali so znani vsi interesi; ali sta se stranki pripravljene sprejeti za pogajalca?

Le če so odgovori pritrdilni na vsa tri vprašanja, je smiselno s postopkom nadaljevati.

– Če so vsi trije odgovori ustrezni, sledi faza pogajanj. V tej fazi se pri iskanju rešitve lahko uporabi četrto Harvard pravilo – uporaba objektivnega kriterija. Kot objektivni kriterij se lahko uporabi izvedence, cenilce, različne cenike za avtomobile, ustaljeno sodno prakso. Pogosto je v tej fazi potrebno opraviti test realnosti z eno ali obema stranema ali evaluacijo vprašljivosti oziroma šibkih točk posamezne stranke.

– Zaključna faza mediacijskega postopka je faza, v kateri se pripravi osnutek dogovora ali sporazuma in končni tekst, ki ga strani podpišeta, ali pa se v zaključni fazi, potem, ko se preveri, ali je mogoče storiti še kar koli v smeri popravka posameznih korakov v izvedenih fazah postopka, mediacijo zaključi.

Neuspešna je, čeprav ni dosežen sporazum, le tista mediacija, v kateri bi bilo mogoče storiti kaj več ali kaj drugače, kot je bilo storjeno, sicer pa so vse mediacije uspešne.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Prvo in drugo Harvardsko pravilo:

1. »Separate the people from the problem« (be »hard« on the issues but »soft« on the people) – ločiti ljudi (stranke) od problema (konflikta).

2. »Focus on interest, not positions« – osredotočiti se na interese in ne na stališča.

<sup>124</sup> Mediacija, Mirno reševanje sporov, Zbornik prispevkov promotorjev socialnega dialoga, Maribor, oktober 2010, stran 13–14.



## Potek postopka mediacije na podlagi ZARSS

Postopek, ki se vodi v programih mediacije po ZARSS, je mogoče razdeliti na 2 fazi:

1. faza: ponudba mediacije
2. faza: postopek mediacije

Postopek poteka, kot sledi:

### ***1. faza: ponudba mediacije:***

- sodišče strankam mediacijo ponudi v zgodnji fazi postopka, praviloma takoj po prejemu odgovora na tožbo, in sicer v vseh zadevah, v katerih sodnik oceni, da je mediacija glede na okoliščine primera ustrezen način reševanja spora;
- mediacija se ne ponudi le v tistih zadevah, v katerih sodnik oceni, da glede na okoliščine mediacija ni primerna;
- stranke prejmejo pisno informacijo o možnosti reševanja spora z mediacijo;
- če obe stranki soglašata z mediacijo, se sodni postopek prekine za največ 3 mesece in se prične postopek mediacije;
- če soglasja strank za mediacijo ni, se sodni postopek ne prekine, ampak teče naprej;
- sodišče ima v primeru, ko soglasja strank za mediacijo ni, možnost, da stranke povabi na poseben informativni narok in jim predstavi značilnosti postopka mediacije;
- če soglasja strank tudi po informativnem naroku ni, lahko sodišče stranke kljub temu napoti v mediacijo s sklepom; stranke pa zoper tak sklep lahko ugovarjajo; ugovor stranke zoper sklep o napotitvi povzroči avtomatično razveljavitev sklepa o napotitvi in mediacija se ne more pričeti.

### ***2. faza: postopek mediacije:***

- če obe stranki soglašata z mediacijo, ali če nobena od njiju ne nasprotuje sklepu o napotitvi na mediacijo, izdanem na podlagi informativnega naroka, se prične postopek mediacije;
- postopka mediacije ne vodi sodnik, ki mu je zadeva dodeljena v sojenje, ampak ga vodi druga oseba – mediator;
- če stranki v mediaciji skleneta sporazum o rešitvi spora, nadaljevanje sodnega postopka ni potrebno in se ta zato konča;
- če pa stranki v mediaciji spora ne rešita, se po preteku 3 mesecev sodni postopek nadaljuje; sodnik ne prejme nobenih informacij o tem, o čem sta se stranki pogovarjali in pogajali v mediaciji.

## Vpliv mediacije pri sodiščih na sodne postopke

Postopki mediacije v programih po ZARSS ne zavlačujejo sodnih postopkov, saj prekinitev sodnega postopka zaradi poskusa mirne rešitve spora traja največ 3 mesece. Če v tem času ne pride do mirne rešitve spora, se sodni postopek nadaljuje. Poskus mirnega reševanja spora se navadno opravi v zgodnji fazi sodnega postopka, torej v času, ko zadeva čaka, da pride na vrsto za obravnavo.<sup>125</sup>

<sup>125</sup> [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/mediacija\\_v\\_praksi/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/mediacija_v_praksi/)

Kot v zgoraj omenjenih fazah poteka tudi postopek mediacije na delovnih sodiščih. Na podlagi ZARSS predsednik/ca posameznega delovnega sodišča izda Program alternativnega rešavanja sporov, ki se uporablja pri posameznem sodišču.

## 8.6 Mediacija v delovnih sporih

Mediacijo kot miren način reševanje delovnih sporov je treba obravnavati kot način reševanja sporov med zaposlenimi na različnih ravneh znotraj organizacije ali pa med gospodarskimi in drugimi organizacijami samimi. Z mirnim načinom reševanja sporov v delovnem okolju se ohranja pozitivne odnose med zaposlenimi ter se tudi na tak način s tem prispeva k večji motiviranosti in delovni učinkovitosti. Med poslovnimi partnerji pa se s takšnim načinom ohranja pozitivni odnos in dobre poslovne vezi.

Za mediacijo so primerni tako individualni kot tudi kolektivni delovni spori. Pri individualnih delovnih sporih, kjer je nastali spor med delodajalcem in delavcem, velja, da je potrebno upoštevati neravnovesje moči strank v postopku. Mediatorju tak postopek narekuje še dodatno mero pazljivosti, da ne bi prišlo do zlorabe procesa mediacije na račun šibkejšje stranke. Pri kolektivnih delovnih sporih je v interesu obeh sprtih strani, da se spor čimprej reši. Če je na primer prišlo do stavke, je mediacijski postopek primeren, da se s pomočjo mediacije zmanjšajo sovražna čustva, napetost in strasti.<sup>126</sup>

Vse mediacije v delovnih sporih morajo potekati skladno z delovnopravno zakonodajo, ZMCGZ, ZARSS in postopkom ter tehniko mediacij.

- Uporablja se lahko za spore med sodelavci in med zaposlenimi in njihovimi predpostavljenimi. Izjemoma pa se lahko uporabi tudi za reševanje sporov med delovnimi skupinami ali sindikati ali zaposlenimi na eni strani in menedžmentom na drugi strani.
- Najbolje je, da se mediacijo uporabi, še preden se spor zaostri, v kateri koli fazi spora ali tudi za preprečevanja spora, če razmere nakazujejo na to.
- Uporabi se lahko v primerih, ko se želi vzpostaviti primerne odnose med sodelavci po končanem disciplinskem postopku (to velja v primerih, kadar se povzročitelj takega stanja ne zaveda, da njegovo dejanje vpliva na sodelavca).
- Mediacija se lahko uporabi tudi pri porušenih medsebojnih odnosih, pri napačnih interpretacijah, verbalnih in vedenjskih sporočilih, osebnih spopadih, komunikacijskih problemih, nadlegovanju in šikaniranju.
- Mediacija se lahko uporabi tudi takrat, kadar menedžment (vodstvo družbe) ni sposoben rešiti nastali spor samostojno. Še posebej primerna pa je mediacija pri izboljšanju medsebojnih odnosov kot tudi ustvarjanju optimalnih pogojev za razvoj karier ter spodbujanju delovne uspešnosti, kadar se upravlja z raznolikostjo, ki pa ne pomeni diskriminacije.

---

<sup>126</sup> Zveza svobodnih sindikatov, Mediacija – mirno reševanje sporov, Zbornik prispevkov promotorjev socialnega dialoga, Maribor, oktober 2010, stran 22.

Potrebno je biti pazljiv, da mediacija ni naodmestilo za ustrezno komuniciranje v organizaciji ali za menedžersko (vodstveno) delo in odgovornost. V primerih diskriminacije ali nalegovanja, ki zahteva poglobljeno raziskavo ali celo sodno obravnavo zadeve, mediacija ni primerna za razrešitev takšnega problema.<sup>127</sup>

Najbolj pa je potrebno biti pazljiv, da morebitna mediacija ne posega v zakonske pravice strank. Mediacija, ki bi morebiti zmanjševala pravice, ki gredo stranki npr. iz kolektivne pogodbe ali zakona, je lahko tudi nezakonita. Prav tako pa se postavlja vprašanje smiselnosti takšne mediacije.<sup>128</sup>

### 8.6.1 Reševanje individualnih delovnih sporov z mediacijo

Reševanje individualnih delovnih sporov z mediacijo se pospešeno razvija po sprejetju Direktive o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah (Direktiva 2008/52/ES). Slovenija je uskladila zakonodajo z navedeno direktivo z ZMCGZ leta 2008. Ta zakon je uredil mediacijo v sporih iz civilnopravnih, gospodarskih, delovnih, družinskih in drugih premoženjskopravnih razmerij v zvezi z zahtevki, s katerimi stranke prosto razpolagajo. Leta 2009 je bil sprejet ZARSS, ki sodiščem nalaga, da strankam, ki so začele sodni spor, omogočijo, da spor rešijo s postopkom mediacije, ki jo morajo obvezno omogočiti.<sup>129</sup>

Mediacijo v delovnih sporih lahko prične katerakoli izmed strank, ki nastopajo v sporu. Za tak postopek se odloči ena ali obe stranki. Pomembno je, da na tak način reševanja spora pristaneta obe sprti strani. Mediacijski postopek se ne more pričeti brez soglasja obeh/vseh strank.

V priročniku Mediacija – Zveze svobodnih sindikatov Slovenije (2009) so opredelili tudi vrste sporov glede na vzrok nastanka. Spori nastajajo zaradi:

- premeščanja in razporejanja delavcev znotraj delovne skupine ali širše,
- neupoštevanja zakonodaje iz delovnega področja pri določevanju in koriščenju letnega dopusta, upoštevanje zdravstvenih omejitev,
- povečanja intenzivnosti dela, predvsem pri povečanju delovnih norm, delo v več zaporednih izmenah,
- trpinčenja – mobing,
- sporov znotraj ženskih skupin (zaradi nevoščljivosti),
- spolnega nadlegovanja kot težko dokazljiva oblika spora,
- generacijskih razhajanj znotraj menedžmenta,
- poškodb pri delu, predvsem iz vidika disciplinske odgovornosti glede nastanka.

Za individualne delovne spore, kjer je nastali spor med delodajalcem in delavcem, velja, da je treba upoštevati neravnovesje moči strank v postopku. Mediatorju tak postopek narekuje dodatno mero pazljivosti, da ne bi prišlo do zlorabe procesa mediacije na račun šibkejše stranke. Individualni delovni spor je pravni spor, katerega predmet so posamična

---

<sup>127</sup> Zveza svobodnih sindikatov, Mediacija – mirno reševanje sporov, Zbornik prispevkov promotorjev socialnega dialoga, Maribor, oktober 2010, stran 23.

<sup>128</sup> Npr. smiselnost mediacije v primeru, da zahteva stranke ni sporna – izplačilo in višina regresa ...

<sup>129</sup> Korpič-Horvat, Etelka, Dopustno razpolaganja strank v mediacijskih postopkih, Gospodarski subjekti na trgu, Portorož 2010, stran 213.

(individualna) pravica, obveznost ali pravno razmerje. Temelji na pogodbi o zaposlitvi in/ali drugem individualnem pravnem aktu in na zakonu.

Med najpogostejše individualne delovne spore spadajo:<sup>130</sup>

– Spori ob sklenitvi, obstoju, trajanju in prenehanju delovnega razmerja izražajo odnos posamičnega delavca do delodajalca in so najpogostejši. Pri teh sporih je delavec vsekakor šibkejša stranka kot delodajalec, zato je primerno delovanje mediatorja še posebej pomembno. Spor ene osebe se lahko razširi, tako da se naknadno vključi manjša ali večja skupina delavcev, ki postavljajo enake zadeve. Pri teh sporih je običajno, da se lahko vključi sindikat v podjetju, pri večjih skupinah delavcev pa tudi sindikat dejavnosti.

– Odškodninski spori za poškodbe pri delu, kadar je tožba naperjena proti delodajalcu. Močan dejavnik, ki lahko dodatno vpliva na pripravljenost strank, zlasti delodajalca, za mediacijo v tovrstnih postopkih, je želja po zaupnem postopku. Delodajalec, ki je kriv za nesrečo pri delu, pogosto ni naklonjen javnosti sodnega postopka.

– Spor o premoženjskih in drugih posamičnih pravicah (dopust, regres, delovni čas) in obveznostih iz delovnega razmerja ali v zvezi z delovnim razmerjem med delavcem in delodajalcem izhaja iz spora zaradi plače, različnih nadomestil.

– Spori zaradi disciplinskih kršitev delavca, kot so izostanki z dela, izkoriščanje bolniške odsotnosti in druge kršitve so lahko prav tako predmet mediacijskega postopka, če ne pomenijo glede na hudo kršitev prekinitev delovnega razmerja. Tudi v takih primerih je lahko disciplinski spor predmet mediacijskega postopka, če je interes obeh sprtih strani nadaljnje sodelovanje.

– Med delodajalcem in delavcem o pravicah in obveznostih iz industrijske lastnine, ki nastanejo med delavcem in delodajalcem na podlagi delovnega razmerja; v zvezi z izumi, oblikami teles, slikami ali risbami in tehničnimi izboljšavami lahko nastane spor predvsem iz naslova avtorskih pravic in avtorskih nadomestil. Močan dejavnik, ki lahko dodatno vpliva na pripravljenost strank, zlasti delodajalca, za mediacijo v tovrstnih postopkih, je želja po zaupnem postopku. Delodajalec, ki želi koristiti izum ali izboljšavo, pogosto ni naklonjen sodnemu postopku, ki je javen. V nasprotju od tega pa je mediacijski postopek taje.

– Spor iz pogodb o delu za opravljanje začasnih oziroma občasnih del nastane predvsem takrat, kadar so pričakovanja delavca večja od ocene delodajalca. V takih primerih je mediacijski postopek z mediatorjem, ki je strokovno usposobljen ocenjevati tako delo, še posebej primeren. Opravi se lahko znotraj podjetja, seveda če je za to pripravljenost sprtih strani.

– Spor med organizacijo oziroma delodajalcem in učencem ali študentom v zvezi s kadrovske štipendije ter začasnim ali občasnim opravljanjem dela nastane, kadar se prejemnik take štipendije ne želi zaposliti v delovni organizaciji, prav tako pa se želi izogniti vračilu prejete štipendije. Uspešno zaključena mediacija lahko v primeru, ko bi sodni spor trajno prekinil sodelovanje med sprtima stranema, prinese boljše rešitev v smislu bodočega sodelovanja na ustrenejši način ali odmik vračila prejete štipendije.

---

<sup>130</sup> Novak, Janez, *Delovni spori*, Ljubljana, GV Založba, 2004, stran 123, 124.

– Spor v zvezi z opravljanjem volonterskega pripravništva nastane največkrat zaradi obveze zaposlitve po končanem šolanju za določeno obdobje. Tudi tu lahko uspešno zaključena mediacija prinese boljšo rešitev v smislu bodočega sodelovanja na drug ustrežnejši način.

– Spori zaradi mobinga, ki lahko pomeni resen problem za podjetje. Kot mobing razumemo načrtno psihično nasilje, trpinčenje in šikaniranje na delovnem mestu, ki ga žrtev zelo težko dokaže. Če je žrtev mobinga v nekem delovnem okolju več, je lažje dokazljiv. Mobing nad eno ali večjem številu oseb pomeni stroške za podjetje zaradi manjše storilnosti, fluktuacije delavcev in odškodninskih tožb. Reševati spore zaradi mobinga z mediacijskim postopkom je zahteven proces, ki je odvisen od pripravljenosti sprtih strani za nadaljnje skupno delo, predvsem pa od strokovne usposobljenosti mediatorja.

– Diskriminacija na delovnem mestu se nanaša predvsem na okoliščine, kot so spol, vera, invalidnost, starost, članstvo v sindikatih in drugih stanovskih ali političnih organizacijah, pa tudi na druge osebne okoliščine.

Rešitev spora pri individualnih delovnih sporih pomeni vse možne oblike končanja spora, zato ima splošen pomen. Obsega tudi takšne oblike odločanja, ki nimajo značaja odločitve in so lahko tudi priporočila strankam, kako naj rešijo spor. Pomen, značaj, oblika in vsebina odločitve so odvisni od organa, ki je rešitev sprejel in od postopka, v katerem je bila odločitev sprejeta. Rešitev torej vključuje vse oblike od sporazuma do sodbe sodišča.

### 8.6.2 Stranke v postopku mediacije delovnega spora

Kdo so stranke v postopku mediacije, je odvisno od tega, kje se mediacija odvija. V primeru, da se mediacija izvaja znotraj organizacije, je lahko mediator notranji ali zunanji. Pri individualnih delovnih sporih je na eni strani kot mediant delavec, na drugi strani pa kot mediant delodajalec oziroma zastopnik delodajalca.<sup>131</sup>

### 8.6.3 Ravnesje moči med strankama

V mediacijskem postopku na pogajanja pomembno vpliva ravnesje moči ene stranke na drugo:

**Fizična moč** – predvsem pri mediacijah zaradi odškodnine pri delovnih nesrečah je pomembna fizična premoč. Običajno je tožnik (oškodovanec) zaradi telesne poškodbe oziroma nesreče telesno prizadet, nasprotna stranka pa to izkorišča. Mediator mora nemudoma s svojim posredovanjem izločiti kakršne koli možnosti nadvlade.

**Ekonomska moč** – pri ekonomski prevladi ene stranke nad drugo se razume predvsem finančna moč delodajalca, ki si lahko mirno privošči dolgotrajno in drago pravdanje, medtem ko si delavec tega ni zmožen privoščiti. Na podlagi takšne situacije je delavec v znatno slabšem položaju napram delodajalcu. Tukaj je pomembna aktivna vloga mediatorja, da na ločenih sestanih doseže nadaljevanje postopka.<sup>132</sup>

<sup>131</sup> Vsak mediant lahko ima ob sebi svojega zastopnika – odvetnika ali predstavnika sindikata.

<sup>132</sup> Sreberne, Ana, Mediacija kot način rešavanja delovnih sporov, Ljubljana, 2010, stran 41.

**Moč informacij** – mediatorji pridobijo na ločenih srečanjih veliko pomembnih informacij, katera jim daje določeno „moč“ v samem postopku. Prenos teh informacij iz ene stranke na drugo je možno le v obliki in obsegu, ki ga stranka izrecno dovoli.

**Moč izobrazbe** – kadar v postopku med strankami obstaja velika razlika v izobrazbi, je zelo pomembno, kako voditi postopek. Obe stranki morata biti sposobni enako razumeti sam postopek in v njem tudi enakovredno sodelovati. Mediator mora v primeru, da opazi, da stranka, ki je manj izobrazjena, ne razume pomena mediacije in ne more enakopravno sodelovati, predlagati, da si pridobi odvetnika oziroma primerne zastopnika.<sup>133</sup>

**Čustvena moč** – v kolikor se ravnovesje moči poruši, mora mediator hitro reagirati in v skrajnem primeru mediacijo prekiniti. Mediator ni brez moči, ko gre za čustva, zato mu jih ni potrebno ignorirati. Iz analize čustev dobi pomembna spoznanja o konfliktu, mediantih in njihovih medsebojnih odnosih. Ta spoznanja lahko služijo za pozitivno predelavo nastalega konflikta.<sup>134</sup>

## 8.7 Mediator

Mediator je strokovnjak, ki je usposobljen za nepristransko posredovanje med strankami v sporu. Mediator ne zastopa interesov udeležencev v postopku, temveč skrbi za to, da udeleženci v sporu prepoznajo svoje interese in jih na pošten način uveljavljajo. Njegova naloga je, da vodi proces mediacije in ustvari pogoje, v katerih lahko stranki v sporu poiščeta pošteno in za vse sprejemljivo rešitev.<sup>135</sup>

Glede definicije mediatorja se avtorji<sup>136</sup> strinjajo, da je to tretja nevtralna oseba, ki strankam v sporu pomaga doseči sporazum, ki rešuje njihov spor ter na novo ureja razmerje med njimi, kakor tudi njihove pravice in obveznosti. Strankam pomaga vzpostaviti pogajanja, da se njihov spor reši sporazumno. Spodbuja komunikacijo med njimi, pomaga pri identifikaciji spornih vprašanj in jim sploh pomaga rešiti sporno razmerje, ne da bi vsiljeval svojo rešitev. S svojo navzočnostjo pri pogajanjih in z uporabo mediacijskih tehnik ustvari ustrezno dinamiko komunikacije, medsebojnega sodelovanja strank in tako prispeva k rešitvi spora.

Kategorizacije povedo, za katero področje mediacij je posamezen mediator specializiran, njegove izkušnje ter število opravljenih usposabljanj. Lastnosti, ki jih potrebujejo mediatorji – imajo jih tudi slovenski mediatorji, so po besedah Herrmanove (2006, stran 28) ustvarjalnost, sposobnost zgraditi zaupanje, odpreti komunikacijo in vzpostaviti kooperativno sodelovanje med strankami. Ristinova (2006, stran 22) meni, da je najpomembnejša lastnost mediatorja ta, da se zna vživeti v drugega, ne da bi pri tem

<sup>133</sup> Sreberne, Ana, Mediacija kot način rešavanja delovnih sporov, Ljubljana, 2010, stran 42.

<sup>134</sup> Udovič, Franc, Ravnanje s čustvi v procesu mediacije – analiza in produktivno uravnavanje čustev, Dnevi mediacij, Planet GV, Ptuj, 2009, stran 16.

<sup>135</sup> Povzeto po: [http://www.mediacija.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=64:10-naih-odgovorov-na-vaa-vpraanja-o-mediaciji-&catid=38:mediacija&Itemid=27](http://www.mediacija.si/index.php?option=com_content&view=article&id=64:10-naih-odgovorov-na-vaa-vpraanja-o-mediaciji-&catid=38:mediacija&Itemid=27)

<sup>136</sup> Šetinc Tekavec, Martina, Mediacija: Sporazumno reševanje sporov v teotiji in praksi, Tržič: Učila International, 2002, Hermann, M.S., The Blackwell handbook of mediation: Bridging theory, research, and practice, Malden, MA, in Oxford: Wiley-Blackwell, 2006, Sekirmik, Tanja, Alternativno reševanje gospodarskih sporov s pomočjo mediacije, Diplomaska naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, 2003, Ristin, Gordana, Ni lepšega občutka, kot da si dva, ki sta bila v sporu, sežeta v roke, Dnevnik, Nika, 25. Oktober 2006.

zdrsnil v njegovo čustvo, kar imenujemo sočutje. V postopku mediacije lahko sodeluje tudi komediator, ki je strokovnjak z drugo vrsto izobrazbe (na primer psiholog, ekonomist) in s praktičnimi izkušnjami na tem področju.

Pri Okrožnem sodišču v Ljubljani so mediatorji razdeljeni v kategorije, in sicer:

- mediator drugega kroga,
- mediator prvega kroga,
- mediator – mentor,
- mediator – ocenjevalec,
- mediator – trener.

### 8.7.1 Izobraževanje mediatorja

Postati mediator ni tako enostavno, saj je uspeh v mediaciji močno povezan s prakso, izobraževanju in z obliko programa, ki ga izvajajo razne institucije, sodišča, društva. Mnogi, ki so dosegli uspeh v mediaciji oziroma razreševanju sporov, so morali uporabiti veliko različnih strategij. Večji del mediatorjev ima »na žalost« malo formalne izobrazbe v smeri sociologije in psihologije, zato njihovo odločanje temelji na izkušnjah in opazovanjih. Večina mediatorjev ni izurjenih za pogovor s strankami o njihovih čustvih. Po navadi so izučeni, da imajo s stranko pogovor o spornem dogodku, vendar jim je svetovano, naj ne pustijo stranki, da bi se preveč osredotočila na preteklost. Zato se predlaga, naj se mediatorji naučijo osredotočiti na čustva, tako kot se osredotočijo na sam spor. Priznana avtorja Bowling in Hoffman<sup>137</sup> predlagata, da se na začetku izobraževanja za mediatorje bodoči mediatorji učijo tehnike mediiranja. V drugi stopnji naj se osredotočijo na poglobljeno razumevanje, kako in zakaj mediacija dejansko uspe, zakaj le to počnejo, poiščejo orodja, s katerimi bodo ocenili učinkovitost različnih tehnik in pomen mediacijskega procesa za stranke. Tretja stopnja pa je osebna rast mediatorja. To pomeni, da mediator izoblikuje osebne lastnosti, ki ga naredijo še učinkovitejšega pri razreševanju problemov. Za izoblikovanje teh kvalitativnih lastnosti so potrebni čas, disciplina, želja in predvsem izkušnje.

Izobraževanje mediatorjev<sup>138</sup> delimo glede na:

- vsebino in čas trajanja izobraževanja mediatorjev,
- kdo so predavatelji in kdo naj izobražuje predavatelje za mediatorje,
- problem cetrificiranja mediatorjev.

Dogovorjene minimalne vsebine izobraževanja za mediatorje so:<sup>139</sup>

- osnovna načela in namen mediacije,
- etika in drža mediatorja,
- faze mediacijskega postopka,
- tradicija poravnavanja sporov in mediacija,

<sup>137</sup> Bowling, Daniel; Hoffman, David A., *Bringing peace into the room*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003, stran 15.,16.

<sup>138</sup> Pogosto imenujemo izobraževanje mediatorjev s tujko »treniranje« in predavatelje »trenerje«. Ta izraz se prevaja tudi kot usposabljanje (uporabljejo ga Zavod Rakmo, Inštitut za mediacijo Concordia, Pravno informacijski center ...).

<sup>139</sup> Povzeto po vodilih CEPJ za boljšo implementacijo Priporočila o družinski mediaciji in mediaciji v civilnih zadevah.

- primernost zadeve, struktura in potek mediacije,
- pravne podlage za mediacijo,
- veščine in tehnike komuniciranja in poravnavanja,
- mediacijske veščine in tehnike,
- ustrezno število iger, vlog in drugih praktičnih vaj,
- posebnosti družinske mediacije in interes otroka (v izobraževanju za družinsko mediacijo),
- strokovnost predavateljev,
- po izobraževanju mora biti zagotovljen nadzor, mentorstvo in nadaljnje strokovno izobraževanje.

### **Izobraževanje mediatorjev v pravu EU**

Izobraževanje mediatorjev ni urejeno v pravu EU.<sup>140</sup> Sprejeta Direktiva EP in Sveta o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih sporih (Direktiva 2008/52/ES, L 136) pa v členu 4 zahteva od držav članic, da zagotovijo kakovostne mediacije skozi spodbujanje razvoja prostovoljnih kodeksov ravnanja in njihovo spoštovanje s strani mediatorjev.

Evropska Komisija je 2. julija 2004 objavila nezavezujoči kodeks mediatorjev (European code of Conduct for Mediators), ki vsebuje etična načela iz sedanje direktive, kakor tudi iz drugih menarodnih splošnih aktov, ki urejajo mediacije.<sup>141</sup> Svet Evrope je v štirih dokumentih v zvezi s spremljanjem izvajanja štirih priporočil s področja mediacij podal pričakovana priporočila glede izobraževanj mediatorjev in etičnih kodeksov.

Društvo mediatorjev Slovenije je že na ustanovnem sestanku sprejelo svoj etični kodeks in ga dopolnilo na zadnjem občnem zboru. V Sloveniji izobraževanje mediatorjev poteka pri Društvu mediatorjev Slovenije, kot tudi pri GZS (Gospodarski zbornici Slovenije), ki v sodelovanju z Društvom mediatorjev v sklopu projekta „Alternativno reševanje delovnopравnih sporov“, ki ga vodi GZS organizira izobraževanje mediatorjev delovnega prava v nesodnih individualnih postopkih.<sup>142</sup>

### **Stanje v primerljivih državah glede mediacije v delovnih sporih in izobraževanju mediatorja za delovne spore**

V državah članicah EU ni enotne rešitve glede pravne urejenosti izobraževanja mediatorjev. Večina držav nima tega vprašanja urejeno v zakonu (Nemčija, Francija, Nizozemska, Anglija in Severna Irska, Irska, skandinavske države, Hrvaška, Srbija). Nekaterе države, ki pa so v manjšini, pa so to uredili v zakonih (Avstrija, Makedonija<sup>143</sup>). Čim bolj je mediacija uveljavljena in razvita v neki državi, krajša so (časovno) osnovna izobraževanja mediatorjev. Zato se moramo vprašati v Sloveniji, kje smo mi. Vendar je povsod najnižje število ur, ki jih mora kandidat za mediatorja opraviti, 40. Le na Norveškem je za mediatorja v krajevni skupnosti treba, da se izobražuje 2 dni, za družinskega pa 40. Na Nizozemskem pa štejejo, da je minimalno treba opraviti 8 dnevno

<sup>140</sup> Ristin, Gordana, Mediacija v pravu EU, Podjetje in delo 6–7/2007, stran 1332.

<sup>141</sup> Jelen, Kosi V., Pravna praksa, št. 5/05, stran 6.

<sup>142</sup> <http://mediji.gzs.si/slo//52495/52491/52496>

<sup>143</sup> Zanimivo je, da po statističnih podatkih v teh državah nimajo veliko mediacij.



izobraževanje.<sup>144</sup> Vendar je treba poudariti, da veliko ponudnikov izobraževanj priredi izobraževanje zahtevam kandidatov.<sup>145</sup>

V ZDA nimajo zakona o izobraževanju mediatorjev. Vendar tam prevladujejo izobraževanja, ki so 40 ur in imajo predpisane vsebine. Tako v zvezni državi Floridi, kjer so mediacije najbolj razvite in imajo najdaljšo tradicijo, mediatorje »kontrolira« Agencija za ADR, ki deluje pri Vrhovnem sodišču Floride. Agencija pa je v statutu določila med drugim 40 urno izobraževanje za mediatorje.<sup>146</sup>

Menim, da je treba še naprej spoštovati dogovor vseh izvajalcev izobraževanj, kar je bilo sprejeto na dnevih mediacije v Portorožu 2007: vsa izobraževanja morajo vsebovati predpisane vsebine, način izobraževanja in opravo izpita. Pri tem nihče izmed izvajalcev ne bo imel izključne pravice izobraževanja na katerem koli področju, ampak bo strokovna in zakonita tekma pokazala, kdo bo izbran.

V bodoče pa bi zakonodajalec lahko z zakonom uredil, da določena komisija pri ministrstvu za pravosodje izbira in določa tiste pravna osebe (društva, zasebni in javni zavodi, gospodarske družbe ...), ki ponujajo izobraževanje mediatorjev po strokovnih merilih. S tem bi zakonodajalec tudi izpolnil dolžnost iz 4. člena Direktive.

Vsak, ki ponuja izobraževanja mediatorjev in ki zagotavlja izvajanje mediacije, pa mora sprejeti etični kodeks, mora imeti pritožbeno komisijo in disciplinsko komisijo. Mediatorji, ki ponujajo svoje usluga na trgu, pa bi to obveznost izpolnili tako, da so vključeni v eno izmed obstoječih društev ali organizacij, ki to vse imajo in bi z vključitvijo sprejeli etični kodeks.

### 8.7.2 Standardi za mediatorje<sup>147</sup>

Osebe, ki želijo sodelovati v programu alternativnega rešavanja sporov na Delovnem sodišču, morajo izpolnjevati naslednje pogoje in standarde:

1. **uspešno zaključeno usposabljanje na področju ARS in pridobljene izkušnje;**
2. **imeti ustrezen ugled in osebnostne lastnosti;**
3. **razpolagati s primerno strokovno izobrazbo in izkušnjami;**

#### 1. ARS usposabljanje in izkušnje:

- 40-urno usposabljanje na področju komunikacijskih in pogajalskih tehnik, osnov alternativnega rešavanja sporov in posebnosti mediacij na posameznem področju (civilni, družinski, gospodarski, delovni spori ...); po programu, ki ga verificira Delovno sodišče v Mariboru;
- obzervacije (vsaj dveh postopkov) pri bolj izkušenem mediatorju.

<sup>144</sup> International Mediation Institute iz Haguea.

<sup>145</sup> Združenje mediatorjev Sevrne Irske.

<sup>146</sup> [www.flcourts.org/gen\\_public/adr/brochure.html](http://www.flcourts.org/gen_public/adr/brochure.html)

<sup>147</sup> Republika Slovenija, Delovno sodišče v Mariboru, Urad predsednika, Su 010105/2009, Maribor, 10. 07. 2009.

Če kandidat uspešno opravi zgoraj navedeno usposabljanje in bo izpolnjeval ostale pogoje za mediatorja, bo lahko uvrščen na listo mediatorjev pri Delovnem sodišču v Mariboru (in dobil dovoljenje za opravljanje mediacij v okviru sodišča).

## **2. Ugled in osebnostne lastnosti:**

Potencialni mediator bi naj imel naslednje lastnosti:

- dober ugled v strokovnih krogih;
- visoke etične standarde;
- osebnostne lastnosti, ki mu zagotavljajo učinkovitost pri mediatorskem delu in zaradi katerih je primeren za delo s strankami.

Osnovna osebnostna lastnost so dobre komunikacijske sposobnosti, kar v kontekstu mediacij vključuje zlasti sposobnost vzpostavitve in opravljanja dialoga med sprtimi strankami.

Kadar bo strokovni kolegij sam težko presodil, ali ima posameznik želene sposobnosti in osebnostne lastnosti, se bo o izkušnjah in ugledu posameznika pozanimal pri zaposlenih na sodišču, pri drugih odvetnikih, mediatorjih itd.

## **3. Strokovna izobrazba in izkušnje:**

Za uvrstitev na listo mediatorjev pri Delovnem sodišču v Mariboru je potrebna:

a) za mediatorje:

- pravna izobrazba (zaključena pravna fakulteta in opravljen pravniški državni izpit);
- najmanj dve (2) leti delovnih izkušenj na pravnih delih po opravljenem pravniškem državnem izpitu;
- izjemoma lahko v programu alternativnega rešavanja sporov (npr. mediacija v individualnih delovnih sporih zaradi denarnih zahtevkov) kot mediatorji sodelujejo tudi strokovnjaki z drugimi vrstami izobrazbe in praktičnimi izkušnjami na tem področju, v kolikor opravijo potrebno usposabljanje in ustrezajo vsem drugim pogojem za mediatorja.

b) za komediatorje:

- strokovnjaki z drugimi vrstami izobrazbe (npr. psihologi, sociologi, ekonomisti itd.) in praktičnimi izkušnjami na tem področju, v kolikor opravijo potrebno usposabljanje in ustrezajo vsem drugim pogojem za mediatorja.

Določene vrste sporov lahko pokažejo potrebo po komediatorju – strokovnjaku za določeno področje. V katerih primerih je za opravljanje mediacij potrebna specializacija za določeno področje dela bo odločil strokovni kolegij – Standardi ravnanja mediatorjev.

Mediatorji in komediatorji morajo pri svojem delu upoštevati etična načela za mediatorje v sodnem postopku pridruženi mediaciji, pravila določena v programu za reševanje delovnih sporov z mediacijo pri Delovnem sodišču v Mariboru ter s spisi ravnati s skrbnostjo dobrega strokovnjaka.

Če mediator zgoraj navedenih pravil, načel in standardov ne upošteva, lahko na predlog vodje službe za alternativno reševanje sporov o sankciji zaradi neupoštevanja pravil, načel in standardov v skladu s 6. točko Programa za reševanje delovnih sporov z mediacijo pri Delovnem sodišču v Mariboru z dne 10/7-2009 odloča mediacijski kolegij. Glede izvedbe postopka in izbire sankcije se smiselno uporablja navodilo za izvedbo postopka v primeru pritožbe v mediacijskem postopku.

Mediatorji nimajo konkurenčne kavzule in lahko mediacije opravljajo tudi izven programa sodišča, vendar pa morajo vodjo službe za alternativno reševanje sporov zaradi morebitne kolizije interesov obvestiti, v katerih programih oz. na kakšen način še delujejo kot mediatorji.

### 8.7.3 Etična načela za mediatorje<sup>148</sup>

#### a) NAČELO USPOSOBLJENOSTI

Mediator mora biti strokovno usposobljen za izvajanje mediacije. V okviru postopka pridobitve dovoljena za njeno izvajanje mora opraviti ustrezno izobraževanje ter svoje znanje ves čas izpopolnjevati tako v okviru organiziranih izobraževanj kot tudi v praksi ob sodelovanju drugih izkušenih mentorjev.

Mediator odkloni mediacijo v zadevah, za katere ni primerno usposobljen. Na željo strank razkrije svoje ozadje in izkušnje v zvezi z delom in mediacijo.

#### b) NAČELO NEPRISTRANSKOSTI

Mediator mora ves čas mediacije ravnati popolnoma nevtralnno, neodvisno in nepristransko v odnosu do udeležencev in do izida mediacije.

Mediator ne sme pričeti z mediacijo ali z njo nadaljevati, če je z njo že pričel, dokler ne razkrije vseh okoliščin, ki bi lahko vplivale na njegovo neodvisnost in neopredeljenost, oziroma bi lahko ustvarile pri udeležencih mediacije vtis, da ni popolnoma nevtralen. Ta dolžnost velja ves čas postopka.

Te okoliščine so sledeče:

- vsa osebna ali poslovna razmerja z enim od udeležencev,
- vsi finančni ali drugi interesi, posredni ali neposredni, povezani z izidom mediacije,
- mediator ali njegov sodelavec je za katerega od udeležencev nastopal v drugi vlogi.

V teh primerih lahko mediator ob izrecnem soglasju udeležencev izvaja mediacijo le, če je prepričan, da bo postopek vodil neodvisno, nepristransko ter nevtralnno.

#### c) NAČELO ZAUPNOSTI

Mediator je dolžan ohraniti kot zaupno vse, kar izve med mediacijo ali v zvezi z njo, tudi dejstvo, da se mediacija bo ali se je že izvajala.

---

<sup>148</sup> Povzeto po: Etična načela za mediatorje v sodnem postopku pridruženi mediaciji, Delovno sodišče v Mariboru, Služba za alternativno reševanje sporov, Maribor, 2009.

Dejstev, ki mu jih zaupajo udeleženci mediacije, mediator ne sme posredovati javnosti, sodniku, ki zadevo redno obravnava v sodnem postopku, ali jih uporabiti v korist ali breme tistih, ki bi jim ta dejstva lahko kakor koli koristila oziroma škodila. Dejstev, ki mu jih je posamezni udeleženec mediacije posredoval kot zaupne na ločenem srečanju, ne sme posredovati drugim udeležencem, razen če ima dovoljenje udeleženca, ki mu je posredoval to dejstvo.

Ne glede na določbo prejšnjega odstavka, pa sme mediator razkriti zaupna dejstva, če:

- to dovolijo udeleženci mediacije,
- gre za kaznivo dejanje,
- bo s tem preprečil nevarnost za življenje in zdravje drugih.

#### **d) NAČELO PREPOVEDI PRIČANJA**

Mediator ne sme pred sodiščem ali drugim organom pričati o dejstvih, ki jih je izvedel v postopku mediacije, ali o dejstvih, ki so z mediacijo tesno povezana, razen v primerih, ko zakon tako določa.

#### **e) NAČELO NEZDRUŽLJIVOSTI**

Mediator-sodnik v zadevi, v kateri je nastopal v vlogi mediatorja, ne sme te iste zadeve obravnavati kot sodnik v sodnem postopku.

#### **f) NAČELO VODENJA IN SOOBLIKOVANJA POSTOPKA**

Mediator mora poskrbeti, da so udeleženci mediacije seznanjeni in da soglašajo z:

- namenom, postopkom in pogoji, pod katerimi poteka mediacija;
- vlogo mediatorja in udeležencev;
- dolžnostjo mediatorja in udeležencev, da ne razkrijejo zaupnih dejstev.

Mediator mora skrbeti, da se med mediacijo ohrani primerna raven medosebnih odnosov, da se prepreči morebitna zloraba pravic v mediaciji ter da se udeleženci ves čas zavedajo, da je sodelovanje v mediaciji in sklenitev morebitnega sporazuma popolnoma prostovoljno in odvisno od njih samih.

Udeleženci in mediator se lahko dogovorijo, na kakšen način bo potekala mediacija. Pri vodenju mediacije mora mediator upoštevati vse okoliščine primera, možna nesorazmerja v moči strank, veljavno pravo, želje, ki jih izrazijo udeleženci in potrebo po hitri rešitvi zadeve. Če mediator oceni kot potrebno, opravi ločena srečanja z udeleženci postopka.

#### **g) ZAKLJUČEK MEDIACIJE**

Mediator mora poskrbeti, da udeleženci izrazijo izrecno in pristno soglasje s sklenjenim sporazumom in da so seznanjeni z vsemi posledicami in pogoji, pod katerimi je sklenjen.

Mediator seznaniti udeležence s postopkom v zvezi s formalizacijo dogovora (sklenitvijo sodne poravnave) in možnostmi izvršitve dogovora.

Udeleženci lahko vsak čas brez obrazložitve umaknejo svoje soglasje za mediacijo.

Mediator prekine mediacijo in pojasni udeležencem razloge za svojo odločitev, ko:

- je sklenjeni dogovor po mnenju mediatorja neizvršljiv ali ni v skladu z veljavno zakonodajo, pri tem je mediator upošteval vse okoliščine primera in je za takšno presojo usposobljen;
- mediator oceni, da nadaljevanje mediacije po vsej verjetnosti ne bo doseglo sporazuma.

### ***h) PROMOCIJA, NAGRADE, ODGOVORNOST MEDIATORJEV***

Mediatorji lahko svojo dejavnost reklamirajo na profesionalen, časten in dostojanstven način.

Če ni drugače določeno, mora mediator še pred začetkom mediacije udeležence seznaniti s ceno mediacije in ne sme pričeti z mediacijo, dokler vse strani ne izrazijo svojega soglasja z višino njegove nagrade. Mediatorji lahko pri ustreznih organizacijah zavarujejo svojo odgovornost v zvezi z morebitnimi profesionalnimi napakami, ki bi izvirale iz mediacije.

## **8.7.4 Vloga mediatorja v delovnih sporih**

Vloga mediatorja je, da ustvari sproščeno in konstruktivno vzdušje, odpira prostor za komunikacijo in pomaga sprtim strankam, da zares slišijo drug drugega. Z usmerjenimi vprašanji sistematično vodi sprte stranke proti skupnemu cilju – poštenemu in za vse strani sprejemljivemu dogovoru.

Mediator ne sprejema odločitev, ampak prispeva h konstruktivnejši komunikaciji in usmerja proces k skupnemu iskanju rešitve. Mediator je nevtralen in nepristranski in ne sodi o vsebini procesa ali končnega dogovora, pomaga pa v sporu določiti interes in načine reševanja.<sup>149</sup>

Po besedah Šetinc Tekavčeve<sup>150</sup> ima mediator nalogo, da omogoča potek procesa mediacije s tem, da preskrbi ustrezne pogoje za potek pogovora, pospešuje komuniciranje med strankama, pojasnuje situacijo, kadar je to potrebno, pomaga iskati možne rešitve spora, ohranja ponos oziroma ugled strank, prenaša sporočila med njima in podobno. Pušenjak<sup>151</sup> meni, da je mediator odgovoren za proces mediacije in ne za njeno vsebino. Mediator nadzira, kako in o čem se medianti<sup>152</sup> pogajajo, o tem, kakšen bo rezultat pogajanj, pa odločajo medianti sami. Vendar pa se mediatorji med seboj razlikujejo glede na stopnjo aktivnosti, s katero se vključijo v razreševanje sporov. Nekateri se omejujejo na pasivno poslušanje dialoga med strankami in intervenirajo le v primeru, kadar se njihove strasti preveč razplamtijo. Drugi spet zagovarjajo aktivno vlogo, ki vključuje postavljanje vprašanj, predlaganje opcij sporazumne rešitve spora in izdelovanje osnutka končnega sporazuma. Mnogi so pristaši ozkega pristopa k mediaciji, ki je osredotočen samo na

<sup>149</sup> Pravilnik centra za mediacijo in obvladovanje konfliktov, 9. ter 10. člen (dostopno na: <http://www.rakmo.si/pravilnik-centra.htm>).

<sup>150</sup> Šetinc Tekavc, Martina, Mediacija: Sporazumno reševanje sporov v teoriji in praksi, Tržič, 2002, stran 61.

<sup>151</sup> Pušenjak, N.; Čamernik, M., Reševanje sporov: Psihološki vidiki mediacije, Pamfil, 2005, stran 44.

<sup>152</sup> Stranka v postopku mediacije.

predmet spora. Drugi pa pristaši kreativnega pogajanja, ki temelji na interesih. Ne omejuje se le na pravna vprašanja in zahteve, ampak skušajo identificirati in razkriti potrebe in interese strank, ki se skrivajo za tožbo. Prav tako skušajo odkriti okoliščine čustvene narave na strani strank in njihove osebne probleme, ki ovirajo mirno razrešitev spora, čeprav bi bile te povsem nepomembne, če bi o sporu odločalo sodišče.

Vsak mediator mora biti usposobljen znati načrtovati in organizirati postopek mediacije teko, da ta teče brez zapletov. S svojim nastopom mora pri strankah vzbuditi vtis, da je samozavesten pri vodenju postopka ter da obe stranki obravnava enako. Biti mora dober aktivni poslušalec,<sup>153</sup> ustrezno mora zastavljati različne vrste vprašanj<sup>154</sup> in uporabljati verbalno in neverbalno<sup>155</sup> komunikacijo s strankami. Dober mediator vzpodbuja komunikacijo med strankami tudi takrat, ko je ta slaba, s tem, da vpliva na način izražanja in obnašanja stranke. Pri poslušanju daje jasne znake s telesom (prikimavanje) in povzame izjave strank, ponavlja ključne elemente ter tako pokaže stranki, da jo razume. S poslušanjem mora zaznati stališča in položaj vsake od strank ter učinkovito povzeti in preoblikovati izjave in mnenja strank tako, da so za drugo stranko bolj sprejemljiva. Pri svojem delu mora biti ustvarjalen in odprt za najrazličnejše razrešitve problemov, vzpodbuja stranke, da iščejo različne možne razrešitve problema, vzpodbuja stranke, da gledajo na spor z različnih zornih kotov. Imeti mora optimističen pogled na spor, saj mu to pomaga pri samem vodenju mediacije. Vzpodbuja stranke k sklenitvi dogovora tako, da razvija pozitivno ozračje, je nepristranski, vsem strankam da enake možnosti, da poredstavi svoje poglede, uravnava moč strank,<sup>156</sup> stranki pomaga prepoznati njene resnične potrebe. Strankam mora dopustiti, da izrazijo svoja čustva in jih pri tem celo vzpodbujati, saj mu to omogoča razpoznavanje njihovih sporov. Vzpodbuja stranke pri razmišljanju ali so njihovi predlogi za rešitev spora realni, omogoči strankam, da sklenejo celovit in jasen izvršljiv sporazum. Vendar pa mora zavrniti sprejemanje odločitev glede sporazuma in razložiti, da je njegova naloga pomagati strankam pri razumevanju njihovih nasprotij. Osredotočiti se mora na komunikacijo med strankama in pripravo primerne poravnave, s katero se strinjata obe stranki.

### 8.7.5 Mediator v individualnih delovnih sporih

V mediacijskih postopkih rešavanja delovnih sporov je mediatorjem zaradi specifičnosti teh sporov potrebno nameniti posebno pozornost, predvsem pri njihovem usposabljanju ter izobraževanju. Od mediatorja je namreč odvisno, ali se bo delovni spor sploh lahko reševal

---

<sup>153</sup> Po mnenju Ristinove G. (2005, stran 4–6): Aktivno poslušati pomeni, da pustimo osebo, da govori brez prekinjanja, predvidevanja ali nasprotovanja, in nato te besede absorbiramo, preden se nanje odzovemo. Poslušati tudi pomeni biti pozoren na to, kaj nekdo reče. Aktivno poslušanje pomeni, da se poslušalec odziva, vzajemno deluje, razume, razmišlja, sliši sporočila med vrsticami in vrednosti izjave in način, na katerega so podane.

<sup>154</sup> Odprta vprašanja; strankam dopuščajo, da se razgovorijo o problemu, da si dajo duška. Zapra vprašanja, na katere je odgovor »da« oziroma »ne«, niso napačna, ampak ne privedejo do zadostnih informacij (Strasser, F.; Randolph, P., *Mediation A psychological insight into conflict resolution*, London: Continuum, 2004.).

<sup>155</sup> Opazovanje govornice telesa je eden pomembnih sestavin mediacije.

<sup>156</sup> Poznamo pet glavnih »vrst« moči, ki običajno vplivajo na pogajanja in mediacijo: fizična moč, ekonomska moč, moč informacij, čustvena moč in izobrazba (Ristin, G., 2005, stran 8–9). Pri IDS je delodajalec vsekakor ekonomsko veliko močnejši od delavca, zaradi česar mora mediator biti še posebej pozoren in paziti, da delodajalec to ne izkorišča v svojo prid. Obe stranki morata imeti povsem enake možnosti, čeprav je to včasih težko doseči.

v postopku mediacije in če bo uspešen. Stranki se morata za izvensodno reševanje spora s pomočjo mediacije sporazumeti ter določiti mediatorja.

Pri izbiri mediatorja se lahko odločamo za notranjega ali zunanjega mediatorja. Prednost notranjega mediatorja, ki je zaposlen v organizaciji, kjer je prišlo do spora, je predvsem v tem, da pozna organizacijo, razume kontekst spora ter pozna udeležence spora. Vendar pa prevelika vpletenost v organizacijo lahko zmanjša nepristranskost mediatorja. Zunanji mediator, ki je bolj objektivni ter nepristranski, pa se bo moral bolj poglobiti v sam spor ter hkrati spoznati delovanje organizacije. Prednosti notranjih in zunanjih mediatorjev bi lahko imeli upokojeni delavci, ki dobro poznajo delovanje organizacije in so še hkrati dovolj nepristranski ter neodvisni.<sup>157</sup>

Pomembno je hkrati vprašanje, kdo je lahko mediator za reševanje sporov s področja delovnega prava. Formalne pogoje za pridobitev naziva mediator določa 8. člen ZARSS in ne ZMCGZ.

Iz prvega odstavka 8. člena ZARSS izhaja, da mora oseba, kandidat za mediatorja, izpolnjevati naslednje formalne pogoje, da se lahko uvrsti na seznam mediatorjev:

- je poslovno sposobna;
- ni bila pravnomočno obsojena za naklepno kaznivo dejanje, ki se preganja po uradni dolžnosti;
- ima najmanj izobrazbo, pridobljeno po visokošolskem strokovnem študijskem programu prve stopnje;
- je opravila izobraževanje za mediatorja po programu, ki ga je določil minister za pravosodje. Kakšno izobraževanje je ustrezno, določa 22. člen Pravilnika o mediatorjih v programih sodišč,<sup>158</sup> in sicer mora izobraževanje obsegati najmanj 40 pedagoških ur, vključevati mora vse vsebine, razvidne iz priloge k pravilniku, pa tudi zaključni izpit. Pravilnik o mediatorjih<sup>159</sup> se nanaša le na mediatorje, ki delujejo v programih sodišč;
- v vseh navedenih primerih gre za pogoje, za katere se lahko pridobijo potrdila o njihovem izpolnjevanju.

Glede na vrsto sporov, v katerih se mediacija izvaja, lahko minister za pravosodje določi tudi druge pogoje za uvrstitev na seznam. Postavi lahko dodatne pogoje glede izobrazbe oziroma strožje zahteve glede samega izobraževanja mediatorjev (2. odstavek 8. člena ZARSS).

Pravilnik o mediatorjih v programih sodišč v drugem odstavku 20. člena določa, da kandidat, ki je opravil pravniški državni izpit, predloži potrdilo o tem, 21. člen Pravilnika pa ga zavezuje, da v življenjepis navede podatke o izkušnjah z opravljanjem storitev mediacije. V zadnji alineji tretjega odstavka 2. člena pa določa pogoj opravljenega pravniškega državnega izpita in strokovno znanje ter izkušnje iz psihologije ali drugega podobnega področja le za mediatorje, ki rešujejo spore iz družinskih razmerij. Ker pogoje za mediatorje predpisuje ZARSS, Korpič-Horvatova meni, da navedene delovne izkušnje

<sup>157</sup> V kolikor morda osebno ne poznajo medianta – delavca.

<sup>158</sup> Pravilnik o mediatorjih v programih sodišč, Uradni list RS, št. 22/2010.

<sup>159</sup> Pravilnik o mediatorjih v programih sodišč, ki je bil sprejet leta 2010 na podlagi ZARSS, ureja: vodenje seznama in centralne evidence mediatorjev, ki delujejo v programih sodišč po Zakonu o alternativnem reševanju sporov, pogoje za izdajo dovoljenja izvajalcem alternativnega reševanja sporov za uvrščanje mediatorjev na seznam, izobraževanje in druge pogoje, ki jih morajo izpolnjevati mediatorji in nadzor nad delom mediatorjev.

in opravljeni pravniški državni izpit nista ne obvezna ne izključujoča pogoja za pridobitev naziva mediator. Tako lahko kandidat, ki ne izpolnjuje obeh pogojev, kljub temu pridobi naziv mediator, kandidat, ki jih izpolnjuje, pa nima prednosti pri pridobitvi naziva.<sup>160</sup>

Pri Delovnem sodišču v Mariboru pa je vendar določeno, da v kolikor je zainteresiranih oseb, ki se želijo uvrstiti na seznam pri sodišču več, imajo glede na specifikko mediacije na sodišču prednost tisti, ki že imajo opravljen pravniški državni izpit. Dodatni prednostni kriteriji so še:

- ugled in osebne lastnosti,
- zaključeno izobraževanje s področja ARS in praktične izkušnje ter
- strokovna izobrazba in izkušnje (prednost imajo kandidati s pravno izobrazbo, strokovnjaki s področja psihologije ali sociologije).<sup>161</sup>

Iz navedenega lahko povzamem, da je zelo koristno, če imajo mediatorji še dodatna/posebna znanja in izkušnje z različnih področij, ki jih lahko uporabijo, da se poskuša čim večje število sporov učinkovito rešiti. Velikokrat je mediatorjevo pravno znanje zelo koristno za rešitev spora. Pri sporih z močno emocionalno komponento pa je bolj kot pravna izobrazba pomembna mediatorjeva osebnost in življenske izkušnje. Pri sporih iz kompleksnejših pravnih razmerij je dobrodošlo mediatorjevo pravno znanje, ki pride do izraza pri identifikaciji spornih vprašanj, usmerjanju strank k pravno izvedljivim rešitvam in pri oblikovanju jasnih določb sporazuma o rešitvi spora.<sup>162</sup>

Nadaljnji pogoj za pridobitev naziva mediator je primernost. Ta pogoj izhaja iz ZARSS ter ZMCGZ, ki določajo lastnosti mediatorja. ZARSS izhaja iz razloga, kdaj se lahko mediator izbriše iz seznama (8. člen). V ZMCGZ je določeno, da mora biti mediator nepristranski, neodvisen, da mora podatke, ki jih prejeme od strank varovati kot zaupne ... Ker pa zakon ni določil predhodnega preizkusa znanja, je toliko bolj pomemben kadroviski razgovor z kandidatom, pri katerem se ocenijo sposobnosti vodenja mediacije.

Mediator mora biti prav tako tudi dober sociolog in psiholog. V svojem ravnanju mora biti neodvisen, znati mora združiti moč prepričevanja s sposobnostjo komunikacije, njegova osebnost pa mora izražati zaupanje. Na skupnih srečanjih mora ustvariti tako ozračje, da se medianti „odprejo“ in predstavijo svoj pogled na spor ter nakažejo kakšne rezultate pričakujejo. Njegova vloga je pomembna tudi zato, ker mora vedeti, kdaj stranke ne smejo razpolagati z zahtevki.

Pomembna je tudi osebna prepričljivost, moralna verodostojnost, strpnost, pravičnost in poštenost mediatorja. Pomembno je, da medianta razkrijeta, koliko sta pripravljena popustiti glede svojih zahtev. Takšno odkrito komuniciranje med mediatorjem in posameznim mediantom se lahko odvija na skupnem sestanku ali na ločenih srečanjih. Na ločenih srečanjih razkrijeta medianta vse informacije, ki jih pred drugo stranko ne bi povedali. Mediator pa lahko na skupnem srečanju razkrije le tiste informacije, katere mu je dovoli razkriti posamezni mediant.

---

<sup>160</sup> Korpič-Horvat, Etelka, Vloga in pristojnost mediatorja v individualnih delovnih sporih ter dopustno razpolaganje strank z zahtevki v mediaciji, HRM Magazine, št. 36, september 2010, stran 70.

<sup>161</sup> <http://www.sodisce.si/dssmb/mediacija/>

<sup>162</sup> Zalar, A.; Jovin Hrastnik, B.; Damjan, M.; Ude, L.; Vlahek, A., Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov (ZARSS) s komentarjem, Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih sporih (ZMCGZ) s komentarjem, Zakon o Arbitraži (ZArbit) s pojasnili, GV Založba, Ljubljana 2010, stran 120–123.



Zraven tega mora paziti, da mediacijski dogovor ni sklenjen s silo, zvijačo ali prevaro. S tem varuje šibkejšo stranko – delavca. Zelo pomembno je, da se z mediacijo ne zaobide temeljno poslanstvo delovnega prava, ki varuje v delovnem razmerju šibkejšo stranko.

Sklenemo torej lahko, da mediator mora biti strokoven, komunikativen, nepristranski, neodvisen, vreden zaupanja, pravičen in pošten.

### 8.7.6 Komediator

Komediator je strokovnjak z drugo vrsto izobrazbe (npr. psiholog, sociolog, ekonomist, itd.) in praktičnimi izkušnjami na tem področju, v kolikor opravi potrebno usposabljanje in ustreza vsem drugim pogojem za komediatorja posamezne kategorije.

Po mnenju Birchove<sup>163</sup> je spoznanje, da se pri mediaciji potrebuje tudi komediatorja, ki je specialist na svojem področju, prišlo pri večjih in bolj zahtevnih sporih. S tem se delno strinjata tudi Tachaberry,<sup>164</sup> ki pravi, da naj bi mediacijo vodil le en mediator, razen v kolikor se stranke strinjajo, sta lahko dva ali celo več mediatorjev. Komediacija dveh usposobljenih strokovnjakov, izbranih glede na potrebe določene situacije mediantov, je zelo uspešen postopek. Obstaja več različnih kombinacij profilov dveh disciplin, ki se med procesom odlično dopolnjujeta. Komediatorja dveh različnih disciplin lahko hitro ugotovita slabosti v sporazumu, ki ga predlaga eden od mediantov. Psiholog – mediator, ki deluje samostojno, bi namreč lahko spregledal določeno tehnično pravno pomankljivost v sporazumu, napaka pa bi utegnila voditi do ponovnega konflikta med strankama. Ta problem bi morda lahko opazil pravnik – mediator in težave preprečil. Prav tako pa bi lahko pravnik – mediator, ki mediacijski postopek vodi samostojno, predlagal sporazum, ki ni realističen in ne ustreza interpersonalni dinamiki obeh partnerjev ter zato na dolgi rok ne bi bil uspešen. Psiholog – mediator bi tu mediantoma pomagal spregledati prihajajoče probleme in jima pomagal najti bolj primerne rešitve. Sporazumi, doseženi s pomočjo komediacije dveh strokovnjakov, so torej bolj kvalitetni in so veljavni dalj časa.<sup>165</sup>

Pri delovnih sporih bi bilo že zaradi same narave spora najbolje oziroma najprimerneje, da samo eden mediator vodi mediacijo. Učinkovitost pa bi bila zagotovo večja, v kolikor bi mediator bil strokovno usposobljen na dveh področjih, in sicer kot pravnik ter psiholog.

---

<sup>163</sup> Birch, E., Specialist Mediator and Co-Mediator, Mediation International Bar Association Legal Practice Division, december 2005, stran 38.

<sup>164</sup> Tachaberry, J., International dispute resolution, London: Sweet & Maxwell, 2004, stran 268.

<sup>165</sup> Pušenjak, Nika; Čamernik, Mateja, Reševanje sporov, Psihološki vidik mediacije, Pamfil, 2005, stran 45.

## 9 PREDNOSTI MEDIACIJSKEGA REŠEVANJA SPOROV V INDIVIDUALNIH DELOVNIH SPORIH

### 9.1 Prednosti mediacijskega rešavanja sporov v primerjavi s sodnim odločanjem

Prednosti mediacij je veliko, od hitrejše rešitve spora, učinkovitosti, nizkih stroškov nasproti dolgim in dragim sodnim sporom, dejstvu, da se udeleženci odločajo o vsebini rešitve, večja je tudi zanesljivost dogovora in ni negativnih tveganj. Velika prednost je obojestranska sprejemljivost rešitve spora, saj zmanjšuje nadaljnje zaostrovanje sporov v prihodnje ter omogoča uspešno nadaljnjo sodelovanje.

Postopke ARS so uvedla vsa Okrajna (44), Okrožna (11), delovna (4) sodišča, Višji sodišči v Mariboru in Ljubljani ter Višje delovno in socialno sodišče v Ljubljani. Višji sodišči v Celju in Kopru pa imata čas za uvedbo programov do 15. 06. 2012.

Pri večini sodišč se izvaja sodišču pridružena mediacija – sodišče ima lastno službo za ARS, ki organizira izvajanje programa, ali pa se pri izvajanju poveže z drugim sodiščem, ki ima službo za ARS (tako je ravnala večina okrajnih sodišč, povezala so se z okrožnimi sodišči). Sodišča so se med seboj povezala, tako da se programi izvajajo na 21 sodiščih, nekatera od teh sodišč izvajajo program še za eno ali več drugih sodišč.<sup>166</sup>

Mediacija glede določenega spornega vprašanja oziroma področja napram sodnim odločanjem traja kratek čas. V neredkih primerih se mediacija razreši že na prvih srečanjih, pogosto pa vsaj na drugem do petem srečanju. V kolikor je spor bolj zaostren, je potrebno več mediacij. Čas oziroma trajanje mediacije je odvisno od obsežnosti spora, zaostrenosti spora ter od udeležencev ali so se pripravljene pogovoriti na alternativen način.

Učinkovitost uspešnosti mediacije je različna, tako glede deleža uspešnih mediacij kot tudi glede kriterija uspešnosti. Ja pa učinkovitost odvisna tudi od kompleksnosti in obsežnosti problematike, zaostrenosti spora, pripravljenosti in sposobnosti udeležencev za sodelovanje ter volje mediatorja.<sup>167</sup>

Stroški mediacije so nižji od stroškov v sodnem postopku. Čeprav je mediacija na sodišču s sprejetjem ZARSS postala v večini primerov plačljiva, še zdaleč ne doseže stroškov sodnega postopka (o stroških mediacije več v poglavju 10).<sup>168</sup>

Iršič<sup>169</sup> navaja, da v nasprotju z mnogimi postopki, kjer o vsebini odloča tretja stran (npr. Sodišče, arbiter ali arbitražni senat), pri mediaciji tako o vsebini rešitve kot tudi o tem, kaj je problem, ki naj bi ga reševali, odločanje udeleženci. Spremljanje učinkov mediacije je pokazalo, da je zanesljivost izpolnjevanja dogovora, sprejetega s pomočjo mediacije, veliko večja kot zanesljivost izpolnjevanja sklepa avtoritete (npr. sodišča) ali v podobnem sporu. Tako se poleg nižjih stroškov in večjega zadovoljstva poveča tudi možnost, da bo dogovor, dosežen s pomočjo mediacije, tudi izpolnjen.

Glede na to, da je mediator izobražen in strokovno usposobljen za vodenje procesa mediacije, je malo možnosti negativnih tveganj. Četudi mediacija ni uspešna, stanje ni

<sup>166</sup> [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/mediacija\\_v\\_praksi/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/mediacija_v_praksi/)

<sup>167</sup> Prosenc, Petra, Mediacija kot način rešavanja konfliktov v podjetjih, 2011, stran 17.

<sup>168</sup> Iršič, Marko, Mediacija, Ljubljana, Cankarjeva založba, 2010, stran 63–66.

<sup>169</sup> Iršič, Marko, Mediacija, Ljubljana, Cankarjeva založba, 2010, stran 65.

slabše, kot je bilo pred začetkom mediacije. Čeprav do rešitve ne pride, je situacija vsaj za odtonek bolj jasna kot pred mediacijo.

Sekirnik in Bilosavo<sup>170</sup> kot prednosti mediacijskega postopka iz praks slovenskih sodišč prav tako navajata hitrost reševanja sporov, zaupnost, prihranek stroškov, reševanje vseh odprtih vprašanj, boljše razumevanje zadeve, zmanjšanje sovražnosti med strankama ter prilagodljivost in možnosti sodelovanja strank.

## 9.2 Prednosti reševanja sporov z mediacijo pri delodajalcih

Tudi v podjetjih prihaja do nesoglasij in nesporazumov od blagih pa do hujših in celo takih, ki pripeljejo do prenehanja PZ. Sem sodijo spori med zaposlenimi ali v kolektivu, spori med podrejenimi in nadrejenimi, spori v vodstvu podjetja, spori med oddelki, spori med vodstvom in lastniki ali med lastniki samimi. V delovnem okolju so zaradi različnih prepričanj, vrednot, mišljenja, razumevanja in lastnosti zaposlenih številne možnosti za nastanek konfliktov. Ti so poslovna realnost in se jim tudi ni mogoče izogniti. Podjetja in zaposleni se znova in znova srečujejo z novimi izzivi, ki od vodilnih delavcev in zaposlenih zahtevajo hitre in učinkovite rešitve. Sodobna delovna mesta so zaradi hitrega razvoja, novih izzivov in zahtev ter potreb po fleksibilnosti zelo izpostavljena konfliktnim situacijam, ki lahko, v kolikor jih ne rešujemo, pripeljejo do negativnih posledic za zaposlene kot tudi za podjetje.<sup>171</sup>

Do neke mere lahko konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice<sup>172</sup> ali med zaposlenimi ustvarja inovativne rešitve. Vendar napetost v podjetju praviloma pogosteje pripelje do razpotij, ki sprožajo negativne konflikte. To se dogaja predvsem takrat, ko se nesporazume le „pomete pod preprogo“ in se jim ne posveti potrebne pozornosti, da se le-ti razrešijo. Ti se kopičijo toliko časa, dokler ne nastane velik konflikt. Zaradi tega je potrebno nastajanje konfliktov zaznati že v zgodnji fazi, saj ko ti enkrat eskalirajo,<sup>173</sup> je v delovnem okolju zelo težko ponovno vzpostaviti mir in zaupanje v podjetje.<sup>174</sup>

Splošne definicije vzrokov za nastanek konfliktov na delovnem mestu najdemo v priročniku angleške Službe za svetovanje, conciliacijo in arbitražo (ACAS).<sup>175</sup> Ti vzroki se pojavijo zaradi:

- slabega menedžmenta,
- nepravičnega obravnavanja,
- nejasno opisanih delovnih vlog,
- neprimerne uvajanja v delo,
- slabe komunikacije,
- pomanjkanja enakopravnih priložnosti,
- bullying (trpinčenja na delu - mobing).

<sup>170</sup> Sekirnik, Tanja; Bilosavo, Robert, Dejavniki uspešnosti mediacije v sodnih sporih, Revija Management 4 (3), 2009, stran 230.

<sup>171</sup> Korenjak Kramer, Ksenija, Mediacija – izziv in priložnost, 2008, HRM 21, stran 19–21.

<sup>172</sup> Npr. pozitivna tekmovalnost med posamezniki, ki lahko vodi do dobrih delovnih rezultatov.

<sup>173</sup> V takšnih primerih je sodna pot – tožba skoraj neizogibna.

<sup>174</sup> Doherty, Nora; Marcelas, Guyler, The essential guide to workplace mediation and conflict resolution, London, Kogan Page, 2008.

<sup>175</sup> ACAS – Advisory, conciliation and arbitration service; več o tem pod točko 12.3.

Zgoraj naštetih razlogi spadajo pod očitne dejavnike, ki lahko sprožijo konflikte. Obstajajo pa tudi prikriti, ki lahko nekaj mesecev, let celo mirujejo in nato povsem nepričakovano „privrejo“ na dan. Ti dejavniki so:

- različne osebnostne lastnosti,
- naše spreminjajoče se potrebe in pričakovanja,
- neupoštevanje skupnih vrednot,
- nerazrešeni pretekli problemi,
- povečanje števila delovnih nalog (preobremenjenost).

Doherty in Guyler<sup>176</sup> med elemente, ki med zaposlenimi sprožajo konflikte, vključujeta:

- a) Osebnostno psihologijo – avtorji menijo, da različne osebnostne lastnosti zaposlenih veliko pripomorejo k nastanku konfliktov.
- b) Skupinske norme in psihologijo – naše priučene norme in navade se lahko razlikujejo od skupinskih, kar povzroča neskladja in posledično temu konflikte.
- c) Stereotipe in predsodke – posamezniki in skupine kulturnim, socialnim in ideološkim razlikam prehitro pripisujejo prevelik pomen.
- d) Moč – v delovni organizaciji (podjetju) so zaposleni na različnih položajih, kar pomeni neenakomerno porazdeljeno moč med posamezniki. Kadar gre za premoč, ki ne vključuje in ne upošteva potreb drugih, so konflikti neizogibni.

### 9.2.1 Zaznavanje konfliktov

Pri nastalih konfliktih v podjetju je seveda smiselno le-te reševati v čim zgodnejši fazi. Nekateri znaki konfliktov na delovnem mestu so lahko zelo vidni,<sup>177</sup> medtem ko večina znakov sporov ni dobro vidnih. Nekateri posamezniki raje zadržujejo razdražena čustva v sebi in se na tak način odzivajo na nastal problem. Vendar bodo nerazrešene težave prej ko slej ali prerasle v večje konflikte ali pa se bodo izrazile v raznih drugih oblikah nezadovoljstva na delovnem mestu, kot so absentizem, bolniške odsotnosti zaradi stresa ali zmanjšanja delovna učinkovitost. Hitreje, ko prepoznamo, da med zaposlenimi (sodelavci) nekaj ni v redu, tem bolje je, oziroma lažje bomo nastalo situacijo lahko razrešili. Vidni simptomi, ki se lahko pojavijo v primerih nesoglasij in sporov so naslednji:

- spremembna obnašanja (ustvari se napeto vzdušje, zaposleni se med sabo ne družijo več, temveč obrekujejo drug drugega in organizirajo manj družabnih “skupnih” dogodkov),
- slabša produktivnost (zaposleni med sabo več ne sodelujejo, povečuje se število pritožb),
- poveča se število bolniških izostankov (nezadovoljstvo preraste v stres in depresijo).

<sup>176</sup> Doherty, Nora; Marcelas, Guyler, The essential guide to workplace mediation and conflict resolution, London, Kogan Page, 2008, stran 48.

<sup>177</sup> Npr.: napeti, ostri, odrezavi pogovori med zaposlenimi, napeti sestanki med menedžmentom in predstavniki zaposlenih.

Hitrega zaznavanja simptomov konfliktov se da naučiti, zato se lahko nanje hitro in konstruktivno odzivamo in preprečimo negativne posledice.

Kadar se z njimi ne ukvarjamo, pa ti lahko eskalirajo v velike spore v podjetju in povzročajo negativne posledice. V teh primerih postane komunikacija napeta, okolje neprijetno ter neustrezno za delo. Tako nastali problemi se običajno lahko rešujejo samo s tožbami ter postopki na sodišču.<sup>178</sup>

V kolikor se konflikti uspejo rešiti pred zgoraj navedenim, se hkrati z rešitvijo spora izboljšajo tudi medsebojni odnosi, ti postanejo trdnejši, poveča se tudi pripravljenost za medsebojno sodelovanje ter pomoč in kar je posebej pomembno, pridobi se na medsebojnem zaupanju. Sprte stranke imajo na koncu vendarle pozitiven občutek, občutek, da so nekaj v vsem tem pridobile. Najpomembneje pa je, da se strankam za tem izboljša sposobnost za morebitno nadaljnje reševanje skupnih konfliktov.

Z mediacijo, še posebej s pomočjo notranjega mediatorja, se lahko te spore rešuje že zelo zgodaj, še posebej, če vodstvo podjetja spodbuja sporazumen način reševanja sporov.<sup>179</sup>

Mediacija je vsekakor zelo primerna metoda razreševanja sporov in spornih vprašanj v podjetju, saj udeleženca (razen ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi) večinoma ostajata v istem delovnem okolju. Hitra razrešitev nastalega spora je tako v korist obema strankama, kot tudi samemu podjetju.

## 9.2.2 Področja medicije v podjetjih

### a) Spori med zaposlenimi

Ker imamo ljudje različna pričakovanja, vrednote in načine dela, pride večkrat do sporov, ki imajo za podjetje, če niso učinkovito razrešeni, negativne posledice. V okviru kolektiva sproti razrešeni spori pripomorejo k ugodni delovni klimi in k dvigu kvalitete dela, kar tudi na splošno pripomore k izboljšanju odnosov med zaposlenimi ter zmanjšuje verjetnost zaostrovanja spornih situacij v prihodnje. Spori nastajajo na področju osebnih odnosov med zaposlenimi – npr. zaradi netolerantnosti, vzkipljivosti itd., ter na delovnem področju, predvsem kadar gre za skupinsko delo, kadar je delo neenakomerno razporejeno (nadrejeni daje več nalog enim, kot drugim; eni sami od sebe delajo več oziroma manj kot drugi; določenim se zdi, da delajo (pre)več in drugi premalo ... ) ali pa je delo enega odvisno od dela drugega zaposlenega (npr. usklajevanje dela zaradi rokov, delo na določenem projektu, zagotavljanje ključnih informacij itd.). Če se tovrstni spori razrešijo s pomočjo mediacije, se tako vodstvu kot tudi drugim sodelavcem prihrani veliko časa in energije ter ohranja delovno motivacijo in dobro vzdušje.

### b) Spori v kolektivu

Določeni spori zajemajo več oseb oziroma lahko tudi celoten kolektiv ali oddelek. Kljub temu, da se nekateri spori lahko začnejo med dvema, pa se lahko razširijo tudi na druge, pri

<sup>178</sup> Kanjuo Mrčela in drugi, Raziskava: Mediacije kot način doseganja večje enakopravnosti spolov na trgu delovne sile, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Ljubljana, 2009.

<sup>179</sup> <http://www.rakmo.si/podjetja-med.htm>

čemer eni zavzamejo bolj eno in drugi bolj drugo stran, nekateri pa se ne opredelijo ali pa krivijo za spor oba. Tako vsak od navedenih prispeva k temu, da se spor pogloblja ali pa vsaj k temu, da se ne razreši. V takih primerih, še posebej, če je spor bolj zaostren ali pa če podjetje nima notranjega mediatorja, je koristno, da se k sodelovanju povabi zunanji mediatorja, saj je nekdo, ki prihaja od zunaj, lahko bolj nevtralen in bolje vodi mediacijo, saj ni vpet v vsakodnevne delovne odnose v tem okolju.

### ***c) Spori med podrejenim in nadrejenim***

Spori med podrejenim in nadrejenim so zelo občutljivo področje, saj gre za različno razmerje moči in za konflikt interesov. Pozitivno rešeni spori med podrejenim in nadrejenim so predpogoj stimulativen in prijeten delovnega okolja. Spori so pogosto posledica neizpolnjevanja obveznosti podrejenega (npr. nekvalitetno delo, neupoštevanje navodil nadrejenega, neprimerno obnašanje, nesodelovanje s kolektivom, pritožbe itd.) ali nadrejenega (npr. poniževanje podrejenega, neizplačevanje plač, izvajanje raznih pritiskov na podrejenega itd.). Lahko pa gre seveda tudi za spore zaradi nejasne oziroma neučinkovite komunikacije, različnih predstav in pričakovanj, osebnostne nekompatibilnosti med nadrejenim in podrejenim kot tudi zaradi domnevne ali dejanske diskriminacije, nadlegovanja, mobinga ipd. Tudi pri tovrstnih sporih je mediacija zelo uporabna, saj pogosto konflikt ne izvira toliko iz zlonamernosti enega ali drugega, kot iz različnega razumevanja iste situacije, navodil ali ravnanja drugega.<sup>180</sup>

### ***d) Spori med oddelki***

Večina podjetij je zaradi specializacije in večje strokovnosti razdeljena na oddelke. Medsebojna koordinacija in uspešno sodelovanje oddelkov zahteva od zaposlenih veliko organiziranosti in kooperativnega delovanja, kar posledično izzove tudi spore. Sporne situacije so npr. vprašanje, kateri oddelek je pristojen oziroma določen za reševanje konkretnega primera ali situacije, prekomerno obremenjevanje le posameznih oddelkov, prevzemanje odgovornosti za napake drugega oddelka, slabo delovanje ali konflikti znotraj enega oddelka, nesodelovanje in tekmovalnost med oddelki itd. S pomočjo mediacije kot celostnega procesa se lahko spori med oddelki razgradijo do te mere, da se spet vzpostavi dobro vzdušje in sodelovalna naravnost znotraj podjetja.

### ***e) Spori v vodstvu podjetja***

Spori v vodstvu podjetja zelo negativno vplivajo na delovanje podjetja, na klimo v podjetju, motivacijo zaposlenih ipd. Če sporov v vodstvu ne razrešijo med sabo, jih lahko do neke mere prenašajo tudi na podrejene in jih obremenjujejo s podvajanjem dela, nasprotujočimi zahtevami, obtoževanjem ali podpihovanjem podrejenih proti drugim članom vodstva ipd. Če sporov v vodstvu podjetja ne znajo učinkovito razrešiti sami, je pomembno, da čimprej vključijo (zunanji) mediatorja, saj sicer škodujejo delovanju podjetja in lahko prispevajo tudi k temu, da se njihovi spori razširijo tudi na sodelavce.

---

<sup>180</sup> <http://www.rakmo.si/podjetja-med.htm>

### ***f) Spori med lastniki in vodstvom podjetja***

Tudi nerazrešeni spori med lastniki in vodstvom podjetja vplivajo na slabše delovanje podjetja. Vodstvo podjetja ima lahko tudi drugačne interese ali poglede glede podjetja in njegovega vodenja kot pa lastniki. Kljub temu pa imajo ponavadi še veliko več skupnih interesov, ki lahko predstavljajo dobro osnovo za sporazumno reševanje sporov. Mediator lahko pomaga pri tem, da ozavestijo temeljne skupne interese in poiščejo za vse strani sprejemljive rešitve.

### ***g) Spori med lastniki podjetja***

Najpomembnejše odločitve v podjetju slonijo na njegovih lastnikih. Lastniki podjetja se zaradi velike odgovornosti in različnih želja lahko znajdejo v spornih situacijah. Lahko gre za neuspešno delovanje podjetja, različne predstave o prihodnosti podjetja, za različne želje glede dobička, različne predstave glede zaslug za določene uspehe itd. Spori se lahko pojavljajo tudi glede prestrukturiranja podjetja, postopkov reševanja krize podjetja, zamujenih investicijskih priložnosti, zaposlovanja določenih skupin delavcev, oglaševalskih kampanj, preselitve proizvodnje v tujino, izbiranje poslovnih partnerjev itd. S pomočjo mediacije ne le da lahko razrešujejo spore med njimi, ampak lahko bolj optimalno usklajujejo različne interese in na ta način dosežejo tudi boljše rešitve.<sup>181</sup>

Prav tako se lahko nastali spori s pomočjo mediacije rešujejo tudi v javnem sektorju (državni organi, uprave občin, javni zavodi ...).

## **9.2.3 Mediacija v podjetjih**

Mediacijski postopek se pri reševanju delovnih sporov odvija enako, kot se odvijajo mediacijski postopki v drugih sporih. Uporabi se lahko tudi kot preventivno orodje, in sicer takrat, ko se šele kažejo zametki nastajajočega spora.

Posamezna organizacija mora v primeru postopka mediacije zagotoviti ustrezno svetovanje sindikalnega zastopnika, pravno pomoč in vse druge pravice, ki jih delavcu omogoča zakonodaja. Za vodilne delavce je priporočljivo (osebno menim, da je to nujno potrebno), da se seznanijo z različnimi metodami komuniciranja z zaposlenimi, načini, kako se izogniti konfliktnim situacijam med pogovori, ter reševanju morebitnih že nastalih spornih situacijah, ki bi ob neaktivnemu ravnanju (v smeri umiritve nastalega spora) lahko kaj hitro privedle do resnejših konfliktov med zaposlenimi.

### ***Za mediacijo so primerni individualni delovni spori, pri katerih:***

- sta udeleženca v trajnem odnosu in ga nameravata ohraniti,
- kjer bo hitra rešitev spora v korist obema,
- se udeleženca zavedata negativnih aspektov nerazrešenega spora,
- udeleženca želita zaupen postopek,
- udeleženca želita izraziti svoje stališče oziroma biti slišana,
- obstajajo problemi z dokazi,

---

<sup>181</sup> <http://www.rakmo.si/podjetja-med.htm>

- je zadeva tehnično zapletena,
- bi udeležencema ustrezala netipična rešitev spora,<sup>182</sup>
- udeleženca lahko razrešita tudi druga sporna razmerja.

***Za mediacijo so manj primerni individualni delovni spori, pri katerih:***

- udeleženci niso pristojni za sklepanje dogovora ali pogodbe (v takem primeru mediacija ni dopustna),
- je ena stran prepričana, da ima prav,
- sporu grozi zastaranje,
- ena stran želi zlorabiti mediacijo (zavlačevanje, pridobivanje informacij, nepoštenost, neplačevanje itd.),
- sta moči udeležencev v sporu neuravnoteženi,
- ena stran ne želi upoštevati druge strani.<sup>183</sup>

Kljub dejstvu, da so nekateri spori manj primerni za mediacijo kot drugi, skoraj nobeden spor ni takšen, da bi bil sam po sebi neprimeren za mediacijo.<sup>184</sup> To še posebej velja za primere, kjer so stranke v nastalem sporu pripravljene poskusiti poiskati skupno rešitev.

Mediacija znotraj posameznih delovnih organizacij je šele na začetku, kar je podobno tudi v Evropi, z izjemo skandinavskih dežel in Velike Britanije. To je povsem razumljivo, saj druge oblike (družinska mediacija, mediacija v gospodarskih in civilnih sporih) razvija in financira država, medtem, ko mora mediacijo v samih podjetjih zagotavljati (prostor in čas) in jo financirati delodajalec sam.<sup>185</sup>

Mediacije v delovnih sporih se lahko odvijajo:

- znotraj posameznega podjetja, vendar je tukaj predpogoj, da mora imeti podjetje vnaprej predviden tak način reševanja delovnih sporov. To pomeni, da bi moral delodajalec v svoje interne akte (kolektivne pogodbe) vnesti določen akt, s katerim bi bilo določeno, da se vsi nastali spori prvotno poskušajo rešiti na miren način s postopkom mediacije. Določen bi moral biti sam postopek mediacije, kdo je mediator,<sup>186</sup> kje se bo mediacija odvijala ter na kakšen način se bo realiziral sklenjen sporazum.
- V okviru sindikata dejavnosti, ki prav tako mora imeti sprejeta in napisana pravila o postopku mediacije.

Glede določitve mediatorja v posameznem podjetju bi lahko rekli, da imajo določene prednosti oziroma slabosti tako notranji kot tudi zunanji mediatorji. Notranji zaradi morebitne nepristranskosti, zunanji pa zato, ker bi potrebovali več časa, da se poglobijo v sam spor, kakor tudi samo delovanje organizacije, ki bi jim bilo potrebno, da lažje razumejo nastalo situacijo.

<sup>182</sup> Iršič, Marko, Mediacija v podjetjih, Zavod Rakmo, Ljubljana, 2010, stran 9.

<sup>183</sup> Iršič, Marko, Mediacija v podjetjih, Zavod Rakmo, Ljubljana, 2010, stran 11–12.

<sup>184</sup> Z izjemo zahtevkov, s katerimi stranke ne morejo prosto razpolagati oziroma se glede njih poravnati, razen če je s posebnim zakonom za posamezne od teh sporov določeno drugače (2. člen ZARSS).

<sup>185</sup> Razdrih, Andrej, Izkušnje mediatorja, Odvetnik 8 (30), 2006, stran 11–13.

<sup>186</sup> Določeno prednost pri izbiri mediatorja bi lahko imeli »notranji mediatorji«, ki so zaposleni v podjetju, kjer je prišlo do spora v tem, da poznajo podjetje, razumejo kontekst spora, ter poznajo udeležence spora. V tem primeru bi morda bila bolj sporna edino nepristranskost mediatorja, saj je zaposlen v podjetju, s katerim ima delavec spor. Postavlja se zato vprašanje ali bi bil morda boljše rešitev kakšen zunanji mediator.



Najbolj primerna rešitev bi bila ta, da se za mediatorje določijo upokojeni delavci podjetja, ki zelo dobro poznajo delovanje podjetja, hkrati pa so tudi dovolj nepristranski ter neodvisni in bi lahko pripomogli k učinkovitejšemu reševanju zadev oziroma mediacij.

Postopki mediacij morajo ne glede na to, kje in kako se odvijajo, potekati skladno z delovnopravno zakonodajo in zakonodajo, ki ureja ARS. Mediacija se lahko prične, ko sprte strani izrazijo pripravljenost, da bodo poskušale spor rešiti sporazumno. V kolikor pa bi interne določbe delodajalca (podjetja) vsebovale zgoraj omenjene akte, pa bi se že v osnovi vsakršni spori uvodoma reševali s postopkom mediacije. V skladu z aktom bi se določil mediator, ki bi sklical prvi skupen sestanek v določenem terminu, ki bi ustrezal obema strankama. Pomembna je tudi določitev prostora, ki naj bi ustrezal oziroma bil primeren za obe strani. Stranke se namreč morajo počutiti varne in jim mora biti udobno, saj lahko slabo počutje (vzdušje) zmanjša pripravljenost za sporazumno razrešitev spora.

V raziskavi<sup>187</sup> so navedene naslednje aktivnosti, katere naj bi pospešile uvedbo mediacije kot načina rešavanja delovnih sporov:

- večja informiranost zaposlenih o mediacijskih postopkih,
- tekoča komunikacija med delavci,
- seznanjanje delavcev o njihovih pravicah predvsem z vidika enakih možnosti,
- seznanjanje delavcev o možnosti reševanja sporov,
- opredelitev vloge sindikata z vidika zastopanja delavcev in financiranju postopka,
- izobraževanje in usposabljanje odgovornih delavcev organizacije in članov sindikata na področju komuniciranja ter mediacijskih postopkov.

Uporaba mediacije v organizacijah je sicer prisotna, vendar ne v toliki meri, kot bi bilo mogoče in smiselno. Veliko več delovnih sporov bi se lahko rešilo s pomočjo mediacije, kar bi omogočalo ohranjanje pozitivne klime v medsebojnih odnosih.<sup>188</sup>

Zakonodaja v zvezi z mediacijo je bila sprejeta šele kratek čas nazaj, zato so bile aktivnosti pred tem prepuščene posameznikom različnih strok, ki so videli v tem načinu reševanja sporov prihodnost za boljši način urejanja medsebojnih odnosov. Prav tako tudi sindikati dolgo niso videli priložnosti za izboljšanje delovne klime s pomočjo mediacijskega postopka pri reševanju konfliktov in so se razmeroma pozno vključili v tovrstne aktivnosti. Že v preteklosti se je pri reševanju konfliktov in delovnih sporov med delavci velikokrat uporabljala oblika poravnave med delavci ali z delodajalci, ki še ni bila poimenovana. Vlogo mediatorja pri nastanku sporov so prevzemali neposredni vodje delovnih skupin, predstavniki sindikata in predstavniki sveta delavcev. Za vodje je predstavljalo in še predstavlja reševanje sporov v njihovi enoti (oddelku) stalno delovno obveznost. V kolikor pa spora ni možno rešiti znotraj oddelka, se v reševanje le-tega vključijo sindikalisti in predstavniki sveta delavcev.<sup>189</sup>

V kolikor se nastali spori ne bi uspešno rešili s pomočjo mediacije, so negativne posledice nerešenih konfliktov za podjetja lahko sledeče:<sup>190</sup>

---

<sup>187</sup> Kanjuo Mrčela in drugi, Raziskava: Mediacije kot način doseganja večje enakopravnosti spolov na trgu delovne sile, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Ljubljana, 2009, Interno gradivo.

<sup>188</sup> Sreberne, Ana, Mediacija kot način reševanja delovnih sporov, Ljubljana, 2009, stran 51.

<sup>189</sup> Sreberne, Ana, Mediacija kot način reševanja delovnih sporov, Ljubljana, 2009, stran 52.

<sup>190</sup> Iršič, Marko, Reševanje sporov med zaposlenimi, Zavod Rakmo, Pantheon gradivo, 2010, stran 8.

- manjša delovna motivacija,
- slabše sodelovanje,
- manjša produktivnost,
- napeto vzdušje,
- nesporazumi pri posredovanju nalog,
- večji stroški,
- oteženo delovanje,
- sodni postopki,
- prekinitve poslovnega sodelovanja,
- nezaupanje v sodelavce ali poslovne partnerje.

Nerazrešeni spori v podjetju (npr. med zaposlenimi) negativno vplivajo tako na tiste, ki so v spor vpleteni, kot tudi na njihove sodelavce in podjetje kot celoto. Pogosta posledica nerazrešenih konfliktov med zaposlenimi je stres na delovnem mestu ter odsotnost z dela zaradi obolenj, ki so posledice stresa. Zraven tega nerazrešeni konflikti pripomorejo k slabšemu razpoloženju, zmanjšani motivaciji ter nižji produktivnosti.<sup>191</sup>

Možnost rešavanja individualnih delovnih sporov je mogoče urediti na različnih ravneh in v kolektivnih pogodbah:

- s podjetniško kolektivno pogodbo, kamor sodi tudi kolektivna pogodba na ravni poslovnega sistema,
- v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti,
- s poklicno kolektivno pogodbo,
- s splošno kolektivno pogodbo.

Na podjetniški ravni je arbitraža morda preblizu delavcu in delodajalcu, zaradi česar je mediacija primernejša za reševanje spora. Mediacija je manj formalna, hitrejša, varuje vse zasebne podatke v tem postopku in je ob sporazumnem dobrem namenu obeh strank prav tako mogoče izvršiti končni dogovor tako, da se spor med delavcem in delodajalcem ne bo nadaljeval.<sup>192</sup>

---

<sup>191</sup> Iršič, Marko, Mediacija v podjetjih, Zavod Rakmo, Ljubljana, 2010, stran 5–6.

<sup>192</sup> Penko-Natlačén, Metka; Fridel, Andrej; Knez, Igor; Golob, Gregor; Žgavec, Simon; Rižnik, Peter; Uršič, Vesna; Djinović, Marko; Žrt, Amela; Korpič-Horvat, Etelka, Alternativno reševanje delovnopravnih sporov s podporo socialnega dialoga, GZS, Ljubljana, februar 2010, stran 29–30.

### 9.2.4 Prednosti mediacije v podjetjih

Uporaba mediacije v podjetjih, s pomočjo katere se razrešujejo nastali konflikti, še preden nastanejo raznovrstne posledice (slabše sodelovanje, napetost, zmanjšanje motivacije, produktivnosti ...), ima vrsto prednosti, da:

- prihrani čas in denar, ker probleme rešuje hitro, učinkovito in brez zavlačevanja;
- se z rabo mediacijskih tehnik motivira zaposlene za pozitivno rešitev konflikta;
- zaposleni sami aktivno iščejo rešitev spora, zaradi česar je dosežen sporazum zadovoljiv za obe strani;
- zaposleni sami spoznajo, da so sposobni samostojno urejati svoja razmerja z drugimi (mediacija povečuje zadovoljstvo zaposlenih in zagotavlja večjo verjetnost trajnejše rešitve spora, hkrati pa zmanjšuje verjetnost za zaostrovanje podobnih sporov);
- prispeva k temu, da do rešitve pridemo lažje in ceneje;
- se izboljša kakovost odnosov ter sodelovanje med zaposlenimi;
- zaposleni razvijajo komunikacijske veščine;
- se spreminja kultura obvladovanja sporov v podjetju;
- mediacija vpliva tudi na večjo delovno motivacijo in učinkovitost, boljše počutje zaposlenih in vzdušje v kolektivu, manjše število izostankov zaradi bolezni ter drugih razlogov;
- zmanjša in odpravlja stres, ki ga povzročijo bolj formalni postopki razreševanja sporov;
- zmanjšuje število vloženih formalnih pritožb;
- mediacija je cenejša in vsekakor manj stresna metoda, s katero se praviloma hitreje doseže rešitev ter omogoča bolj zaupno, neformalno, udobno in prijetno delovno okolje;<sup>193</sup>
- na ta način podjetja obdržijo pomembne zaposlene;
- ohranja zaupanje v podjetje.

### 9.2.5 Proaktivna, preventivna ter kurativna mediacija v podjetjih

#### *Proaktivna*

Pri proaktivni mediaciji gre za sprotno reševanje spornih razmerij in ohranitvi dobrih odnosov v podjetju. Mediacija je zelo uporabna metoda reševanja sporov ravno zaradi svoje hitrosti, učinkovitosti in večje kvalitete rešitev. Tudi v podjetjih, kjer so zaposleni v dobrih odnosih, prihaja do spornih vprašanj, ki jih je potrebno rešiti.

Uporaba mediacije je torej smiselna, ne le kadar dva ne bi znala sama razrešiti spornih vprašanj, ampak tudi takrat, kadar bi s tem prihranila čas in energijo in prišla do boljših rešitev. Poleg tega sprotno reševanje oziroma obvladovanje konfliktov prispeva k izboljšanju že tako dobrega odnosa in sodelovanja ter preprečuje, da bi se odnos poslabšal zaradi kopičenja nerešenih sporov.<sup>194</sup>

<sup>193</sup> Iršič, Marko, Mediacija v podjetjih, Zavod Rakmo, Ljubljana, 2010, stran 23.

<sup>194</sup> Iršič, Marko, Mediacija v podjetjih, Zavod Rakmo, Ljubljana, 2010, stran 28.

### **Preventivna (v bolj zaostrenih sporih)**

Do poslabšanja odnosa oziroma do zaostrovanja spora pogosto pride zaradi kopičenja nerazrešenih konfliktov, kar lahko prispeva tudi k nevzdržnosti delovnega okolja, vsekakor pa prispeva k upadu delovne motivacije, slabšem sodelovanju s sodelavci, nižji produktivnosti ipd. Mediacija je vsekakor koristna metoda tudi v sporih, ki še niso zaostreni do te mere, da bi govorili o sodnem postopku ali prekinitvi delovnega razmerja. V takih primerih je torej koristna mediacija z namenom izboljšanja odnosa in sodelovanja med zaposlenimi preko razreševanja ključnih nerazrešenih sporov, ki odnose in delovno motivacijo ter sodelovanje v podjetju hromijo oziroma slabijo.<sup>195</sup>

### **Kurativna (ob prenehanju PZ)**

Tudi v primeru prenehanja delovnega razmerja (odpovedi PZ) je mediacija zelo koristna. Četudi se delovno razmerje prekine, mediacija kot način konstruktivnega reševanja sporov prispeva k temu, da se sodelovanje zaključi bolj kulturno in z dogovori, s katerimi so lahko zadovoljni vsi vpleteni.<sup>196</sup>

## **9.2.6 Postopek mediacije v podjetju**

Mediacija v podjetju mora biti strukturiran postopek, kateri temelji na načelih prostovoljnosti, nepristranosti mediatorja, zaupnosti, enakega obravnavanja strank in avtonomije strank.

Harvardski pristop je eden od različnih modelov v preteklih letih razvitega mediacijskega postopka. Je med najpomembnejšimi, saj je bil prvi na tem področju in je tako podlaga za preostale pristope. Harvardski model se je začel razvijati na Delavnicah o pogajanjih, ki jih je leta 1981 vodila harvardska pravna fakulteta. Temu je sledil model pogajanj, pri katerem je pogajanje usmerjeno v skupne cilje, kar je predstavljalo novo metodo. Izoblikovala so se pravila, ki se realizirajo v posameznih fazah mediacijskega postopka in omogočajo doseg takih rešitev, ki kar najbolj izpolnijo interese obeh strani.<sup>197</sup>

*Harvardska pravila so:*

1. *»Separate the people from the problem«* (be »hard« on the issues but »soft« on the people) – ločiti ljudi (stranke) od problema (konflikta).
2. *»Focus on interest, not positions«* – osredotočiti se na interese in ne na stališča.
3. *»Invent options for mutual gain«* – poiskati opcije, možne rešitve za doseg skupne koristi.
4. *»Insist on using objective criteria«* – vztrajati na rabi objektivnega kriterija.<sup>198</sup>

Opisana pravila so podlaga postopka, njegove faze pa so naslednje:

<sup>195</sup> Iršič, Marko, Mediacija v podjetjih, Zavod Rakmo, Ljubljana, 2010, stran 29.

<sup>196</sup> Iršič, Marko, Mediacija v podjetjih, Zavod Rakmo, Ljubljana, 2010, stran 30.

<sup>197</sup> Ozimek, Bojana, Harvard pravila in faze postopka, Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev, Društvo mediatorjev Slovenije, 2008a.

<sup>198</sup> Van Gramberg, Bernardine, Managing workplace conflict: alternative dispute resolution in Australia, Sydney: The Federation Press, 2005, stran 67 (Dostopno prek Google knjige).

a) *Začetna faza*, v kateri se izpostavijo načela mediacijskega postopka: strankam se pojasni, kaj je mediacija, preveri se pooblastila, razloži se vloga in naloga mediatorja, pojasni pa se tudi možnost ločenih srečanj in njihov pomen ter vsa druga pravila postopka. Nato se podpiše izjava o zaupnosti in sklene (ustna) pogodba med strankami in mediatorjem za nadaljnje delo. Temu sledi raziskovalna faza.

b) *V raziskovalni fazi postopka* se realizirata prvi dve Harvardski pravili. V prvem delu se ugotavljajo dejstva, nato sledi drugi del, v katerem se vprašanja usmerijo v raziskovanje interesov, torej potreb, želja, skrbi in strahov strank. Konec te faze je tako seznam interesov ene in druge stranke in so podlaga za iskanje skupnih interesov.

c) Po raziskovalni fazi se postopek znajde na '*prelomni točki*' – *turning over point*; preveri se, če so znana vsa dejstva in vsi interesi; kadar je pridobljeno soglasje za pogajanja, se mediacija lahko nadaljuje.

d) *Faza pogajanj*: v tej fazi je treba poiskati opcije oziroma možne rešitve zadeve ali spora (tretje Harvardsko pravilo). Pri iskanju rešitev se lahko uporabi tudi četrto Harvardsko pravilo – raba objektivnega kriterija, kar pa pomeni možnost rabe izvedencev, cenilcev, ustaljene sodne prakse itd.

e) *Zaključna faza*: v tej fazi se pripravi osnutek dogovora ali sporazuma in nato končni tekst, ki ga stranki, v primeru strinjanja, podpišeta. Če do tega v postopku ne pride, se mediacijo samo konča.

Navedene formalnosti postopka mediacije v podjetju se ne morejo spreminjati, medtem, ko pa je sam postopek mediacije lahko različno strukturiran.<sup>199</sup>

Uvodne formalnosti obsegajo:

- začetno pritožbo, ki je posledica spora med zaposlenima;
- vložitev predloga za mediacijo;
- menedžer, kadrovnik ali drug koordinator za mediacijo se pogovorijo z obema strankama, da dobijo njuno soglasje za mediacijo;
- zbere se mediator, bodisi notranji bodisi zunanji;
- stranke prejmejo mediatorjevo obvestilo, s katerim jih seznanijo z vsebino postopka mediacije, tako da vedo, kaj lahko pričakujejo;
- sporazumno je določen datum mediacije.

Šeststopenjski model mediacije predvideva predhodno ločeno srečanje mediatorja z vsako od strank, na naslednjem (skupnem) srečanju pa je priporočljivo upoštevati sledeče stopnje:

1. predstavitev namena mediacije in določitev osnovnih pravil;
2. stranki opišeta problem, vsaka s svoje perspektive, mediator povzema bistvene okoliščine;
3. opredelitev bistva spora in diskusija o tem;
4. mediator spodbuja medsebojno razumevanje strank, obvladovanje in ubeseditev čustev in med njima vzpostavi neposredno komunikacijo;
5. nabor koristnih idej in predlogov za sporazum;
6. podpis sporazumno oblikovanega dogovora.

Zgoraj navedene stopnje so fleksibilen in spremenljiv okvir, kot je tudi sama mediacija.

<sup>199</sup> V Angliji je npr. najbolj znana šeststopenjska mediacija, ki jo je oblikovala znana angleška mediatorka v delovnih sporih Nora Doherty, in je v bistvu sinteza različnih pristopov.

Mediator se mora prepustiti "toku" med njim in strankama.<sup>200</sup>

### 9.2.7 Avtonomna ureditev mediacije pri delodajalcu (podjetju)

Ureditev mediacije oziroma njenih določb je v podjetju najpomembnejša, saj ta vpliva na učinkovitost postopka. Da lahko zagotavlja uspešnost pri reševanju nastalih konfliktov, mora mediacija postati del organizacijske kulture. Določbe postopka mediacije bi bile urejene v kolektivni pogodbi.<sup>201</sup> Odločilno za uspešno implementacijo mediacije v podjetjih sta sodelovanje in podpora delodajalca. Ta lahko mediacijo podpre ne samo s finančnega vidika, temveč tudi tako, da hkrati zagotovi primeren prostor<sup>202</sup> za izvedbo mediacije ter potreben čas. Hkrati je za uspešnost uvedbe mediacije nujno, da sta glede njenega uvajanja delodajalec in sindikat sporazumna.

Pomembno vlogo pri sami promociji mediacije kot načina rešavanja sporov na delovnem mestu v podjetjih ima sindikat, ki deluje tako med delavci kot tudi vodstvom podjetja in že ima vzpostavljen status "zaupanja vrednega". Vodstvu podjetja prav tako pomaga pri ureditvi mediacije v akte podjetja.<sup>203</sup>

Uvedba postopka mediacije v organizacijo podjetja sproži med zaposlenimi večje zaupanje v delodajalca. Prvi korak pri uspešnem vnosu določb mediacije je celovita promocija postopka kot novega neformalnega načina rešavanja delovnih konfliktov – sporov. Ustrezna predstavitev zaposlenim ima torej odločilno vlogo, saj razjasni pomen, bistvene značilnosti in potek tega postopka, kakšne možnosti imajo zaposleni, na koga se obrnejo, kdo ga izvaja. Pomembno je, da vsi dobro poznajo prednosti rešavanja sporov z mediacijo: zagotovilo prostovoljnosti, odgovornost za rešitev, ki je v interesu vseh udeležencev namesto iskanja krivde, varovanje zaupnosti in dostojanstva udeleženih v procesu. Če je ustrezna predstavitev mediacije zastavljena tako, da se je udeležijo vsi, ne glede na status in delovno mesto, je to pomembno sporočilo o odprtosti modela in enakopravnosti vseh strank, ki se odločijo za to obliko rešavanja sporov. Zelo je priporočljivo, da se postopek mediacije predstavi v internih medijih, ki so dostopni vsem zaposlenim, kot na primer oglasni deski, na intranetu ali pa se objavi v internem časopisu.<sup>204</sup>

Velikim podjetjem se bi npr. obrestovalo usposobiti enega ali več zaposlenih za vlogo notranjega mediatorja, saj bi ta odločitev na dolgi rok predstavljala za podjetje bistveno manjše stroške.<sup>205</sup> V manjših podjetjih pa notranji mediator ne doprinese takšnega učinka, saj se morebitni udeleženci mediacije med seboj vsi dobro poznajo in je v takšnem postopku težko vzpostaviti nepristranost, nevtralnost in zaupanje. V takšnih primerih bi

<sup>200</sup> Doherty, Nora; Marcelas Guylar, *The essential guide to workplace mediation and conflict resolution*, London: Kogan page, 2008, stran 27–31.

<sup>201</sup> Podro, Sarah; Suff, Rachel, *Mediation, An employer's guide*, London: ACAS publication, 2008, stran 15–16 (na spletni strani: [www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=949&p=0](http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=949&p=0)).

<sup>202</sup> Ali v prostorih delodajalca oziroma v drugih primernih prostorih.

<sup>203</sup> Kanjuo Mrčela in drugi, *Raziskava: Mediacije kot način doseganja večje enakopravnosti spolov na trgu delovne sile*, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Ljubljana, 2009, Interno gradivo.

<sup>204</sup> Podro, Sarah; Suff, Rachel, *Mediation, An employer's guide*, London: ACAS publication, 2008, stran 15–17.

<sup>205</sup> Po navadi gre v takšnih primerih za zaposlenega, ki ima posluh za sodelavce in ima status »zaupanja vrednega«.

bilo bolje najeti "zunanjega" mediatorja.<sup>206</sup> Obstaja pa tudi tretja možnost in sicer, da bi se lahko manjši delodajalci/podjetja povezali med seboj in imenovali oziroma določili notranje mediatorje iz drugih podjetij.<sup>207</sup>

Pobudo za mediacijo lahko dajo zaposleni, ki so udeleženci spora, njihov neposredni vodja ali pa se ta posvetuje z določenim nadrejenim (npr. kadrovnikom) in nato ta ukrepa – vse to, pa je odvisno od posamezne organizacije podjetja.

Menim, da bi bilo prav tako primerno, da bi podjetje pripravilo priročnik, ki bi bil na voljo vsem zaposlenim (tako v pisni; v kadrovski službi ter v posameznih oddelkih, kot tudi v elektronski obliki; na domači strani delodajalca-intranetu). Vsebina priročnika bi lahko bila naslednja:

- Kaj je mediacija
- Značilnosti mediacije (hitro in učinkovito reševanje sporov)
- Kdaj se uporablja
- Kako se odločiti, ali je mediacija primerna za posameznika
- Kaj pričakovati od mediacije
- Potek mediacije
- Zaupen postopek
- Sporazumna rešitev spora
- Ohranitev medsebojnih odnosov
- Povečanje zadovoljstva strank in zagotavljanje večje verjetnosti trajnejše rešitve spora
- Pogosta vprašanja

#### ***Določitev postopka mediacije oziroma njegovih določb pri delodajalcu:***

- določitev postopka mediacije v IDS v kolektivno pogodbo delodajalca;
- priporočljivo je aktivno sodelovanje sindikata;
- usposobitev notranjih mediatorjev (zaposlenih ter/ali upokojenih delavcev). Osnovno načelo podjetja bi tako bilo, da se vsi nastali spori uvodoma poskušajo rešiti s pomočjo postopka mediacije – znotraj podjetja;
- stroške mediacije bi poravnalo podjetje, prav tako bi zagotovilo ustrezen prostor in primeren časovni termin;
- iz kolektivne pogodbe bi izhajalo, da se mora prizadeta stranka najprej obrniti na vodjo oddelka/sektorja (vodje bi v osnovi dobili navodila, ki bi bila bolj obsežna kot Priročnik, ki je namenjen vsem delavcem), kateri bi poskušal odpraviti nastali spor. V kolikor to ne bi bilo možno, vodja obvesti notranjega mediatorja, kateri se nato sestane s sptimi strankami ter poskuša razrešiti nastali spor;
- v kolikor tudi postopek notranje mediacije ne bi bil uspešen, bi lahko sprte stranke nadaljevale z reševanjem spora pred pristojnim sodiščem.

---

<sup>206</sup> Doherty, Nora; Marcelas, Guyler, The essential guide to workplace mediation and conflict resolution, London, Kogan Page, 2008.

<sup>207</sup> Npr. podjetje a, b in c se dogovorijo, da vsako podjetje usposobi enega mediatorja, ki bo v primeru nastalega spora le-tega reševal v preostalih podjetjih; mediator iz podjetja a, bo nastali spor lahko reševal v podjetju b in c, mediator iz podjetja b spor v podjetju a in c ter mediator iz podjetja c, spor v podjetju a in b. Tako bi bila zagotovljena nepristranost, nevtralnost in zaupnost. Obstaja tudi možnost, da vsa podjetja usposobijo skupnega mediatorja.

Določitev mediacije v kolektivni pogodbi je pomembno tudi zaradi večje informiranosti oziroma seznanjenosti delavcev z mediacijo. Delavci bi pričeli gledati na nastale spore – konflikte kot sestavni del življenja. Konflikte bi tako vsak zase poskušal rešiti osebno, v kolikor pa tega ne bi zmožel pa bi se lahko lažje odločil, da nastali problem poskuša rešiti s pomočjo mediacije – ter s pomočjo notranjega mediatorja.

### **9.3 Učinkovitost mediacijskega postopka v primerjavi s sodnim postopkom**

#### **9.3.1 Učinkovitost mediacije glede na porabo časa za razrešitev spora**

Pri mediacijskem postopku je pomembno, da se iščejo takšni načini rešitve spora, ki omogočajo nadaljevanje poslovnega odnosa med sprtimi strankami. Sodni postopki so usmerjeni v reševanje dejanj iz preteklosti, medtem ko so pri mediaciji rešitve usmerjene v prihodnost in s tem nadaljnje sodelovanje strank.

ZPP v tretjem odstavku 305. b člena določa možnost, da se v fazi poravnalnega naroka pravdni postopek prekine zaradi poskusa alternativnega reševanja spora, pri čemer prekinitve ne sme biti daljša od treh mesecev.

ZARSS možnost prekinitve za čas do 3 mesecev ne omejuje le na odločanje na poravnalnem naroku, saj se je v praksi pokazalo, da je včasih prekinitve postopka in napotitev strank na alternativno reševanje sporov primerna ne le v začetni fazi postopka, ampak tudi kasneje, npr. celo v fazi obravnave pritožbe zoper prvostopenjsko odločbo. Že doslej so v praksi sodišča določbo o možnosti prekinitve, ki je sicer umeščena v člen, ki določa poravnanli narok, interpretirala širše in so določbo uporabljala tudi izven poravnalnega naroka. Večina prekinitvev postopka zaradi poskusa alternativnega reševanja sporov pa se bo v praksi vendarle odvila v začetni fazi postopka, torej v času, ko bi zadeva čakala na razpis prvega naroka in se na njej ne bi aktivno delalo. Pravila postopka ne podpirajo predstave, da bi se pri sodiščih, ki nimajo sodnih zaostankov, redni sodni postopek na podlagi opravljenega naroka lahko zaključil že v dveh ali treh mesecih po vložitvi tožbe. Po določbah Zakona o pravdnem postopku (ZPP) priprave za glavno obravnavo obsegajo predhoden preizkus tožbe, vročitev tožbe tožencu zaradi odgovora in razpis glavne obravnave (269. člen ZPP). Sodišče mora tožbo toženi stranki poslati v 30 dneh od njene vložitve oziroma v 30 dneh od odločitve o predlogu za oprostitev plačila sodnih taks (276. člen ZPP), pri čemer pa je navedeni rok instrukcijski in se ga v primerih, ko je tožba nepopolna, ni mogoče držati. Rok za odgovor na tožbo v večini primerov znaša 30 dni (277. člen ZPP), pri vsem tem pa je treba upoštevati tudi čas, ki je potreben za vročanje. Tožba se toženi stranki vroča osebno (142. člen ZPP). Zadeve, ki so rešene takoj po vložitvi tožbe, so praviloma rešene procesno in ne meritorno. Dejansko torej prekinitvev postopka za tri mesece pomeni izkoristek časa, ko zadeva čaka na obravnavo, ne pomeni pa podaljšanja postopka. Pa tudi če bi trimesečna prekinitvev pomenila podaljšanje sodnega postopka, je bistvenega pomena to, da gre pri tem za prekinitvev na predlog oziroma ob soglasju pravnih strank, ne pa za zastoj v postopku, ki bi nastal iz razlogov sodišča in proti volji strank, kar je v IDS še posebej pomembno, ko se ohranja pogodba o zaposlitvi. ZARSS glede prekinitvev postopka vsebuje uravnoteženo rešitev. Trimesečni skrajni rok prekinitvev sodnega postopka po eni strani omogoča uspešno izvedbo postopka ARS, po



drugi strani pa z vidika skupnega trajanja postopka ne pomeni pretiranega posega.<sup>208</sup>

Na podlagi pridobljenih podatkov s strani sodišč so se postopki z mediacijo reševali v povprečju 46 dni, kar je veliko hitreje od sodnih postopkov, kateri so se v letu 2010 (pri Delovnem sodišču v Mariboru) v povprečju reševali 436 dni, pri čemer je potrebno razlikovati prioritete spore, ki so vezani na odpoved pogodbe o zaposlitvi (kjer je čas krajši) in ostalimi zadevami (npr. denarnimi zahtevki), kjer je čas daljši. Povprečen čas, v katerem se razpiše narok za obravnavo posamezne zadeve pri Delovnem sodišču v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi, pa je 2 do 3 mesece.<sup>209</sup> Pri Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani pa so v letu 2011 delovne spore v povprečju reševali 468 dni, v letu 2010 pa 441 dni. Glede na navedeno, je povprečen čas trajanja postopkov mediacije pri Delovnih sodiščih vsekakor krajši od rednih postopkov.<sup>210</sup>

#### **9.4 Mediacija – ohranitev delovnega razmerja kot razmerja trajnejše narave**

Postopki mediacije naj bi pripomogli k ohranjanju delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem, ki naj bi bilo razmerje trajnejše narave – trajni odnos. Namen mediacije bo dosežen, v kolikor bi sprte stranke po končanem postopku ohranile delovno razmerje<sup>211</sup> oziroma se vsaj sporazumno razšle. Pri mediaciji stranke same oblikujejo končno rešitev spora, zaradi česar med njimi naj ne bi bilo večjega nezadovoljstva, do katerega bi zagotovo prišlo pri sodnem postopku, ki se v večini primerov konča v škodo ter posledično temu nezadovoljstvu ene stranke.

---

<sup>208</sup> Mnenje Vlade RS o zahtevi za splošno razpravo o Predlogu sklepa DZ glede stanja v pravosodju, političnih vplivov nanj in ukrepov za ureditev stanja, Vlada RS, Ljubljana, 21. 12. 2010, stran 1–15.

<sup>209</sup> Podatki so pridobljeni s strani Delovnega sodišča v Mariboru (29. 11. 2011).

<sup>210</sup> Podatki so pridobljeni s strani Delovnega in socialnega sodišča v Ljubljani (17. 01. 2012).

<sup>211</sup> Delavec bi še naprej ostal v delovnem razmerju pri delodajalcu; s tem bi se izognil brezposelnosti ter kasnejšemu iskanju nove zaposlitve, ki jo je v današnjih časih precej težko dobiti. Vendar bi bila ohranitev zaposlitve možna le, če bi delodajalec delavcu omogočil »normalne« nadaljnje pogoje, v katerih bi delavec lahko delal (v optimalnem primeru). Takšna rešitev bi bila mnogo boljše, kot npr. kadar delavec dobi sodni spor napram delodajalcu in ga je le-ta nato dolžan (na podlagi sodbe) ponovno zaposliti (npr. zaradi tega, ker je bil delavec neupravičeno odpuščen ...). V takšnih primerih delodajalec delavca ni zaposlil prostovoljno ali zaradi sporazuma, ki je bil medsebojno dosežen, temveč zaradi prisilne določbe in to delavec ob nastopu dela ponavadi tudi »občuti«. To je precej bolj izrazito pri manjših delodajalcih, kjer je manjše število zaposlenih in so ti med seboj v stalnem kontaktu. Ponavadi se delavci v takšnih primerih sami odločijo za prekinitve delovnega razmerja, saj ne morejo delati v takšnih pogojih.

## 9.5 Postopki mediacij v IDS v obdobju 2009–2011

Tabela 1: Postopki mediacij v IDS na Delovnem sodišču v Mariboru v obdobju 2009–2011

Postopki mediacij	01. 09. 2009	01. 09. 2010	SKUPAJ
	– 01. 09. 2010	– 01. 10. 2011	
1. Koliko je bilo prejetih novih tožb v delovnih sporih v navedenem obdobju	1.518	1.459	2.977
2. Koliko je bilo skupaj rešenih zadev s pomočjo mediatorja: od tega	138	245	383
- koliko je bilo uspešnih mediacij:	70	138	208
- koliko mediacij je bilo neuspešnih:	48	97	145
- mediacija ni začeta:			6
3. Število umikov soglasja pred prvim srečanjem	19	5	24
4. Koliko je nerešenih zadev na dan 01. 09. 2010 oziroma 01. 10. 2011 – pri katerih je bilo podano soglasje strank, a še niso rešene	01. 09. 2010 16	01. 10. 2011 17	
5. a) Koliko je bilo št. poslanih povabil k postopku mediacije:	384	611	995
b) Skupno št. zadev, kjer sta obe stranki podali soglasje za mediacijo:	154	246	400
- samo soglasje tožeče stranke:	104	207	311
- samo soglasje tožene stranke:	44	58	102
- nobenega soglasje:	44	110	154
- ostalo:	6	1	7
6. Koliko časa so trajali postopki mediacije – čas rešitve zadeve:			
- najdaljši čas, ki je bil potreben za rešitev ene zadeve v okviru mediacije:	88 dni	96 dni	
- najkrajši čas, ki je bil potreben za rešitev ene zadeve v okviru mediacije:	0 dni	0 dni	
- povprečni čas mediacije:	30 dni	29 dni	
7. Koliko mediacijskih srečanj je bilo potrebnih za rešitev posamezne zadeve			
1. srečanje:	89 (64,5 %)	181 (73,9 %)	270 (70,5 %)
2. srečanja:	20 (14,5 %)	42 (17,1 %)	62 (16,2 %)
3. ali več srečanj:	6 (4 %)	11 (4,5 %)	17 (4,4 %)
4. nič srečanj (umiki soglasja pred 1. srečanjem, mediacija ni začeta ...):	23 (17 %)	11 (4,5 %)	34 (8,9 %)
8. V koliko zadevah je šlo za:			
- redno odpoved PZ:	51 (33,12 %)	9 (3,69 %)	62 (15,5 %)
- izredno odpoved PZ:	11 (7,14 %)	27 (11,06 %)	38 (9,5 %)
- uveljavljanje denarnih zahtevkov:	81 (52,59 %)	134 (54,9 %)	215 (53,7 %)
- drugi spori (disciplinske sankcije, ostalo):	11 (7,14 %)	74 (30,32 %)	85 (21,25 %)

Vir: Podatki pridobljeni na Delovnem sodišču v Mariboru, Urad predsednika, Maribor, 2011.

Tabela 2: Postopki mediacij v IDS na Delovnem in soc. sodišču v Ljubljani v obdobju 2009–2011

Postopki mediacij	/	01. 10. 2009 – 01.10.2011	SKUPAJ
1. Koliko je bilo prejetih novih tožb v delovnih sporih v navedenem obdobju		3.964	3.964
2. Koliko je bilo skupaj rešenih zadev s pomočjo mediatorja: od tega		535	535
- koliko je bilo uspešnih mediacij:		269	269
- koliko mediacij je bilo neuspešnih:		266	266
- mediacija ni začeta:			
3. Število umikov soglasja pred prvim srečanjem		38	38
4. Koliko je nerešenih zadev na dan 01. 10. 2011 – pri katerih je bilo podano soglasje strank, a še niso rešene		39	39
5. a) Koliko je bilo št. poslanih povabil k postopku mediacije:		1.281	1.281
b) Skupno št. zadev, kjer sta obe stranki podali soglasje za mediacijo:		458	458
- samo soglasje tožeče stranke:		406	406
- samo soglasje tožene stranke:		165	165
- nobenega soglasje:		252	252
- ostalo:			
6. Koliko časa so trajali postopki mediacije – čas rešitve zadeve:			
- najdaljši čas, ki je bil potreben za rešitev ene zadeve v okviru mediacije:		452 dni	452 dni
- najkrajši čas, ki je bil potreben za rešitev ene zadeve v okviru mediacije:		1 dan	1 dan
- povprečni čas mediacije:		50 dni	50 dni
7. Koliko mediacijskih srečanj je bilo potrebnih za rešitev posamezne zadeve			
1. srečanje:		361 (75,2 %)	361(75,2 %)
2. srečanja:		93 (19,3 %)	93 (19,3 %)
3. ali več srečanj:		26 (5,4 %)	26 (5,4 %)
4. nič srečanj (umiki soglasja pred 1. srečanjem, mediacija ni začeta ...):			
8. V koliko zadevah je šlo za:			
- redno odpoved PZ:		/	/
- izredno odpoved PZ:		/	/
- uveljavljanje denarnih zahtevkov:		/	/
- drugi spori (disciplinske sankcije, ostalo):		/	/

Vir: Podatki pridobljeni na Delovnem in soc. sodišču v Ljubljani, Urad predsednika, Ljubljana, 2011.

Tabela 3: Postopki mediacij v IDS na Delovnem sodišču v Celju v obdobju 2009–2011

Postopki mediacij	01. 09. 2009 – 01. 09. 2010	01. 09. 2010 – 01. 10. 2011	SKUPAJ
1. Koliko je bilo prejetih novih tožb v delovnih sporih v navedenem obdobju - <i>število prejetih spisov v mediacijo:</i>	569 109	832 /	1.401 /
2. Koliko je bilo skupaj rešenih zadev s pomočjo mediatorja: od tega - <i>koliko je bilo uspešnih mediacij:</i> - <i>koliko mediacij je bilo neuspešnih:</i> - <i>mediacija ni začeta:</i>	17 29 /	27 26 11	44 55 11
3. Število umikov soglasja pred prvim srečanjem	/	/	/
4. Koliko je nerešenih zadev na dan 01. 09. 2010 oziroma 01. 10. 2011 – pri katerih je bilo podano soglasje strank, a še niso rešene	01. 09. 2010 0	01. 10. 2011 5	
5. a) Koliko je bilo št. poslanih povabil k postopku mediacije: b) Skupno št. zadev, kjer sta obe stranki podali soglasje za mediacijo: - <i>samo soglasje tožeče stranke:</i> - <i>samo soglasje tožene stranke:</i> - <i>nobenega soglasje:</i> - <i>ostalo:</i>	104 54 29 10 4 /	110 59 47 12 29 /	214 113 76 22 33 /
6. Koliko časa so trajali postopki mediacije – čas rešitve zadeve: - <i>najdaljši čas, ki je bil potreben za rešitev ene zadeve v okviru mediacije:</i> - <i>najkrajši čas, ki je bil potreben za rešitev ene zadeve v okviru mediacije:</i> - <i>povprečni čas mediacije:</i>	98 dni 1 dan 31 dni	157 dni 6 dni 46 dni	
7. Koliko mediacijskih srečanj je bilo potrebnih za rešitev posamezne zadeve 1. srečanje: 2. srečanja: 3. ali več srečanj: 4. nič srečanj (umiki soglasja pred 1. srečanjem, mediacija ni začeta ...):	34 (85 %) 6 (15 %) 0 (0 %) / (%)	33 (66 %) 12 (24 %) 5 (10 %) / (%)	76 (76,76 %) 18 (18,18 %) 5 (5,05 %) / (%)
8. V koliko zadevah je šlo za: - <i>redno odpoved PZ:</i> - <i>izredno odpoved PZ:</i> - <i>uveljavljanje denarnih zahtevkov:</i> - <i>drugi spori (disciplinske sankcije, ostalo):</i>	6 4 99 /	/	

Vir: Podatki pridobljeni na Delovnem sodišču v Celju, Urad predsednice, Celje, 2011.

Tabela 4: Postopki mediacij v IDS na Delovnem sodišču v Kopru v obdobju 2009–2011

Postopki mediacij	01. 09. 2009	15. 06. 2010	SKUPAJ
	- 15. 06. 2010	- 01. 10. 2011	
1. Koliko je bilo prejetih novih tožb v delovnih sporih v navedenem obdobju - <i>število prejetih spisov v mediacijo:</i>	/	711	711
2. Koliko je bilo skupaj rešenih zadev s pomočjo mediatorja: od tega - <i>koliko je bilo uspešnih mediacij:</i> - <i>koliko mediacij je bilo neuspešnih:</i> - <i>mediacija ni začeta:</i>	/	664	664
	/	469	469
	/	1	1
3. Število umikov soglasja pred prvim srečanjem	/	2	2
4. Koliko je nerešenih zadev na dan 01. 10. 2011 – pri katerih je bilo podano soglasje strank, a še niso rešene	/	01. 10. 2011	
	/	/	
5. a) Koliko je bilo št. poslanih povabil k postopku mediacije:	/	168	168
b) Skupno št. zadev, kjer sta obe stranki podali soglasje za mediacijo:	/	65	65
- <i>samo soglasje tožeče stranke:</i>	/	65	65
- <i>samo soglasje tožene stranke:</i>	/	18	18
- <i>nobenega soglasje:</i>	/	20	20
- <i>ostalo:</i>	/	/	/
6. Koliko časa so trajali postopki mediacije – čas rešitve zadeve: - <i>najdaljši čas, ki je bil potreben za rešitev ene zadeve v okviru mediacije:</i> - <i>najkrajši čas, ki je bil potreben za rešitev ene zadeve v okviru mediacije:</i> - <i>povprečni čas mediacije:</i>	/	191 dni	
	/	13 dni	
	/	59 dni	
7. Koliko mediacijskih srečanj je bilo potrebnih za rešitev posamezne zadeve 1. srečanje: 2. srečanja: 3. ali več srečanj: 4. nič srečanj (umiki soglasja pred 1. srečanjem, mediacija ni začeta ...):	/	16 (59,26 %)	16 (59,26 %)
	/	5 (18,52 %)	5 (18,52 %)
	/	3 (11,11 %)	3 (11,11 %)
	/	3 (11,11 %)	3 (11,11 %)
8. V koliko zadevah je šlo za: - <i>redno odpoved PZ:</i> - <i>izredno odpoved PZ:</i> - <i>uveljavljanje denarnih zahtevkov:</i> - <i>drugi spori (disciplinske sankcije, ostalo):</i>	/	/	
	/	/	
	/	/	
	/	/	

Vir: Podatki pridobljeni na Delovnem sodišču v Kopru, Urad predsednice, Koper, 2011

**Analiza podatkov o mediacijah po posameznih sodiščih**

a) **Iz podatkov Delovnega sodišča v Mariboru** izhaja, da je v preteklih dveh letih bilo vloženih približno enako število novih zadev – cca. 1500. Od 01. 09. 2009 do 01. 10. 2011 je bilo tako na sodišču prejetih 2977 tožb. Od tega je bilo s pomočjo mediacije skupaj rešenih 383 zadev, pri čemer se je število rešenih zadev v letu 2010/2011 napram letu 2009/2010 povečalo kar za 56,3 %. Prav tako se je število uspešnih mediacij povečalo iz 70 na 138, kar je 50,7 % več od predhodnega leta, medtem ko se je število umikov soglasij pred prvim srečanjem zmanjšalo z 19 na 5.

Število nerešenih zadev je v dveh letih ostalo skoraj enako, kar je dober rezultat. Iz analize poslanih povabil k postopku mediacije ter podanih soglasij obeh strank izhaja, da se je število poslanih povabil skoraj podvojilo, in sicer od 384 na 611. Vzpodbuden je prav tako podatek, da se je število zadev, kjer sta obe stranki podali soglasje k mediaciji v enem letu povečalo s 154 na 245 (za 62,6 %), malo manj pa podatek, da se je prav tako povečalo število zadev, kjer nobena od strank ni podala soglasje (s 44 na 110: za 250 %).

Zelo zanimivi so podatki glede trajanja postopkov mediacije, iz katerih lahko razberemo, da je najdaljši čas, ki je bil potreben za rešitev posamezne zadeve znašal 96 dni (iz 9. člena Programa Alternativnega rešavanja delovnih sporov pri delovnem sodišču v Mariboru z dne 19. 07. 2011 izhaja, da lahko postopek mediacije teče toliko časa, dokler o njegovi smiselnosti obstaja soglasje med strankami in mediatorjem, vendar ne več kot tri mesece; v tem primeru je bil porabljen čas malo prekoračen, vendar gre tukaj za izjemo – najdlje trajajoč postopek). Zelo vzpodbuden pa je podatek, da je povprečni čas za rešitev zadeve s pomočjo mediacije trajal 30 (2009/2010) oziroma 29 dni (2010/2011). Iz podatkov izhaja, da je institut mediacije dosegel svoj namen, saj je bilo v letu 2009/10 – 89 zadev (64,5 %) rešenih že na prvem srečanju ter 20 zadev (14,5 %) na drugem. Tukaj vidimo, da se je v letu 2009/2010 – 79 % vseh zadev rešilo že na 1. oziroma 2. srečanju, kar je izreden dosežek. V letu 2010/2011 pa kar 181 zadev (73,9 %) na prvem ter 42 zadev (17,1 %) na drugem srečanju, kar predstavlja 91 % vseh zadev, ki so bile rešene najkasneje na drugem srečanju.

Kadar primerjamo zgoraj naveden podatek o uspešnosti rešenih zadev na 1. oziroma 2. mediacijskem srečanju s časovnim obdobjem, ki je potrebno za rešitev delovnega spora pred sodiščem (v letu 2010 so se pri Delovnem sodišču v Mariboru v povprečju spori reševali 436 dni, pri čemer je potrebno razlikovati prednostne spore o odpovedi pogodbe o zaposlitvi, kjer je čas rešavanja zadev krajši in ostalimi zadevami npr. denarnimi zahtevki, kjer je čas daljši) vidimo, da je s sprejetjem ZARSS dosežen namen hitrega rešavanja zadev in se je mediacija kot alternativen način rešavanja delovnih sporov uveljavila bolje kot je bilo pričakovano.

Zanimiv je tudi podatek, ki razkriva, da je v delovnih sporih v letu 2009/2010 pretežno šlo za uveljavljanje denarnih zahtevkov (81 zadev – 52,59 %) ter redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi (51 zadev – 33,12 %), v letu 2010/2011 je prav tako bilo največ zadev zaradi uveljavljanja denarnih zahtevkov (134 zadev – 54,9 %), sledili so drugi spori (disciplinske sankcije, ostalo, ...) s 74. zadevami – 30,32 % ter na tretjem mestu izredna odpoved PZ (27 zadev – 11,06 %).

b) **Pri Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani** je bilo v obdobju od 01. 10. 2009 do 01. 10. 2011 vloženih 3964 tožb. Od tega je bilo z mediacijo skupaj rešenih 535 zadev. V omenjenem obdobju je bilo 269 uspešnih mediacij, medtem ko je bilo neuspešnih 266. Iz

tega podatka vidimo, da je bilo razmerje med uspešnimi ter neuspešnimi mediacijami skoraj enako.

Iz podatkov nadalje izhaja, da so stranke v 38. primerih podale umik soglasja za reševanje spornih zadev z mediacijo pred prvim srečanjem. Na dan 01. 10. 2011 je bilo še 39 nerešenih zadev, pri katerih je bilo podano soglasje obeh strank.

Zanimivi so podatki glede trajanja postopkov mediacije, iz katerih lahko razberemo, da je najdaljši čas, ki je bil potreben za rešitev posamezne zadeve, znašal kar 452 dni. Iz 9. ter 3. člena Programa Alternativnega rešavanja delovnih sporov pri Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani z dne 01. 06. 2010 izhaja, da lahko postopek mediacije teče toliko časa, dokler o njegovi smiselnosti obstaja soglasje med strankami in mediatorjem, vendar ne več kot tri mesece oziroma kot določa sklep o napatitvi (3. mesece). V zgornjem primeru je bil porabljen čas precej prekoračen in do tega ne bi smelo priti, vendar gre tukaj za izjemo – najdlje trajajoč postopek, za katerega je najverjetneje obstajalo soglasje strank in mediatorja in jim je bilo pomembneje, da se postopek reši z mediacijo kot v rednem pravnem postopku. Potrebno je tudi poudariti, da posamezen postopek bistveno ne vpliva na končno povprečje trajanja mediacijskih sporov/postopkov.

Medtem ko je bil postopek mediacije najhitreje rešen v enem samem dnevu. Povprečni čas, v katerem so bili rešeni postopki mediacije pri Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani pa je znašal 50 dni, kar je precej hitreje, kot je to običaj v pravnih postopkih pred rednimi sodišči.

Obetujoč je prav tako podatek, ki razkriva, da je institut mediacije dosegel namen, saj je bilo v obdobju od 01. 10. 2009 do 01. 10. 2011 – 361 zadev (72,2 %) rešenih že na prvem srečanju ter 93 zadev (19,3 %) na drugem, kar predstavlja 94,5 % vseh zadev, ki so bile rešene najkasneje na drugem srečanju.

Če povzamemo, da se je 94,5 % vseh zadev rešilo najkasneje na drugem mediacijskem srečanju ter da so se postopki mediacije v povprečju reševali 50 dni, ugotovimo, da je mediacija več kot primereno nadomestilo oziroma boljša odločitev napram dalj časa trajajočim in predvsem za stranke stresnim pravnim postopkom.<sup>212</sup>

c) **Iz podatkov Delovnega sodišča v Celju izhaja**, da je v preteklih dveh letih bilo vloženih 1401 novih zadev, pri čemer je bilo od 01. 09. 2009 do 01. 09. 2010 vloženih 569 zadev, ter od 01. 09. 2010 do 01. 10. 2011 – 832 (porast za 68,38 %). Od tega je bilo v letu 2009/2010 17 uspešno rešenih mediacij, v letu 2010/2011 pa 27, kar je 62,96 % več od predhodnega leta. Število nerešenih zadev je v dveh letih ostalo skoraj enako (v letu 2009/10 – 29 zadev, v 2010/11 pa 26), kar je dober rezultat.

Iz Analize poslanih povabil k postopku mediacije izhaja, da je število le-teh bilo v letih 2009 do 2011 skoraj enako (104, 110), prav tako je število podanih soglasij obeh strank v že omenjenem obdobju ostalo skoraj enako (54, 59). Se pa je povečalo število zadev, kjer nobena stranka ni podala soglasja k postopku mediacije, in sicer s 4 zadev v letu 2009/10 na 29 zadev v letu 2010/11 (za 725 %).

---

<sup>212</sup> Žal s strani sodišča v Ljubljani nisem pridobil statističnih podatkov, ki bi razkrili, v koliko zadevah (sporih) je šlo za uveljavljanje denarnih zahtevkov, redne oziroma izredne odpovedi PZ ali kakšnih drugih sporov.

Iz podatkov glede trajanja postopkov mediacije lahko razberemo, da se je najdalj časa trajajoča zadeva reševala 157 dni (iz 9. ter 3. člena Programa Alternativnega rešavanja sporov pri delovnem sodišču v Celju z dne 07. 06. 2010 izhaja, da lahko postopek mediacije teče toliko časa, dokler o njegovi smiselnosti obstaja soglasje med strankami in mediatorjem, vendar ne več kot določa sklep o napotitvi – tri mesece; v tem primeru je bil porabljen čas prekoračen, vendar gre tukaj za izjemo – najdlje trajajoč postopek). Vzpodbuden pa je podatek, da je povprečni čas za rešitev zadeve s pomočjo mediacije trajal 31 (2009/2010) oziroma 46 dni (2010/2011). Iz podatkov izhaja, da je institut mediacije tudi pri Delovnem sodišču v Celju dosegel svoj namen, saj je bilo v letu 2009/10 – 34 zadev (85 %) rešenih že na prvem srečanju ter 6 zadev (15 %) na drugem. Iz tega je razvidno, da so se v letu 2009/2010 – vse zadeve rešile že na 1. oziroma 2. srečanju, kar je izreden dosežek. V letu 2010/2011 je bilo rešenih 33 zadev (66 %) na prvem ter 12 zadev (24 %) na drugem srečanju, kar predstavlja 90 % vseh zadev, ki so bile rešene najkasneje na drugem srečanju.

Zadnji podatek razkriva, da je v delovnih sporih v letu 2009/2010 skoraj v vseh primerih šlo za uveljavljanje denarnih zahtevkov (99 zadev – 90,82 %), preostali odstotki so pripadli redni (6 zadev – 5,5 %) ter izredni odpovedi PZ (4 zedeve – 3,67 %)

**d) Statistični podatki Delovnega sodišča v Kopru razkrivajo**, da je bilo od 15. 06. 2010 do 01. 10. 2011 pri sodišču vloženi 711 tožb/zadev. V omenjenem obdobju je bilo 664 uspešno zaključenih postopkov mediacij, medtem ko je neuspešnih bilo 469. V enem primeru pa mediacija ni bila začeta. V zgoraj navedenem obdobju je bilo rešenih skupaj 1134 mediacij, od tega 664 uspešno (58,5 % uspešnost).<sup>213</sup>

Poslanih povabil k postopku mediacije je bilo 168, medtem ko je bilo skupno število zadev, kjer sta obe stranki podali soglasje 65. V 65 zadevah je soglasje za mediacijo podala samo tožeča stranka, v 18 pa samo tožena. 20 zadev pa je bilo takšnih, kjer nobena stranka ni podala soglasja za mediacijo.

Pri delovnem sodišču v Kopru pa prihaja do precejšnjega odstopanja pri trajanju postopkov mediacije. Za rešitev najdalj časa trajajoče zadeve je bilo potrebnih 191 dni, medtem ko za rešitev najkrajše 13 dni.

Iz 9. ter 3. člena Programa Alternativnega rešavanja sporov pri delovnem sodišču v Kopru z dne 01. 06. 2010 namreč izhaja, da lahko postopek mediacije teče toliko časa, dokler o njegovi smiselnosti obstaja soglasje med strankami in mediatorjem, vendar ne več kot tri mesece oziroma kot določa sklep o napotitvi (tri mesece). V najdalj časa trajajočem primeru je bil predpisan čas za rešitev zadeve prekoračen za več kot dvakrat. Prav tako je bila najkrajša zadeva rešena šele v 13. dnevih, kar prav tako precej odstopa od ostalih delovnih sodišč, kjer so se najkrajše zadeve rešile že v enem dnevu.

Delovno sodišče v Kopru je v povprečju porabilo največ časa za reševanje postopkov s pomočjo mediacije – 59 dni, kar je skoraj dvakrat več kot Delovno sodišče v Mariboru.

Ne glede na zgoraj navedeno, je mediacija tudi pri Delovnem sodišču v Kopru dosegla namen, saj je bilo v obdobju od 15. 06. 2010 do 01. 10. 2011 – 16 (od skupno 27) zadev (59,26 %) rešenih že na prvem srečanju, ter 5 zadev (18,52 %) na drugem. Iz tega izhaja, da se je 77,78 % vseh zadev rešilo že na 1. oziroma 2. srečanju, kar je odličen dosežek.

---

<sup>213</sup> Števila nerešenih zadev na dan 01. 10. 2011, pri katerih je bilo podano soglasje strank, sodišče ni posredovalo, ker tega podatka ne vodijo.



## 9.6 Povzetek – ugotovitve

Delovna sodišča v Mariboru, Celju in Ljubljani so že pred uradno uporabo zakona le-tega pričela uporabljati in izvajati, kar se je izkazalo za zelo dobro. Uveljavitev zakona pa potrjujejo tudi pridobljeni podatki. Delovna sodišča v Sloveniji so strankam posredovala 2658 povabil k postopku mediacije in od teh prejela 1036 soglasij s strani obeh strank, kar znaša 38,97 % uspešnost. Lahko sklenem, da se je mediacija v tako kratkem času že uveljavila pri nas oziroma prodrla do zavesti ljudi, ki ji zaupajo in verjamejo vanjo. Pozitiven pa je tudi podatek, da se delovni spori s pomočjo mediacije rešujejo zelo hitro, povprečni čas trajanja postopka mediacije v Sloveniji je znašal 45 dni in če ta podatek primerjamo s trajanjem rednega postopka pred Delovnimi sodišči, ugotavljam, da je mediacija hitrejši način reševanja nastalih sporov. Pomembno je tudi, da se je 88,48 % vseh pričetih postopkov mediacije rešilo že na prvem oziroma najkasneje na drugem srečanju. Glede na navedeno je pričakovati, da bo mediacija v prihodnje pridobila še večji pomen in zaupanje delavcev ter delodajalcev.

## 10 STROŠKI – MEDIACIJSKEGA POSTOPKA V IDS V PRIMERJAVI S SODNIM POSTOPKOM

### 10.1 Stroški v postopku mediacije

Stroški mediacije se ne štejejo za stroške pravnega postopka. Leta 2009 sprejet ZARSS pa uvaja delno oziroma popolno plačljivost mediacijskih postopkov.<sup>214</sup> Stroški mediacijskega postopka je praviloma nižja od rednega sodnega ali arbitražnega postopka. Stroški so odvisni od tarife, ki jo določi mediator, ter od stroškov zastopanja s strani odvetnika. Plačilo mediatorjev se določi skladno s Pravilnikom o nagradi in povračilu potnih stroškov mediatorjem,<sup>215</sup> ki delujejo v programih sodišč. Če stranke s pomočjo mediacije uspejo v krajšem roku razrešiti konflikt, so temu ustrezno manjši stroški.

Velja omeniti, da so sodišču pridružene mediacije na Okrožnem sodišču za stranke postopkov brezplačne. Stranke krijejo le stroške odvetnika<sup>216</sup> in morebitne potne stroške prihoda na mediacijska srečanja. V primeru, da je mediacija uspešna in stranke sklenejo sodno poravnavo, lahko zahtevajo povrnitev dela sodne takse, ki so jo plačale ob vložitvi tožbe.

V mediaciji je spor mogoče rešiti že na enem ali dveh srečanjih, kar pomembno rešuje stroške postopka. Mediator ima pravico do nagrade in povračila razumnih stroškov. Če se stranke ne sporazumejo drugače, nosi vsaka svoje stroške (npr. potne stroške, stroške zastopanja po odvetniku), skupne stroške mediacije (npr. nagrado in stroške mediatorja) pa nosita po enakih delih. Stranki, ki sodni spor uspešno rešita v mediaciji, se s tem izogneta nastajanju stroškov sodnega postopka. Odpadejo torej potni stroški stranke (povezani zlasti

<sup>214</sup> Tarife za ure mediiranja ter za nagrado in sporazum si je možno ogledati na spletnem naslovu: [www.uradni-list.si/files/RS\\_-2010-022-00966-OB~P001-0000.PDF](http://www.uradni-list.si/files/RS_-2010-022-00966-OB~P001-0000.PDF)

<sup>215</sup> Uradni list RS, št. 22/2010.

<sup>216</sup> Prisotnost odvetnika v postopku mediacije ni obvezna.

s prihodom na naroke), odvetniški stroški (povezani zlasti s svetovanjem, sestavo vlog in zastopanjem stranke na naroku), stroški morebitnih izvedenin itd.<sup>217</sup>

### a) Stroški mediacije na sodiščih

Mediator, ki deluje v programu mediacije pri sodiščih, je upravičen do nagrade in do povračila potnih stroškov.

V nekaterih primerih nagrado mediatorja in njegove potne stroške v celoti ali delno krije sodišče:

- v sporih iz razmerij med starši in otroki in delovnopравnih sporih zaradi odpovedi pogodbe o zaposlitvi sodišče v celoti krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške. Stranke krijejo le morebitne svoje stroške (npr. stroški prihoda na mediacijsko srečanje, nagrada odvetnika ...);
- v ostalih sporih, razen v gospodarskih sporih, sodišče krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške le za prve tri ure mediacije;
- v gospodarskih sporih krijejo nagrado mediatorja in njegove potne stroške stranke same.

Nagrada mediatorja je sestavljena iz nagrade za izvedena mediacijska srečanja in iz nagrade za uspešno zaključeno mediacijo.

1. Nagrada za izvedena mediacijska srečanja pripade mediatorju ne glede na to, ali se mediacija uspešno konča. Odmeri se po naslednjih postavkah:

- za vsake začete pol ure mediacijskega srečanja 17,00 EUR,
- v posebno zahtevnih zadevah za vsake začete pol ure mediacijskega srečanja 21,00 EUR.

2. Nagrada za uspešno zaključeno mediacijo mediatorju pripade, če se mediacija zaključi s sklenitvijo sporazuma o rešitvi spora med strankami. Odmeri se po naslednjih postavkah:

- v zadevah v sporih iz razmerij med starši in otroki 150,00 EUR,
- v pravnih zadevah, gospodarskih zadevah in delovnih zadevah 135,00 EUR,
- v ostalih zadevah 70,00 EUR,
- nagrada za rešeno pridruženo zadevo 70,00 EUR.

V postopku mediacije pri višjih sodiščih in na Višjem delovnem in socialnem sodišču se nagrada poveča za 20 %.

Potni stroški mediatorja se praviloma priznajo v višini izdatkov za prevoz z najcenejšim javnim prevoznim sredstvom.<sup>218</sup>

V primeru uspešne mediacije, ko se spor zaključi s sodno poravnavo pred izdajo odločbe ali ko se umakne tožba pred razpisom naroka za obravnavo, so stranke upravičene do vrnitve polovice takse, ki je bila plačana v skladu Zakonom o sodnih taksah.<sup>219</sup>

<sup>217</sup> [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/splosno\\_o\\_mediaciji/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/splosno_o_mediaciji/)

<sup>218</sup> [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/mediacija\\_v\\_praksi/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/mediacija_v_praksi/)

<sup>219</sup> Zakon o sodnih taksah (ZST-1), Uradni list RS, št. 37/2008.

## b) Stroški društva mediatorjev Slovenije

Društvo mediatorjev Slovenije je na seji dne 29. 06. 2010 sprejelo Tarifo Mediatorjev DMS,<sup>220</sup> ki določa, da se ta uporablja za vse tiste postopke mediacije, v katerih kot mediator ali komediator nastopa član DMS in potekajo na podlagi sklenjene pogodbe med udeleženci postopka in mediatorjem.

Tarifa se ne uporablja v tistih postopkih mediacije, v katerih se uporablja posebna tarifa oziroma je plačilo za delo mediatorja določeno v posebnem predpisu ali posebni pogodbi, sklenjeni s ponudnikom, ki nudi mediacijske storitve.<sup>221</sup>

S pogodbo, ki jo pred postopkom mediacije sklenejo vsi udeleženci mediacijskega postopka in mediator, član DMS, se kot bistvene sestavine pogodbe določijo urna postavka v skladu s posebnim delom te tarife, plačnik, način in rok plačila.<sup>222</sup>

Urna postavka za delo mediatorja znaša neto:

- v mediaciji v družinskih sporih 50,00 EUR,
- v mediaciji v gospodarskih sporih 150,00 EUR,
- v mediaciji s področja civilnega prava 100,00 EUR.

Urna postavka vključuje delo s strankami na skupnem in ločenem sestanku ter drugo komunikacijo s pomočjo tehničnih komunikacijskih sredstev ter čas porabljen za pripravo osnutka poravnave. Za potrebe te tarife se šteje, da se mediacija začne, ko to določa 6. člen ZMCGZ.

Urna postavka ne sme presežati zneskov, določenih v 3. členu tarife, razen v izjemnih primerih, primeroma navedenih v 5. členu tarife.

Mediator ima pravico v posebnih primerih izvajati mediacijo pro bono.

Urna postavka se lahko poveča, vendar ne več kot za 100 %, v naslednjih primerih:

- če gre za posebno zahteven primer,
- če nastopa večje število udeležencev,
- če je potrebno poznavanje določenega področja pri dogovorjeni evaluativni mediaciji,
- če je potrebno znanje in uporaba tujega jezika,
- če gre za vrednost spora nad 50.000 EUR.

Mediator je upravičen do povračila materialnih stroškov, potnih stroškov in dnevnice v višini, kot je določena za delavce državnih organov RS. Mediator je za povračilo teh stroškov dolžan predložiti specificiran račun.<sup>223</sup>

<sup>220</sup> Dostopna na naslovu: <http://www.slo-med.si/109234.html>

<sup>221</sup> 1. člen Tarife mediatorjev DMS, Društvo mediatorjev Slovenije, 2010.

<sup>222</sup> 2. člen Tarife mediatorjev DMS, Društvo mediatorjev Slovenije, 2010.

<sup>223</sup> Tarifa mediatorjev DMS, Društvo mediatorjev Slovenije, 2010, 3.–6. člen.

Društvo mediatorjev Slovenije je v svoji Tarifi mediatorjev določilo vrednost nagrade za mediatorja za mediacijo v individualnih delovnih sporih od 75 do 150 EUR (plus DDV) na uro.<sup>224</sup>

## 10.2 Stroški v sodnem postopku<sup>225</sup>

Stroški v sodnem postopku so t. i. pravdni stroški. Pravdni stroški so izdatki, ki nastanejo med postopkom ali zaradi postopka ter obsegajo tudi nagrado za delo odvetnika in drugih oseb, ki jim zakon priznava pravico do nagrade.

Če sodišče po izvedbi vseh dokazov, ki so jih predlagale stranke, ne more ugotoviti dejstev, ki so pomembna za odločitev, lahko izvede dokaze tudi po uradni dolžnosti. V tem primeru sodišče določi, da znesek, ki je potreben za stroške izvedbe dokaza, založi ena ali obe stranki. Če ta znesek ni založen v roku, ki ga je določilo sodišče, sodišče opusti izvedbo dokaza (34. člen ZDSS-1).

Sodišče lahko odloči, da mora delodajalec kriti vse stroške za izvedbo dokazov, tudi če delavec v sporu ni v celoti uspel, pa zaradi tega niso nastali posebni stroški. Če je delavec v postopku sodeloval brez pooblaščenca ali ga je zastopal predstavnik sindikata, pa v sporu ni v celoti uspel, lahko sodišče odloči, da vsaka stranka krije svoje stroške zastopanja (38. člen ZDSS-1).

V sporih o obstoju ali prenehanju delovnega razmerja, ki so prednostni, delodajalec krije svoje stroške postopka ne glede na njegov izid, razen če je delavec z vložitvijo tožbe ali z ravnanjem v postopku zlorabljal procesne pravice (41. člen ZDSS-1).

## 10.3 Stroški postopkov ARS (mediacije) v primerjavi s sodnimi postopki

Reševanje sporov v sodnem postopku je povezano z znatnimi stroški (kot so sodne takse, stroški pooblaščenec, odvetnikov, stroški izdelave raznih izvedeniških mnenj ...), ki se s trajanjem postopka samo še povečujejo. Stroški mediacije po drugi strani niso stroški pravnega postopka. Leta 2009 sprejet ZARSS pa uvaja delno ali polno plačljivost mediacijskih postopkov.<sup>226</sup> V mediaciji, ki se izvede v delovnopравниh sporih zaradi odpovedi PZ, sodišče krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške. V mediaciji, ki se izvede v vseh ostalih sporih, razen v gospodarskih sporih, sodišče krije nagrado mediatorja za prve tri ure mediacije in njegove potne stroške, ki nastanejo v zvezi s prvimi tremi urami mediacije (22. člen ZARSS).

Kljub plačljivosti mediacij v skladu zakonodajo so stroški mediacijskih postopkov relativno majhni (v delovnopравниh sporih zaradi odpovedi PZ jih v celoti plača sodišče). Še posebej, če stranke s pomočjo mediacije uspejo v krajšem času razrešiti spor, se posledično temu ustrezno zmanjšajo tudi stroški. Glede na predhodne podatke, da se

<sup>224</sup> Penko-Natlačen, Metka; Fridel, Andrej; Knez, Igor; Golob, Gregor; Žgavec, Simon; Rižnik, Peter; Uršič, Vesna; Djinović, Marko; Žrt, Amela; Korpič-Horvat, Etelka, Alternativno reševanje delovnopравниh sporov s podporo socialnega dialoga, GZS, Ljubljana, februar 2010, stran 85.

<sup>225</sup> Zakon o delovnih in socialnih sodiščih – ZDSS-1, stroški v postopku – povzetelek; členu 35, 38, 41.

<sup>226</sup> Mediacije pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, Ljubljana, 2009, stran 99.

zadeve, ki se rešujejo z mediacijo pri sodišču v Mariboru, Celju, Ljubljani v 90 % oziroma 78 % v Kopru razrešijo najkasneje na 2. srečanju<sup>227</sup> in zakonskemu določilu ZARSS, da sodišče krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške za prve tri ure mediacije v sporih zaradi odpovedi PZ, lahko zaključimo, da so stroški takšnega mediacijskega postopka v primerjavi s sodnim izredno majhni. Tudi v primerih, ko srečanja trajajo dalj časa kot običajno, ti stroški ne dosegajo stroškov sodnih postopkov.

## 10.4 Učinkovitost posameznega postopka glede na porabo sredstev

Kot izhaja iz ocene finančnih posledic ZARSS (ki je bila predstavljena v okviru predloga zakona), bi bilo potrebno za delovanje programov alternativnega rešavanja sporov na letni ravni zagotoviti sodiščem znesek 2.241.395,00 EUR. Ta podatek je bil upoštevan pri načrtovanju proračuna. Zadeve, ki bodo v teh programih rešene, ne bodo več obremenjevale sodišč, zato z vidika sodstva ne predstavljajo več stroška, ampak prihranek. Na prvi stopnji bi bilo z ARS tako mogoče rešiti skoraj 9700 zadev, kar bi bil prihranek po oceni 2,375.892,00 EUR in torej presega stroške za delovanje ARS. Pri tem je kot podlaga izračunu upoštevan podatek, da strošek sodnika po rešeni zadevi znaša med 241,20 EUR in 264,00 EUR (bruto).<sup>228</sup>

V finančno oceno so bili vključeni vsi potrebni parametri, zlasti:

- pripad zadev na sodišča,
- odstotek zadev, v katerih stranke podajo soglasje za mediacijo,
- odstotek zadev, v katerih se mediacija uspešno zaključi,
- odstotek zadev, v katerih se mediacija zaključi na 1. naroku,
- odstotek zadev, v katerih se mediacija zaključi na 2. naroku,
- strošek sodišč na opravljeno mediacijo,
- strošek sodnika na odčrtano zadevo ...

Poleg zadev, ki se rešijo v času postopka pred sodiščem prve stopnje, iz ZARSS izhaja še vrsta nadaljnjih pozitivnih učinkov, ki povečujejo prihranke, npr.:

- zadeve, rešene v mediaciji, ne bodo obremenjevale Višjih sodišč, ker ni pravnega sredstva pritožbe;
- zadeve, rešene v mediaciji, se praviloma prostovoljno izvršijo, izvršba ni potrebna, kar pomeni prihranek okrajnih sodišč (ki so pristojna za izvršbo; v osnovi COVL in nato po pravnomčnosti sklepa o izvršbi krajevno pristojna sodišča);
- zaradi trajnejših rešitev spornih razmerij je zmanjšano vlaganje novih tožb med istimi strankami.<sup>229</sup>

Glede stroškov postopka so alternativni načini rešavanja sporov strankam bolj dostopni kot sodni. Ker je rešitev velikokrat sprejeta že na enem ali dveh srečanjih ter ni pritožbenih pravnih sredstev, je tudi cenovno tak postopek za stranki bolj ugoden. Velja sicer, da se sam postopek ne začne, preden se stranki jasno ne opredelita tudi glede višine nagrade mediatorju. V arbitražnih postopkih pa so po navadi zneski nagrade vnaprej določeni s

<sup>227</sup> Mediacijska srečanja običajno trajajo uro in pol (lahko tudi več; odvisno od zahtevnosti zadeve).

<sup>228</sup> Mnenje Vlade RS o zahtevi za splošno razpravo o Predlogu sklepa DZ glede stanja v pravosodju, političnih vplivov nanj in ukrepov za ureditev stanja, Vlada RS, Ljubljana, 21. 12. 2010, stran 13.

<sup>229</sup> Mnenje Vlade RS o zahtevi za splošno razpravo o Predlogu sklepa DZ glede stanja v pravosodju, političnih vplivov nanj in ukrepov za ureditev stanja, Vlada RS, Ljubljana, 21. 12. 2010, stran 14–15.

tarifo delovanja posameznega organa. Pri stroških postopkov alternativnega načina rešavanja sporov velja, da ti niso odvisni od posameznih pravnih dejanj strank ali njunih pooblaščenec. Nagrada je odvisna od zahtevnosti samega spora oziroma vrste tega spora. Pri arbitražnih postopkih pa je po navadi v sorazmerju od vrednosti spora. Če gre za ad hoc arbitražo, pa se tudi o tem stranki lahko dogovorita posebej.

Povzamem lahko, da so alternativni načini rešavanja sporov glede višine stroškov strankam bolj dostopni kot sodni. To bi moral biti eden od pomembnih razlogov, da bi se „sprte stranke“ v čim večjem številu odločale za alternativno rešavanje nastalih sporov. Stranke pri tem ne bodo prihranile samo pri denarju, temveč tudi času in predvsem končnemu zadovoljstvu zaradi skupne rešitve spora, na podlagi katere bosta stranki tudi v prihodnje lahko medsebojno sodelovali.

## 11 PREGLED UČINKOVITOSTI ALTERNATIVNEGA REŠEVANJA DELOVNIH SPOROV V SLOVENIJI MED LETI 2006–2011

### 11.1 Analiza statističnih podatkov

IDS so se v manjšem številu reševali tudi pred uveljavitvijo ZARSS z mediacijo. Pri Centru za mediacijo in obvladovanju konfliktov – Zavod Rakmo so v letu 2009 ter 2010 obravnavali **7 mediacij** iz delovnopravnega področja; od tega je bilo 6 uspešno zaključenih, 1 pa je bila še v teku.<sup>230</sup>

Od teh sedmih so bile:

- 4 proaktivne,
- 2 preventivni in
- 1 kurativna.

Na Inštitutu Primus je bilo v obdobju od leta 2006–2010 s pomočjo mediacije rešenih okrog 10 primerov.<sup>231</sup>

Na Inštitutu za mediacijo Concordia v obdobju od leta 2005 do 2010 niso imeli primerov delovnih sporov, kateri bi se poskušali reševati s postopkom mediacije.<sup>232</sup>

Na podlagi pridobljenih podatkov s strani Zavoda Rakmo, Inštituta Primus ter Inštituta Concordia lahko povzamem, da se je v obdobju pred uveljavitvijo ZARSS le malo primerov delovno pravnih sporov poskušalo reševati s postopkom mediacije in se je večina le-teh reševala pred pristojnimi sodišči. Tako, da je bila ob koncu leta 2009 uveljavitev novega Zakona o alternativnem rešavanju sodnih sporov več kot dobrodošla.

Določbe ZARSS so med drugim tudi delovnemu sodišču nalagale obvezo, da strankam omogoči uporabo alternativnega rešavanja sporov s tem, da sprejme in uveljavi program

<sup>230</sup> Podatki pridobljeni na Centru za mediacijo in obvladovanju konfliktov – Zavod Rakmo, april 2010.

<sup>231</sup> Inštitut Primus mi je posredoval le podatke Pravno-informacijskega centra NVO, katerega naslednica programov je družba za mediacijo. Točnih podatkov o številu mediacij na inštitutu nisem mogel pridobiti, ker ne vodijo evidenco o mediaciji, maj 2010.

<sup>232</sup> Podatki, pridobljeni pri Inštitutu Concordia, maj 2010.

alternativnega reševanja sporov, s katerim so sodišča strankam obvezno omogočile uporabo mediacije. Vendar sta Delovno sodišče v Mariboru in Celju že od 01. 09. 2009, pred uveljavitvijo zakona, pričeli z alternativnim reševanjem sporov. Delovno in socialno sodišče v Ljubljani je s 01. 10. 2009 projektno uvedlo mediacijo za reševanje novega pripada delovnopравниh zadev iz zasebnega sektorja. V skladu z ZARSS pa to sodišče od 15. 06. 2010 opravlja mediacije v vseh delovnopравниh zadevah, vključno z javnim sektorjem. Delovno sodišče v Kopru pa je z alternativnim reševanjem delovnih sporov (z mediacijo) pričelo s 15. 06. 2010.

Od začetka uporabe alternativnega reševanja sporov (mediacije) na Delovnih sodiščih v Mariboru, Celju, Ljubljani in Kopru je do 01. 10. 2011 bilo skupno vloženih 9053 novih tožb, pri čemer se je število uspešnih mediacij pri sodišču v Mariboru iz leta 2009/10 do leta 2010/11 povečalo (iz 70 na 138; skupaj 208 uspešnih mediacij), prav tako se je število uspešno rešenih zadev v enakem obdobju povečalo tudi pri sodišču v Celju (iz 17 na 27, skupaj 44 uspešnih mediacij). V Ljubljani je bilo uspešnih mediacij 269 ter v Kopru 664. Iz tega sledi, da je bilo v Sloveniji od pričetka uporabe postopka mediacije na Delovnih sodiščih uspešno rešenih 1185 zadev.

Tabela 5: Uspešno ter neuspešno rešene mediacije na Delovnih sodiščih v Sloveniji v obdobju 2009–2011

<b>Delovno sodišče</b>	<b>Uspešne mediacije</b>	<b>Neuspešne mediacije</b>
Maribor (01. 09. 2009 – 01. 10. 2011)	208	145
Celje (01. 09. 2009 – 01. 10. 2011)	44	55
Ljubljana (01. 10. 2009 – 01. 10. 2011)	269	266
Koper (15. 06. 2010 – 01. 10. 2011)	664	469

Vir: Podatki, pridobljeni na Delovnih sodiščih v Mariboru, Celju, Kopru ter Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani (iz urada predsednika/ce), oktober 2011.

Iz zgornjih podatkov izhaja, da je razmerje med uspešno in neuspešno rešenimi spori v Mariboru in Kopru pozitivno oziroma dobro, saj se je veliko več mediacij zaključilo uspešno kot neuspešno. V Ljubljani je to razmerje skoraj izenačeno, kar pomeni, da postopek mediacije v omenjenem obdobju ni bil upešen. Neuspešna je bila mediacija v Celju, kjer je razmerje negativno, saj je bilo več neuspešnih mediacij kot uspešnih. Nevtravno oziroma negativno razmerje v Ljubljani ter Celju bi morda lahko bila posledica manjše naklonjenosti strank mediaciji oziroma nezaupanju v sam postopek mediacije v delovnih sporih, saj v Sloveniji le-ta nima tradicije.

Naslednji podatek, ki je pomemben, je razmerje med poslanimi povabili k postopku mediacije s strani sodišč ter skupno število zadev, kjer sta obe stranki podali soglasje za mediacijo.

- Na Delovnem sodišču v Mariboru je bilo poslanih 995 povabil k postopku mediacije. V 400 zadevah sta nato obe stranki podali soglasje za reševanje spora z mediacijo (v 40,2 % vseh zadev se je nastali spor reševal s postopkom mediacije).

- Na sodišču v Celju je bilo poslanih 214 povabil, od tega sta obe stranki podali soglasje v 113 zadevah (52,8 % zadev se je reševalo z mediacijo).
- Sodišče v Ljubljani je poslalo 1281 povabil, od tega sta obe stranki podali soglasje v 458 zadevah (35,7 %).
- Koprsko sodišče je poslalo 168 povabil k postopku mediacije, od tega sta stranki podali soglasje v 65 zadevah (38,7 %).

Razvidno je, da je Delovno sodišče v Celju imelo najvišji odstotek podanih soglasij obeh strank za reševanje sporov z mediacijo v primerjavi s številom vseh poslanih povabil. Temu je sledilo Delovno sodišče v Mariboru, nadalje Delovno sodišče v Kopru ter na koncu Delovno in Socialno sodišče v Ljubljani z najnižjim odstotkom prejetih soglasij za mediacijo s strani obeh strank. Odstopanja so kar znatna, saj je razlika med najnižjim odstotkom in najvišjim 17,1 %. Do takšnega odstopanja prihaja najverjetneje zaradi različne presoje zadev posameznih sodišč.<sup>233</sup>

Povprečni čas trajanja postopkov mediacije na sodiščih se od sodišča do sodišča precej razlikuje. Delovno sodišče v Mariboru ima najkrajši povprečni čas trajanja mediacijskih postopkov, in sicer 29 dni, na drugem mestu je sodišče v Celju, ki za reševanje zadev z mediacijo v povprečju porabi 46 dni, nato sledi sodišče v Ljubljani s povprečnim časom 50 dni ter sodišče v Kopru, ki najdalj časa porabi za reševanje zadev, in sicer 59 dni.

Kljub različni porabi časa so postopki, ki se rešujejo z mediacijo, hitreje končani kakor sodni postopki pred delovnimi sodišči. Ti se v povprečju rešujejo od 12 do 15 mesecev, kljub temu da pri postopku v delovnih sporih ni mirovanja postopka (27. člen ZDSS-1).<sup>234</sup>

Na Delovnem sodišču v Celju ter Ljubljani se je 94,9 % oziroma 94,5 % pričetih mediacijskih postopkov končalo že po prvem oziroma najkasneje na drugem srečanju. Na Delovnem sodišču v Mariboru je ta odstotek znašal 86,7 %, v Kopru pa 77,7 %.<sup>235</sup>

Če povzamem podatke Delovnih sodišč za celotno Slovenijo, je bilo 88,5 % vseh pričetih mediacijskih postopkov v obdobju od 01. 09. 2009 do 01. 10. 2011 končanih najkasneje na drugem mediacijskem srečanju, kar pomeni, da v kolikor so se stranke odločile za mediacijo, je bila ta v skoraj 90 % vseh zadev najkasneje na drugem mediacijskem srečanju tudi zaključena.

Iz Delovnega sodišča v Mariboru sem pridobil še podatke glede razlogov, na podlagi katerih so bile pri njih vložene tožbe. V obdobju od 01. 09. 2009 do 01. 10. 2011 je bilo največ tožb vloženi zaradi uveljavljanja denarnih zahtevkov – 215 (53,7 % vseh tožb), drugi najpogostejši vzrok so bili razni drugi spori (kot so npr. disciplinske sankcije, ostalo, ...) – 85 tožb (21,25 %), temu so sledile tožbe zaradi redne odpovedi PZ – 62 (15,5 %) ter tožbe zaradi izredne odpovedi PZ – 38 (9,5 %). Iz podatkov je razvidno, da je največ sporov zaradi uveljavljanja raznih denarnih zahtevkov, ki jih imajo delavci napram delodajalcu. Tukaj gre predvsem za neizplačilo plač, regresov ter raznih drugih nadomestil,

<sup>233</sup> Vendar se s podrobnejšo raziskavo tega področja nisem ukvarjal, saj bi le-to presegalo namen magistrske naloge.

<sup>234</sup> Stvar nadaljnega raziskovanja bi bila morda v težavnosti sporov, zaradi katerih prihaja do omenjenih razlik v povprečnem času. Vzroke bi iskali v zapletenosti posameznih zadev, zaradi česar je potrebno več časa za njihovo rešitev, vendar takšno raziskovanje presega namen magistrske naloge, zaradi tega omenjene zadeve nisem podrobneje raziskoval. Vendar ne glede na to, se sodišča razbremenijo dela, pa čeprav se z mediacijo rešujejo lažje zadeve.

<sup>235</sup> Podatki, pridobljeni na Delovnih sodiščih v Mariboru, Celju, Kopru ter Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani (Urad predsednika/ce), oktober 2011.



ki jih delavec ni prejel od delodajalca. Manj pogostejši so spori zaradi raznih disciplinskih sankcij ter redne oziroma izredne odpovedi PZ.

## **11.2 Povzetek**

Iz analize podatkov je razvidno, da se pred sprejetjem ZARSS, delovni spori praktično niso reševali s pomočjo mediacije ali kakšnega drugega načina alternativnega rešavanja sporov. V različnih centrih za mediacije, zavodih, inštitutih se je le malo primerov delovnih sporov reševalo s pomočjo mediacije, kajti le-ta pri nas pred sprejetjem ZARSS ni bila uveljavljena kot alternativna možnost napram sodnim postopkom. Delodajalci in delavci mediacije – „instituta“ kot takega niso dobro poznali, saj pri nas ni imel tradicije v delovnih sporih in tudi zakonsko ni bil primerno urejen, zaradi česar se ga stranke ob nastanku spora tudi niso posluževale (to izhaja iz podatkov, pridobljenih s strani centrov, zavodov, inštitutov za mediacijo). Glede na ugotovitve je bilo sprejetje ZARSS več kot pomembno, ker mediacija pomeni razreševanje konflikta na način, ki so si ga stranke izbrale same.

Po poteku dvoletnega obdobja uporabe ZARSS ugotovljam, da je v delovnih sporih namen zakona bil dosežen. Kljub začetnim pomiselkom in dvomom, ki so se pojavljali, je zakon v veliki meri pripomogel k osveščanju ljudi, da se lahko poslužujejo tudi druge (alternativne) poti za reševanje njihovih sporov, ki bo za njih „prijaznejša“, manj stresna in predvsem v večini primerov bolj zadovoljiva.

## 12 UREDITEV ALTERNATIVNIH NAČINOV REŠEVANJA DELOVNIH SPOROV V ANGLIJI – Primerjalno pravni pregled

### 12.1 Splošno

V tujih delovno-pravnih sistemih je ureditev rešavanja delovnih sporov s pomočjo alternativnih načinov odvisna od mnogih dejavnikov, med katerimi je eden od pomembnejših tudi sistem in delovanje delovnega sodstva. Le-ta lahko v marsičem vpliva na vlogo in pomen alternativnih načinov rešavanja sporov: če je npr. sodni postopek preveč formaliziran, dolgotrajen in povezan z visokimi stroški, se število nerešenih zadev povišuje. Če so v državi na voljo tudi drugi, izvensodni načini rešavanja sporov, se lahko stranke pogosteje odločajo za tak način rešavanja medsebojnih sporov in jih tako ceneje in predvsem hitreje rešijo. Razvit in učinkovit sistem alternativnih oblik rešavanja sporov lahko vpliva na manjšo obremenitev sodstva. Nasprotno pa je v sistemih, kjer je sodstvo učinkovito, potreba po alternativnih načinih rešavanja sporov manjša, saj se spori na sodiščih redno rešujejo in ne nastajajo sodni zaostanki.<sup>236</sup> Ker ne prihaja do dolgotrajnih sodnih postopkov, strankam tudi ne nastajajo visoki stroški v zvezi z reševanjem sporov.

Bistvene značilnosti sistema rešavanja delovnih sporov v določeni državi ter vloga alternativnih načinov rešavanja sporov je pogojena tudi s tradicijo in zgodovinskim razvojem v posamezni državi.

V nadaljevanju bom predstavil ureditev alternativnega rešavanja delovnih sporov v Angliji, ki ima na področju ARS dolgo tradicijo.

### 12.2 Alternativni načini rešavanja delovnih sporov

V Angliji o delovnih sporih odločajo specializirana delovna sodišča (t. i. tribunali). Ustanovljena so bila leta 1964 z zakonom (Industrial Training Act 1964) in so se najprej imenovala „industrial tribunals“, leta 1998 pa so se z zakonom o pravicah (in reševanju sporov) iz delovnega razmerja (Employment Rights (Dispute Resolution) Act 1998) preimenovala v „employment tribunals“. Sprva je bila njihova pristojnost omejena le na odločanje o pravicah delavcev, ki so bile uzakonjene, ne pa tudi o pravicah, ki z zakonom niso bile urejene in so bile predmet urejanja s pogodbo o zaposlitvi (za te je bilo pristojno redno sodišče).<sup>237</sup> Kasneje se je krog zakonsko urejenih pravic širil, tako da so tribunali sedaj pristojni za odločanje o zadevah v zvezi z nezakonitimi odpusti delavcev, za odločanje o sporih v zvezi z: rasno in spolno diskriminacijo, nezakonitim zniževanjem plač, enakim plačilom za delo, disciplinskimi ukrepi, izključitvami iz sindikatov idr.<sup>238</sup>

<sup>236</sup> Mediacija se ne uporablja samo v državah, kjer prihaja do sodnih zaostankov in se posledično temu stranke poslužujejo postopkov ARS, temveč tudi v državah, ki imajo učinkovit sodni sistem, saj stranke stremijo k temu, da se nastali spor razreši na miren način in s tem pripomore k ohranitvi dobrih poslovnih odnosov tudi v prihodnje.

<sup>237</sup> Deakin, Simon, Labor law, 2 edition, London: Butterworths 1998, stran 84–85.

<sup>238</sup> Hepple, Fredman, Truter, 2002, stran. 64; Hepple, Fredman, Truter, 2002, stran 64: »Their jurisdiction has expanded enormously, to cover almost all the statutory individual employments rights. Thus tribunals have jurisdiction in respect of complaints of unfair dismissal, redundancy payment, failure to consult over proposed redundancies of transfer of undertakings, equal pay, breach of the employment provisions of the sex, race and disability discrimination legislation, unlawful deductions from wages, unjustifiable discipline exclusion or expulsion from a trade union, Sunday working, working time and the national minimum wage.«

Konec 1990-ih let so v Angliji sprejeli tri zakone; Zakon o pravicah iz delovnega razmerja (Employment Rights Act 1996 – v nadaljevanju ERA 1996), Zakon o specializiranih delovnih sodiščih (Employment Tribunals Act 1996 – v nadaljevanju: ETA 1996) in Zakon o pravicah (in reševanju sporov) iz delovnega razmerja (Employment Rights (Dispute Resolution) Act 1998 – v nadaljevanju: ERDRA 1998). Ti zakoni so pomembni zato, ker so v pristojnost specializiranih tribunalov vključili tudi nekatere spore v zvezi z delavčevimi pravicami, ki izhajajo iz pogodbe o zaposlitvi in niso posebej urejeni v zakonodaji.<sup>239</sup>

Tribunali na prvi in drugi stopnji sodijo v senatih: predseduje jim predsednik z ustrežno pravno izobrazbo, poleg njega pa sta dva sodnika porotnika in sicer en predstavnik delodajalcev in en predstavnik delavcev.<sup>240</sup> Specializirana sodišča so pristojna za odločanje zgolj v IDS, medtem ko kolektivne delovne spore (v nadaljevanju KDS) – spore o pravicah rešujejo redna sodišča.<sup>241</sup> Za reševanje interesnih KDS sodišča niso pristojna, temveč se ti spori rešujejo zgolj na izvensoden način (s conciliacijo, mediacijo ali arbitražo).<sup>242</sup> Takšna (specializirana) ureditev delovnih sodišč je zasnovana predvsem zaradi enostavnejšega, hitrejšega in cenejšega sodnega varstva v primerjavi z rednim sodišči.<sup>243</sup> IDS in KDS (spori o pravicah) pa se lahko rešujejo tudi s postopki ARS.<sup>244</sup>

V Angliji je poudarjena vloga avtonomnega urejanja pravic in obveznosti (v pogodbi o zaposlitvi) in pogodbenega urejanja delovnih razmerij. Dolgo časa je bilo zakonsko prepovedano združevanje in delovanje sindikatov. Kljub temu se je kolektivno pogajanje razvijalo in danes predstavlja tudi enega izmed virov delovnega prava. Zakonsko urejanje delovnih razmerij se je začelo razvijati šele od 1970-ih let dalje. Kljub temu Anglijo še vedno označujejo kot državo, za katero je značilno avtonomno urejanje delovnih razmerij.<sup>245</sup>

Glavna institucija, ki omogoča reševanje sporov s postopki ARS, je Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS). Ta organizacija je bila ustanovljena leta 1974 kot posebna, neodvisna institucija – Conciliation and Arbitration Service (CAS), ki se je leto kasneje preimenovala v sedanjo institucijo – ACAS.<sup>246</sup> Široka pooblastila na področju delovnih razmerij so bila tej organizaciji dana z zakonom o delovnih razmerjih (The Employment Protection Act 1975; Pitt, 2000, str. 5).<sup>247</sup> Glavna naloga ACAS je pospeševanje in spodbujanje dobrih razmerij med delodajalci in delavci. Organizacija ACAS je urejena v členih 247–253 TULRCA (Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act – 1992). Najvišji organ ACAS je svet, ki usmerja in oblikuje politiko

<sup>239</sup> de Roo, Annie; Jagtenberg, Rob, *Settling Labor Disputes in Europe*. Denver: Kluwer Law International, 1994, stran 50, 72.

<sup>240</sup> Pitt, Gwyneth, *Employment law – Fourth Edition*, London, 2000, stran 15.

<sup>241</sup> Mummery Justice, *Alternative dispute Resolution and Labor Courts*. National Report of the United Kingdom in Answer to the Questionnaire. European Labor Court Judges Sixth Meeting, 1996, stran 41.

<sup>242</sup> Hepple, Fredman, Truter, *International Encyclopedia for Labor Law and Industrial Relations*. Great Britain. Vol. 6. Denver: Kluwer Law International 2002, stran 33; Mummery, 1996, stran 41.

<sup>243</sup> Deakin, Simon, *Labor law*, 2 edition. London: Butterworths, 1998, stran 87; »Labour tribunals should provide an easy accessible, speedy, informal and inexpensive procedure for the settlement of disputes«

<sup>244</sup> Hepple, Fredman, Truter, *International Encyclopedia for Labor Law and Industrial Relations*. Great Britain. Vol. 6. Denver: Kluwer Law International, 2002, stran 64.

<sup>245</sup> de Roo, Annie; Jagtenberg, Rob, *Settling Labor Disputes in Europe*. Denver: Kluwer Law International, 1994, stran 47.

<sup>246</sup> Pitt, Gwyneth, *Employment law – Fourth Edition*, London, 2000, stran 5.

<sup>247</sup> Določbe The Employment Protection Act 1957 je v celoti prevzel zakon o sindikatih in delovnih odnosih (Trade Union and Labor Relations (Consolidation) Act 1992 – v nadaljevanju: TULRCA).

institucije. Sestavljajo ga predsednik, ki vodi delo ACAS in zastopa ACAS, ter enajst članov,<sup>248</sup> ki jih imenuje minister za delo. Imenovani so za obdobje petih let; pogoj za imenovanje je, da imajo specializirano znanje s področja delovnega prava. ACAS ima tudi upravo, ki vodi tekoče poslovanje organizacije in jo sestavljajo glavni direktor in trije direktorji posameznih sektorjev: sektor za upravo, sektor za conciliacijo in arbitražo ter sektor za svetovanje.<sup>249</sup> ACAS financira ministrstvo za delo, kljub temu pa je od njega neodvisna in samostojna institucija.<sup>250</sup> Storitve, ki jih ACAS opravlja na področju ARS, so: preprečevanje in reševanje KDS, conciliacija v KDS, arbitražo v KDS, conciliacija in mediacija v IDS, zagotavljanje brezplačnih informacij in nasvetov, svetovanje s področja delovnih razmerij, izdaja javnih publikacij (npr. Resolving Collective Disputes at Work, ACAS Individual Conciliation, Equality & Discrimination, Redundancy Handling ...), idr.<sup>251</sup> Za storitve, kot so izdaja publikacij in organizacija konferenc, ACAS uporabnikom zaračuna, izvajanje ostalih najbolj pomembnih storitev pa je še vedno brezplačno.<sup>252</sup>

Posebna funkcija ACAS je izdajanje t. i. „Codes of practice“,<sup>253</sup> ki jih oblikujejo na podlagi skupnega posvetovanja s predstavniki delodajalcev in delavcev. Z njimi ACAS usmerja ravnanja delodajalcev in delavcev. Cilj je izboljšanje delovnih razmerij. „Codes of practice“ niso formalni pravni vir, vendar pa jih tribunali upoštevajo kot dokaz o primernem ravnanju subjektov v situacijah, ki jih urejajo.

## 12.3 ACAS

Kratica ACAS predstavlja „Službo za svetovanje, poravnavo in arbitražo“, katere glavni namen je prizadevanje k ohranitvi dobrega odnosa med delodajalcem in delavcem.

ACAS delavcem ter delodajalcem pomaga s posredovanjem najnovejših informacij, neodvisnimi nasveti in visoko kakovostnim usposabljanjem, ki se ga stranke lahko udeležijo na sedežu ACAS oziroma se dogovorijo, da se usposabljanje opravi pri delodajalcu. Sodelovanje z delodajalci in zaposlenimi poteka na različnih področjih ter pripomore k rešitvam morebitnih problemov, kakor tudi izboljšanju delovne učinkovitosti. Tako delodajalci kot delavci lahko pridobijo brezplačne nasvete (svetovanje) na njihovi spletni strani ali pokličejo na objavljeno telefonsko številko za pomoč strankam. V kolikor nastanejo kakršni koli spori ali nesoglasja znotraj organizacije (delodajalca) in se pojavi potreba po nasvetu oziroma navodilih, kako nastali problem rešiti, lahko stranke pri ACAS na objavljeni telefonski številki te informacije pridobijo brezplačno.

<sup>248</sup> V nekaterih virih je navedeno, da svet sestavlja predsednik in devet ali celo dvanajst članov – tako npr. Pitt, 2000, stran 5; Deakin, 1998, stran 97; Hepple et al., 2002, stran 55.

<sup>249</sup> The ACAS structure: <http://www.acas.org.uk>

<sup>250</sup> Deakin, Simon, Labor law, 2 edition. London: Butterworths, 1998, stran 97: »Its independence from ministerial direction as to the performance of its functions is specifically enshrined in statute (247/3 TULRCA).«

<sup>251</sup> Vira: ACAS – What we do – our services and the Acas Commitment. [URL: <http://www.acas.org.uk>]; str. 1–4; ACAS – Ask ACAS: The Employment Relations Experts. [URL: <http://www.acas.org.uk/publications/a01.html>]; stran 1–4.

<sup>252</sup> Opravljanje teh storitev ACAS financira država iz proračuna.

<sup>253</sup> Npr. Code of practice on Disciplinary Practice and Procedures in Employment (ki je bil leta 2000 revidiran kot Code of practice on Disciplinary and Grievance Procedures), Code of practice on Disclosure of Information to Trade Unions for Collective Bargaining Purposes, Code of practice on Time off for Trade Union Duties and Activities (Pitt Gwynn, Employment law – Fourth Edition, London, 2000, stran 9).

Delodajalci lahko pridobijo njihove bolj specializirane storitve, vključno z usposabljanjem, projektom na delovnem mestu, poravnavi ter mediaciji.

ACAS prvotno strankam za razrešitev nastalega spora ponudi postopek conciliacije, ki je tudi najbolj razširjen.<sup>254</sup> V kolikor stranke nastalega spora s conciliacijo ne uspejo rešiti, se lahko ponudi reševanje s pomočjo mediacije ali arbitraže. V kolikor se predmetni spor ne uspe razrešiti z nobeno od oblik ARS, se zadeva posreduje v reševanje delovnemu sodišču (tribunal). Pri delovnih sodiščih se tako rešujejo le primeri, ki se pri ACAS niso uspeli rešiti z nobeno od oblik alternativnega rešavanja sporov. ACAS tako ni konkurenčen organ sodišču, temveč je ustanovljen z namenom, da se delovna sodišča razbremenijo. Sodišča se razbremenijo predvsem s primeri, kjer stranke še niso v tolikšni meri sprte, da spore ne bi mogle reševati na razumen, miren način. Glede na dolgoletno tradicijo rešavanja delovnih sporov v Angliji, je tudi v zavesti ljudi drugačna miselnost, ki ne teži strogo k temu, da bi nastale spore na vsak način reševala pristojna delovna sodišča, temveč jih prvotno poskušajo razrešiti na miren način.

Kljub temu da se v veliki meri financira s strani ministrstva (Department for Business Innovation & Skills - BIS), je ACAS neodvisen, nepristranski in zaupen.

Svet ACAS je odgovoren za določanje strateških smernic, politike, prednostnih nalog in zagotavljanja, da se vse predpisane obveznosti izvajajo učinkovito. Njihovi člani so vodilni ljudje iz poslovnega sveta, sindikalisti in akademiki.

### 12.3.1 Vizija ACAS

Vizija ACAS je vodilna vloga v Veliki Britaniji na področju ohranitve delovnih mest in motiviranosti delavcev.

Ta vizija je podprta z naslednjim:

- ACAS je nepristranska in profesionalna javna služba,
- njegova prednostna naloga je zadovoljiti potrebe strank,
- je zavezan, ter spodbuja enakopravnost in raznolikost,
- ponosen je na svoje zaposlene, spoštuje njihove poglede ter jim pomaga, da dosežejo svoj potencial,
- ves čas je odgovoren za svoje delovanje.<sup>255</sup>

### 12.3.2 Mediacija

Mediacija je povsem prostovoljna in zaupna oblika alternativnega rešavanja sporov. Vključuje neodvisno in nepristransko osebo, ki pomaga dvema ali več osebami oziroma skupini oseb doseči rešitev, ki bo sprejemljiva za vse. Mediator lahko opravlja pogovore z vsako stranko posamezno ali hkrati z obema skupaj. Mediatorji ne razsojajo in ne predvidevajo končnih rezultatov, temveč postavljajo vprašanja, ki pomagajo pri odkrivanju temeljnih problemov. Prav tako pomagajo strankam razumeti vprašanja in razjasniti možnosti za rešitev nastalih nesoglasij oziroma sporov.

<sup>254</sup> Od vseh oblik ARS bistveno prevladujejo postopki conciliacije, v znatno manjšem številu pa se spori rešujejo z mediacijo ter arbitražo.

<sup>255</sup> <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1472>

Najpomembnejši cilj mediacije pri delovnih sporih je vzpostavitev in ohranitev delovnega razmerja, kjer je to mogoče. To pomeni, da je poudarek na skupnem sodelovanju za v prihodnje in ne ugotavljanju, kdo je imel v preteklosti prav ali ne.

S pomočjo mediacije se lahko razrešijo različni spori, vendar le pod pogojem, da stranke same želijo najti pot do skupne rešitve. Mediacija se lahko uporabi v kateri koli fazi spora, vendar je najučinkovitejša v zgodnji fazi in manj takrat, ko se spor že poglobi.

Poravnave, ki so dosežene pri mediaciji (pri ACAS), niso pravno zavezujoče oziroma izvršljive, temveč le moralno. Ne glede na navedeno, pa so poravnave lahko pravno zavezujoče, če se obe stranki s tem strinjata in so izpolnjeni predpisani pogoji. Vendar ACAS strogo priporoča, da si stranke predhodno pridobijo pravno mnenje, preden se odločijo za kakršno koli zavezujočo poravnavo.

V približno 80% vseh mediacij, pri katerih je posredoval ACAS, je bil dosežen končni dogovor.<sup>256</sup>

### 12.3.3 Konciliacija

ACAS ima zakonsko dolžnost ponuditi brezplačno konciliacijo v primerih, v katerih je na delovno sodišče že bila podana tožba zaradi kršitve pravic iz delovnega razmerja, kot tudi pristojnost zagotoviti oziroma ponuditi postopek konciliacije v zadevah, kjer tožba še ni bila posredovana na sodišče. Naloga ACAS je poiskati rešitev, ki bo sprejemljiva za obe stranki in tako preprečiti, da bi bila zadeva posredovana v sodno reševanje.

ACAS strankam ne nalaga zavezujočih rešitev, temveč poskuša nastala nesoglasja razrešiti na način, katerega stranke izberejo same – ta postopek se imenuje konciliacija. Postopek konciliacije je pri ACAS prostovoljen, stranke se ga udeležijo le, v kolikor to same želijo, in ga lahko tudi v vsakem trenutku prekinejo.<sup>257</sup>

Veliko spornih vprašanj, katera lahko privedejo do konfliktov, je mogoče rešiti neformalno na samem delovnem mestu med posameznikom in njegovim neposredno nadrejenim. Notranji postopki bi morali biti vzpostavljeni za reševanje težjih zadev, medtem ko bi se na delovna sodišča obrnili le v skrajni sili.

Postopek vključuje neodvisnega konciliatorja s strani ACAS, ki z obema strankama razpravlja o spornih vprašanjih, z namenom, da jima pomaga bolje razumeti položaj nasprotne stranke in njune interese. Nepristranski konciliator poskuša spodbujati obe stranki, da bi prišli do medsebojnega sporazuma in se tako izognili stresu ter nepotrebnim stroškom pri sodišču.

Razlika med postopkom konciliacije in mediacije je v tem, da je sprejet sporazum (poravnava) pri konciliaciji pravno zavezujoč,<sup>258</sup> medtem ko pri mediaciji v osnovi ni zavezujoč (glej točko 13.3.2). Nadaljnja razlika je ta, da konciliatorji posedujejo strokovno znanje s področja na katerem opravljajo konciliacijo (npr. na delovnem področju). Pri mediaciji stranke nekoliko izgubijo njihovo „moč“, saj jim v postopku mediator ponudi

<sup>256</sup> <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1680>

<sup>257</sup> <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2010>

<sup>258</sup> <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2011>

morebitne rešitve nastalega spora, na strankah pa je, ali bodo katero od ponujenih rešitev sprejele ali ne. Drugače je v postopku conciliacije, kjer stranke obdržijo „moč“, saj se same odločijo, ali bodo sodelovale v postopku ali ne, ter, ali se bodo dogovorile oziroma razrešile nastali spor, conciliator jih le spodbuja k iskanju skupne rešitve. Poravnava, ki jo tako dosežejo, je „njihova“ poravnava, zaradi česar imajo stranke občutek večjega zadovoljstva. Osnovna razlika se kaže tudi v tem, da se mediator običajno s strankami sestane ločeno (z vsako stranko posebej), medtem ko se conciliator sestane z obema strankama skupaj v istem prostoru in tako poskušajo poiskati možne rešitev spora. Conciliator ima tudi po navadi manj aktivo vlogo kot mediator.<sup>259</sup>

## 12.4 Individualni delovni spori

Za reševanje IDS ACAS strankam ponuja postopek conciliacije,<sup>260</sup> v katerem tretja, neodvisna oseba (conciliator) strankama pomaga pri pogajanjih in pri iskanju sporazumne rešitve njunega spora. ACAS omogoča postopek conciliacije v zadevah, v katerih so bile kršene pravice posameznikov, ki bi utemeljeno lahko vložili tožbo zoper delodajalca (preventivna conciliacija) oziroma ko je tožba že vložena na specializirano delovno sodišče. Temeljna načela, ki jih conciliator pri odločanju o sporu v postopku pomirjanja upošteva, so:

- načelo prostovoljnosti,
- brezplačnosti,
- zaupnosti,
- nepristranskosti in
- neodvisnosti.

Postopek se prične z vložitvijo tožbe na delovno sodišče, ki kopijo nato posreduje ACAS. Ko le-ta prejme zadevo (tožbo), pristojna oseba določi conciliatorja, ki nato samostojno vodi postopek. Conciliator naveže stik s strankama, jima razloži vlogo ACAS ter možnost rešitve spora s pomočjo conciliacije, posledice postopka in vse ostale podatke, ki pripomorejo, da se stranki lažje odločita, ali bosta spor reševali na ta način. Conciliator stranki opozori na prednosti takšnega načina reševanja spora, s katerim se stranki izogneta dalj časa trajajočim stresnim sodnim postopkom. Postopek je prav tako brezplačen, zaupen ter nudi možnost, da stranki sami oblikujeta sporazumno rešitev ter zaradi hitrega postopanja tudi na možnost hitre reintegracije (ponovne zaposlitve) v primeru nezakonitega odpusta delavca. Nadaljnji postopek je v celoti odvisen od volje strank. Le-ti se popolnoma prostovoljno odločita za reševanje spora s pomočjo conciliacije.<sup>261</sup>

Kadar pride do postopka conciliacije, je naloga conciliatorja zgolj strankama pomagati, da sami rešita medsebojni spor in dosežeta sporazumno rešitev. Conciliator mora strankama predstaviti različne možnosti rešitve spora, vendar pa oblikovanje končne rešitve popolnoma prepusti strankama. Možnih rešitev spora strankama ne sme predlagati. Pri

<sup>259</sup> V Sloveniji se mediacijo označuje kot posredovanje, conciliacijo pa kot pomirjanje; razlika med obema pristopoma naj bi bila v tem, da conciliator (nasprotno kot v Angliji) deluje bolj aktivno od mediatorja in strankam daje tudi predloge o možni rešitvi spora. Dejansko pa je ločnico med obema navedenima vrstama ARS težko potegniti in se pojma pogosto izenačujeta. ZMCGZ zato v 8. členu opredeljuje, da mediator ves čas mediacije lahko daje predloge za rešitev spora.

<sup>260</sup> V kolikor stranke nastalega spora ne uspejo razrešiti s conciliacijo, lahko ACAS ponudi tudi mediacijo ali arbitražo.

<sup>261</sup> Deakin, Simon, *Labor law*, 2 edition. London: Butterworths, 1998, stran 97–98.

svojem delu mora ves čas postopka ostati nepristranski in nevtralen.<sup>262</sup> V kolikor sporazum vsebuje tudi odpoved sodnemu varstvu, je v tej zadevi izključena nadaljnja pristojnost sodišča, tudi če je npr. delavec na podlagi sklenjenega dogovora dobil manj pravic, kot bi jih dobil, če bi sodišče v sodnem postopku njegovemu zahtevku ugodilo.<sup>263</sup> V primeru neuspešne conciliacije pa lahko tožeča stranka uveljavlja svoj zahtevek pred delovnim sodiščem.<sup>264</sup> Nadaljnji sodni postopek pred sodiščem ni odvisen oziroma ni vezan na odločitev postopka conciliacije. Ne glede na to, ali bosta stranki spor reševali s pomočjo conciliacije ali ne oziroma, če se bo postopek conciliacije že morda končal, bo sodišče razpisalo glavno obravnavo po pravilih postopka za reševanje delovnega spora. Zato morata biti stranki v primerih preventivne conciliacije pazljivi, da ne bosta zamudili splošnih prekluzivnih rokov za vložitev tožbe. Sprožitev postopka conciliacije namreč ne pretrga oziroma ne zadrži teka rokov za vložitev tožbe.

Podatki, ki jih je stranka predložila in zaupala conciliatorju, se ne morejo uporabiti kot dokaz v morebitnem kasnejšem sodnem postopku, razen s soglasjem stranke, ki je te podatke posredovala.<sup>265</sup> V sodnem postopku se morajo dejstva torej ponovno dokazovati. To je pomembno predvsem zaradi načela neposrednosti in kontradiktornosti.

---

<sup>262</sup> Na večjo nevtralnost vpliva okoliščina, da postopek conciliacije ni obvezen predhoden postopek pred sodnim postopkom in se izvaja v okviru samostojne in neodvisne institucije.

<sup>263</sup> V Angliji je sicer uveljavljeno načelo, da se delavec ne more odpovedati zakonsko zagotovljenim pravicam.

<sup>264</sup> de Roo, Annie; Jagtenberg, Rob, *Settling Labor Disputes in Europe*. Denver: Kluwer Law International, 1994, stran 83.

<sup>265</sup> de Roo, Annie; Jagtenberg, Rob, *Settling Labor Disputes in Europe*. Denver: Kluwer Law International, 1994, stran 83–84.



## 12.5 Statistični podatki – Reševanje individualnih delovnih sporov v Angliji od leta 2007–2011

Tabela 6: Individualni delovni spori, ki so se reševali s pomočjo conciliacije v obdobju 2007–2010<sup>266</sup>

	2009/2010		2008/2009		2007/2008	
	Skupaj	% od vseh zadev	Skupaj	% od vseh zadev	Skupaj	% od vseh zadev
Fast track primeri	22.267	25,5 %	19.110	24,7 %	16.920	25,7 %
Standard track primeri	41.121	47,0 %	37.751	48,7 %	30.440	46,3 %
Open track primeri	24.033	27,5 %	20.617	26,6 %	18.399	28,0 %
Skupaj	87.421		77.478		65.759	

Vir: ACAS Annual report and Accounts 2009–2010, stran 43.

Tabela 7: Individualni delovni spori, ki so se reševali s pomočjo conciliacije v obdobju 2008–2011<sup>267</sup>

	2010/2011		2009/2010		2008/2009	
	Skupaj	% od vseh zadev	Skupaj	% od vseh zadev	Skupaj	% od vseh zadev
Fast track primeri	20.498	27,5 %	22.267	25,5 %	19.110	24,7 %
Standard track primeri	33.545	45,0 %	41.121	47,0 %	37.751	48,7 %
Open track primeri	20.577	27,6 %	24.033	27,5 %	20.617	26,6 %
Skupaj	74.620		87.421		77.478	

Vir: ACAS Annual report and Accounts 2010–2011, stran 38.

<sup>266</sup> Fast track primeri se osredotočajo predvsem na tožbe, pri katerih delodajalec delavcu ni priznal določeno zakonsko ali pogodbeno pravico oziroma ni priznal pravico do odsotnosti z dela. Standard track primeri so najpogosteje tožbe zaradi nezakonitega prenehanja delovnega razmerja, medtem ko Open track primeri obsegajo vse tožbe v zvezi z diskriminacijo na delovnem mestu ter škodo, povezano z razkritjem javnega interesa.

<sup>267</sup> Iz 6. in 7. tabele (Individualni delovni spori) je razvidno, da se je število zadev, ki se rešujejo s pomočjo ARS – conciliacije od leta 2007 do 2010 povečalo za slabih 25 %. Število skupnih zadev, ki je v letu 2007 znašalo 65.759, se je do leta 2010 povzpelo na 87.421. V letu 2011 se je nato število zadev nekoliko zmanjšalo in sicer na 74.620. Iz statističnih podatkov lahko razberemo, da se število zadev, ki se rešujejo s postopki ARS (z posameznimi izjemami) iz leta v leto konstantno povečuje tudi v Angliji, kjer so postopki ARS že stalnica za reševanje delovnih sporov. Postopki ARS v Angliji v primerjavi s sodnimi postopki močno prevladujejo.

Tabela 8: S strani Delovnega sodišča v reševanje (s conciliacijo) prejete zadeve iz raznovrstnih tožbenih razlogov v obdobju 2007–2010

Vse zadeve	2009/2010		2008/2009		2007/2008	
	Skupaj	% od vseh zadev	Skupaj	% od vseh zadev	Skupaj	% od vseh zadev
Nezakonito prenehanje del. razmerja	64.878	45,8 %	55.000	39,7 %	43.231	28,6 %
Zakon o plačah	42.103	29,7 %	30.634	22,1 %	25.141	16,6 %
Kršitev pogodbe	35.171	24,8 %	31.637	22,8 %	23.010	15,2 %
Odpravnina	14.450	10,2 %	10.284	7,4 %	6.495	4,3 %
Spolna diskriminacija	12.518	8,8 %	10.751	7,8 %	9.407	6,2 %
Rasna diskriminacija	5.653	4,0 %	4.878	3,5 %	4.060	2,7 %
Diskriminacija invalidov	7.519	5,3 %	6.442	4,7 %	5.800	3,8 %
Delovni čas	25.831	18,2 %	17.844	12,9 %	28.767	19,0 %
Enako plačilo	32.713	23,1 %	48.560	35,1 %	58.513	38,7 %
Minimalna plača	412	0,3 %	517	0,4 %	367	0,2 %
Fleksibilna plača	324	0,2 %	246	0,2 %	245	0,2 %
Diskriminacija na podlagi starosti	4.961	3,5 %	3.395	2,5 %	2.652	1,8 %
Drugo	14.753	10,4 %	15.928	11,5 %	20.094	13,3 %
<b>SKUPAJ – sodne zadeve</b>	<b>261.286</b>		<b>236.116</b>		<b>227.782</b>	
<b>VSE ZADEVE</b>	<b>141.663</b>		<b>138.535</b>		<b>151.249</b>	

Vir: ACAS Annual report and Accounts 2009–2010, stran 43.

Tabela 9: S strani Delovnega sodišča v reševanje (s conciliacijo) prejete zadeve iz raznovrstnih tožbenih razlogov v obdobju 2009–2011<sup>268</sup>

	Vse pristojnosti	2010/2011		2009/2010	
		Skupaj	% od vseh zadev	Skupaj	% od vseh zadev
<b>Pristojnost</b>	Nezakonito prenehanje del. razmerja	8.567	48,2 %	6.940	71,1 %
	Zakon o plačah	6.177	34,7 %	1.874	19,2 %
	Kršitev PZ	1.969	11,1 %	935	9,6 %
	Delovni čas	1.241	7,0 %	327	3,4 %
	Diskriminacija invalidov	856	4,8 %	539	5,5 %
	Spolna diskriminacija	707	4,0 %	616	6,3 %
	Odpravnina	693	3,9 %	413	4,2 %
	Enako plačilo	415	2,3 %	71	0,7 %
	Rasna diskriminacija	369	2,1 %	237	2,4 %
	Diskriminacija na podlagi starosti	200	1,1 %	149	1,5 %
	Porodniško nadomestilo	158	0,9 %	77	0,8 %
	Delovni čas	130	0,7 %	71	0,7 %
	<b>Druge pristojnosti</b>	Diskriminacija na podlagi spolne usmerjenosti	53	0,3 %	30
Verska diskriminacija		28	0,2 %	11	0,1 %
<b>Preostale pristojnosti</b>	Drugo	639	3,6 %	335	3,4 %
	<b>Vse pristojnosti</b>	<b>22.202</b>		<b>12.625</b>	
	<b>Vse zadeve</b>	<b>17.781</b>		<b>9.758</b>	

Vir: ACAS Annual report and Accounts 2010–2011, stran 41.

**Reševanje individualnih delovnih sporov s pomočjo mediacije<sup>269</sup>**

<sup>268</sup> Iz tabele 8 in 9 izhaja, da največ spornih zadev skozi vsa leta predstavlja nezakonito prenehanje delovnega razmerja, kršitve enakosti plačil, Zakona o plačah, kot tudi kršitve same pogodbe o zaposlitvi ter kršitve delovnega časa. Število vseh zadev skozi leta je približno enako oziroma odstopa za okoli 10–15 %.

Določeni spori med delavci in delodajalci, kot tudi spori med delavci zaradi svoje narave<sup>270</sup> niso primerni za sodno reševanje. ACAS v takšnih zadevah zagotavlja pomoč pri reševanju IDS z mediacijo, ki je plačljiva. Mediatorji pri ACAS so v letu 2010/11 prevzeli 223 zadev in jih uspešno zaključili 230 (število zaključenih zadev je od števila prejetih večje, ker so se v letu 2010/11 reševale še nekatere zadeve iz leta 2009/10). Uspešnost rešenih zadev s pomočjo mediacije je v letu 2010/11 bila 90 %.<sup>271</sup>

ACAS ima usposobljene mediatorje po vseh svojih uradih v Angliji, ki se nemudoma odzovejo zahtevi po njihovi pomoči pri reševanju sporov. Čeprav je za sporne zadeve, ki se rešujejo z mediacijo, malo verjetno, da bodo posredovane delovnemu sodišču, so le-te drage v smislu porabe časa in motenju rednega poslovanja. Pogosto vsebujejo tudi „razdrte“ odnose med posamezniki, ki lahko imajo resen vpliv na organizacijsko učinkovitost (učinkovitost pri delodajalcu).

Tabela 10: Mediacije v individualnih delovnih sporih v obdobju 2007–2010

		2009/2010	2008/2009	2007/2008
<b>Nove zadeve pričete v letu</b>		<b>241</b>	<b>226</b>	<b>179</b>
Zaključene zadeve v posameznem letu	Zadeve, ki niso napredovale	25	33	11
	Nerešene	6	17	19
	Zadeve, ki so napredovale	45	49	39
	Poravnave	137	134	100
<b>SKUPAJ</b>		<b>213</b>	<b>233</b>	<b>169</b>
<b>USPEŠNOST</b>		<b>97 %</b>	<b>92 %</b>	<b>88 %</b>

Vir: ACAS Annual report and Accounts 2009–2010, stran 47.

Tabela 11: Mediacije v individualnih delovnih sporih v obdobju 2009–2011

<sup>269</sup> ACAS Annual report and Accounts 2010–2011, stran 15.

<sup>270</sup> V teh primerih gre predvsem za lažje oblike kršitve pravic delavcev, ki se lahko razrešijo v samem delovnem okolju, brez posredovanja sodišča.

<sup>271</sup> V letu 2010/11 je bila uspešnost nekoliko nižnja od predhodnega leta (za 7 %), vendar je iz tabel razvidno, da je uspešnost postopka mediacije v preteklih 4 letih bila v povprečju 91,75 %, kar je izredno dobro.

		2010/2011	2009/2010	2008/2009
<b>Novе zadeve pričete v letu</b>		<b>223</b>	<b>238</b>	<b>228</b>
Zaključene zadeve v posameznem letu	Zadeve, ki niso napredovale	33	25	33
	Nerešene	20	6	17
	Zadeve, ki so napredovale	50	45	49
	Poravnave	127	137	134
	<b>SKUPAJ</b>	<b>230</b>	<b>213</b>	<b>233</b>
	<b>USPEŠNOST</b>	<b>90 %</b>	<b>97 %</b>	<b>92 %</b>

Vir: ACAS Annual report and Accounts 2010–2011, stran 42.

Iz tabele so razvidne nove zadeve, ki so se pričele v posameznem letu. Prav tako zadeve, ki niso napredovale (gre za zadeve, kjer ni prišlo do uporabe mediacije, kljub temu da so se stranke strinjale s postopkom – te zadeve so izključene iz uradnega izračuna stopnje uspešnosti), nerešene zadeve, katerih število se je z izjemo v letu 2011 postopoma zmanjševalo, ter zadeve, ki so napredovale (v katerih je prišlo do uporabe mediacije). Število sklenjenih poravnav se je od leta 2007 do 2009 povečalo kar za 37 %.<sup>272</sup> Od leta 2010 do 2011 pa se je število uspešno sklenjenih poravnav nekoliko zmanjšalo, in sicer za 7,3 %. Kljub majhnemu zmanjšanju sklenjenih poravnav v zadnjem letu je iz tabele razviden trend naraščanja uspešno sklenjenih poravnav v postopkih mediacije.

Vzpodbuden je podatek, da se je odstotek uspešnosti rešenih zadev iz leta 2007, kjer je bil 88 % v letu 2008/09 povečal na 92 % ter v letu 2010 še povečal na 97 %. V letu 2011 je odstotek uspešnosti nekoliko padel – na 90 %, vendar je ta podatek kljub temu izredno dober. Iz navedenih analiz je razvidno, da je lahko Anglija s svojo uspešnostjo pri reševanju delovnih sporov s pomočjo postopkov ARS za vzgled marsikateri državi in številne stremijo k temu, da bi dosegle takšno stopnjo uspešnosti reševanja delovnih sporov.

## 12.6 Čas trajanja postopkov ARS

Čas, ki je potreben za mediacijo oziroma za celoten postopek, je odvisen od strank ter same narave spora. Za tiste, ki v postopku sodelujejo, je to lahko intenzivna izkušnja, pri kateri bodo potrebovali čas (da se premaknejo skozi različna čustvena stanja), kateri bo privedel do tega, da bodo lahko komunicirali z nasprotno stranko tako, da dosežejo trajni sporazum.

V spletni raziskavi organizacije Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) so raziskovalci ugotovili, da je bil porabljen čas v postopku mediacije dokaj enakomerno

<sup>272</sup> ACAS Annual report and Accounts 2009–2010, stran 47.

porazdeljen med primeri, ki so trajali manj kot en dan (teh je bilo 22 %), primeri, ki so trajali en dan (teh je bilo 28 %), dva dni (22 %) ter primeri, ki so trajali več kot dva dni (28 %). Mediacija je običajno trajala dlje časa v večjih organizacijah, v javnem sektorju, kot tudi v primerih, kjer je zadevo reševal zunanji mediator.

Ko mediator opravi pogovore s strankami, imajo le-te jasnejšo predstavo o minimalnem času, ki bo potreben za rešitev sporne zadeve. Potrebni je kar nekaj različnih srečanj v obdobju treh, štirih tednov, vendar je priporočljivo, da se na prvi stopnji za sestanke vzame čas cel dan.<sup>273</sup>

### 12.7 Stoški postopka – ARS

Glede stroškov postopka ni predpisanega pravila, vendar so končni stroški postopka neizogibno povezani s stopnjo vpletenosti ACAS v sam postopek. Ker se mediacija primarno ukvarja z obnovo odnosov na delovnem mestu ter optimalno uporabo človeških virov, je v središču poslovne učinkovitosti delodajalec tisti, ki je načeloma pripravljen nositi stroške postopka.

Pomembno je, da bo mediator pri opravljanju svojega dela povsem nepristranski, ne glede na to, katera stranka bo poravnala stroške ACAS.<sup>274</sup>

V kolikor pride do spora oziroma kršitve pravic iz delovnega razmerja v zadevi, ki bi se lahko reševala pred pristojnim delovnim sodiščem, ACAS nudi brezplačno pomoč. V kolikor pa v sporu ne gre za kršitev zakonsko določene pravice delavca, se mora za postopek mediacije plačati. Običajno plača te stroške delodajalec, lahko je dogovorjeno tudi, da jih plača delavec oziroma si jih lahko stranki razdelita.<sup>275</sup>

---

<sup>273</sup> ACAS CIPD Mediation Guide, September 2008, stran 27.

<sup>274</sup> <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1685>

<sup>275</sup> <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2009>

### 13 PRIMERJAVA NAŠE UREDITVE ARS TER UREDITVE ARS V ANGLIJI

Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah je bila formalni razlog za sprejem ZMCGZ v Sloveniji. Namen ZMCGZ je spodbuditi uporabo postopkov mirnega rešavanja sporov v civilnih in gospodarskih pravnih razmerjih z zagotavljanjem uravnoveženega odnosa med mediacijo in sodnimi postopki ter odpravljanjem ovir, ki bi lahko odvrčale stranke od sodelovanja pri mediaciji. Pri reševanju sporov na nekaterih ožjih pravnih področjih, kot je to npr. delovno pravo, so za mediacijo bila potrebna specialna pravila, ki izhajajo iz posebnosti pravnega področja, zlasti varstvenih norm, ki omejujejo avtonomijo strank. Zakon velja tako za *ad hoc* mediacijo, kjer se za konkreten primer stranke same dogovorijo o mediatorju in izvedbi postopka, kot tudi za mediacijo v posebnih institucijah, kjer stranke zgolj pristanejo na uporabo pravil te institucije glede imenovanja mediatorja in poteka postopka. Medtem ko je ZARSS mediacijo uvedel kot redno poslovno funkcijo sodišč prve in druge stopnje. Sodišče torej strankam ponudi možnost ARS v vsaki zadevi, razen kadar sodnik oceni, da v posamezni zadevi to ne bi bilo primerno. Mediacija je danes strankam na voljo pri vseh sodiščih prve in druge stopnje, kakor tudi pri višjem sodišču v Ljubljani (od 01. 09. 2009) ter Mariboru (od 01. 07. 2011), medtem ko imata Višje sodišče v Celju in Kopru čas do 15. junija 2012, da sprejmeta program mediacije. Višje delovno in socialno sodišče v Ljubljani je dne 24. 04. 2012 sprejelo program alternativnega rešavanja sporov s pomočjo mediacije. Sodišča morajo strankam obvezno ponuditi mediacijo, lahko pa jim v okviru sprejetega programa ponudijo tudi druge oblike ARS.

Sodišča lahko programe izvajajo kot dejavnost, organizirano neposredno pri sodišču, torej kot sodišču pridružen program, ali pa na podlagi pogodbe z ustreznim izvajalcem, torej kot s sodiščem povezan program. Kot mediatorji v programih sodišč pa nastopajo osebe, ki jih sodišče izbere izmed kandidatov, ki izpolnjujejo zakonsko določene pogoje, in jih uvrsti na seznam mediatorjev. ZARSS ureja podlago za financiranje programov iz proračuna sodišč (2. člen ZARSS); kar do sprejetja omenjenega zakona ni bilo urejeno. V primerjavi z ZMCGZ pa ureja tudi vprašanje stroškov mediacije za stranke.

Medtem ko v Angliji o delovnih sporih odločajo specializirana delovna sodišča (t. i. tribunali). Ustanovljena so bila leta 1964 z zakonom (Industrial Training Act 1964) in so se najprej imenovala „industrial tribunals“, leta 1998 pa so se z zakonom o pravicah (in reševanju sporov) iz delovnega razmerja (Employment Rights (Dispute Resolution) Act 1998) preimenovala v „employment tribunals“. Tribunali so danes pristojni za odločanje o zadevah v zvezi z nezakonitimi odpusti delavcev, za odločanje o sporih v zvezi z: rasno in spolno diskriminacijo, nezakonitim zniževanjem plač, enakim plačilom za delo, disciplinskimi ukrepi, izključitvami iz sindikatov idr. Konec 1990-ih let so v Angliji sprejeli tri zakone; Zakon o pravicah iz delovnega razmerja (Employment Rights Act 1996 – ERA 1996), Zakon o specializiranih delovnih sodiščih (Employment Tribunals Act 1996 – ETA 1996) in Zakon o pravicah (in reševanju sporov) iz delovnega razmerja (Employment Rights (Dispute Resolution) Act 1998 – ERDRA 1998), ki so pomembni zato, ker so v pristojnost specializiranih tribunalov vključili tudi nekatere spore v zvezi z delavčevimi pravicami, ki izhajajo iz pogodbe o zaposlitvi in niso posebej urejeni v zakonodaji.

Glavna institucija, ki omogoča reševanje sporov s postopki ARS, pa je Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS). Ta organizacija je bila ustanovljena leta

1974 kot posebna, neodvisna institucija – Conciliation and Arbitration Service (CAS), ki se je leto kasneje preimenovala v sedanjo institucijo – ACAS. Glavna naloga ACAS je pospeševanje in spodbujanje dobrih razmerij med delodajalci in delavci.

Anglija ima v primerjavi s Slovenijo eno veliko prednost, in sicer to, da ima Institucijo z dolgo in zelo uspešno tradicijo, ki omogoča reševanje sporov s postopki ARS. Razvoj angleškega sistema reševanja delovnih sporov in tradicija na tem področju se precej razlikujeta od slovenske. V Angliji že dolgo časa delovne spore rešujejo s postopki ARS in to zelo uspešno, v primerjavi s Slovenijo, kjer so delovne spore do sprejetja ZARSS reševali skoraj izključno pred delovnimi sodišči in le redki so bili primeri, ko se je delovni spor poskušal reševati pri kakšni instituciji, zavodu ali centru za mediacijo (glej točko 11.1). V Angliji je uspešnost reševanja delovnih sporov s pomočjo ARS že vrsto let zelo visoka, za kar je najbolj zaslužna prav institucija ACAS. S svojim prizadevanjem, trudom, kakovostnim delom, izobraževanju in predvsem s stalno informiranostjo delavcev in delodajalcev o možnih načinih reševanja njihovih sporov pripomorejo k temu, da se večina nastalih sporov reši z njihovo pomočjo. Eden od vzrokov za tako uspešno reševanje delovnih sporov je vsekakor ta, da je ACAS že v osnovi delodajalcem pripravil brošure/vodnike o mediaciji in s tem organizacije (delodajalci) spoznavajo, da imajo postopki ARS poseben odmev na delovnem mestu.

V Angliji se individualni delovni spori v večini rešujejo s conciliacijo, v manjšem delu pa z mediacijo (v letih 2007 do 2011 se je v povprečju s conciliacijo reševalo 76.319 sporov, medtem, ko z mediacijo le 211). ACAS ima namreč zakonsko dolžnost ponuditi brezplačno conciliacijo v primerih, v katerih je na delovno sodišče že bila vložena tožba zaradi kršitve pravic iz delovnega razmerja, hkrati pa ponuja tudi postopek conciliacije v zadevah, kjer tožba še ni bila posredovana sodišču. V kolikor stranke s conciliacijo ne uspejo razrešiti nastalega spora, jim ACAS ponudi tudi mediacijo oziroma arbitražo.

V Sloveniji je pomankljivost reševanja delovnih sporov s postopki ARS poskušal zapolniti ZARSS, ki sodiščem nalaga, da morajo strankam obvezno ponuditi mediacijo, lahko pa jim v okviru sprejetega programa ponudijo tudi druge oblike ARS – sodišča so se odločila za postopek mediacije. Vzpodbudni so podatki delovnih sodišč, iz katerih izhaja, da se je mediacija v tem kratkem času (od 01. 09. 2009) uveljavila; glede na razmerje med poslanimi povabili strankam in podanim soglasjem obeh strank je 38,97 % vseh strank, katerim je bila ponujena možnost uporabe mediacije, to možnost tudi sprejela in nastali spor prvotno poskušala rešiti na miren način. Od vseh strank, ki so podale soglasje, pa se je v 88,48 % zadev mediacija uspešno zaključila že na prvem oziroma najkasneje na drugem srečanju. Iz zgoraj navedenega lahko povzamemo, da so stranke v mediacijo, kot načinom alternativnega reševanja delovnih sporov, pridobile zaupanje in to se je pokazalo v visoki uspešnosti končanih mediacijskih postopkov.

Vendar nas ti podatki o uspešnosti mediacije ne smejo zavesti, saj se je glede na celotno število vseh novih prejetih tožb pri delovnih sodiščih (9.053) z mediacijo reševalo le 1.036 zadev, kar je 11,44 % od vseh prejetih zadev. Vendar kljub temu menim, da se bo institut mediacije s svojimi prednostimi v prihodnje uveljavil in pripomogel k hitrejšim rešitvam nastalih sporov, kot tudi večjemu zadovoljstvu samih strank. Potrebno bo kar nekaj časa, da se bo v zavesti strank ustalilo, da je ta način rešitve spora zanje najprimernejši, najmanj stresen in predvsem učinkovit.



## 14 SKLEPNE UGOTOVITVE TER PRIPOROČILA ZA MOREBITNO POVEČANJE ŠTEVILA USPEŠNO REŠENIH INDIVIDUALNIH DELOVNIH SPOROV S POSTOPKI ARS

Raznovrstni spori so del našega vsakdanjika, kljub temu da si večina ljudi prizadeva, da bi bilo njihovo število minimalno. Še posebno problematični pa so delovni spori, kjer delavci nastopajo v vlogi šibkejše stranke in so v podrejenem položaju napram delodajalcem. Zato je zelo pomemben način, kako sporne situacije med strankami obvladati, razumeti in jih poskušati rešiti že v samem izvoru oziroma njihovem nastanku, kajti tedaj so možnosti za rešitev nastalega problema/spora največje. Dlje časa, kot se takšne zadeve pustijo „v ozadju“, težje jih je kasneje rešiti oziroma priti do sporazumne rešitve. Zato poudarjam, da so postopki ARS toliko bolj pomembni, saj poskušajo nastale konflikte med sprtima strankama razrešiti, še preden „normalen“ dialog med njima ni več možen in spor lahko razreši le še sodišče.

Iz podatkov s strani Zavoda Rakmo, Inštituta Primus ter Inštituta Concordia, ki so opravljali ARS, izhaja, da se je v preteklih letih (pred sprejetjem ZARSS) izredno malo zadev (cca. 30–40) delovno pravnih sporov poskušalo pri njih reševati s postopkom mediacije. Večina le-teh se je reševala pred delovnimi sodišči, saj stranke niso bile obveščene oziroma so bile preslabo poučene o možnostih alternativnega rešavanja njihovih sporov (zadeve glede postopkov ARS še niso bile zakonsko urejene; različni Zavodi, Inštituti in Centri za mediacijo pa niso poskrbeli za zadostno informatiziranost postopkov ARS). Tudi neposredno po sprejetju ZARSS je bilo mediacijskih postopkov relativno malo,<sup>276</sup> kljub temu da postopek mediacije ponuja vrsto prednosti pred sodnim postopkom. V primerjavi s sodnim postopkom je mediacija veliko manj omejena s procesnimi pravili. Stranke lahko v postopku bolj sodelujejo, v primerjavi s sodno odločbo pa lahko mediacijski sporazum zajame širši obseg dnosov med strankami, zaradi tega je večja verjetnost, da bo rešitev spora trajna in med strankama ne bo prihajalo do novih konfliktov.

Pridobljeni statistični podatki s strani delovnih sodišč so razkrili, da so delavci in delodajalci v mediacijo pridobili določeno zaupanje. Od vseh povabil k postopku mediacije, ki so bila posredovana strankam, se je 38,97 % le-teh odločilo, da sprejmejo ponujeno možnost in nastali spor poskušajo primarno rešiti s pomočjo mediacije. Kar 88,48 % vseh pričetih mediacij se je nato uspešno zaključilo že na prvem oziroma najkasneje na drugem srečanju. Vidimo torej, da so stranke, ki so se odločile za mediacijo, postopek vzele dovolj resno in sprejele odgovornost za rešitev spora, saj mediator ni odgovoren niti za vsebino sporazuma niti da bi strankam zagotavljal informacije, ki so bistvenega pomena za razrešitev njihovega spora, temveč z usmerjenimi vprašanji sistematično vodi sprte stranke proti skupnemu cilju – poštenemu in za vse strani sprejemljivemu dogovoru.

Ob zaključku naloge lahko potrdim uvodoma postavljeni tezi, da je postopek mediacije učinkovitejši od sodnega postopka, tako glede porabe časa potrebnega za rešitev posamezne zadeve, kot tudi glede stroškov. ZARSS v nasprotju z nekaterimi mnenji ne podaljšuje sodne postopke za tri mesece, ampak izkoristi čas, v katerem bi zadeve drugače

---

<sup>276</sup> V Sloveniji mediacija pri reševanju delovnih sporov ni imela (nima) nobene tradicije, zaradi česar se tudi stranke neposredno po sprejetju ZARSS oziroma njegovi uveljavitvi zanjo niso odločale. Sčasoma pa so stranke le pridobile potrebne informacije in priporočila o prednosti in koristnosti samega postopka, kar se je kasneje tudi odražalo v povečanosti podanih soglasij k postopku mediacije.

čakale na obravnavo. Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da se povprečni čas trajanja mediacijskega postopka od sodišča do sodišča razlikuje; Delovno sodišče v Mariboru ima najkrajši povprečni čas trajanja mediacijskega postopka, sledita mu sodišče v Celju in Ljubljani ter sodišče v Kopru, ki najdalj časa porabi za reševanje zadev. Kljub razhajanju med posameznimi sodišči lahko povzamem, da povprečni čas trajanja mediacijskega postopka v Sloveniji znaša 46 dni, kar je veliko hitreje, kakor redni sodni postopki. V letu 2010 so pri Delovnem sodišču v Mariboru v povprečju delovne spore reševali 436 dni, pri Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani pa v letu 2011 v povprečju 468 dni, v letu 2010 pa 441 dni.

Kljub temu da je ZARSS uvedel plačljivost mediacijskih postopkov (v delovnopravnih sporih zaradi odpovedi PZ krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške sodišče), so stroški le-teh praviloma precej nižji od rednega sodnega postopka, kar je bilo tudi potrjeno v magistrski nalogi. Stroški so odvisni od tarife, ki jo postavi mediator, ter od stroškov zastopanja s strani odvetnika. V kolikor stranke s pomočjo mediacije uspejo v krajšem roku razrešiti konflikt, se temu ustrezno zmanjšajo tudi stroški. V nasprotju z mediacijo pa je reševanje sporov v sodnem postopku povezano z znatno višjimi stroški – sodnih taks, odvetnikov, izdelav raznih izvedeniških mnenj, ki se s trajanjem postopka samo še povečujejo. Potrebno je še poudariti, da zadeve, ki bodo rešene z mediacijo, ne bodo obremenjevale Višjih sodišč, saj ne bo prišlo do vložitve pritožb. Prihranek tako nastane tudi na pritožbeni stopnji. Prav tako bo zaradi trajnejših rešitev spornih razmerij zmanjšano vlaganje novih tožb med istimi strankami. Alternativni načini rešavanja delovnih sporov so tako za stranke stroškovno veliko bolj ugodni kot sodni.

V magistrski nalogi sem podrobneje predstavil tudi prednosti rešavanja sporov s pomočjo mediacije pri delodajalcih, ki bi imeli postopek mediacije urejen v kolektivnih pogodbah. Sodobna delovna mesta so zaradi hitrega razvoja, novih izzivov in zahtev ter potreb po fleksibilnosti zelo izpostavljena konfliktnim situacijam, ki lahko, v kolikor jih ne rešujemo, pripeljejo do negativnih posledic za zaposlene kot tudi za podjetje. V Sloveniji mediacijski postopek znotraj posameznih družb še ni tako razvit, kar je povsem razumljivo, saj ga morajo zagotavljati in financirati delodajalci sami. Na podlagi pridobljenih teoretičnih znanj in pregleda prakse menim, da bi (predvsem večji) delodajalci v kolektivne pogodbe lahko vnesli določbe, s katerimi bi predpisali, da se vsi nastali spori primarno poskušajo rešiti na miren način s postopkom mediacije. Prav tako bi se moral določiti tudi sam potek oziroma postopek mediacije, imenovanje mediatorja, kraj, kjer se bo mediacija odvijala in na kakšen način se bo realiziral sklenjen sporazum. Mediacija je zagotovo najprimernejša metoda razreševanja sporov in spornih vprašanj v podjetju, saj udeleženca večinoma (z izjemo v primeru prenehanja delovnega razmerja) ostajata v istem delovnem okolju. Hitra razrešitev nastalega spora je tako v korist obema strankama, kot tudi samemu podjetju. Glede določitve mediatorja v posameznem podjetju ugotavljam, da imajo določene prednosti oziroma slabosti tako notranji kot tudi zunanji mediatorji. Notranji predvsem zaradi morebitne nepristranskosti,<sup>277</sup> zunanji pa zato, ker bi potrebovali dalj časa, da se poglobijo v sam spor, kot tudi samo delovanje organizacije, kar bi bilo potrebno, da lažje razumejo nastalo situacijo.<sup>278</sup> Vmesna rešitev bi lahko bila ta, da se za mediatorje določijo

---

<sup>277</sup> V vlogi notranjega mediatorja, ki je zaposlen v podjetju pogosto nastopajo vodje oddelka/enote, torej tisti, ki zelo dobro poznajo organizacijsko strukturo in pravila, ki veljajo v delovnem okolju ter način reševanja konfliktov. Ravno te prednosti pa lahko negativno vplivajo na njegovo nevtralnost in neodvisnost, ki ju mediator v postopku mediacije mora zagotavljati.

<sup>278</sup> Ravno te "slabosti" pa lahko pozitivno vplivajo na rešitev samega spora, saj se mediator osredotoči le na udeležence postopka in sam spor ter tako lažje pride do uspešne rešitve. Zunanji mediatorji se profesionalno

upokojeni delavci podjetja, ki na eni strani zelo dobro poznajo delovanje podjetja, hkrati pa so tudi dovolj nepristranski ter neodvisni in bi lahko pripomogli k učinkovitejšemu reševanju zadev oziroma mediacij. Možna rešitev je tudi, da se v podjetju odločijo za dva mediatorja, in sicer eden notranji mediator in eden upokojeni delavec (oziroma pri večjih delodajalcih 4. mediatorji; 2 notranja in 2 upokojena delavca). Določbe kolektivne pogodbe v podjetju bi tako določale, da se vsi nastali spori prvenstveno poskušajo rešiti s pomočjo postopka mediacije – znotraj podjetja. In šele v primeru neuspeha, bi se zadeve odstopile v reševanje pristojnemu delovnemu sodišču. Za zagotovitev uspešnosti reševanja konfliktov s pomočjo mediacije mora le-ta postati del podjetja. Odločilna dejavnika za uspešno uvedbo mediacije v podjetju sta sodelovanje in predvsem podpora delodajalca. Pomembno vlogo ima tudi sindikat, ki deluje tako med delavci, kot tudi vodstvom podjetja in že ima status, ki je vreden zaupanja. Prav tako že sama uvedba postopka mediacije v podjetje med zaposlenimi ustvarja večje zaupanje v delodajalca. Vendar morata delodajalec, kot tudi sindikat zagotoviti ustreznost predstavitev mediacije zaposlenim, saj ima le-ta odločilno vlogo, da razjasni pomen, značilnosti in sam potek postopka, kakšne možnosti imajo zaposleni, na koga se v tem primeru obrnejo ter kdo izvaja sam postopek. Priporočljivo bi bilo, da bi podjetje izdalo priročnik, v katerem bi bile navedene vse potrebne informacije in bi bil dostopen vsem zaposlenim v tiskani ali elektronski obliki. Prav tako bi bilo zelo priporočljivo, da bi se mediatorji specializirali po posameznih področjih in s tem zagotovili strokovnost, ki bi omogočila optimalne pogoje za reševanje nastalih sporov.

Menim, da bi ustanovitev samostojne institucije, kot je ACAS v Angliji bila v Sloveniji zelo pozitivna. Večji učinek bi imela, če bi se ta institucija ustanovila pred samim sprejetjem ZARSS in bi se vse pristojnosti v zvezi z reševanjem sporov s postopki ARS na podlagi zakona prenesle na to institucijo (lahko bi se imenovala: Center za alternativno reševanje sporov – CARS ali morda ZARS – Zavod za alternativno reševanje sporov).

Zakon bi določal (podobno, kot sedaj ZARSS), da morajo sodišča vse prejete zadeve prvotno posredovati CARS, ki bi strankam ponudil možnost alternativnega reševanja nastalega spora (z mediacijo, conciliacijo ...). Ta bi po proučitvi posamezne zadeve pisno oziroma telefonsko kontaktiral s strankami in jim na kratko obrazložil namen CARS ter podal osnovno svetovanje v predmetni zadevi. Na podlagi takšnega pristopa bi se stranke veliko lažje odločile za uporabo CARS, kot npr. sedaj za mediacijo le na podlagi pisnega povabila ter predstavitev mediacije oziroma njenih prednosti. Takšna institucija bi se lahko ustanovila v Sloveniji tudi sedaj.

Morebitna slabost CARS bi bila ta, da bi se v osnovi za ustanovitev te institucije zahteval višji vložek, saj bi si institucija morala zagotoviti ustrezne prostore in seveda strokovno usposobljen kader.<sup>279</sup> Sedež bi imela na enem mestu, hkrati pa bi imela na vsakem območju Delovnega sodišča zaposlene usposobljene strokovnjake, ki bi reševali zadeve po krajevni pristojnosti (trenutno kot mediatorji v programih sodišč nastopajo osebe, ki jih sodišče izbere izmed kandidatov, ki izpolnjujejo zakonsko določene pogoje, in jih uvrsti na

---

ukvarjajo z mediacijami, predvsem pa imajo veliko izkušenj in potrebno strokovnost.

<sup>279</sup> Zaposlitev mediatorjev bi povzročilo nekoliko višje stroške dela (plača, regres, plačana bolniška odsotnost ...), vendar bi zaradi predhodno rešenih zadev pri CARS prihranek sodišč bil večji, v primerjavi s zgoraj navedenimi stroški, kar bi utemeljilo ustanovitev te institucije. Alternativna možnost bi bila, da bi mediatorji opravljali delo po podjemni pogodbi – pogodbi o delu, vendar le v primeru, kadar bi delo pri CARS opravljali kot “dodatno” delo, saj ZDR stremi k temu, da bi delavci opravljali delo po PZ in s tem imeli urejene vse pravice in obveznosti na podlagi opravljanja dela v delovnem razmerju, kot tudi vključitev v socialno zavarovanje na podlagi delovnega razmerja.

seznam mediatorjev; medtem, ko bi bili pri CARS stalno zaposleni mediatorji – strokovnjaki iz delovnega področja). “Poslovne enote” bi lahko bile na sedežih Delovnih sodišč (sodišča bi lahko ponudila ustrezne prostore; na podoben način kot sedaj) ali pa bi bile locirane izven sodišč in mogoče na ta način še bolj poudarile ločenost postopkov ARS od sodnih. Morda bi se na tak način pri strankah še bolj uveljavil “nesodni način” rešavanja medsebojnih sporov, kajti stranke bi zadeve reševale izven prostorov sodišč.

Velika prednost CARS v primerjavi s sedanjo ureditvijo bi bila ravno v strokovni usposobljenosti mediatorjev (konciliatorjev) na področju delovnega prava.<sup>280</sup> CARS bi lahko deloval tudi preko telefonske številke (kot tudi e-maila), na katero bi lahko poklicale stranke in predstavile svoje zadeve,<sup>281</sup> preden bi le-te posredovale na delovno sodišče. Zaposleni (pravniki – strokovnjaki na področju delovnega prava) bi odgovarjali na zastavljena vprašanja strank in jim posredovali pravna mnenja v njihovih zadevah in s tem pripomogli, da bi se določeno število zadev razrešilo že v tej fazi.<sup>282</sup> Prednost CARS bi bila tudi v tem, da bi s svetovanjem (preko telefonskega pogovora s strankami po prejetju zadeve s strani sodišča) podal morebitne rešitve nastalih sporov ter tako že v začetni fazi<sup>283</sup> razrešil predmetni spor. Namen CARS ne bi bila konkurenca sodišču, temveč razbremenitev le-tega. Vsi nastali spori bi se tako v osnovi poskušali reševati pri CARS, ki bi tako zagotovil, da bi se le tiste zadeve, ki se na miren način nikakor niso uspele rešiti, posredovale v reševanje sodišču.

Predlagal bi, da bi se CARS v večjem delu financiral iz proračuna, vendar bi moral kljub temu ostati neodvisen, kajti samo tako, bi lahko zagotovili nepristranskost in pravičnost. ZARSS je uvedel delno oziroma popolno plačljivost (v gospodarskih sporih) mediacijskih postopkov, vendar so kljub temu ti stroški praviloma precej nižji od rednega sodnega postopka. V delovnopravnih sporih zaradi odpovedi pogodbe o zaposlitvi sodišče v celoti krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške (v ostalih sporih, razen gospodarskih, sodišče krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške le za prve tri ure mediacije). Glede na navedeno bi bilo smiselno, da je prvo (npr. mediacijsko) srečanje za stranke brezplačno – ne glede na vrsto oziroma razlog delovnega spora,<sup>284</sup> vsa nadaljna pa bi bila plačljiva (vendar z nizko tarifo). Strankam mediacije (mediantom) prav tako ne bi bilo potrebno plačevati potnih stroškov mediatorjev, saj bi bili ti pri CARS zaposleni. Smatram, da brezplačnost postopka v celoti ne bi bila smiselna, kajti kljub vsem prednostim, ki ga tak način rešavanja sporov ponuja, se mora zagotoviti potrebna resnost postopka (da ne bi prihajalo do tega, da stranke postopka ne bi jemale dovolj resno, ker je brezplačen).

V kolikor bi zagotovili takšen izvensodni način rešavanja delovnih sporov, sem prepričan, da bi se stranke zanj še pogosteje odločale, saj bi s pomočjo takšne Institucije prihranile čas, veliko stresa, denarja, ki bi ga porabile za drage odvetnike in seveda, kar je najpomembnejše, končno zadovoljstvo ob dosegu medsebojnega sporazuma in s tem končne rešitev zadeve. Vodilo bi moralo biti takšno, da se med sptimi delavci in

<sup>280</sup> Nastale spore bi tako reševal usposobljen mediator, ki bi imel potrebno strokovno znanje tudi iz delovnega prava in bi lahko na najboljši možen način pripomogel k razrešitvi nastalega spora.

<sup>281</sup> CARS bi lahko imel dvojno funkcijo. Prvič kot institucija, na katero se obrnejo sprte stranke še preden vložijo tožbo na Delovno sodišče in drugič, kadar Delovno sodišče po prejetju zadeve le-to posreduje CARS v morebitno rešitev.

<sup>282</sup> V majhnih in srednjih podjetjih večinoma nimajo zaposlene pravnike, zaradi česar bi se le-ta z veseljem posluževala »brezplačnih« pravniških mnenj, ki bi jih prejela s strani CARS, s katerimi bi pridobili informacije o možnosti uspeha na sodišču in se tako lažje dogovorili o morebitni rešitvi nastalega spora.

<sup>283</sup> Še preden bi se opravilo mediacijsko srečanje.

<sup>284</sup> S tem bi stranke vzpodbudili, da bi se maksimalno potrudile, da bi zadeve rešile že na prvem srečanju.

delodajalci ponovno vzpostavi medsebojno zaupanje, normalna komunikacija in bistvo vsega (v kolikor je le mogoče) ohranitev delovnega razmerja. Pomembno je imeti tudi v mislih, da razvit in učinkovit sistem alternativnih oblik rešavanja sporov vpliva na manjšo obremenitev sodstva.

Ne moremo pa se primerjati z uspešnostjo angleškega sistema, ki ima na tem področju bogato zgodovino, ustaljeno prakso ter institucijo ACAS, ki se lahko pohvali z dolgoletnimi izkušnjami dela na tem področju. V kolikor bi se v Sloveniji torej ustanovila Institucija – CARS po vzgledu Anglije, bi se nastali spori s strani delodajalca lahko posredovali v rešitev njej. Delavec bi tako imel dve možnosti, in sicer ali bi se odločil za reševanje spora pri delodajalcu samem ali bi reševanje nastalega spora zaupal CARS.

Različen pravni sistem, kot tudi kulturne razlike sta razloga, zaradi katerih imata Slovenija in Anglija tako različen razvoj postopkov ARS. V kolikor bi želeli, da bi se ti postopki tudi pri nas tako uveljavili in pridobili takšen status, kot ga imajo v Angliji, bi se morali zgledovati po njihovem sistemu, ki je pripomogel, da imajo postopki ARS dolgoletno in zelo uspešno tradicijo.

Postopki ARS ne stremijo samo k temu, da se razreši nastali spor, temveč predvsem k izboljšanju medsebojnih odnosov strank (ljudi), saj ko bodo ti postali trdnejši, se bo povečala tudi pripravljenost za medsebojno sodelovanje in ponovno se bo pridobilo zaupanje, ki bo strankam dalo pozitiven občutek in sposobnost, da bodo vse prihodnje spore lahko rešili na miren način.

## 15 LITERATURA

### 15.1 Literatura

- Bečan, Irena; Cvetko, Aleksej; Klamfer, Marta; Končar, Polonca; Korpič-Horvat, Etelka; Kresal, Barbara; Kresal Šoltes, Katarina; Novak, Janez; Novak, Mitja; Plešnik, Tatjana; Vodovnik, Zvone; Senčur Peček, Darja; Belopavlovič, Nataša, *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) s komentarjem*, GV Založba, Ljubljana, 2008,
- Betetto, Nina, *Pravdnemu postopku pridružena mediacija*, Podjetje in delo, št. 27, 2001,
- Betetto, Nina, *Metode in tehnike mediacije v pravdnem postopku*, Pravna praksa 21, 2002,
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce, *Kako doseči dogovor*, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1998,
- Galič, Aleš, *Alternativne oblike rešavanja sporov in procesna jamstva po 6. členu EKČP ter 23. členu Ustave RS*. V: Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta: CRP: Strategija razvoja pravnega sistema RS do leta 2010. *Perspektive alternativnega rešavanja civilnopravnih in delovnopravnih sporov kot načina razbremenjevanja sodišč v Republiki Sloveniji*, Ljubljana: Pravna fakulteta, 1999,
- Galič, Aleš, *Sodiščem pridružene oblike alternativnega rešavanja sporov v ZDA*, Odvetnik, Ljubljana, 2000,
- Galič, Aleš, *Vloga sodnikov pri spodbujanju sodnih poravnav*, Zbornik znanstvenih razprav, Ljubljana, 2002,
- Galič, Aleš, *Alternative dispute Resolution in Slovenia*, Slovenian law review, 2004,
- Iršič, Marko, *Mediacija*, Cankarjeva Založba, Ljubljana, 2010,
- Iršič, Marko, *Mediacija v podjetjih*, Zavod Rakmo, Ljubljana, 2010,
- Iršič, Marko, *Reševanje sporov med zaposlenimi*, Zavod Rakmo, Pantheon gradivo, 2010,
- Jadek-Komar, Dagmar, *Alternativno reševanje sporov, Banke in pravna praksa*, št. 1–2, Ljubljana 2003,
- Kanjuo Mrčela in drugi, *Raziskava: Mediacije kot način doseganja večje enakopravnosti spolov na trgu delovne sile*, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Ljubljana, 2009, Interno gradivo,
- Končar, Polonca, *Splošno o alternativnih načinih rešavanja delovnih sporov*. V: Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta: CRP: Strategija razvoja pravnega sistema RS do leta 2010. *Perspektive alternativnega rešavanja civilnopravnih in delovnopravnih sporov kot načina razbremenjevanja sodišč v Republiki Sloveniji*, Ljubljana: Pravna fakulteta, 1999,
- Končina Peternel, Mateja, *Mediacija kot alternativa sodnemu reševanju sporov*, Portorož: II. Dnevi delovnega prava in socialne varnosti, 2003,
- Komar-Jadek, Dagmar, *Alternativno reševanje sporov*, Bančni vestnik, Ljubljana, 2003,
- Korenjak Kramer, Ksenija, *Mediacija – izziv in priložnost*, 2008,
- Kresal, Barbara: *Oblike izvensodnega in sodnega rešavanja sporov v konvencijah in priporočilih MOD ter v uredbah in direktivah evropskih skupnosti*. V: Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta: CRP: Strategija razvoja pravnega sistema RS do leta 2010. *Perspektive alternativnega rešavanja civilnopravnih in delovnopravnih sporov kot načina razbremenjevanja sodišč v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Pravna fakulteta, 1999,

- Kukec, Bojan, Mediacija v naši sodni praksi (Mediation in the Slovenian court practice), 2005, Podjetje in delo 31 (6/7),
- Lubarda, Branko, Reševanje kolektivnih radnih sporov. Metodi i institucije, Beograd, 1999,
- Novak, Janez, Alternativno reševanje sporov; Nadomestno reševanje delovnih sporov, V: Podjetje in delo. Št. 6/7, Ljubljana, 2001,
- Novak, Janez, Delovni spori, GV Založba, Ljubljana, 2004,
- Novak, Marko, Alternativno reševanje sporov, V: Pravna praksa, št. 31/32, Ljubljana, 2006,
- Ozimek, Bojana, Harvard pravila in faze postopka, Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev, Društvo mediatorjev Slovenije, 2008a,
- Ozimek, Bojana, Tehnike, ki se uporabljajo v posameznih fazah mediacijskega postopka. Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev, Društvo mediatorjev Slovenije, 2008b,
- Penko-Natlačen, Metka; Fridel, Andrej; Knez, Igor; Golob, Gregor; Žgavec, Simon; Rižnik, Peter; Uršič, Vesna; Djinić, Marko; Žrt, Amela; Korpič-Horvat, Etelka, Alternativno reševanje delovnopravnih sporov s podporo socialnega dialoga, GZS, Ljubljana, februar 2010,
- Prosenc, Petra, Mediacija kot način reševanja konfliktov v podjetjih, 2011,
- Pušenjak, Nika; Čamernik, Mateja, Reševanje sporov, Psihološki vidik mediacije, Pamfil, 2005,
- Razdrih, Andrej, Izkušnje mediatorja, Odvetnik, marec, 2006,
- Rižnik, Peter, Temeljna načela postopkov pri alternativnem reševanju sporov v delovnih razmerjih, njihov potek in odločitve, Pravna Služba GZS, Projekt 305/ARDS 2009–2011,
- Sekirnik, Tanja, Bo mediacija v Sloveniji zaživela in kaj vpliva na njeno uspešnost, V: Pravna praksa, št. 16/17, Ljubljana, 2008,
- Sekirnik, Tanja, Kaj vpliva na uspešnost mediacije v sodnih sporih, V: Podjetje in delo, št. 2, Ljubljana, 2008,
- Sekirnik, Tanja; Biloslavo, Roberto, Dejavniki uspešnosti mediacije v sodnih sporih, Management, 2009,
- Šetinc Tekavc, Martina, Angleška ureditev mediacije kot ene izmed alternativnih metod reševanja civilnih (premoženjskih) sporov (“ADR”). V: Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta: CRP: Razvoj pravnega sistema RS do leta 2010. Primerjalno-pravna analiza postopkov posredovanja (mediacije), pomiritve (konciliacije), zgodnje nevtralne ocene (ENE) kot oblik alternativnega reševanja sporov, Ljubljana: Pravna fakulteta, 2000,
- Šetinc Tekavc, Martina, Mediacija, Sporazumno reševanje sporov v teoriji in praksi. Tržič: Učila, 2002,
- Tavčar, Mitja, Strateški management, koper, Visoka šola za management, 2002,
- Trtnik, Samo, Sodni spor lahko končan v 2. urah, Dnevnik, 2006, 22. Avgust, 1–2,
- Vovk, Irena, Reševanje sporov z mediacijo, Pravna praksa, 9, 2005,
- Zalar, Aleš, Temeljna načela Alternativnega reševanja sporov, V: Podjetje in delo, št. 6/7, Ljubljana, 2001,
- Zalar, Aleš, Pravda in mediacija, V: Pravna praksa, št. 38/39, Ljubljana, 2004,
- Zalar, Aleš, Temeljna načela alternativnega reševanja sodnih sporov, Podjetje in delo 27 (6/7), 2001.

## Tuja literatura:

- Andrewartha, Jane, Alternative Dispute Resolution, South European Regional Conference on Alternative Dispute Resolution, 2002,
- Birch, Elizabeth, Specialist Mediator and Co-Mediator, Mediation International Bar Association Legal Practice Division, 2005,
- Bolton, Robert, People skills, New York: Simon & Schuster, 1986,
- Bowling, Daniel; Hoffman, David A., Bringing peace into the room, San Francisco: Jossey-Bass, 2003,
- Burgess, Heidi, Transformative Mediation, (<http://www.colorado.edu/conflict/transform/tmall.htm>), 2006,
- Cohen, Herb, Negotiate this, New York: Warner business books, 2003,
- de Roo, Annie; Jagtenberg, Rob, Settling Labor Disputes in Europe. Denver: Kluwer Law International, 1994,
- Deakin, Simon, Labor law, 2 edition. London: Butterworths, 1998,
- Draft Guide to Enactment of the UNCITRAL Model Law on International Commercial Conciliation, 2002,
- Doukof, M. Norman, ARS v Nemčiji s poudarkom na mediaciji, Pravna praksa, Ljubljana, 2002,
- Doherty, Nora; Marcelas, Guyler, The essential guide to workplace mediation and conflict resolution, London, Kogan Page, 2008,
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce, Kako doseči dogovor, Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 1998,
- Folger, Joseph P.; Baruch Bush, Robert A., Transformative Mediation and Third – Part Intervention, Mediation Quarterly, 13(4), 1996,
- Hepple, Bob; Fredman, Sandra; Truter, Giynis, International Encyclopedia for Labor Law and Industrial Relations. Great Britain. Vol. 6. Denver: Kluwer Law International, 2002,
- Herrman, M. S., ur. 2006, The Blackwell handbook of mediation: Bridging theory, research, and practice. Malden, MA, in Oxford: Wiley-Blackwell,
- Herrman, Margaret, The blockwell handbook of mediation, Oxford: Blackwell publishing, 2006,
- Mummery Justice, Alternative dispute Resolution and Labor Courts. National Report of the United Kingdom in Answer to the Questionnaire. European Labor Court Judges Sixth Meeting, 1966,
- Pitt, Gwyneth, Employment law – Fourth Edition, London, 2000,
- Phillips, Barbara Ashley, The mediation Field Guide, San Francisco; Jossy-Bass, 2001,
- Podro, Sarah; Suff, Rachel, Mediation, an employer's guide, London: ACAS publication, 2008, stran 15 – 16 (na spletni strani: [www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=949&p=0](http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=949&p=0)),
- Redman, Britta, Mediation, Bund – Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 2003,
- Sharman, David, The Perfect meeting, New York: Wings Books, 1993,
- Strasser, Freddie; Randolph, Paul, Mediation A psychological insight into conflict resolution, London: Continuum 2004,
- Steelman, David C.; Goerd, John A.; McMillan, James E., Caseflow Management. Williamsburg: The National Center of State Courts, 2004,
- Van Gramberg, Bernardine, Managing workplace conflict: alternative dispute resolution in Australia, Sydney: The Federation Press, 2005,



- Volkema, Roger J., *The negotiation toolkit: How to Get Exactly What you Want in Any Business or Personal Situation*, New York: Amacom, 1999.
- ACAS CIPD Mediation Guide, September 2008,
- Commission of the European Communities: *Green Paper on Alternative Dispute Resolution in Civil and Commercial Law*. [URL: <http://europa.eu.int>], 1/8/2003.

## **15.2 Pravni viri**

- Ustava Republike Slovenije, Uradni list RS, št. 33/1991, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 68/2006,
- Obligacijski zakonik, Uradni list RS, št. 83/2001, 32/2004, 28/2006,
- Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov, Uradni list RS, št. 97/2009,
- Zakon o arbitraži, Uradni list RS, št. 45/2008,
- Zakon o delovnih in socialnih sodiščih, Uradni list RS, št. 2/2004, in 45/2008,
- Zakon o delovnih razmerjih, Uradni list RS, št. 42/2002, 103/2007,
- Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah, Uradni list RS, št. 56/2008,
- Zakon o pravnem postopku, Uradni list RS, št. 26/1999, 12/2003, 36/2004, 73/2007, 45/2008,
- Zakon o sodnih taksah (ZST-1), Uradni list RS, št. 37/2008,
- Zakon o ratifikaciji Evropske socialne listine (spremenjene), MELLS, Uradni list RS-MP, št. 7/1999,
- Tarifa mediatorjev DMS, Društvo mediatorjev Slovenije, 29. 06. 2010,
- Pravilnik o mediatorjih v programih sodišč, Uradni list RS, št. 22/2010,
- Pravilnik o nagradi in povračilu potnih stroškov mediatorjem, ki delujejo v programih sodišč, Uradni list RS, št. 22/2010.
- Direktiva 2008/52/ES Evropskega parlamenta in sveta z dne 21. maja 2008 o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah, Uradni list EU L 136, 24. 05. 2008,
- Evropske konvencije o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, Uradni list RS, št. 33/94, Mednarodne pogodbe, št. 7,
- European code of conduct for mediators, Komisija EU, 2. junij 2004.

## **15.3 Drugi viri**

- Etična načela za mediatorje v sodnem postopku pridruženi mediaciji, RS, Delovno sodišče v Mariboru, 2009,
- Mediacija – Mirno reševanje sporov, Zbornik prispevkov promotorjev socialnega dialoga, Maribor, oktober 2010,
- Mnenje Vlade RS o zahtevi za splošno razpravo o Predlogu sklepa DZ glede stanja v pravosodju, političnih vplivov nanj in ukrepov za ureditev stanja, Vlada RS, Ljubljana, 21.12.2010,
- Predlog bele knjige o mediaciji, Društvo mediatorjev slovenije in strokovnjaki s področja mediacije, Ljubljana, 2008,
- Predpisi in pravne podlage povezane z mirnim reševanjem sporov z mediacijo v Sloveniji, Pravni-informacijski center nevladnih organizacij, Ljubljana, 2007,

- Seliškar Tone, Mediacija, Konfederacija sindikatov javnega sektorja Slovenije, oktober, 2010,
  - Skupaj rešimo spor, Zakonodaja povezana z mediacijo, 2009,
  - Standardi za mediatorje, ki sodelujejo v programu alternativnega rešavanja sporov, RS, Delovno sodišče v Mariboru, 2009,
  - Zveza svobodnih sindikatov, Mediacija – mirno reševanje sporov, Zbornik prispevkov promotorjev socialnega dialoga, Maribor, oktober 2010.
- 
- ACAS: <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1461>
  - Predsatvitev: <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1342>
  - Razvoj: <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1400>
  - Statistični podatki: <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1473>
  - Vizija: <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1472>
  - Področje dela: <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1953>
  - <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1680>
  - <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2013>
  - <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2010>
  - <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2012>
  - <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1711>
  - <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2038>
  - <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1328>  
(dostop vseh zgornjih spletnih povezav: 10. 04. 2010)
  - [http://vzorci-pogodb.gzs.si/slo/resevanje\\_sporov/51790/51781](http://vzorci-pogodb.gzs.si/slo/resevanje_sporov/51790/51781) (10. 04. 2010)
  - <http://www.sloarbitration.org/uvod/arbitraza.html> (03. 01. 2011)
  - <http://europa.eu/> (03. 01. 2011)
  - [http://www.slo-med.si/7901/88634.html?\\*session\\*id\\*key\\*==\\*session\\*id\\*val\\*](http://www.slo-med.si/7901/88634.html?*session*id*key*==*session*id*val*)  
(30. 01. 2011)
  - [http://www.medios.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=63](http://www.medios.si/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=63) (30. 01. 2011)
  - <http://www.rakmo.si/kodeks.htm> (04. 02. 2011)
  - <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=547> (04. 02. 2011)
  - <http://www.slo-med.si/7901/7964.html> (05. 02. 2011)
  - <http://www.mediacija.com/vrstemed.htm> (05. 02. 2011)
  - [www.mediacija.net/dokumenti/2008\\_01\\_29\\_Pz\\_mediacija.pdf](http://www.mediacija.net/dokumenti/2008_01_29_Pz_mediacija.pdf) (05. 02. 2011)
  - <http://www.slo-med.si/7901/89334.html> (05. 02. 2011)
  - [http://www.mediacija.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=64:10-naih-odgovorov-na-vaa-vpraanja-o-mediaciji-&catid=38:mediacija&Itemid=27](http://www.mediacija.si/index.php?option=com_content&view=article&id=64:10-naih-odgovorov-na-vaa-vpraanja-o-mediaciji-&catid=38:mediacija&Itemid=27) (06. 02. 2011)
  - <http://www.slo-med.si/7901/88634.html> (05. 06. 2011)
  - [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/splosno\\_o\\_mediaciji/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/splosno_o_mediaciji/) (05. 06. 2011)
  - [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/mediacija\\_v\\_praksi/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/mediacija_v_praksi/) (05. 06. 2011)
  - <http://www.slo-med.si/109234.html> (05. 06. 2011)
  - [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/mediacija\\_v\\_praksi/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/mediacija_v_praksi/) (05. 06. 2011)
  - [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/vec\\_o\\_zarss/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/vec_o_zarss/)  
(09. 06. 2011)

- <http://www.dz-rs.si/index.php?id=94&type=98&o=490&unid=VPP|DC8B6B78B6B17EBCC1257803004922F8&showdoc=1> (10. 06. 2011)
- <http://mediacija.zsss.si/> (11. 06. 2011)
- [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/svet\\_za\\_alternativno\\_resevanje\\_sporov\\_svet\\_za\\_ars/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/svet_za_alternativno_resevanje_sporov_svet_za_ars/) (18. 06. 2011)
- [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/listina\\_o\\_alternativnem\\_resevanju\\_sporov/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/listina_o_alternativnem_resevanju_sporov/) (18. 06. 2011)
- [http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno\\_resevanje\\_sporov/mediacija\\_v\\_praksi/](http://www.mp.gov.si/si/storitve/alternativno_resevanje_sporov/mediacija_v_praksi/) (18. 06. 2011)
- <http://mediji.gzs.si/slo//52495/52491/52496> (10. 07. 2011)
- <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=220409&Site=COE> (10. 07. 2011)
- <http://www.sodisce.si/dssmb/mediacija/> (10. 07. 2011)
- <http://www.rakmo.si/podjetja-med.htm> (23. 07. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1342> (18. 09. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1400> (18. 09. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1472> (18. 09. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1711> (18. 09. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1680> (25. 09. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2012> (26. 09. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2013> (26. 09. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2038> (26. 09. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1685> (01. 10. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2009> (01. 10. 2011)
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2011> (09. 04. 2012)