

UNIVERZITA KARLOVA

Právnická fakulta

Gabriela Silovská

**Mediace a její využití v rámci pracovněprávních
vztahů**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Jakub Tomšej, Ph.D.

Katedra: Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení

Datum vypracování práce (uzavření rukopisu): 13. listopadu 2022

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci vypracovala samostatně, že všechny použité zdroje byly řádně uvedeny a že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Dále prohlašuji, že vlastní text této práce včetně poznámek pod čarou má 145 650 znaků včetně mezer.

Gabriela Silovská

V Praze dne 13. listopadu 2022

Poděkování

Na úvod bych moc ráda poděkovala svému vedoucímu práce JUDr. Jakubu Tomšejovi, Ph.D., za ochotu vést moji práci, za jeho přínosné podněty a přátelský přístup.

Velké díky patří rovněž zkušeným mediátorkám, které mi díky jejich bohatým zkušenostem v oboru pomohly mou práci doplnit o jejich pohledy z praxe na současný stav mediace.

Na závěr velmi děkuji svým rodičům, sestře a příteli, kteří mě během mých studií psychicky podporovali a dodávali mi sílu studia úspěšně dokončit.

Obsah

Úvod.....	1
Cíl práce a výzkumná otázka.....	1
1 Mediace.....	3
1.1 Definice mediace	3
1.2 Cíle mediace	5
1.3 Principy mediace	6
1.4 Historický vývoj – obecný původ.....	9
1.4.1 Historický vývoj institucionalizované mediace ve světě	10
1.4.2 Historický vývoj v Evropě	11
1.4.3 Historický vývoj v České republice	13
1.5 Právní úprava mediace – Zákon o mediaci.....	14
1.6 Směry v mediaci	17
1.7 Oblasti využití mediace	19
2 Pracovněprávní spory a jejich řešení	24
2.1 Spory a pracovněprávní spory	24
2.2 Kolektivní spory a způsoby jejich řešení.....	26
2.2.1 Řízení před zprostředkovatelem.....	26
2.2.2 Řízení před rozhodcem.....	27
2.3 Individuální pracovněprávní spory a způsoby jejich řešení	29
2.3.1 Občanské soudní řízení	30
2.3.2 Alternativní řešení – rozhodčí řízení, med-arb, arb-med	32
3 Mediace v pracovněprávní oblasti	34
3.1 Druhy mediace.....	35
3.1.1 Mediace mimosmluvní	35
3.1.2 Mediace smluvní	36
3.1.3 Mediace obligatorní.....	37
3.2 Procedurální stránka mediace	39
3.2.1 Příprava	39
3.2.2 Zahájení a průběh mediace.....	40
3.2.3 Skončení mediace.....	42
3.2.4 Mediační dohoda	43
3.3 Mediátor.....	46

3.3.1	Nástroje mediátora	46
3.3.2	Profesní a kvalifikační předpoklady.....	49
3.4	Výhody a nevýhody mediace v pracovněprávních vztazích.....	51
3.5	Využití mediace v pracovněprávních vztazích v zahraničí	54
3.6	Úvaha <i>de lege ferenda</i>	56
	Závěr.....	58
	Seznam zkratk	60
	Seznam použitých zdrojů	61
	Abstrakt	66
	Abstract	67

„Se špatnou komunikací vyrůstají konflikty, s dobrou komunikací vyrůstají lidé.“

Alex F. Osborn

Úvod

Mediace není meditace. Ačkoliv od účinnosti zákona, který mediaci v českém právním řádu ukotvil, uplynulo již 10 let, stále se tyto dva zcela odlišné pojmy mnohým pletou. I to byl jeden z důvodů, který mě vedl k tomu zaměřit svou diplomovou práci na téma mediace. A proč v pracovněprávních vztazích? Říká se, že lidé z práce zpravidla odcházejí kvůli vztahům, nikoliv však kvůli penězům. Vztahy na pracovišti jsou křehké a je důležité se o ně starat. Na pracovišti lidé tráví podstatnou část svých životů a následná nespokojenost vyplývající z pracovněprávních vztahů může mít za následek nespokojenost i v dalších životních sférách. To stejné platí naopak.

Mediace jako institut alternativního řešení sporů má v pracovněprávním prostředí potenciál vztahy narovnávat a oproti soudnímu řízení obnovovat. Strany mají prostor na to vyřešit své spory rychleji ke spokojenosti všech zúčastněných. V soudním řízení dochází k delegaci rozhodování na soud, kdy strany nemají takový prostor podílet se na tvorbě výsledku, jako je tomu právě u mediace. Nehledě na skutečnost, kdy jsou soudy přetíženy nápadem věcí, která má za následek vyšší časovou náročnost a nejistý výsledek, což jsou faktory, které mohou předmětný konflikt prohlubovat. Spatřuji proto využití mediace v pracovněprávních vztazích jako možnost řešit spory z nich vznikající efektivně s přesahem do budoucnosti.

Hlavní motivací pro psaní mé diplomové práce byla zejména pozitivní zkušenost s institutem mediace, kdy jsem měla během svých studií možnost poznat, jak mediace funguje, o jaké zásady a principy se opírá a jak pracuje osoba mediátora. Zjistila jsem, že mediace může být velmi pomáhající a pro strany úlevná. Správně vedená mediace dokáže vytvořit bezpečný prostor, ve kterém jsou strany schopny a ochotny komunikovat a jejich konflikt řešit tak, aby výsledná dohoda byla dohodou společnou. Je tedy žádoucí se ptát, zda má mediace své místo i v pracovněprávní oblasti.

Cíl práce a výzkumná otázka

Tato diplomová práce nabízí analýzu současného stavu využití institutu mediace na řešení sporů vyplývajících z pracovněprávních vztahů, ať už se jedná o vztahy vznikající při výkonu závislé práce či v souvislosti s ní, s přihlédnutím ke specifickým pracovněprávních vztahů individuální povahy. Práce uvádí jak pozitivní, tak i negativní stránky mediace a odůvodňuje, proč by mělo docházet k orientaci na možnosti působení mimosoudních řešení sporů, s důrazem na mediaci. Dále práce definuje potenciální způsoby, jak dosáhnout vhodné a účelné aplikace mediace v pracovněprávní oblasti, neboť oblast, v níž se utváří pracovněprávní vztahy, ať už jde

o jejich vznik, změnu či zánik, je svébytnou a stěžejní oblastí každého lidského jedince, která komplexně provází i jeho soukromý osobní život. Hypotézou této práce je tvrzení, že ačkoliv mediace v současném stavu není příliš využívaným prostředkem k řešení sporů v pracovněprávních věcech, je institutem, který má dostatek předpokladů pro to, aby v budoucnu jeho využití bylo frekventovanější, jako tomu je v jiných oblastech práva na našem území, ale i v pracovněprávní sféře v zahraničí, což deklaruje diplomová práce u vybraných zahraničních států, kde jsou uvedeny způsoby využívání mediace v pracovněprávních vztazích.

Cílem této diplomové práce je nalezení odpovědi na výzkumnou otázku, zda je využití mediace v rámci pracovněprávních vztahů efektivním prostředkem k řešení a prevenci sporů z nich vyplývajících za pomoci zhodnocení stěžejních aspektů mediace.

1 Mediace

V úvodní kapitole diplomové práce je teoreticky vymezen pojem mediace jako univerzální metoda řešení sporů. Dále dochází k vymezení cílů, principů, idejí a vůdčích myšlenek, na kterých je mediace postavena. Následuje její stručný historický exkurz, kdy diplomová práce zařazuje mediaci do jejího historického kontextu ve světě, v Evropě a na závěr v České republice. Není opomíjena ani její úprava v právním řádu České republiky, konkrétně podrobněji popisují obsah zákona o mediaci jako ústředního právního předpisu, prostřednictvím něhož se mediace konstituuje jako alternativní metoda řešení právních sporů. Na závěr úvodní kapitoly diplomová práce uvádí spektrum přístupů k mediaci a oblasti, kde jsou tyto přístupy mediátory využívány a aplikovány na konkrétní spory.

1.1 Definice mediace

Pojem mediace je odvozen z latinského *medius* – prostřední, mírný. Anglické *mediation* znamená řešení konfliktu za pomoci neutrálního prostředníka. Mediátor je tedy prostředník při vyjednávání smíru.¹ Význam tohoto slova nás provádí celým procesem samotné mediace.

Definovat mediaci tak, aby obsahovala veškeré atributy, které jsou pro ni typické, však není jednoduché. Existuje řada definic pojmu mediace, za jednu z nejvýstižnějších považují definici Potočkové, která mediaci vymezuje jako: „*Proces, ve kterém třetí neutrální osoba napomáhá stranám v konfliktu nalézt vzájemně přijatelné řešení sporu, aniž by spor rozhodovala nebo nařizovala podobu výsledného řešení. Jedná se o dobrovolný mimosoudní proces.*“²

Takovéto vymezení mediace v sobě obsahuje esenciální atributy v podobě zapojení třetí, neutrální strany, kterou představuje osoba mediátora, o jehož vlastnostech a roli v mediaci bude ještě pojednáno v následujících kapitolách; dobrovolnosti, jakožto stěžejního principu ovládajícího proces mediace a v neposlední řadě silné ingerence stran na podobu celého mediačního procesu, kdy z výše uvedené definice *a contrario* vyplývá, že mediátor není ten, kdo rozhoduje či nařizuje podobu výsledného řešení. Tím, kdo prostřednictvím svého vlivu rozhoduje, jak bude vypadat výsledek mediace, jsou právě strany sporu.

¹ ŠIŠKOVÁ, Tatjana. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012. 207 s. ISBN 978-80-262-0091-8., s. 67.

² POTOČKOVÁ, Dana. *Nejlepší je domluvit se, aneb, Průvodce mediačním procesem*. 1. vyd. Praha: Alfom, 2013. 197 s. ISBN 978-80-87785-00-3., s. 42.

Mediace se řadí do skupiny alternativních metod, respektive způsobů řešení sporu. Termín „alternativní způsoby řešení sporů“ (z angl. Alternative Dispute Resolution)³ je vymezován jako alternativní řešení sporů k formám řešení sporů pomocí státních orgánů – veřejnou mocí. V současné době je zkratka ADR také mnoha autory a institucemi vykládána jako „amicable dispute resolution“, což znamená „přátelské řešení sporů“, čímž podtrhuje jejich alternativnost k „nepřátelskému řešení sporů“ před státními soudy a jejichmi orgány využívajícími autority státní moci. N. Rozehnalová například zaujímá názor, že název „alternativní“ značí to, že tyto metody jsou „alternativní k formám řešení sporů, kterým stát poskytuje garance moci veřejnou – tj. vůči řízení soudnímu i řízení rozhodčímu“.⁴

Bez ohledu na rozdílná pojetí vymezení pojmu ADR se všechna teoretická vymezení shodují v tom, že je to právě mediace, kterou lze označit za *základní metodu ADR*.⁵

Český zákonodárce nabízí definici mediace v § 2 písm. a) zákona č. 202/2012 Sb., zákona o mediaci⁶, jako „postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými (...) tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody.“⁷

V rovině evropského práva je důležitým právním textem Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES ze dne 21. května 2008 o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech, která mediaci definuje ve svém článku 3 odst. (a)⁸, kdy stanoví, že „Mediací se rozumí formální řízení, jakkoli nazvané nebo uváděné, ve kterém dvě nebo více stran sporu samy dobrovolně usilují o dosažení dohody o vyřešení sporu za pomoci mediátora. Toto řízení mohou zahájit strany sporu nebo může být navrženo či nařízeno soudem nebo stanoveno právem členského státu.“⁹

Z výše uvedeného vyplývá, že existuje řada jak teoretických, tak legislativních definic, avšak každá z nabízených definic má ty nejdůležitější aspekty mediace společné. Klíčové znaky

³ Alternativní způsoby řešení sporů nebo-li anglicky *Alternative Dispute Resolution*. Pod označením „ADR“ bude dále myšlen tento pojem.

⁴ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Rozhodčí řízení v mezinárodním a vnitrostátním obchodním styku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008. 386 s. ISBN 978-80-7357-324-9, s.13.

⁵ BRZOBOHATÝ, Robin, POLÁKOVÁ, Lenka a HORÁČEK, Tomáš. *Rukověť mediátora, aneb, Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015. xiv, 146 stran. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-221-4, s.2.

⁶ Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a změně některých zákonů. Pod označením „zákon o mediaci“ nebo „ZoM“ bude dále myšlen tento zákon.

⁷ § 2 písm. a) ZoM.

⁸ Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2008/52/ES ze dne 21. května 2008 o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech. Pod označením „Evropská směrnice“ bude dále myšlena tato směrnice.

mediace jsou zejména konflikt, přítomnost třetí nezávislé strany, princip dobrovolnosti a snaha o nalezení konsensu.

1.2 Cíle mediace

Jasně definovat cíl mediace není snadným úkolem, neboť i pohled stran na mediaci se může zcela lišit a spolu s ním tedy i cíl mediace může každá ze stran, i mediátor, spatřovat v něčem rozdílném.

Pokud by se při stanovování cíle mediace vycházelo z pozitivní právní úpravy, za cíl mediace by bylo považováno uzavření mediační dohody.¹⁰

Podle Plamínka¹¹ je ale skutečný cíl naplněn až v okamžiku, kdy je řešení či dohoda uskutečněna a spor přestane existovat. K takovému pojetí se přikláním rovněž i já, neboť shodně s Plamínkem vnímám, že je často ohledně sporné záležitosti jednodušší podepsat dohodu, nikoliv však ji už dodržet. Sekundárně tedy může docházet k narovnání vztahů mezi stranami, což může mít účinky *pro futuro*, a naplnění jejich pocitu spokojenosti.

„Skutečným posláním mediace je především péče o spokojenost všech účastníků mediace s jejím věcným, procesním i osobním vyzněním.“¹² V právu bývá za konečný cíl označována a soudy nalézána spravedlnost, v mediaci se pak hovoří právě o spokojenosti. Neznamená to však, že by hodnota spravedlnosti byla pro mediaci zanedbatelná, jen jako objektivní kategorie není mediátory zvažována. Má se za to, že správně vedeným mediačním procesem dojde k tomu, že výsledná dohoda stran bude odrážet pojetí spravedlnosti. – spravedlnosti v subjektivním slova smyslu. Je však proto ale nezbytné, aby osoba mediátora dokázala udržet během jím vedeném procesu základní principy mediace v rámci zachování etiky celého přístupu k němu. „Hlubokým smyslem mediace je tedy pomáhat lidem ke spokojenosti.“¹³

V širším kontextu je také možné pracovat s pojmem „rozhodnutí“¹⁴, jakožto obecným cílem mediace. Stranám by v rámci mediace měl být poskytnut bezpečný prostor, kde jsou schopny činit rozhodnutí, rozhodnutí ve smyslu svobodného vyjádření své vlastní vůle. Rozhodnutí není nutné

¹⁰ Ustanovení § 2 písm. a) ZoM: Mediace je „postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými (...) tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody.“

¹¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Mediace: nejúčinnější lék na konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6, s. 54.

¹² *Ibid.* s. 54.

¹³ *Ibid.* s. 54 – 55.

¹⁴ Pojem rozhodnutí byl jako cíl mediace skloňován v rámci přednášky při konání Letní školy mediace 2022 pod záštitou PF UK: *Co je to mediace?* – Mgr. Robin Brzobohatý, Ph.D. a PhDr. Lenka Poláková.

vnímat toliko v rovině mediační dohody, ale právě i jako možnost mediaci ukončit, mediaci přerušit, dohodnout se na tom, že k dohodě nedošlo, lapidárně řečeno „dohodnout se, že se strany nedohodly“. Pro naplnění smyslu mediace je tedy stěžejní dopřát stranám možnost projevit se, vyjádřit své zájmy, popřípadě obavy, a uplatnit své právo na sebeurčení, ze kterého je posléze možné odvodit legitimitu mediačního procesu.

1.3 Principy mediace

Mediace jako obor vychází z několika dalších vědních oborů a oblastí, jakými jsou zejména právo a také psychologie, sociologie, sociální práce či poradenství. Díky takovému spojení je mediace komplexním a multidisciplinárním oborem, který však nedisponuje společným teoretickým jádrem a univerzálními principy, které by přesně stanovily, jaká jednotlivá pojetí mediace z nich vycházejí.¹⁵

Principy, které tato diplomová práce uvádí, slouží jako určitý předpoklad či vodítko pro to, aby mediační proces byl procesem efektivním, stejně tak, aby mediace působila a byla vnímána pozitivně, nejenom stranami, ale i širší laickou a odbornou společností. Principy nejsou seřazeny dle jejich důležitosti, neboť každý jednotlivý princip je obdobně významný, ale dle jejich vnitřní kontinuity, kdy naplnění jednoho principu presumuje naplnění druhého.¹⁶

Princip dobrovolnosti

Často je tento princip považován za základní zásadu, která je pro mediaci charakteristická a je jí vlastní. Účastnit se mediace je zcela dobrovolné a ponechané na jejich svobodném rozhodnutí. „*Dobrovolností v mediaci rozumíme svobodnou volbu stran v mediaci setrvat, přerušit nebo z ní odejít, přijímat rozhodnutí a uzavírat dohody.*“¹⁷

Je možné konstatovat, že princip dobrovolnosti se projevuje dvěma způsoby. Prvním projevem principu dobrovolnosti je přítomnost svobodné vůle každé ze stran na tom, zda se rozhodnout jejich konflikt řešit prostřednictvím mediace. K zahájení mediace nemůže dojít dříve, než dojde k uzavření výslovné dohody stran včetně souhlasu mediátora o tom, že jejich konflikt bude řešen pomocí mediace jako alternativní metody pro řešení daného konfliktu.

¹⁵ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 270 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3134-6, s. 53-54.

¹⁶ Ibid.s.53.

¹⁷ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 56.

Princip dobrovolnosti respektuje i ZoM v otázce toho, jak je mediace zahajována. ZoM v sobě nezakotvuje mediaci jako povinnou pro žádnou oblast sporů, čímž je princip plně zachován. Způsob, jakým se mediace zahajuje, diplomová práce upravuje v kapitole 3.

Druhým projevem principu dobrovolnosti je skutečnost, že strany sporu disponují, nehledě na to, že mediace je již zahájena, plně zachovaným právem na to kdykoliv mediaci ukončit, přerušit či se obrátit směrem k soudu, popřípadě na rozhodce, a navrhnout zahájení příslušného řízení, což potvrzuje také Horáček: „*Zahájená mediace nevytváří překážku v možnosti uplatnění sporného nároku cestou soudního nebo rozhodčího řízení, a to v jakékoliv fázi realizované mediace.*“¹⁸

Princip důvěry

V souvislosti s principem důvěry je důležité odlišit pojem důvěrnosti, který je rovněž pro mediační proces stěžejním termínem. Důvěra a důvěrnost jdou ruku v ruce, přičemž ale důvěrnost je vnímána jako víra, že vůči třetím stranám se z mediačního jednání dostanou jen ty informace, na nichž se strany za součinnosti mediátora dohodly, jedná se tedy *de facto* o povinnost mlčenlivosti. Výjimky z povinnosti mlčenlivosti pro zapsané mediátory¹⁹ jsou uvedeny v ZoM v § 9.²⁰

Obecně se presumuje jistý stupeň důvěry jak mezi účastníky, tak i vůči konkrétní osobě mediátora, který by měl při řešení daného sporu pomáhat. Měla by zde panovat důvěra nejenom v jeho schopnosti, zkušenosti a dovednosti, ale i v to, že je mediátor vůči stranám nestranný. Důvěra v mediátora by zde měla být přítomna již na začátku procesu tak, aby byl mediační proces efektivní, nicméně po celou dobu procesu je potřeba s ní pracovat a prohlubovat za účelem nalezení konsenzu a spokojenosti stran. „*Mediátor by měl pracovat na tom, aby strany začaly důvěřovat i tomu, že druhá strana jejich sporu bude v rámci mediace hledat řešení nebo je připravena za určitých podmínek sjednat dohodu.*“²¹

¹⁸ HORÁČEK, Tomáš, 2013. Základní principy mediace (z právního i neprávního pohledu). *Bulletin-advokacie.cz* [online]. In: 2013 [2022-09-07]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/zakladni-principy-mediace-z-pravniho-i-nepravniho-pohledu#ftn3>.

¹⁹ Zapsaní mediátoři disponují oprávněním k výkonu své činnosti na základě složení státní zkoušky na Ministerstvu spravedlnosti ČR, a kteří jsou zároveň zapsáni v seznamu vedeném právě ministerstvem.

²⁰ Mlčenlivost mezi stranami je možné smluvně upravit, k čemuž v praxi často dochází. Strany před 1. společným jednáním mohou podepsat dohodu o mlčenlivosti, aby nedošlo ke zneužití informací.

²¹ PLAMÍNEK, Jirí. op. cit. sub 5, s. 63.

Princip nestrannosti a neutrality

Dalším klíčovým principem mediace je princip nestrannosti, který současně koreluje s principem neutrality. Mediátor by se během celého procesu mediace měl snažit o to, aby vytvořil a udržel bezpečný prostor, kde panuje důvěra, jejíž podstata spočívá právě v nestrannosti a neutralitě.

„*Nestranný mediátor straní všem klientům.*“²² Jeho úkolem je dodržet zájem stejným dílem na prospěchu obou stran.²³ Nestrannost se tedy obecně řečeno váže ke stranám jako účastníkům mediace, kdy nestrannost nemá představovat stejný přístup ke každé z nich, nýbrž stav, kdy strany vystupování mediátora jako nestranné vnímají, čímž dochází k tomu, že se i samotná kvalita procesu zvyšuje. Pokud nastane situace, kdy mediátor není schopen vést mediaci nestranně, je povinen od takové mediace odstoupit, což vyplývá i z právní úpravy, která upravuje nepodjatost mediátora v ustanovení § 5 odst. 1 ZoM, který stanoví, že: „*Mediátor odmítne uzavření smlouvy o provedení mediace, jestliže se zřetelem na jeho poměr k věci, ke stranám konfliktu nebo k jejich zástupcům je tu důvod pochybovat o jeho nepodjatosti.*“²⁴

Zachován musí být princip nestrannosti a rovnosti stran i v mediačních procesech, kde rovnost stran přímo nevyplývá z objektivního vztahu sporných stran.²⁵ V rámci pracovněprávních vztahů to pak může představovat vztah mezi nadřízeným a podřízeným. V takové situaci je důležité nejenom to, aby mediátor zachoval rovné postavení stran pomocí mediačních technik, ale zejména, aby i samotné strany tuto rovnost vnímaly.²⁶

„*Neutralitou mediátora se rozumí jeho specifické praktické působení na klienty, jeho vnější chování, nikoli jeho vnitřní nastavení.*“²⁷ Mediátor by měl být schopen pomoci nalézt klientům vlastní východisko, aniž by docházelo k tomu, že klientům bude vnucován vlastní mediátorův názor na žádoucnost řešení jejich konfliktu. Je nutné, aby do jeho práce nezasahovaly mediátorovy vlastní zkušenosti, byť právě ony v jeho myšlení zaujímají zásadní polohu. Z výše uvedeného však nevyplývá, že neutrální znamená být pasivní. Být neutrálním mediátorem znamená být angažovaným a chápacím pro každého účastníka sporu. Bezesporu se jedná o nesnadný úkol,

²² HOLÁ, Lenka. op. cit. sub 6, s. 59.

²³ Že to tak v praxi většinou probíhá, dokládá studie Linse (1998. s. 27), který uvádí, že 80 % klientů vnímalo při mediaci mediátory jako neutrální.

²⁴ § 5 odst. 1 ZoM.

²⁵ Objektivní nerovnost ve vztahu sporných stran je typická v trestní oblasti (pachatel x oběť), ale rovněž v rámci systému soukromého práva ji lze nalézt např. ve spotřebitelských sporech (podnikatel x spotřebitel), pronajímatel x nájemce atd.

²⁶ JOCHOVÁ, Marta. *Aplikace mediace v rámci pracovněprávních vztahů*. Brno, 2019. Rigorózní práce. Právnická fakulta Masarykovy univerzity. Vedoucí práce Mgr. Nelly Springinsfeldová, Ph.D.

²⁷ HOLÁ, Lenka. op. cit. sub 6, s. 58.

zejména v konfliktech, kdy morální úsudek mediátora jasně spatřuje vinu u některého z účastníků mediace; stejně tak je pro mediátora obtížné zůstat neutrální v situacích, kdy účastník nejedná dle pravidel slušného chování, kdy se chová neadekvátně či v situacích, kdy mediátor osobně sympatizuje s jednou ze stran.²⁸

1.4 Historický vývoj – obecný původ

Už do nepaměti lidé zapojují do řešení svých vzájemných sporů třetí stranu, ve které ona sama nepůsobí jako jedna ze stran konfliktu. Myšlenka mediace tedy není něčím revolučním, neboť téměř v každé kultuře, náboženství či národu se instituce obdobné mediaci vyskytují, byť samotný název mediace nenesou. Pod takovým mediátorem minulosti si lze představit šamany, učitele, kmenovou radu či kněze. Jedná se o jistou formu „smíro-tvůrce“, který je povahou své činnosti velmi blízký současné roli mediátora. Taková osoba se snažila o uklidnění situace a nalezení dohody mezi znesvářenými stranami.²⁹

Za ideové východisko mediace jako alternativního řešení sporu je s odvoláním na učení Konfucia považována starověká Čína, kdy v jeho učení dominuje otázka harmonie soužití. Konfrontace a řešení pramenící z jedné strany vede k rozpadu mezilidských vztahů.³⁰

Ještě počátkem 80. let 20. století to byla právě Čína, která registrovala několik milionů mediátorů oproti pár set tisícům právníků. V roce 2010 bylo v Číně registrováno přes 4,9 milionu mediátorů, kteří téhož roku mediovali přes 7,67 milionu občanských sporů. V roce 2010 bylo dle oficiálních statistik 97,2 % sporů mediací úspěšně vyřešeno, 0,7 % dále postoupilo k soudnímu projednání.³¹ Dalo by se říct, že Čína si v oblasti mediace zachovala díky své kulturní podmíněnosti, která je ovlivněna buddhistickou naukou, tendenci spory v oblasti občanských sporů řešit smírnou cestou, neboť v samotném buddhismu je jako nejvyšší hodnota brána již výše zmíněná harmonie a pozitivní postoj k světu.

²⁸ HOLÁ, Lenka. op. cit. sub 6, s. 58 – 59.

²⁹ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 17.

³⁰ FOLBERG, J., TAYLOR, A. *Mediation: A comprehensive Guide to resolving conflicts without litigation*. 1.vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 1984. 420 s. ISBN 978-0875895949, s. 1.

³¹ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 18.

1.4.1 Historický vývoj institucionalizované mediace ve světě

Mediace v institucionalizované podobě má své počátky v USA, kde se ke konci 60. let minulého století výrazným způsobem začalo dynamicky rozvíjet obecné „hnutí“ ADR. Do této doby docházelo k aplikaci mediace jen zřídka. Okrajovou oblastí, kde k aplikaci mediace docházelo, byla oblast pracovněprávních sporů, zejména v rámci kolektivního vyjednávání.³² Pro oblast pracovních mediací (*labor meditation*) bylo specifické, že účastníky mediace (včetně mediátora) byli nejčastěji zástupci odborů, zaměstnavatelů či vládních agentur. Tito zástupci byli obvykle experty v oblasti sporu. Charakteristická pracovněprávních sporech byla především orientace na řešení, dominovala zde snaha o dosažení takového vztahu mezi účastníky mediace, který by jim umožnil dlouhodobou kooperaci nebo jinou formu dlouhodobého vztahu. Rolí mediátora bylo, jak uvádí jeden ze stěžejních průkopníků mediace v tomto období, působit spíše jako tvůrce výsledné dohody (*deal maker*) než jako prostředník, který má za úkol usnadnit komunikaci stran prostřednictvím vedení mediačního procesu (*orchestrator*).³³ Určitým předpokladem kompetencí takového prostředníka bylo také to, že bude schopen působit jako arbitr nebo speciální soudce (tzv. *administrative law judge*).³⁴

K nárůstu popularity mediačních programů bezpochyby přispěla v revolučních šedesátých letech i vlna tzv. *peace generation* a obecně nástup hnutí bojující za občanská a lidská práva. Stále více občanů se mohlo, a i obracelo, s nárokem na ochranu jejich práv, což způsobilo přetíženost amerických soudů. Na takovou situaci bylo nutné reagovat a soudní aparát reformovat. Na popud „právních reformátorů,“ kteří svým vlivem výrazně prosazovali využívání mediace jako alternativy k soudnímu řízení, vznikají průkopnická mediační centra, etické kodexy, vzdělávací programy pro nové a budoucí mediátory a obecná pravidla, která mají za úkol regulovat mediační proces. V osmdesátých letech 20. století se mediace uplatňuje zejména při řešení rodinných sporů, obchodních, ale i dalších sporů, jakými jsou například spory komunitní. K obdobnému vývoji mediace jako ve Spojených státech amerických docházelo i v Kanadě, Austrálii či na Novém Zélandu. Spektrum řešených sporů je široké, od rodinných sporů až po konflikty na poli veřejné

³² HOLÁ, Lenka. op. cit. sub 6, s. 29.

³³ Toto dělení vychází z klíčové práce D. M. Kolba (1994), která se věnovala zkoumání mediátorských stylů.

³⁴ HONEYMAN, CH. *Five Elements of Mediation*. *Negotiation Journal*, 1988, Vol. 4 (2), s. 149-160.

politiky.³⁵ Silně ukotvená je mediace i v Latinské Americe. Státy, kde došlo k přijetí zákonů o mediaci, jsou např. Argentina či středoamerický stát Panama.³⁶

1.4.2 Historický vývoj v Evropě

Kolébkou institucionalizované podoby evropské mediace je Velká Británie, která má své právní základy položené na právu zvykovém (*common law*), čímž se odlišuje od ostatních kontinentálních zemí, které operují v rámci systému práva občanského (*civil law*).³⁷ Odlišnosti obou hlavních systémů nejsou kategorické, ale vycházejí z toho, jak se historicky utvářely.

Patrný je různý přístup k pramenům práva, důraz na zákony a zákoníky na kontinentě, kazuistika a význam předchozích rozhodnutí soudců v právu anglosaském. V soudnictví je pro angloamerické právo charakteristický podíl laiků na rozhodování (porota, laický soudce), v tradici kontinentální patří do této role úředník, „kariérní soudce“. Odlišně se uvažuje i o uspořádání práva do odvětví a jsou ovšem značné rozdíly v právní terminologii.³⁸ Pro soudní řízení v systému angloamerického práva jsou typické faktory jako je zejména vyšší finanční náročnost, obtížná příprava a nejistý, těžko predikovatelný výsledek řízení. Všechny tyto faktory mohly využívání mediace v Británii posílit, avšak až do roku 1999 nebyla mediace nikterak populárním institutem, svou roli v tom mohla hrát neinformovanost společnosti, nedostatek zkušeností právníků a s tím související nedůvěra v tento mimosoudní institut.

Zlomovým okamžikem byla právě roku 1999 novela britského občanského soudního řádu, díky které došlo k ukotvení institutu mediace a stanovení povinnosti soudům aktivním způsobem podporovat využívání mediace. Nástrojem, který měl podpořit využívání mediace, byla možnost ukládat stranám sporu náhradu nákladů soudního řízení, pakliže by bezdůvodně odmítli zúčastnit se mediace, díky takovému kroku došlo k znatelnému nárůstu počtu mediací, ze zanedbatelných čísel před rokem 1999 až po relativně vysoké počty mediací, kdy například „v roce 2010 jeden z největších britských poskytovatelů mediace, společnost CEDR, mediovala přes 6 000 případů v přibližné hodnotě 5,1 miliard liber.“³⁹

³⁵ DOLEŽALOVÁ, Martina; HÁJKOVÁ, Šárka; POTOČKOVÁ, Dana; ŠTANDERA, Jan. *Zákon o mediaci. Komentář*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013, 360 s. ISBN 978-80-7400-458-2, s. 1-3.

³⁶ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 19- 20.

³⁷ Ibid. s. 20.

³⁸ RAYMOND, Wacks. *Law: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2008. 168 s. ISBN 978-0 19-921496-9, s.9.

³⁹ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 20.

V historickém vývoji institucionalizované formy mediace na evropské půdě sehrála významnou roli Evropská unie. V důsledku neexistence společné jurisdikce, která působí komplikace při řešení přeshraničních sporů, se dostává větší pozornosti alternativním řešení sporů. Roku 1998 vydává Rada Evropy doporučení k využívání mediace v rodinných věcech - Doporučení Rady Evropy R (98) 1 k mediaci ve věcech rodinných, přijaté Výborem ministrů 21. ledna 1998.

Roku 2000 došlo Radou Evropské komise k přijetí dalších závěrů o podpoře alternativních metod pro urovnávání sporů v občanských a obchodních věcech. Krátce poté, roku 2002, byla Komisí Evropského parlamentu představena tzv. Zelená kniha o mimosoudních procesech řešení sporů v občanských a obchodních věcech.^{40,41} Tento dokument vyjadřoval přesvědčení, že smyslem mediace i jiných alternativních způsobů řešení sporů není napravovat slabiny jednotlivých soudních soustav členských států, ale zejména zavádět způsoby a možnosti řešení sporů, které budou svou povahou více dbát na konsensus stran, na rozdíl od soudních a rozhodčích řízení.⁴² Hlavní filozofií Zelené knihy bylo nalézt odpověď na otázku rovnováhy mezi dvěma základními podmínkami ADR systému. Ten na jedné straně požaduje co největší možnou míru flexibility, na druhé straně co nejvyšší harmonii mezi ním a řízením soudním. Výsledkem tohoto snažení se stalo přijetí Evropského etického kodexu zprostředkovatelů⁴³ a následně Evropská směrnice.⁴⁴ Směrnice zavazuje členské státy Evropské unie (s výjimkou Dánska) k vytvoření a přijetí právních předpisů pro využití mediace. Ačkoliv směrnice reguluje pouze mediaci přeshraničních sporů, v řadě členských států došlo k rozšíření právní úpravy mediace rovněž i na vnitrostátní spory. Většina členských států, jako je např. Rakousko, Itálie či Belgie, zákonnou úpravu mediace v podobě samostatných zákonů o mediaci do svých právních řádů již zařadila. Česká republika není výjimkou, k ukotvení mediace došlo v roce 2012, kdy k 1.9. 2012 nabyl účinnosti zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci), zákonu o mediaci je v diplomové práci věnována samostatná podkapitola.

⁴⁰ Green Book on Alternative Dispute Resolution in Civil and Commercial Law. Pod označením „zelená kniha“ bude dále myšlena tato rezoluce.

⁴¹ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 21.

⁴² EUROPEAN COMMISSION: Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law, Brussels, 2002, s. 6.

⁴³ Tento kodex chování stanovuje řadu zásad, ke kterým se jednotliví zprostředkovatelé mohou dobrovolně a na svou vlastní zodpovědnost zavázat. Mohou jej používat zprostředkovatelé podílející se na všech druzích zprostředkování v občanských i obchodních záležitostech.

⁴⁴ SVATOŠ, Martin. Evropské aspekty mediace a dalších ADR. www.epravo.cz [online]. Praha: EPRAVO.CZ, 2022, 6.2.2013 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/evropske-aspekty-mediace-a-dalsich-adr-88570.html>.

1.4.3 Historický vývoj v České republice

O mediaci se v českém prostředí začalo hovořit v devadesátých letech 20. století v souvislosti s neziskovou organizací *Partners for Democratic Changes*, jejíž úloha spočívala v edukaci prvních mediátorů. Zájem na tom osvojit si mediační techniky byl ze strany potenciálních mediátorů vysoký, avšak poptávka po mediačních službách byla marginální. Na nový institut, v českém prostředí doposud nikterak známý, bylo pohlíženo skepticky, s nedůvěrou a pochybnostmi. Až postupem času docházelo k větší informovanosti společnosti o mediaci a jejímu etablování.⁴⁵

Vznikaly zde především grantové projekty v rámci komunitních sporů (*community mediation*), bezplatné mediační služby byly nabízeny i v rámci škol (*peer mediation*).⁴⁶ Během let docházelo ke vzniku několika organizací a seskupení mediátorů, jako byly například *Partners for Democratic Changes*, *Asociace mediátorů ČR*, *Sekce ADR při České advokátní komoře* nebo *Conflict Management International*.⁴⁷

Oblastí, v rámci které došlo k prvním zmínkám v české zákonné úpravě, je oblast kolektivního vyjednávání, která je upravena v zákoně č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání⁴⁸, o němž bude pojednáno v následující kapitole v souvislosti se spory vyplývajícími z pracovněprávních vztahů kolektivní povahy.

V 90. letech docházelo v kontextu společenských a politických změn k reformě trestní justice a k akcentu její restorativní části, proto je možné ucelenější zákonnou úpravu mediace nalézt i v zákoně o č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě⁴⁹. „*Mediací se pro účely tohoto zákona rozumí mimosoudní zprostředkování za účelem řešení sporu mezi podezřelým nebo obviněným a poškozeným a činnost směřující k urovnání konfliktního stavu vykonávaná v souvislosti s trestním řízením. Mediací lze provádět jen s výslovným souhlasem podezřelého nebo obviněného a poškozeného.*“⁵⁰ Trestní justice a právě její restorativní část je bezpochyby pro mediaci a její využití dynamicky se rozvíjející se oblastí, nicméně v mé diplomové práci se jí detailněji zabývat

⁴⁵ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 6, s. 23.

⁴⁶ V současné době je i na půdě Právnické fakulty UK provozována Mediační klinika, kde je studentům a jejich rodinným příslušníkům, případně i zaměstnancům PF UK a jiným členům akademické obce, poskytována pro bono mediace dle předchozí domluvy.

⁴⁷ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 6., s. 23-25.

⁴⁸ Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Pod označením „zákon o kolektivním vyjednávání“ a „ZoKV“ bude dále myšlen tento zákon.

⁴⁹ Zákon č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě. Pod označením „zákon o probační a mediační službě“ bude dále myšlen tento zákon.

⁵⁰ § 2 odst. 2 zákona o probační a mediační službě.

nebudu, avšak vzhledem k historickému vývoji mediace na našem území je důležité její existenci zmínit.

1.5 Právní úprava mediace – Zákon o mediaci

Jak již bylo zmíněno výše, k zákonnému ukotvení mediace v České republice došlo v návaznosti na unijní požadavek, který prostřednictvím Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES ze dne 21. května 2008 o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech zakotvil povinnost členských států přijmout příslušnou právní úpravu, která institut mediace implementuje do právního řádu. Zákon o mediaci byl přijat 2. května 2012 a nabyl účinnosti 1. září 2012.

Obecně je ZoM právní normou upravující mediaci obecnějšího souhrnného charakteru. To, jak mediace probíhá, je upraveno rámcově, je zde kladen důraz na principy, hlavní myšlenky a základní stavební kameny mediace, na kterých je vystavena. ZoM podrobně neupravuje samotný proces mediace, ale věnuje se obecnějším otázkám, definuje základní pojmy, jakými je mediace⁵¹, osoba mediátora⁵², mediační dohoda⁵³ nebo smlouva o provedení mediace⁵⁴. Upravuje zahájení mediace, odmítnutí či její ukončení.⁵⁵ Stanovuje zákonné požadavky na osobu mediátora a výkon jeho činnosti.⁵⁶

Zákon upravuje pouze výkon a účinky mediace prováděné tzv. zapsanými mediátory – to jsou takoví, kteří disponují oprávněním k výkonu své činnosti na základě složení státní zkoušky na Ministerstvu spravedlnosti ČR, a kteří jsou zároveň zapsáni v seznamu vedeném právě ministerstvem.^{57, 58}

Je důležité zmínit, že výkon mediace může být provozován i jako svobodné povolání. Pokud taková činnost bude vykonávána soustavně a za účelem dosažení zisku, bude vydáno veřejnoprávní oprávnění v podobě živnostenského oprávnění dle zákona č. 455/1991 Sb., a bude se jednat o tzv. volnou živnost. Takový výkon mediace nebude podléhat ZoM, ale bude se na něj vztahovat obecná právní úprava pro podnikatele. Takový mediátor není způsobilý užívat

⁵¹ § 2 ZoM.

⁵² § 2 ZoM.

⁵³ § 7 ZoM.

⁵⁴ § 4 ZoM.

⁵⁵ § 4, § 5, § 6 ZoM.

⁵⁶ § 8 ZoM.

⁵⁷ Mediátoři, kteří působí zároveň jako advokáti, jsou zapsáni v seznamu vedeném Českou advokátní komorou, kde jsou rovněž povinni složit zkoušku zapsaného mediátora pro oprávněný výkon své činnosti (§23 odst. 6 ZoM).

⁵⁸ § 16 ZoM.

označení „zapsaný mediátor“. Skutečnost, kdy mediátor nepodléhá ZoM, může v praxi prohlubovat nejistotu společnosti v institut mediace, neboť taková mediace neposkytuje záruky spočívající v požadavcích na osobu mediátora. Pod takovými požadavky si lze představit zákonnou povinnost mlčenlivosti, nestrannost, nezávislost či odbornost a příslušné vzdělání.⁵⁹

Osobně vnímám tuto dvojkolejnost způsobu výkonu mediace *de lege lata* jako problematickou, neboť v důsledku nesprávně vedené mediace osobou bez příslušných kvalifikačních předpokladů a ctění principů, na kterých se mediace zakládá, může zapříčinit nevoli k využívání alternativních metod řešení sporů. Mediace má být efektivním nástrojem k řešení konfliktů, ať už se jedná o konflikt v jeho počátcích, tak i rozvinutý probíhající konflikt, kdy je potřeba k jeho řešení znalostí a osvojených mediačních technik, které mediátor ovládá, proto by se dle mého názoru měl zákonodárce uchýlit ke sjednocení právní úpravy možnosti výkonu mediace, a to pouze dle Zákona o mediaci, který poskytuje určité garance správně vedené mediace (vykonání odborné zkoušky), ale i dohled nad zapsanými mediátory. Dohledovou činnost pak provádí Ministerstvo spravedlnosti a v případě zapsaného mediátora advokáta Česká advokátní komora.⁶⁰

Mediací ve smyslu ZoM může být řešen jakýkoli spor, u kterého není vyloučena možnost řešení dohodou či smírem, s výjimkou trestní oblasti.^{61,62} Jedná se tedy o spory vedené v rámci občanského soudního řízení (sporného) či věci sporného správního řízení. Předmětem sporu pak z povahy věci nemohou být statusové otázky (rozvod manželství, neplatnost a neexistence manželství atp.). Jelikož je mediace komplexní disciplínou, je možné mediační techniku použít i jako jakýsi předstupeň soudního řízení, příp. vedle soudního řízení jako instrument hledání konsensu sporných stran.⁶³

Jako nevhodná se mediace dle důvodové zprávy uvádí v případech, kdy:

- „účastníci jednájí tak, že konflikt musí skončit „vítězstvím“ pro jednoho a „prohrou“ pro druhého,
- jde o konflikty týkající se základních lidských práv, konflikty s nárokem na odškodnění,

⁵⁹ Rekodifikace občanského zákoníku přinesla § 647, který narovnává účinky mediace podle zákona o mediaci a jiné mediace, hmotněprávní důsledky běhu promlčecích a prekluzivních lhůt nastanou bez ohledu na to, zda se jedná o mediaci v rámci ZoM prováděnou *zapsaným mediátorem*, nebo se bude jednat o mediaci mimo ZoM.

⁶⁰ § 13 ZoM.

⁶¹ Steinbergerová, D.; Stanislav, A. *Nová právní úprava mediace na území České republiky v kontextu právní úpravy mediace ve Spolkové republice Německo a Rakouské republice*. In Holá, L. a kol. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 197.

⁶² Mediace v trestní oblasti je upravena speciálním zákonem č. 257/2000 Sb.

⁶³ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2016. xiv, 407 stran. Právní monografie. ISBN 978-80-7552-137-8, s. 234.

- jedna strana použije proti druhé straně hrozeb nebo fyzického násilí,
- strana není ochotna dát k dispozici všechny relevantní informace nebo odmítá jejich objektivní ověření,
- jsou účastníci tak pasivní, že jsou ochotni řešit konflikt i za cenu zřeknutí se vlastních práv,
- účastníci zneužívají alkohol nebo drogy, - se jedná o účastníky s patologickými rysy osobnosti nebo agresivními tendencemi v chování, kteří nejsou schopni vzájemné diskuse. “⁶⁴

Výčet oblastí, kdy se mediace jeví jako nevhodná, dle důvodové zprávy zahrnuje i konflikty s nárokem na odškodnění. Pro pracovněprávní oblast, kde ke konfliktům na poli náhrad škod dochází velmi často, je takové vymezení zbytečně limitujícím, neboť mediace by se v rámci takových sporů mohla velmi aktivně využít a mohla by přispět k řešení právě takových sporů. Spory o náhradu škody jsou velmi často emočně vypjaté a mediace zde může díky své povaze poskytnout pomoc s objasněním věci, zprostředkovat konstruktivní a věcnou komunikaci a emoce, které celý proces doprovází, zpracovat. Využití mediace v takových sporech pak může následně všem zúčastněným prospět nejenom ve vztahu pracovněprávním, ale i v osobním. Obecně je pak taková aplikace mediace v pracovněprávní oblasti odrazem toho, že je vhodné a efektivní instrumenty v podobě alternativ k soudnímu řízení využívat. ⁶⁵

ZoM je v oblasti mediace na našem území důležitým milníkem, který mediaci dodal potřebnou stabilitu a pevné ukotvení. Samostatná právní úprava vyslala jasný signál veřejnosti o tom, že stát podporuje smířčí přístup k řešení sporů a zároveň tím docílila posílení důvěry a bezpečnosti v účast na mediačním procesu.⁶⁶ Je však důležité mít na paměti, že právní úprava není jediný nástroj k tomu, aby se mediace rozvíjela. Je důležité kultivovat naši právní a společenskou vyspělost.

Slovy Františka Zatloukala: „*Rozšíření mediací nelze dosáhnout tím, že by je konkrétní právní úprava jakkoli favorizovala. K jejich rozvoji u nás dojde jen tehdy, jestliže v právní praxi bude pociťováno, že jsou užitečné, potřebné, žádoucí.*“⁶⁷

⁶⁴ Důvodová zpráva k zákonu č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci). In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck [cit. 23. 9. 2022].

⁶⁵ JOCHOVÁ, Marta. op. cit. sub. 8., s. 60.

⁶⁶ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 3.

⁶⁷ ZOULÍK, František. Mediace jako alternativa soudního sporu. *Bulletin advokacie*, Praha: Česká advokátní komora, 2001, sv. 8, s. 28 a násled.

1.6 Směry v mediaci

Mediace v současnosti rozlišuje tři hlavní směry, kdy každý z nich má, jak své příznivce, tak i odpůrce, a to: mediace facilitativní, evaluativní a transformativní. Nejrozšířenějším směrem v mediaci je přístup facilitativní, který je považován za vzdělávací standard v oblasti mediace, zbylé dva směry na něj spíše navazují. Tak je tomu i ve standardech Asociace mediátorů ČR.⁶⁸ Obecně se tyto tři hlavní směry od sebe odlišují mírou zapojení mediátora do mediačního procesu, ale i jeho intervencí do výsledné podoby dohody, jeho vzděláním a s ním spojeným zaměřením v praxi a druhem sporů, které jsou v rámci mediace řešeny.

Facilitativní mediace

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o dominantní styl, resp. mediační školu. Tento směr vznikl v 60. a 70. letech, v počátcích institucionalizované mediace. Facilitativní styl je charakteristický tím, že omezuje intervence mediátora do podoby řešení sporu, mediátor není ani oprávněn k podávání vlastních návrhů a předkládání doporučení. Vyjádření o obsahové stránce by mohlo implikovat narušení ústředního principu neutrality. Mediátor se snaží o to, aby si strany navzájem vyměňovaly informace a takovým informacím správně porozuměly. Pojmenovává jejich zájmy, pozice a potřeby.⁶⁹ Domnívám se, že tento přístup je díky své povaze vhodným stylem pro pracovní právní mediace. Stranám je zde nabízen široký prostor k tomu, aby se vyjádřily a spolupodílely se na podobě mediačního procesu, což je v pracovní právní oblasti důležité, neboť vztahy na pracovišti nejsou krátkodobého charakteru a je třeba je ošetřit tak, aby v budoucnu byly spory eliminovány na maximum. Věřím, že to za následek může mít nejenom narovnání vztahů, ale i zvýšení efektivity práce.

Evaluativní mediace

Rozvoj evaluativního stylu se katalyzoval s rostoucím počtem mediátorů z řad právnických, ekonomických či technických profesí.⁷⁰ Role mediátora je v takové mediace spíše aktivní, kdy se mediátor nezdráhá vyjádřit svůj názor na řešení sporu či jeho celkovému obsahu.⁷¹ Kritici

⁶⁸ ŠIŠKOVÁ, Tatjana. op. cit. sub 3, s. 42.

⁶⁹ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 63.

⁷⁰ Tato mediace bývá často doporučována v obchodněprávních mediacích a advokáty, kteří se soudem často spolupracují, a někdy dochází k separátnímu jednání mezi mediátorem, advokátem a soudem, či mediátorem a jedním z účastníků (Zumeta, 2000).

⁷¹ Zákon o mediaci v ustanovení § 8 limituje v tomto ohledu míru intervence evaluativních mediátorů. Stanoví, že mediátor nesmí ohledně konfliktu, ve kterém vede nebo vedl mediaci nebo činil kroky k přípravě mediace,

evaluativní mediace namítají, že se jedná o styl, který vyřčením mediátorova názoru eliminuje motivaci účastníků hledat aktivně řešení a zároveň může nepřímo docházet ke snaze účastníků vylepšit jejich vlastní vylepšenou sebe prezentací a tím docílit ovlivnění mediátora ve svůj prospěch.⁷²

Tranformativní mediace

Jedná se o nejnovější směr, ve kterém dochází k výraznému posílení pravomocí jednotlivých stran.⁷³ Snaží se poznání potřeb, zájmu, hodnot a pohledů každé strany sporu. Svým způsobem navazuje na facilitativní styl. Mediátor strany povzbuzuje v tom, aby strany své potřeby, emoce a samotné rozhodování plně a svobodně vyjádřily. Díky přítomnosti stran na samotném procesu dochází k tomu, že strana pochopí postoje a potřeby druhé strany, aniž by s nimi byla povinna souhlasit. Výraznými kritiky tranformativní mediace byli zastánci mediace orientované na řešení, nikoliv na změnu, kteří tranformativní mediaci přirovnávali místy až k psychoterapii. Často je tento styl mediace uplatňován právě psychology či psychoterapeuty v rámci rodinných mediací, kdy strany přestávají být partnery, ale nadále zůstávají v roli rodičů. V průběhu času se dostalo tomuto mediačnímu stylu akceptaci i v širší mediační obci, a to nejenom na základě pozitivních výsledků a zkušeností v oblasti rodinné mediace, ale i v pracovněprávní, a to konkrétně vnitropodnikové. „*Nejznámějším důkazem efektivity tranformativního přístupu se stal mediační program U.S. Postal Services, který využíval tranformativní mediátory pro řešení pracovních a zaměstnaneckých sporů. Ačkoliv tento přístup si neklade za primární cíl dospět k dohodě, vysoká úspěšnost uzavřených dohod, pohybujících se v rozmezí 70 – 80 %, byla pozitivně alarmující.*“⁷⁴

Nemohu říct, který z mediačních stylů je ideální, neboť i v mediační obci nepanuje jednoznačná shoda na tom, který styl je ten nejlepší. Je nutné si uvědomit, že mediace je zejména procesem stran, které mají právo na sebeurčení, neboť odvozuje legitimitu procesu a existence možnosti využití palety mediačních stylů je zde nutností. Každý z mediátorů si musí takový vlastní styl nalézt sám, jedná se o mediátorovo právo, kdy každému z nich může vyhovovat něco zcela

poskytovat právní služby podle jiného právního předpisu, i když je jinak k jejich poskytování oprávněn. Za právní službu se zde nepovažuje vyjádření právního názoru mediátora v průběhu mediace na věc stran konfliktu nebo některou její dílčí otázku.

⁷² POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 63 -65.

⁷³ Transformace (z *lat. trans-formatio*, pře-tvoření), tranformativní nebo také mediace orientovaná na změnu.

⁷⁴ *Ibid.* s. 63 – 65.

rozlišného, nicméně je důležitým požadavkem, aby strany dopředu znaly, jaký mediační styl bude mediátorem využíván a na základě toho se svobodně rozhodly.

1.7 Oblasti využití mediace

Mediace je univerzální metodou pro řešení konfliktů. Z důvodové zprávy zákona o mediaci vyplývá, že není vhodná nikoliv pro věcný rámec, ale z hlediska existence osobnostních rysů účastníků, v situacích, kdy dochází k užívání návykových látek či se jedná o účastníky s agresivními tendencemi v chování, kteří nejsou schopni vzájemné diskuse, jedna strana použije proti druhé straně hrozeb nebo fyzického násilí apod.⁷⁵

V některých sporech mohou být účastníky jak fyzické, tak právnické osoby. V případě pracovněprávní mediace to pak mohou být zaměstnanci, zaměstnavatelé či zástupci odborů.⁷⁶

Rodinná mediace

Oblast rodinného práva je klíčovou, neboť právě rodinná mediace je jako jediná upravena zákonem o mediaci, konkrétně je definován jako: „*Mediace, která se zaměřuje na řešení konfliktů vyplývajících z rodinných vztahů*“⁷⁷. Současně je oblastí, ve které dochází k aplikaci mediace v největší míře. Důvodem, proč tomu tak je, odborníci odůvodňují vysokou senzitivitou, která je charakteristická pro osobní rodinné vztahy, což vystihuje citát „Rodina je stejná jako větve na stromě, každá roste různým směrem, ale kořeny zůstávají stejné.“⁷⁸ Jak plyne z tohoto citátu, rodinné vazby jsou dlouhodobého charakteru, kdy každý člen rodiny je součástí celku, byť jako dílčí prvek může fungovat rozlišným způsobem než ostatní členové, proto je zde kladen důraz na to, aby spory byly řešeny *pro futuro*, s účinky do budoucna a mediace sloužila jako určitá prevence.

Typově se může se jednat o spory mezi rodiči a dětmi, mezi rodiči navzájem, ale i o spory mezigenerační, kdy věcné hledisko zaujímají spory ohledně výchovy dětí, rozdělení dědictví nebo ve správě společného majetku. Nejčtenějšími konflikty jsou pak ty vznikající na základě odloučení partnerů, úpravy péče o dítě či spory majetkového charakteru.⁷⁹

⁷⁵ Důvodová zpráva k zákonu č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci). In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck [cit. 29.9.2022].

⁷⁶ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 34.

⁷⁷ § 2 b) ZoM.

⁷⁸ Neznámý autor.

⁷⁹ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 36 – 37.

V rovině právní má rodinná mediace specifické postavení. V českém právním prostředí pro ni jako jediný obor existuje samostatná specializační zkouška zajišťovaná Ministerstvem spravedlnosti či Českou advokátní komorou (v případě advokátů), která navazuje na obecnou zkoušku, bez níž nelze zkoušku z rodinné mediace podstoupit. I přes to, že zapsaný mediátor nebude mít splněnou zkoušku z rodinné mediace, je oprávněn mediovat i rodinné kauzy. Podle občanského soudního řádu⁸⁰ soudce vybírá ze seznamu mediátorů⁸¹, nikoliv ze seznamu rodinných mediátorů, a to i v případě rodinných sporů.⁸² Jak již bylo uvedeno výše, rodinná mediace je vhodnou oblastí pro transformativní mediační styl.⁸³

Obchodní mediace

Předmětem obchodní mediace jsou nejčastěji spory mezi obchodními společnostmi vznikající na základě neplnění smluvních povinností, dále se jedná o spory mezi dodavatelem a odběrateli či spoluvlastníky obchodních společností a členy představenstva. Četné jsou spory spotřebitelského charakteru.⁸⁴ Dalšími sférami obchodní mediace je pojišťovnictví, stavebnictví, či duševní vlastnictví.⁸⁵

Za všeobecně uznávaný fakt je považována skutečnost, že obchodní styk (dvojnásob ten mezinárodní) je zejména o akceptaci rizika, nikoliv o jeho eliminaci. „Risk je zisk.“ Naproti tomu je však důležitým úkolem managementu možná nebezpečí, která vyplývají z nejrůznějších obchodních transakcí a dalších vztahů minimalizovat, a k tomu právě může sloužit mediace.

Důvodů, proč využívat mediaci je několik, jedním z těch hlavních, je úspora času oproti soudnímu řízení, ale i úspora tzv. „manažerského času - neboli počtu hodin, které musí nad případem strávit management společnosti, místo aby jej věnoval produktivnější činnosti.“⁸⁶ Dalším pozitivem obchodní mediace je nižší finanční zátěž způsobena dvěma faktory- kratší doba trvání a participace stran na výsledku mediačního procesu, respektive mediační dohodě, kdy jsou náklady přeneseny na interní zdroje stran, tj. ku příkladu právní zástupce stran či na jejich samotné

⁸⁰ Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád. Pod označením „občanský soudní řád“ nebo „OSŘ“ bude dále myšlen tento zákon.

⁸¹ § 100 odst. 2 OSŘ.

⁸² MEDKOVÁ, Radka. Jak probíhají zkoušky na zapsaného mediátora. *Kurzymediace.cz* [online]. Praha: JUDr. Radka Medková, 2017, 24.7.2017 [cit. 2022-10-02]. Dostupné z: <https://www.kurzymediace.cz/probihaji-zkousky-zapsaneho-mediatora>.

⁸³ ŠÍŠKOVÁ, Tatjana. op. cit. sub 3, s. 45.

⁸⁴ Pojem spotřebitele upravuje § 419 občanského zákoníku: „Spotřebitel je každý člověk, který mimo rámec své podnikatelské činnosti nebo mimo rámec samostatného výkonu svého povolání uzavírá smlouvu s podnikatelem nebo s ním jinak jedná.“

⁸⁵ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 36.

⁸⁶ Podle odhadů se při srovnání mezi arbitráží a mediací jedná o jednu sedminu.

zaměstnanec. Dalšími pozitivními aspekty obchodní mediace je ochrana obchodních vztahů, ochrana obchodního jména, pružnost, komplexnost, neformálnost či kontrola nad průběhem řízení a nad výstupem.⁸⁷

Oblast obchodní mediace je vhodná pro aplikaci evaluativního mediačního stylu, který byl popsán v podkapitole výše.

Komunitní mediace

Do oblasti komunitní mediace⁸⁸ patří paleta konfliktů, které vznikají v důsledku soužití obyvatel či občanů, např. sousedské spory, konflikty mezi občany a státními i nestátními institucemi, podniky atd. Může se jednat i o spory interetnické, tedy spory mezi kulturami vedle sebe žijících etnických skupin.⁸⁹ Komunitní spory se vyznačují znaky, jakými jsou trvalost a neodlučnost, která z komunitní mediace činí mimořádnou výzvu pro mediátory.⁹⁰

Spory vyplývající z rozdílnosti etnik či náboženství mohou být přítomny i na pracovišti. Takový charakter sporu je typický svou citlivostí, proto je důležité, aby měl mediátor natolik zkušeností, aby dokázal ošetřit zájmy stran sporu a zároveň dokázal zachovat neutralitu a nestrannost, co se týče náboženských a etnických otázek.

Peer mediace

Okrajově je vhodné zmínit i tzv. *peer mediaci*, pod čímž zpravidla rozumíme mediaci mezi vrstevníky uskutečňovanou dětskými mediátory, kteří řídí proces a pomáhají ve vzájemné interakci k uzavření dohody. Předmětem peer mediace jsou konflikty mezi učiteli a vedením školy, mezi rodiči a školou, mezi rodiči, školou a obcí, která školu spravuje. Dále pak předmětem mohou být spory mezi učiteli a žáky navzájem, které mají povahu přestupku proti školnímu řádu a pravidlům slušného chování. Mediace jako metoda řešení interpersonálních konfliktů se v České republice začíná uplatňovat v rámci celé vzdělávací soustavy. Zavádění mediace jako edukativního prvku je prozatím ponecháno na zájmu a aktivitě jednotlivých školských

⁸⁷ SVATOŠ, Martin. Výhody a nevýhody mediace obchodních sporů. 2015. *Právní prostor* [online]. Dostupné na: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/procesni-pravo/vyhody-a-nevyhody-mediaceobchodnich-sporu> [cit. 3. 10. 2022].

⁸⁸ Termín komunitní mediace, resp. komunitní mediační centra, se využívá v kontextu provozovatelů mediačních služeb. Komunitní mediační centra jsou neziskové organizace, které jsou dotovány obcemi v konkrétní lokalitě, vyznačují se vlastnostmi jako jsou bezprahovost, nízké náklady pro strany sporu a zapojení dobrovolných mediátorů. V České republice jsou taková komunitní mediační centra ojedinělá, přičemž jejich kořeny lze nalézt ve Spojených státech, kde jsou jako taková velmi populární. (POTOČKOVÁ, Dana. op.cit. sub 3, s. 37.).

⁸⁹ Podobné potíže se mohou vyskytovat při kontaktu dvou nebo více náboženství.

⁹⁰ PLAMÍNEK, Jirí. op. cit. sub 5, s. 150-151.

zařízení a pedagogů.⁹¹ Na univerzitní úrovni je pak vhodné uvést Právnickou fakultu Univerzity Karlovy, která na své půdě zřídila Mediační kliniku. Mediátory jsou profesionálové v tandemu s proškolenými studenty právnické fakulty, kteří fungují jako neutrální třetí strany.⁹²

Mezinárodní mediace

Ačkoliv se jedná o specifické odvětví, je důležité mezinárodní mediaci ve výčtu oblastí využití mediace zmínit. Většinou je mediace využívána až v průběhu ozbrojeného konfliktu, z tohoto důvodu je i její úspěšnost podstatně nižší, než je tomu v jiných kauzách (zhruba 40 %). „Z výzkumů vyplývá, že mediátory jsou převážně neutrální státy (60 %), mezinárodní organizace (35 %) a zbylou část tvoří nevládní neziskové organizace a soukromé osoby.“⁹³ Mediace dokonce byla jako jedna z metod řešení sporů zmíněna v chartě OSN z roku 1945 (čl. 33).⁹⁴

Pracovněprávní mediace

Mediace v pracovněprávních vztazích patří mezi první oblasti, v nichž došlo k formální institucionalizaci mediace. V současné době se mediace využívá jak v rámci kolektivního vyjednávání, jinak řečeno kolektivních sporů, odkud i její institucionalizovaná forma pramení, tak i pro řešení individuálních pracovněprávních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem či mezi zaměstnanci navzájem.⁹⁵

Kolektivní vyjednávání zahrnuje jednání mezi zaměstnanci (případně státem) a zaměstnavatelem, za účelem vymezení pracovních podmínek, podmínek k zaměstnání či úpravy vzájemných vztahů. Cílem kolektivního vyjednávání je hledat řešení konfliktu společnou smírnou cestou při zachování respektu zájmů zúčastněných stran.⁹⁶

Pracovněprávní mediace řeší nejčastěji konflikty, jako jsou rozpory ohledně ukončení pracovního poměru, nespokojenost s pracovním zařazením či nároky kladenými na zaměstnance, neshody v managementu, šikana či obtěžování na pracovišti. Mediace jako nástroj prevence a proces řešení kolektivních sporů doporučena i Evropskou sociální chartou z roku 1961.^{97,98}

⁹¹ HOLÁ, Lenka. op. cit. sub 6, s. 199-204.

⁹² Mediační klinika. *Studentská mediace* [online]. Praha: *Studentskámediace.cz*, 2021 [cit. 2022-10-04]. Dostupné z: <https://www.studentskamediac.cz/klinika>.

⁹³ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 39.

⁹⁴ Charta Organizace Spojených národů z 26. června 1945. s. Dostupné z: <https://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/03/charta-organizace-spojonych-narodu-a-statut-mezinarodniho-soudniho-dvora.pdf>.

⁹⁵ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 35.

⁹⁶ Ibid. s. 35.

⁹⁷ Evropská sociální charta z roku 1961. Dostupné z: https://www.ochrance.cz/uploadsimport/ochrana_osob/Umluvy/Evropska_socialni_charta.pdf.

⁹⁸ POTOČKOVÁ, Dana. op. cit. sub 3, s. 35.

Existence konfliktních situací na pracovišti může mít negativní dopad na jinou životní oblast jednotlivce, na jeho rodinu či soukromí. Stejně tak *vice versa* konfliktní situace v soukromí jedince mohou zapříčinit spor v pracovní oblasti. Aplikace mediace v pracovněprávní oblasti má vliv na celkové prostředí a s tím spojenou fluktuaci zaměstnanců, dále zlepšuje sociálně-psychologické prostředí a vytváří tedy prostor pro soustředěnou práci, jež se může odrazit ve výsledcích firmy.⁹⁹ Ačkoliv od účinnosti ZoM uplynulo deset let, zaměstnanci, a často ani zaměstnavatelé, nemají příliš široké povědomí o možnostech, které mediace nabízí. Taková skutečnost má za následek rozvinutí sporů na pracovišti do úrovně, kdy je už velmi obtížné hledat možná řešení. Bylo by proto užitečné, kdyby zaměstnanci sami od sebe tento institut využívali a měli možnost řešit jejich spornou záležitost v počátcích. Mohlo by to umožnit rychlejší a flexibilnější přístup, ale zejména by to mohlo sloužit jako prevence následným sporům a s tím i ušetření externích nákladů firmy. Jako konkrétní krok k tomu, aby spory byly řešeny formou mediace, by mohlo sloužit ustanovení § 37 ZP¹⁰⁰¹⁰¹, které stanoví informační povinnost zaměstnavateli, aby obeznámil zaměstnance s vnitřními předpisy, v nichž by byla zakotvena právě mediace.¹⁰²

Dle praxe mediátorky Mgr. Terezy Hanajové zájem o mediaci v pracovní oblasti roste. Nejčastěji se s poptávkou mediace ozývají velké společnosti či vzdělávací instituce/školy, na jejichž půdě dochází ke konfliktům. Oblast pracovních mediací je také specifická tím, že se klienti mnohdy znovu ozývají s dalšími spory právě na základě pozitivní zkušenosti. Nejčastěji mediaci poptává oddělení lidských zdrojů a u škol vedení. Typově se v praxi nejčastěji objevují spory mezi dvěma zaměstnanci, kdy jde velmi často o nadřízeného a podřízeného. Dále se často jedná o mediaci v rámci pracovního týmu. Ve školněpracovních mediacích se pak jedná o kombinaci ředitel x pedagog. Co se týká témat mediace, tak se na agendě objevuje komunikace, vyjasnění kompetencí a povinností a vyjasňování záležitostí z minulosti. Častou situací, ze které spory vznikají, je příchod nového člověka do týmu (obvykle do pozice nadřízeného).¹⁰³

⁹⁹ Srov. JANOTOVÁ, Magda. *Mediace*. Praha: Ústav práva a právní vědy: European Business School SE, 2014, s. 26.

¹⁰⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Pod označením „zákoník práce“ nebo „ZP“ bude dále myšlen tento zákon.

¹⁰¹ Ustanovení § 37 odst. 5 ZP: „Při nástupu do práce musí být zaměstnanec seznámen s pracovním řádem a s právními a ostatními předpisy k zjištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.“

¹⁰² LOKAJÍČKOVÁ, Diana. *Mediace jako alternativní způsob řešení sporů*. Praha, 2022. Rigorózní prac. Právnická fakulta Univerzity Karlovy. Vedoucí práce prof. JUDr. Alena Macková, Ph.D.

¹⁰³ Konzultace s Mgr. Terezou Hanajovou.

2 Pracovněprávní spory a jejich řešení

V následující kapitole se diplomová práce zaměřuje na obecnou charakteristiku sporu, která slouží jako geneze pro definici pracovněprávního sporu, který je pro účely téma diplomové práce klíčový. Pracovněprávní spory jsou rozděleny na základě kritéria pracovněprávních vztahů, ze kterých vychází. Podkapitoly stručně popisují, jak vzniklé pracovněprávní spory řešit, přičemž systematika jejich řešení spočívá opět v kritériu, zda se jedná o kolektivní pracovněprávní spory či individuální, na něž se diplomová práce zaměřuje a hledá způsoby, jak efektivně tyto konkrétní spory řešit.

2.1 Spory a pracovněprávní spory

Spory jsou základním stavebním kamenem celého mediačního procesu, kdy spor představuje předmět mediace, bez něhož není možné nalézat řešení a smysluplně mediovat.

Pojem sporu lze sémanticky vymezit jako nesouladný názor alespoň dvou osob ohledně konkrétního předmětu.¹⁰⁴ Spor z právního hlediska definuje například profesora Bělina, který říká, že: „*Spor v právním slova smyslu považujeme za střet názorů nositelů práv a povinností z konkrétních právní vztahů, kdy alespoň jeden vystupuje v právním zájmu ochrany svého subjektivního práva.*“¹⁰⁵ O pracovněprávní spor se tedy bude jednat v případě, kdy vznikne názorová disharmonie účastníků pracovněprávních vztahů, konkrétně osob, jež vystupují v pracovněprávních vztazích v rolích nositelů vzájemných subjektivních pracovněprávních práv a povinností, jinými slovy názorový střet ohledně obsahu pracovněprávního poměru respektive pracovněprávního vztahu - střet ohledně vzájemných subjektivních práv či subjektivních povinností těchto osob z něj plynoucích.¹⁰⁶

Výše uvedená definice pracovněprávního sporu platí jen pro tu část sporů, jež se realizují v rámci pracovněprávních vztahů, přesněji řečeno se bude jednat o právní spory z individuálních pracovněprávních vztahů, tedy spory vznikající z právních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Není rozhodné, zda se jedná o spory, v nichž jde o práva a povinnosti vyplývající

¹⁰⁴ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s.181.

¹⁰⁵ BĚLINA, Miroslav; PICHRT, Jan. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017, 477 s. ISBN 978-80-7400-667-8, s. 441.

¹⁰⁶ BĚLINA, Miroslav a kol. *Pracovní právo*. 6., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. xxviii, 464 s. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-283-0, s. 427.

z právního předpisu, vnitřního normativního aktu zaměstnavatele, z kolektivní smlouvy či z dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.¹⁰⁷

Dalším typem právního sporu může být spor mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců – tedy odborovými organizacemi či jejich sdruženími. Právní spor o práva a povinnosti, které jsou založené nenormativní částí kolektivní smlouvy, případně spory o výkon práv a plnění povinností výše uvedených osob, jejichž základ lze nalézt v právní úpravě.¹⁰⁸ Co se týče sporů vyplývajících z pracovněprávních vztahů kolektivní povahy ohledně uzavření kolektivní smlouvy, či plnění povinností z kolektivní smlouvy v té části, ve které dochází ke vzniku práv jednotlivým zaměstnancům, ty jsou z pravomoci soudů vyňaty.¹⁰⁹ Pro takové spory existuje zvláštní úprava právě v zákoně č. 2/1991 Sb. , o kolektivním vyjednávání.¹¹⁰

Pracovněprávní spory lze rozdělit i podle jiného kritéria, než kterým jsou pracovněprávní vztahy, například podle toho, na jakém základě spory vznikají. Kritériem může být dle odborné literatury i moment uplatnění ochrany práva z daného pracovněprávního vztahu za dodržení předepsané formy u příslušného orgánu¹¹¹: *„Spor ve vlastním slova smyslu vzniká až v okamžiku, kdy střet názorů, ochrana subjektivního práva z daného pracovněprávního vztahu uplatní předepsanou formou před státním nebo jiným orgánem, který je oprávněn střet názorů projednat a ukončit potvrzením přijatého smíru nebo rozhodnout. Z dosud uvedeného vyplývá, že ne každou konfliktní situaci mezi subjekty pracovněprávního vztahu můžeme označit jako právní spor. K řešení konfliktních situací dochází zpravidla mimo rámec právního projednání sporu. Pokud ovšem konflikt mezi stranami dosáhl zvýšené intenzity, kdy strany nejsou již schopny řešit konflikt vzájemnou dohodou, může tento konflikt vyústit v pracovní spor, tj. situaci, kdy jedna ze stran konfliktu se na obranu svého subjektivního práva obrátí na orgán kompetentní k projednání a rozhodnutí pracovněprávního sporu.“¹¹²*

¹⁰⁷ PICHT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s.181.

¹⁰⁸ Příkladem může být § 277 ZP: *„Zaměstnavatel je povinen na svůj náklad vytvořit zástupcům zaměstnanců podmínky pro řádný výkon jejich činnosti, zejména jim poskytovat podle svých provozních možností v přiměřeném rozsahu místnosti s nezbytným vybavením, hradit nezbytné náklady na údržbu a technický provoz a náklady na potřebné podklady“*

¹⁰⁹ § 10 ZoKV stanoví, že: *„Kolektivní spory podle tohoto zákona jsou spory o uzavření kolektivní smlouvy a spory o plnění závazků kolektivní smlouvy, ze kterých nevznikají nároky jednotlivým zaměstnancům.“*

¹¹⁰ PICHT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s.181-182.

¹¹¹ Ať už se jedná o soud, rozhodce či zprostředkovatele.

¹¹² BĚLINA, Miroslav a kol. op. cit. sub 24, s. 427.

2.2 Kolektivní spory a způsoby jejich řešení

Jak již bylo uvedeno výše, za kolektivní spory platná právní úprava považuje spory o sjednání kolektivní smlouvy a spory z nenormativní části z ní plynoucí, tj. ta část smlouvy, ze které jednotlivým zaměstnancům nevznikají nároky.

Z dikce platné právní úpravy plyne, že takové spory je možné řešit v řízení před zprostředkovatelem, tak ale i v rámci následujícího řízení před rozhodcem (arbitrem).

2.2.1 Řízení před zprostředkovatelem

Pokud mezi stranami během kolektivního vyjednávání, které je zahájeno předložením písemného návrhu jedné ze smluvních stran té druhé, nedojde ke konsenzu na obsahu či změně navrhované kolektivní smlouvy, vzniká spor o její uzavření. První fáze řešení takového sporu je řízení před zprostředkovatelem. Strany jsou oprávněny si společně vybrat osobu zprostředkovatele, tou může být dle právní úpravy kterákoliv svéprávná fyzická či právnická osoba, pakliže se svým jmenováním do funkce zprostředkovatele souhlasí. V opačném případě, pokud se strany na osobě zprostředkovatele nedohodnou, určí jej poté Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR na žádost jedné ze stran sporu, takový zprostředkovatel bude určen ze seznamu zprostředkovatelů a rozhodců vedeného uvedeným ministerstvem. *De lege lata* se nevyžaduje, aby osoba zprostředkovatele disponovala právnickým vzděláním.¹¹³

Během řešení sporu zprostředkovatel spor nerozhoduje, jeho úkolem je vypracování smířčího návrhu řešení a nezávislé posouzení sporu. Strany nejsou povinny takový návrh akceptovat. Role zprostředkovatele má v tomto pojetí spíše charakter nezávislého expertního posouzení.¹¹⁴

V kontextu mediace je možné říci, že osoba zprostředkovatele při řešení sporu využívá prvky mediace evaluativní, které spatřuji v tom, že zprostředkovatel porovnává fakta a posuzuje daný spor, jehož finálním výstupem je pak konkrétní návrh, který stranám předkládá k možné akceptaci. Jako slabinu však spatřuji skutečnost, že zprostředkovatel *de facto* o sporu rozhoduje „od stolu“. Zprostředkovatel neinteraguje se stranami, nekomunikuje s nimi a nedochází tady k mediačnímu jednání v pravém slova smyslu. *De lege lata* zprostředkovatel ani není ze zákona oprávněn k tomu provádět plnohodnotné smířčí řízení, avšak já se domnívám, že by právě použití mediace v řízení před zprostředkovatelem mělo za následek výstupy v podobě návrhů, které by strany akceptovaly,

¹¹³ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s. 288-289.

¹¹⁴ POTOČKOVÁ, Dana. op.cit. sub 3, s. 25 - 26.

neboť by se na jejich tvorbě podílely. *De lege ferenda* by se mohlo jednat o mediaci evaluativní, která nechává stranám prostor podílet se na procesu, ale mediátor/zprostředkovatel je ten, který zaujímá svá vlastní stanoviska a stranám sděluje konkrétní návrhy řešení jejich konfliktu.

Ačkoliv pro osobu zprostředkovatele nejsou stanoveny žádné zákonné kvalifikační předpoklady, domnívám se, že dosažení určité kvalifikační úrovně může stranám při řešení sporu nabídnout schopnosti a dovednosti osoby, které mohou sloužit jako garance profesionálně vedeného procesu. Pozitivně bych vnímala, pokud by byl seznam zprostředkovatelů doplněn také o seznam zapsaných mediátorů, jejichž vyjednávací, komunikační a další schopnosti jsou ověřeny odbornou zkouškou zapsaného mediátora. Jako ekvivalent odborné zkoušky zapsaného mediátora by mohla sloužit odborná zkouška pro osoby, které se chtějí stát zprostředkovatelem a být vedeni na seznamu zprostředkovatelů a rozhodců. Cílem takové odborné zkoušky by mělo být ověření schopnosti osoby zprostředkovatele zaujmout expertní postoj vůči konkrétnímu pracovněprávnímu sporu a dodržet zákonem stanovený právní rámec.

Pokud není spor vyřešen do 20 dnů od přijetí žádosti o zprostředkování či od doručení rozhodnutí o určení zprostředkovatele, považuje se takové řízení před zprostředkovatelem za neúspěšné a může proběhnout řízení před rozhodcem.¹¹⁵

2.2.2 Řízení před rozhodcem

Klíčový rozdíl mezi řízením před rozhodcem a řízením před zprostředkovatelem je ten, že zprostředkovatel nedisponuje pravomocí spor rozhodnout, zatímco rozhodce tuto pravomoc má. Rozhodce tedy nenavrhuje konkrétní řešení, ale je oprávněn ve věci závazně rozhodnout. Je vhodné uvést, že řízení před rozhodcem není alternativou k soudnímu rozhodnutí ve věci, jelikož v kolektivních sporech podle ZoKV není dána pravomoc soudu, aby věc rozhodl v prvním stupni.¹¹⁶ Řízení se zahajuje přijetím žádosti stran kolektivní smlouvy o rozhodnutí ve sporu rozhodcem. Rozhodcem může být pouze fyzická svéprávní osoba, která je zapsána v seznamu zprostředkovatelů a rozhodců vedeném Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Není přípustné, aby ten samý spor byl rozhodován osobou rozhodce, jež působila v řízení před zprostředkovatelem jako zprostředkovatel. Pokud se strany společně nedohodnou na osobě rozhodce a jde-li o spor o uzavření kolektivní smlouvy vzniklý na pracovišti, kde je zakázáno stávkovat, či o spor o plnění závazků z kolektivní smlouvy, nabízí se stejný postup, jako tomu bylo v případě zprostředkovatele,

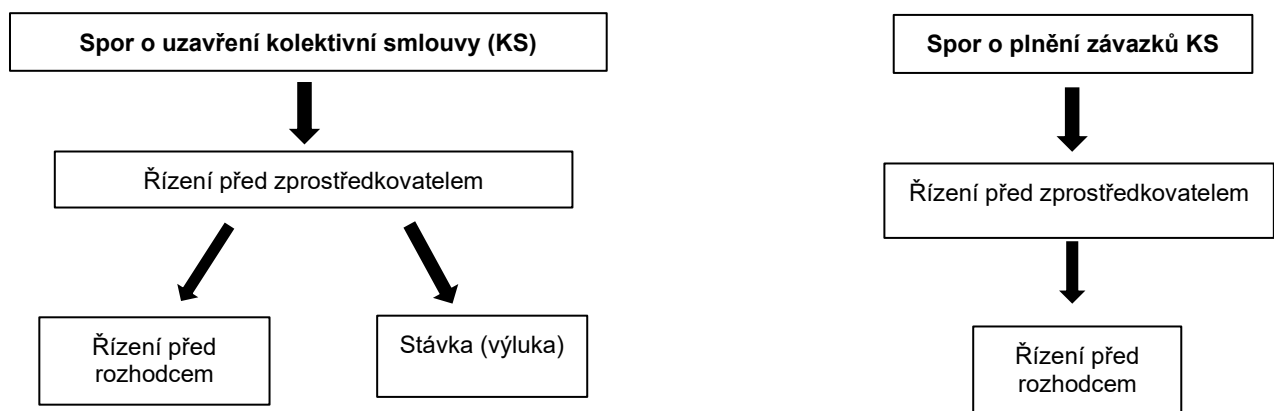
¹¹⁵ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s. 288-290.

¹¹⁶ Minimálně v případě sporu o uzavření kolektivní smlouvy.

tedy že jej určí příslušné ministerstvo a řízení je zahájeno doručením rozhodnutí ministerstva rozhodci. Rozhodce do 15 dnů od zahájení řízení sdělí smluvním stranám rozhodnutí. Kolektivní smlouva je uzavřena již doručením rozhodčího nálezu. Do 15 dnů od doručení rozhodnutí rozhodcem je jakákoliv ze smluvních stran oprávněna podat návrh na jeho zrušení či změnu. O zrušení či změně rozhodnutí rozhodce je oprávněn a povinen rozhodnout krajský soud usnesením, proti němuž není přípustné odvolání ani obnova řízení. Rozhodce je v novém rozhodnutí vázán právním názorem soudu. Rozhodnutí rozhodce o plnění závazků z kolektivní smlouvy, jež nabylo právní moci, je soudně vykonatelné.¹¹⁷

Pro shrnutí fází kolektivních sporů (tj. spor o uzavření kolektivní smlouvy a spor o plnění závazků kolektivní smlouvy) platí, že v první fázi obou sporů probíhá řízení před zprostředkovatelem. V druhé fázi obou sporů může dojít po neúspěšném řízení před zprostředkovatelem k řízení před rozhodcem. Pouze ve sporu o uzavření kolektivní smlouvy, po proběhlém neúspěšném řízení před zprostředkovatelem, ale pouze tehdy, pokud smluvní strany kolektivní smlouvy nepožádaly o řešení sporu rozhodce, může být „odborářskou“ stranou vyhlášena stávka i výluka zaměstnavatelem.¹¹⁸

Graf: Kolektivní spory (fáze sporu)¹¹⁹



¹¹⁷ BĚLINA, Miroslav a kol. op. cit. sub 24, s. 430-432.

¹¹⁸ PICHRRT, J. a kol. *Pracovní právo*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2021, 789 stran, s. 684 -685.

¹¹⁹ Ibid.

2.3 Individuální pracovněprávní spory a způsoby jejich řešení

V kontextu zaměření mé diplomové práce na využití mediace v pracovněprávních vztazích, se v následující podkapitole věnuji pracovněprávním sporům individuální povahy neboli těm, které vznikají z individuálních pracovněprávních vztahů, a možnostem jejich řešení.

Individuální pracovněprávní vztahy jsou normami pracovního práva upravené vztahy soukromoprávní povahy. V rámci těchto vztahů, právní regulace přiznává práva a povinnosti subjektům, které mohou být nositeli práv a povinností v soukromoprávních vztazích. Zaměstnavatel na jedné straně, který může být jak fyzickou, tak i právnickou osobou a na straně druhé zaměstnanec, jenž může být pouze fyzickou osobou, jsou subjekty individuálních pracovněprávních vztahů.¹²⁰ Tak zní jedna z mnoha teoretických definic. V rovině zákonné úpravy pak definici nabízí v § 1, kdy individuální pracovněprávní vztahy označuje jako „*právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.*“

„J. Pichrt je toho názoru, že by odporovalo účelu zákoníku práce pojímat množinu pracovněprávních vztahů restriktivně a uměle a striktně ji ohraničovat dnem vzniku a zániku základního pracovněprávního vztahu bez ohledu na souvislosti; Do jisté míry lze za nadčasovou považovat tehdejší judikaturu Nejvyššího soudu ČR k této otázce (cit. z odůvodnění rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR ve věci sp. zn. 21 Cdo 1165/2005); ...za individuální pracovněprávní vztahy ve smyslu ustanovení § 1 zák. práce, které se řídí zákoníkem práce a jinými pracovněprávními předpisy, je třeba považovat všechny vztahy vzniklé v příčinné souvislosti s výkonem nesamostatné (závislé) práce zaměstnance pro zaměstnavatele bez ohledu na to, zda účastníkem vztahu je vedle zaměstnavatele (případně jeho právního nástupce) zaměstnanec nebo (na jeho místě) jiná osoba (např. pozůstalý či dědic) nebo zda výkon nesamostatné (závislé) práce pro zaměstnavatele trvá nebo byl již ukončen. Za pracovněprávní nelze považovat jen takové vztahy, které postrádají časový, místní a zejména věcný (vnitřní účelový) poměr k výkonu nesamostatné (závislé) práce (např. nájem služebního bytu zaměstnavatele zaměstnancem, půjčku poskytnutou zaměstnavatelem zaměstnanci apod.).“¹²¹

Širší vymezení pracovněprávních vztahů poskytuje i širší rámec pro uplatnění mediace, tedy prostoru, ve kterém lze nalézat dohodu, pakliže vznikne spor vyplývající právě

¹²⁰ PAVLÁTOVÁ, Jarmila. *Pracovněprávní vztahy z pohledu nového občanského zákoníku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2014. 159 stran. ISBN 978-80-7380-507-4, s.32-36.

¹²¹ PICHRT, J. In PICHRT, J.; DRÁPAL, L. a kol. *Případové studie pracovněprávní*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015, s.1.

z pracovněprávního vztahu. Dle mého názoru je nejlepší způsob řešení sporu právě vzájemná dohoda stran konfliktu, kdy ani jedna strana není v pozici vítěz – poražený. V praxi to však není jediná možná forma řešení sporů v pracovněprávní oblasti.

De lege lata je možné pracovněprávní spory řešit prostřednictvím soudu, mediace či rozhodce, pokud hovoříme o právem uznaných a určitým způsobem institucionalizovaných způsobů řešení sporů.¹²²

2.3.1 Občanské soudní řízení

Způsob řešení sporu prostřednictvím a za pomoci soudu je v praxi nejčastěji využívanou metodou. Není cílem diplomové práce podrobněji popisovat, jak uplatnění pracovněprávního nároku v rámci civilního sporného řízení probíhá, neboť předmětem zkoumání je využití mediace, avšak je vhodné a účelné na specifika občanského soudního řízení v pracovněprávních věcech poukázat.

Věcně příslušným soudem, tedy soudem, který je oprávněn rozhodovat věc v 1.stupni, je dle zákonné úpravy a obecného pravidla okresní soud.¹²³ Z hlediska pracovněprávních sporů existují 2 výjimky z obecného pravidla o příslušnosti okresního soudu, těmi jsou rozhodování ve sporech o nezákonnosti stávky nebo výluky¹²⁴ a rozhodování ve sporech týkajících se cizího státu nebo osob požívajících diplomatických imunit a výsad, jestliže tyto spory patří do pravomoci soudů České republiky.¹²⁵

Při určení místní příslušnosti neboli určení, u kterého z věcně příslušných soudů se bude řízení konat, se pro individuální pracovněprávní spory postupuje dle § 84 a následující OSŘ. Obecné a základní pravidlo pro určení obecné místní příslušnosti dle výše uvedeného ustanovení stanoví, že místně příslušným soudem je ten, vůči němuž návrh směřuje.¹²⁶

Co se týká funkční příslušnosti, tedy určení soudu, který bude rozhodovat o opravném prostředku, platí v případě pracovněprávních sporů pravidlo dle § 10 OSŘ. O odvolání proti rozhodnutí okresního soudu rozhoduje krajský soud, proti rozhodnutí krajského soudu pak vrchní

¹²² PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s.186.

¹²³ § 9 OSŘ: „Nestanoví-li zákon jinak, jsou k řízení v prvním stupni příslušné okresní soudy.“

¹²⁴ § 9 odst. 1 písm. b) OSŘ.

¹²⁵ § 9 odst. 1 písm. c) OSŘ.

¹²⁶ Takovým soudem je v případě fyzické osoby nepodnikatele soud, v jehož obvodu má bydliště, nemá-li bydliště, okresní soud, v jehož obvodu se zdržuje. Obecným soudem právnické osoby je okresní soud, v jehož obvodu má sídlo atd.

soud. V případě dovolání platí centralizovaný devolutivní účinek, kdy je příslušným rozhodovat pouze Nejvyšší soud ČR.¹²⁷

Podoba obsazení soudu v pracovněprávních věcech se řídí úpravou obsaženou, která je obsažena v ustanovení § 36a odst. 1 písm. a) OSŘ, kdy rozhodování pracovněprávních sporů je výjimkou z obecného pravidla, neboť v prvním stupni v pracovních věcech (individuální pracovněprávní spory) rozhoduje senát složený ze soudce a dvou přísedících.¹²⁸ V případě odvolání proti rozhodnutím okresních soudů rozhoduje u krajského soudu tříčlenný senát složený výlučně ze soudců.¹²⁹

Institut přísedících nebo je také možné použít termín „soudci z lidu“, je často skloňovaným tématem. Byť má institut dlouhou historickou tradici a k jeho využití nedochází jen na území České republiky, v současné podobě nepřináší příliš pozitiv. Je to způsobeno zejména absencí odbornosti, která by měla sloužit jako garance schopnosti zaujmout kvalifikovaný právní názor. Je možné se zamýšlet i nad motivací osob, které se chtějí stát či jsou přísedícími. Tou může být nedostatek podnětů v důchodovém věku či například vnitřní morální povinnost se občansky angažovat¹³⁰. Osobně se, v návaznosti na výše uvedené, domnívám, že předmětný institut není nutné rušit, ale bylo by vhodné ho reformovat. Jako přínosné bych vnímala zavedení povinnosti odborné zkoušky, která by měla za úkol ověřit, zda je konkrétní osoba schopna zaujmout relevantní právní názor k řešené otázce a ten svou argumentací podpořit. Byť má přítomnost přísedících představovat laický prvek, jehož podstata tkví ve znalosti života venku, nemyslím si, že odborná zkouška z práva by tuto podstatu nějak narušila. I tak by nadále platilo, že přísedící přináší do rozhodování laický názor, jen by takový názor byl podložen právním povědomím, které by na základě odborné zkoušky přísedící reflektoval. Cílem odborné zkoušky by nemělo být dosažení takové úrovně erudice, jakou disponují soudci, což není ani možné, neboť odborná zkouška nikdy nenahradí vysokoškolské vzdělání soudce a jeho následné celoživotní vzdělávání v právu. Primárně by cílem odborné zkoušky mělo být nabytí schopnosti činit rozhodnutí, která by svou povahou nešla proti smyslu zákona, tedy *contra legem* a zároveň byla spravedlivá ve smyslu *ekvity*.

¹²⁷ Česká republika. Pod označením „ČR“ bude dále myšlena Česká republika označením „vyhláška“ bude dále myšlena tato vyhláška.

¹²⁸ Dle OSŘ a ZoS platí obecně: je-li věcně příslušný v 1.stupni okresní soud (§ 36 OSŘ), rozhoduje samosoudce, ledaže zákon výslovně stanoví, že soud rozhoduje v senátu, ten je pak složen (§ 35 odst. 2 ZoS) ze soudce a dvou přísedících; předsedou senátu může být jen soudce.

¹²⁹ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s.191.

¹³⁰ Ibid s. 193-194.

Na území České republiky, jak vyplývá ze shora uvedeného, neexistuje zvláštní pracovněprávní soudnictví, ačkoliv ve většině zemí fungují zvláštní orgány či zvláštní soudy pro rozhodování v individuálních pracovních sporech. Taková existence umožňuje rychlejší a přístupnější řešení pracovněprávních sporů pro zaměstnance. Soudci pracovněprávních sporů jsou soudci civilních úseků, jimž je pracovněprávní agenda přidělována na základě rozvrhu práce, tedy nejsou specializováni na pracovněprávní problematiku. To však neplatí absolutně, řada rozvrhů práce má specializované pracovněprávní senáty, nicméně i tak se taková situace z pohledu práva může jevit jako těžkopádná. *De lege ferenda* by možností, jak tuto skutečnost změnit, mohlo být zavedení zvláštního rozhodování pracovních sporů. Na rozhodování by se mohli podílet zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů. Cílem by bylo zrychlení rozhodování pracovních sporů a možnost ostatních subjektů podílet se na tvorbě rozhodnutí a tím učinit takové rozhodování dostupnější.¹³¹ Dalším nástrojem k zefektivnění řešení pracovněprávních sporů by po vzoru Slovenska mohlo být určení několika spádových okresních (obvodních) soudů v rámci krajů, u nichž by fungoval specializovaný pracovněprávní úsek, neboť vytvoření takového úseku u každého z okresních (obvodních) soudů by nebylo hospodárné. Na úrovni krajů by však takový specializovaný úsek byl nutný vždy.¹³²

2.3.2 Alternativní řešení – rozhodčí řízení, med-arb, arb-med

Rozhodčí řízení (lze rovněž použít výraz arbitráž) je spolu s mediací druhým specifickým způsobem řešení právních sporů, kterému je v České republice věnována zvláštní (samostatná) právní úprava, která je obsažena v zákoně č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů. Z individuálních pracovněprávních sporů jsou v rámci rozhodčího řízení arbitrovatelné pouze spory majetkového charakteru, o nichž lze mezi stranami sporu uzavřít smír; vyloučeny z arbitrovatelnosti jsou spory o existenci či skončení pracovního poměru.¹³³

Hlavní výhoda oproti občanskému soudnímu řízení je především dobrovolnost, kdy je ponecháno na stranách, zda s rozhodčím řízením a účastí na něm souhlasí, stejně tak je zde nutná shoda na osobě rozhodce. Mezi další výhody arbitráže patří rychlost řízení, nižší náklady a neveřejnost.¹³⁴

¹³¹ BĚLINA, Miroslav a kol. op. cit. sub 24, s. 429.

¹³² PICHR, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15 s.196.

¹³³ Ibid. s.262-268.

¹³⁴ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. Rozhodčí řízení - alternativa k řízení soudnímu. *Právní fórum*. 2008, roč. VI, č. 3., s. 121–127.

Dalšími způsoby, jak řešit individuální pracovněprávní spory, je mediace, která je předmětem této diplomové práce a bude jí věnována celá následující kapitola. Na mediaci a arbitráž dále pak navazují specifické metody řešení sporů, jejichž podstata spočívá právě v jejich kombinaci. Jedná se metody nazvané Med-Arb či Arb-Med, které spojují prvky obou zmíněných metod.

Med-Arb („*Mediation-Arbitrage*“) je metoda řešení sporů, která se pokouší za pomoci mediace o jeho smírné vyřešení. Pokud však prostřednictvím mediátora nedojde ke smírné dohodě, mediátor se „změní“ v rozhodce a o podobě konečného řešení rozhodne sám.¹³⁵

Arb-Med („*Arbitrage-Mediation*“) je rovněž metodou, která kombinuje jak prvky mediace, tak arbitráže. Její podstata spočívá v klasické procedurální podobě rozhodčího řízení, kdy však rozhodce vyčká s konečným rozhodnutím. Stranám je mezitím ponechán prostor, aby za pomoci mediace dospěly k vzájemné dohodě. Pokud ke vzájemné dohodě nedojde, rozhodce vynese meritorní rozhodnutí v podobě závazného rozhodčího nálezu.¹³⁶

¹³⁵ DOLEŽALOVÁ, Martina. Institut med-arb a jeho uplatnění v českých podmínkách. *Bulletin advokacie*, Praha: Česká advokátní komora, 2015. ISSN 1805-8280. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/institut-med-arb-a-jeho-uplatneni-v-ceskych-podminkach?browser=full>.

¹³⁶ DOLEŽALOVÁ, Martina; HÁJKOVÁ, Šárka; POTOČKOVÁ, Dana; ŠTANDERA, Jan. op. cit. sub 11, s. 6.

3 Mediace v pracovněprávní oblasti

Předmětem mé diplomové práce je využití mediace v pracovněprávních vztazích, proto se v následující kapitole podrobněji zaměřuji na to, jakým způsobem může být mediace aplikována na spory vycházející právě z pracovněprávních vztahů. Popisuji procedurální stránku mediace, jakým způsobem může být k mediaci přistoupeno, zda vůle k řešení sporné otázky pramení ze stran sporu či k mediaci dochází na základě soudního rozhodnutí. Neopomím ani otázku klíčové osoby, kterou je mediátor. Pracovněprávní mediace je specifickou oblastí vyznačující se nemalou mírou citlivosti; vztahy na pracovišti jsou důležitou součástí každého pracujícího jednotlivce, proto je důležité pro jejich správné fungování, aby spory byly řešeny efektivně, k tomu mají napomáhat mediátorovy nástroje a profesní a kvalifikační předpoklady, kterým se v následující kapitole rovněž věnuji.

Typově jsou v pracovněprávní mediaci řešeny spory vznikající v důsledku skončení pracovního poměru jednostranným právním jednáním ze strany zaměstnavatele ve formě výpovědi dle ustanovení § 52 ZP či v ojedinělých případech dle ustanovení § 55 ZP, kdy dojde k okamžitému zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem. Pro takové typy sporů se mediace jeví vhodná zejména s ohledem na to, že ukončení pracovního poměru je zpravidla doprovázeno silnými emocemi, které je vhodné za pomoci mediace ošetřit. Další důležitou oblastí sporů, které vyplývají z pracovněprávních vztahů, jsou spory týkající se finančního plnění. Mezi takové lze uvést spory o pracovněprávní plnění či jiná peněžitá plnění vyplývající z pracovněprávního vztahu či s ním související. Stejně tak sem lze zařadit spory, které vyplývají z odpovědnosti za škodu, tedy odpovědnosti zaměstnavatele za škodu způsobenou zaměstnanci, ale i odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnancem zaměstnavateli, tedy například jeho obecná zodpovědnost či odpovědnost za ztrátu svěřených předmětů. Takové spory jsou pro aplikaci mediace vhodné i z hlediska možného neporozumění stran při objasňování souvislostí, za kterých škoda vznikla. V neposlední řadě lze do pracovněprávní oblasti zařadit spory vznikající v důsledku porušení zásady rovnosti a zákazu diskriminace, který je ukotven nejen v ZP, ale i v zákoně č. 198/2009 Sb., ve kterém lze najít definice přímé a nepřímé diskriminace. Diskriminační chování ve většině případů bude uplatňováno ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnanci, zatímco projevy mobbingu či bossingu mohou být uplatňovány i mezi zaměstnanci navzájem. Takové spory se při jejich řešení vyznačují silnými emocemi zúčastněných stran. Z tohoto důvodu je efektivní využít mediace, kdy mediátor dokáže jednání mezi stranami korigovat a napomocť jim ke konstruktivní debatě. Ve věcech týkajících se diskriminace na pracovišti leží důkazní povinnost na žalovaném, což vyplývá z ustanovení § 133a OSŘ. Soud má tedy za prokázané, že došlo k diskriminačnímu

jednání do doby, dokud nebude prokázán opak. Pomocí mediace je tak možné dospět k jinému závěru, než který zákon předpokládá a tím přispět ke spokojenosti účastníků mediace s podobou výsledného řešení sporu.¹³⁷

3.1 Druhy mediace

Kritériem pro druhové rozlišení mediace je v této diplomové práci iniciativa, na základě které k mediaci dochází. Mediace může vycházet z projevu vůle stran (fakultativní), či může být povinná (nařízená).¹³⁸ Mediace z projevu vůle stran je pak možné rozdělit ještě na smluvní a mimosmluvní.

3.1.1 Mediace mimosmluvní

Tento druh mediace spočívá v úmyslu stran řešit jimi vedený spor za pomoci a prostřednictvím mediace, aniž by takový záměr byl předem smluvně upraven v podobě mediační doložky. Sporné strany společně zvolí cestu mediace jako nejvhodnější pro řešení jejich sporné záležitosti. V případě, že se strany shodnou na osobě zapsaného mediátora¹³⁹, postupuje se v tomto případě dle ustanovení § 4 odst. 1 ZoM, kdy dojde k uzavření smlouvy o provedení mediace, tím je mediace zahájena.¹⁴⁰

Pakliže konflikt dospěl do fáze, kdy došlo k zahájení soudního řízení ve sporné věci a zároveň během něj se strany bez iniciativy soudu rozhodly pro mediaci, je soud v souladu s ustanovením § 110 OSŘ oprávněn řízení za tímto účelem přerušit. Je nutné, aby účastníci soudu takovou možnost navrhli.¹⁴¹

Smlouva o provedení mediace¹⁴² se uzavírá obligatorně v písemné formě^{143,144} mezi stranami konfliktu a alespoň jedním mediátorem¹⁴⁵, jde tedy o minimálně trojstranné právní jednání. Podstatné náležitosti smlouvy, vedle písemné formy a obecných náležitostí právního jednání, jsou dle § 4 odst. 2 ZoM: označení sporných stran, jméno, příjmení, adresa místa podnikání mediátora,

¹³⁷ JOCHOVÁ, Marta. op. cit. sub. 8., s. 63-64.

¹³⁸ Jak bude rozpracováno dále, povinnou mediací se v kontextu této diplomové práce míní 1. setkání s mediátorem, nikoliv samotný proces mediace.

¹³⁹ Na nezapsaného mediátora, jak bylo již výše uvedeno, se ZoM nevztahuje, ale v praxi se často postupuje obdobně, kdy je uzavřena ekvivalentní smlouva o zahájení, čímž se zahájí mediace.

¹⁴⁰ Ibid. s. 71.

¹⁴¹ Usnesení Městského soudu v Praze, sp. zn.: 93 Co 13/2015.

¹⁴² § 2 písm. f) ZoM.

¹⁴³ Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. Pod označením „ObčZ“ bude dále myšlen tento zákon.

¹⁴⁴ § 561 an. ObčZ.

¹⁴⁵ V případě mediace, kdy je přítomen více než 1 mediátor, se nazývá „komediace“.

vymezení konfliktu, který bude předmětem mediace, výše mediátorovy odměny či způsob jejího určení, doba, po kterou bude mediace probíhat, nebo ujednání o tom, že mediace má probíhat po dobu neurčitou.¹⁴⁶ Absence písemné formy bude mít za následek, v návaznosti na ustanovení § 574 a § 582 odst. 1 ObčZ, relativní neplatnost takové smlouvy o provedení mediace. Relativní neplatnost právního jednání dle ustanovení § 586 odst. ObčZ může namítat jen ten, na jehož ochranu je neplatnost právního jednání stanovena. Pokud se bude jednat o takovou smlouvu uzavřenou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem ohledně sporu z pracovněprávního vztahu, neboť ustanovení § 20 ZP¹⁴⁷ v tomto případě na shora uvedeném závěru nic měnit nebude.¹⁴⁸

3.1.2 Mediace smluvní

V případě smluvní mediace, si strany závazkového právního vztahu svobodným a dobrovolným projevem své vůle volí v případě sporu využít mediaci jako způsob jeho řešení. Strany se zavazují, že za určitých okolností a podmínek osloví konkrétního mediátora a uzavrou s ním smlouvu o provedení mediace. Činí tak prostřednictvím tzv. mediační doložky. Dochází k tomu zejména mezi stranami, mezi nimiž se realizuje dlouhodobější spolupráce. Mediační doložku lze v komparaci se smlouvou o provedení mediace, která musí mít jasně a určitě vymezen spor jako předmět mediace, hodnotit jako¹⁴⁹ smlouvu o budoucí smlouvě o provedení mediace.¹⁵⁰

Co se týká principu dobrovolnosti mediace v případě mediační doložky, tak Š. Hájková uvádí že: „*Mediační doložka není legislativní pojem, je to terminus technicus, který se ‚zaužíval‘ a přišel sem z praxe západních zemí. Je to institut, který není nikde upraven a má jiné účinky než doložka rozhodčí. ... Kde je uzavřena mediační doložka, je na stranách, jestli ji následně využijí nebo ne, na rozdíl od doložky rozhodčí, kdy jestliže jedna ze stran si řekne, že návrh podá, tak řízení začne. Nadále u doložky mediační zůstává dobrovolnost absolutní.*“¹⁵¹

De lege ferenda k otázce mediační doložky v pracovních vztazích, konkrétně v individuálních pracovněprávních vztazích, by zaměstnavatel se zaměstnanci mohl při sjednávání pracovního poměru uzavírat mediační doložku, jejíž povaha by byla obdobná řešení sporu ve formě „med-arb.

¹⁴⁶ § 4 odst. 2 ZoM.

¹⁴⁷ § 20 ZP: „*Nebylo-li právní jednání učiněno ve formě, kterou vyžaduje tento zákon, a bylo-li již započato s plněním, není možné se neplatnosti tohoto jednání dovolat u těch jednání, jimiž vzniká nebo se mění základní pracovněprávní vztah.*“

¹⁴⁸ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s.250-252.

¹⁴⁹ § 1758 an. ObčZ.

¹⁵⁰ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s.250-251.

¹⁵¹ HÁJKOVÁ, Š. Rozhodčí a mediační doložka, in Soudní a mimosoudní projednávání sporů (rozhodčí řízení a mediace). *Sborník z kulatého stolu*. BĚLOHLÁVEK, A.J.; KOVÁŘOVÁ D. (eds.). Vydavatel JUDr. Karel Havlíček, Havlíček Brain Team. Vydání první. Praha, 2014, s. 33 -34.

“ Smluvní strany by se zavázaly, že v případě sporu vyplývajícího z pracovního poměru budou spor řešit za pomoci mediace. V případě neúspěchu mediace, by pak druhým krokem však nebylo rozhodčí řízení, jako je tomu v metodě „med-arb“, ale soudní řízení, kdy by strany svůj právní nárok mohly uplatnit u příslušného soudu.

Pro zaměstnavatele, kteří mají mediaci ukotvenou jako metodu řešení sporu v mediačních doložkách se zaměstnanci nebo je mediace součástí vnitřních předpisů, by bylo efektivním krokem vytvořit pozici interního mediátora. Mám na mysli společnosti o větším počtu zaměstnanců, kde ke vzniku konfliktů dochází ve vyšší míře než na pracovištích o několika jedincích. Domnívám se, že korporátní prostředí velkých společností, kde spolu denně interagují desítky, ba dokonce stovky, běžných zaměstnanců, řídicích zaměstnanců či dalších osob, vytváří ideální prostor pro uplatnění takové pozice. Zapojení interního mediátora může konfliktní situace a jejich následky efektivně zmírnit. Dle názoru mediátorky Mgr. Terezy Hanajové je fungování interního mediátora představitelné, ale pouze s velmi důkladným nastavením a vymezením rolí, zejména by bylo důležité ošetřit nestrannost vůči stranám. Spíše než interního mediátora však doporučuje mít „spřáteleného“ mediátora. Oproti *ad hoc* mediátorovi jsou mezi „spřáteleným“ a *ad hoc* mediátorem domluveny podmínky a procesy, takže pokud ve společnosti nastane spor, je relativně jednoduché mediaci provést. Hlavním aspektem je, aby byl mediátor snadno přístupný a organizační záležitosti byly v případě sporu rychle domluveny.¹⁵²

„Některé spory trvají dlouho, zabírají čas, který by všichni mohli věnovat práci, a není výjimkou, že některé hádky probublají až k soudu. Proto je řešte, dokud to jde.“¹⁵³

3.1.3 Mediace obligatorní

Pokud hovoříme o obligatorní mediaci, je možné hovořit o mediaci soudní, kdy iniciativa k řešení sporu formou mediace pramení právě ze strany soudu.

V českém právním řádu povinné zahájení mediace představuje institut nařízeného setkání se zapsaným mediátorem, kdy po zahájení řízení může předseda senátu v civilním soudním řízení již v přípravném řízení¹⁵⁴, je-li to účelné a vhodné, nařídit první setkání se zapsaným mediátorem v rozsahu 3 hodin a přerušit za tímto účelem řízení, nejdéle na však dobu 3 měsíců.

¹⁵² Konzultace s Mgr. Terezou Hanajovou.

¹⁵³ PhDr. Dana Potočková, MA, MDr (Stručné základy mediace aneb Jak ve firmě řešit konflikty včas a s lehkostí?. *LMC* [online]. 7. dubna 2021 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/strucne-zaklady-mediace-aneb-jak-ve-firme-resit-konflikty-vcas-a-s-lehkosti?fbclid=IwAR3YCVUm6LrEkDhwC-4UZ5Efj1C4EdwJVZivFtB1yrHurWqlVnZDkDz69-A>).

¹⁵⁴ § 114c odst. 3 písm. d) OSŘ.

Pokud se účastníci bez zbytečného odkladu nedohodnou na osobě mediátora, vybere jej ze seznamu vedeného ministerstvem předseda senátu. Po uplynutí 3 měsíců soud v řízení pokračuje. První setkání nelze nařídit po dobu platnosti předběžného opatření ve věcech ochrany proti domácímu násilí.¹⁵⁵ Proti usnesení, jímž se nařizuje první setkání s mediátorem podle § 100 odst. 2 OSŘ, není přípustné odvolání.¹⁵⁶

Z dikce zákona tedy nevyplývá, že se jedná o povinnost stran řešit jejich spor prostřednictvím mediace, nýbrž je jim poskytnut prostor na to seznámit se s institutem mediace jako alternativy k soudnímu řízení a poučit je o takové možnosti. Jelikož má první setkání s mediátorem informační charakter a jedná se pouze o procesní nástroj soudu, princip dobrovolnosti zůstává zachován; započetí mediačního procesu je založeno vždy a pouze na vůli stran.

Pakliže by se jedna ze stran odmítla bez vážného důvodu zúčastnit prvního setkání s mediátorem nařízeného soudem, nemusí soud výjimečně náhradu nákladů řízení zcela nebo zčásti přiznat. Takové rozhodnutí je ponecháno na úvaze soudu.¹⁵⁷

V pracovněprávních sporech je institut nařízeného setkání využíván poměrně zřídka. Ze získaných dat bylo zjištěno, že v období od začátku roku 2017 do konce roku 2021 bylo z celkového počtu pravomocně skončených věcí v pracovněprávních sporech u okresních soudů, konkrétně z 13 811 věcí, nařízeno setkání s mediátorem v 352 případech. Roku 2017 byla mediace nařízena v 69 případech z 2 995 věcí, roku 2018 v 66 případech z 2 917 věcí, roku 2019 v 82 případech z 2 694 věcí, roku 2020 v 71 případech z 2 563 věcí a roku 2021 v 64 případech z 2 642 věcí. Co se týče předmětu sporu, tak nejvíce byly zastoupeny spory o náhradu mzdy, dále pak spory ve věcech ukončení pracovního poměru dle ustanovení § 55 odst. 1 písm. b) ZP a § 52 písm. c).¹⁵⁸

Dle mého názoru je takto minimální využívání mediace ze strany soudů zapříčiněno nízkou informovaností o samotném institutu mediace jako alternativy k soudnímu řízení. Byť již uplynulo od účinnosti Zákona o mediaci 10 let, dalo by se říci, že se jedná o nevyužitý potenciál poslední dekády. V současnosti, kdy je soudní aparát přetížen a trpí nedostatkem personální síly, je důležité hledat cesty, jak takovému systému „ulevit“. Domnívám se, že vložená investice do právní úpravy musí být recipročně vyvažována i úměrným úsilím do její aplikace. Je vhodné v případě laické společnosti a nutné v případě odborné společnosti, aby došlo k zakořenění významu mediace.

¹⁵⁵ § 100 odst. 2 OSŘ.

¹⁵⁶ § 202 odst. 1 písm. m) OSŘ.

¹⁵⁷ § 150 OSŘ.

¹⁵⁸ Statistické údaje a data zjištěny za součinnosti Ministerstva spravedlnosti ČR, odbor strategie a koncepce justice, vedoucí oddělení justiční analýzy a statistiky Ing. Václav Jonáš.

Jako pozitivní krok bych vnímala posílení edukace soudců ze strany Ministerstva spravedlnosti. Mělo by jim být umožněno se blíže a konkrétněji seznámit s mediačním procesem, aby soudci byli schopni rozlišit spory, v nichž je mediace vhodným a efektivnějším nástrojem než soudní řízení. Stejně tak je důležité, aby o benefitech mediace mohli poučit strany, popřípadě jejich právní zástupce.

V pracovněprávní oblasti by institucí, která by mohla přispět k větší informovanosti o mediaci, bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí. Jeho úkolem by mělo být zvýšení povědomí o kladech mediace mezi zaměstnavateli, zejména její rychlost, menší časová náročnost, neformálnost či schopnost působit jako prevence dalších potenciálních konfliktů na pracovištích. Prostředkem k dosažení takového cíle by mohlo být sestavení konkrétních dlouhodobých programů, do nichž by bylo zapojeno několik mediátorů, kteří by měli za úkol zaměstnavatele seznámit s mediací a mediačními technikami.

Podpora mediace však neleží jen na bedrech státu, ale i na ostatních osobách, ať už se jedná o samotné mediátory a jejich klienty, advokáty či další osoby justičního systému.

3.2 Procedurální stránka mediace

Procedurální stránka mediace není sama o sobě nijak zákonem regulovaná. Mediační proces spočívá v neformálnosti, kde právě strany jsou hybatelem procesu. Mediátorova úloha je především zprostředkování komunikace mezi spornými stranami, lze tedy říci, že se jedná „proces stran“. Strany jednotlivé konkrétní aspekty mediačního procesu poté upravují ve smlouvě o provedení mediace. Stejně tak je nutné podotknout, že každý mediační proces bude jiný a to zejména z hlediska řešeného sporu, od něhož se pak bude odvíjet jeho délka, průběh, intervence mediátora a používání konkrétních technik či samotná formálnost přístupu k mediačnímu procesu.¹⁵⁹

3.2.1 Příprava

V přípravné fázi, tedy ve fázi před samotným zahájením mediace, má mediátor zákonnou povinnost poučit strany pracovněprávního vztahu o tom, co mediace představuje, jaká je její podstata a jak bude probíhat. Zejména jim musí sdělit, že za obsah mediační dohody jsou odpovědní oni samy a že není dotčeno jejich právo domáhat se ochrany svých práv u soudu.¹⁶⁰

¹⁵⁹ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s.252-253.

¹⁶⁰ § 3 odst. 4.

Je podstatné dodat, že v této fázi dochází k dohodě stran, kdy se na základě společné vůle usnesou řešit konkrétní spor prostřednictvím zapsaného mediátora, přičemž taková dohoda není smlouvou o provedení mediace ve smyslu ZoM, avšak její uzavření presumuje. V případě takové dohody platí princip bezformálnosti, tedy není nutná písemná či jiná forma. Pokud však naplňuje znaky skutkové podstaty dle ustanovení § 647 občanského zákoníku, vyvolává právní důsledky, kdy v okamžiku uzavření takové dohody vzniká překážka běhu promlčecí či prekluzivní lhůty.¹⁶¹

3.2.2 Zahájení a průběh mediace

K zahájení mediace dochází uzavřením smlouvy o provedení mediace.¹⁶² Jak již bylo zmíněno v podkapitole výše, smlouva musí mít zákonem stanovenou formu a musí obsahovat zákonem stanovené náležitosti.¹⁶³ Nad rámec zákonem stanovených požadavků si mohou strany upravit další podrobnosti týkající se průběhu mediace, což je obecně považováno jako vhodné a žádoucí.

V souvislosti s povahou smlouvy o provedení mediace se zdá jako vhodná teze, že se jedná o konečnou individuální normotvorbu v rámci určených mezí (objektivním právem a akty aplikace práva), tedy že smlouva je pro její strany zákonem (*lex contractus*).¹⁶⁴

Fáze mediace:¹⁶⁵

Po uzavření smlouvy o provedení mediace je účelem další fáze seznámení stran s průběhem mediačního jednání (pokud k tomu nedošlo v přípravné fázi) a vytvoření spolupracující atmosféry. Mediátor by měl stranám připomenout základní principy mediace a jaká práva a povinnosti plynou z jimi uzavřené smlouvy o provedení mediace.

V následující fázi by každá ze stran, v našem případě stran pracovněprávního vztahu, měla sdělit svůj pohled na řešenou situaci, získat tak ucelenější pohled na témata a zájmy, které jsou skryté za pozicemi stran. V této fázi jde tedy primárně o sběr informací, které slouží jako podklad pro další fáze mediačního procesu a které umožní stranám, ale i mediátorovi, lépe porozumět podstatě sporu.

¹⁶¹ DOLEŽALOVÁ, M.; LEYNSEELE, P.; PUTTE, F. Mediace jako doplněk (či alternativa) soudního procesu. *Bulletin advokacie*. Praha: Česká advokátní komora. 2002. sv. 8. s. 30 an.

¹⁶² § 4 odst. 1 ZoM.

¹⁶³ § 4 odst. 2 ZoM.

¹⁶⁴ PICHT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s. 253.

¹⁶⁵ Následující uvedené vychází z BRZOBOHATÝ, Robin, POLÁKOVÁ, Lenka a HORÁČEK, Tomáš. *Rukověť mediátora, aneb, Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015. xiv, 146 stran. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-221-4, s. 23 an.

Fáze třetí mívá zpravidla za následek změnu vztahu mezi stranami ze „soupeřů“ na „partnery v konfliktu“, čímž dochází k rozšíření prostoru pro pozdější vyjednávání. Jasný indikátor toho, že je možné se posunout do další fáze je skutečnost, že strany jsou spolu schopny komunikovat a vysvětlit rozdíl mezi tím, co si myslely a mezi tím, co jsou nyní nové informace.

Další fáze je fází vyjednávací. Účelem je hledat, vytvářet a vyhodnocovat možnosti řešení a především položit základy pro vyjednávání výsledné dohody. Tato etapa je charakteristická tím, že se z ní stává vyjednávání dvou partnerů a pozice mediátora začíná být méně významnou, neboť osoba mediátora (zpravidla) nehodnotí, nerozhoduje a nepředkládá vlastní návrhy řešení či právní názor na spornou věc. Výjimkou jsou případy, kdy mediace obsahuje prvky conciliace nebo evaluativního stylu. Zákon o mediaci se k této otázce vyjadřuje v ustanovení § 8 odst. 2: *„Mediátor nesmí ohledně konfliktu, ve kterém vede nebo vedl mediaci nebo činil kroky k přípravě mediace, poskytovat právní služby podle jiného právního předpisu, i když je jinak k jejich poskytování oprávněn. Za právní službu se nepovažuje vyjádření právního názoru mediátora v průběhu mediace na věc stran nebo některou její dílčí otázku.“*¹⁶⁶ Výstupem této části by měly být konkrétní nápady a varianty řešení spolu s jejich vyhodnocením.

Účelem poslední fáze je pomoci s návrhem funkční dohody a zajištění trvalého závazku stran k jejímu dodržování. Výstupem této fáze je zejména odsouhlasená dohoda. Variantou dohody však může být jakýkoliv jiný výstup, na kterém se strany společně dohodnou, takovým konkrétním závěrem může být i dohoda o nedohodě či písemné společné resumé mediačního jednání, které si strany přejí předložit například soudu.

Jak již bylo řečeno výše, každá mediace je specifická, její průběh závisí na mnoha faktorech, ať se jedná o styl, který mediátor v rámci zákonných mezí používá, či konkrétní spor. Jinou dobu bude trvat pracovněprávní spor o náhradu mzdy a jinou dobu spor o neplatnost ukončení pracovního poměru. Mediátor by však měl po celou dobu průběhu mediačního jednání dbát na to, aby se strany cítily bezpečně, aby měly dostatek prostoru na to se vyjádřit a být slyšeny; to vše za plného zachování principů mediace. Domnívám se, že výše uvedená struktura mediačního jednání vycházející z odborné literatury, může stranám napomoci vyřešit jejich konflikt rychleji a zejména s výsledkem, který bude odpovídat jejich svobodné a vážné vůli. Každá fáze na sebe logicky navazuje, mediátorům umožňuje se rychle v procesu zorientovat a udávat směr, kam má jednání stran směřovat, proto považuji rozčlenění na dílčí celky jako velice užitečné.

¹⁶⁶ § 8 odst. 2 ZoM.

3.2.3 Skončení mediace

Jednotlivé způsoby ukončení mediace dle ZoM, tedy faktické důvody, které vedou k zániku smlouvy o provedení mediace, jsou uvedeny v ustanovení § 6 odst. 1 tohoto zákona. Dle zmíněného ustanovení mediátor již zahájenou mediací ukončí, jestliže

- se zřetelem na jeho poměr věci, ke stranám konfliktu nebo k jejich zástupcům objevil důvod, který vede k pochybnostem o jeho nepodjatosti,
- se strany konfliktu s mediátorem nesešly déle než 1 rok.

Dále je pak stanoveno, že mediátor zahájenou mediací ukončit může, jestliže

- alespoň jedna ze stran nesložila sjednanou zálohu či došlo k narušení nezbytné důvěry mezi ním a některou ze stran konfliktu.¹⁶⁷

V případech výše uvedených končí mediace okamžikem doručení písemného prohlášení mediátora všem stranám konfliktu.¹⁶⁸ Pakliže dojde k situaci, kdy se jedna ze stran rozhodne, že nebude nadále pokračovat v mediaci, mediace končí okamžikem, kdy je mediátorem doručeno ostatním stranám takové prohlášení, které musí být v písemné formě.¹⁶⁹ V případě, že by mediátor nevydal stranám konfliktu na požádání potvrzení o tom, kdy bylo stranám konfliktu doručeno prohlášení o ukončení mediace, bude takové porušení povinnosti posuzováno jako správní delikt s možnou pokutou do výše až 100 000 Kč.¹⁷⁰

Dále mediace končí dle ustanovení 6 odst. 3 ZoM:

- uzavřením mediační dohody,
- souhlasným prohlášením všech stran konfliktu o ukončení mediace podepsaným mediátorem,
- uplynutím doby stanovené ve smlouvě o provedení mediace,
- pozastavením oprávnění k výkonu činnosti mediátora nebo vyškrtnutím mediátora ze seznamu,

¹⁶⁷ § 6 odst. 2 ZoM.

¹⁶⁸ § 6 odst. 3 písm. b) ZoM.

¹⁶⁹ § 6 odst. 3 písm. c) ZoM.

¹⁷⁰ § 26 odst. 2 písm. d) ZoM.

- smrtí, prohlášením za mrtvého nebo zánikem jedné ze stran konfliktu¹⁷¹, nebo smrtí mediátora nebo jeho prohlášením za mrtvého.

3.2.4 Mediační dohoda

Jak vyplývá z ustanovení § 2 písm. a) ZoM, hlavním cílem mediace by mělo být dosažení smírného řešení uzavřením mediační dohody. Uzavření mediační dohody je tedy kýženým, byť ne jediným, cílem a způsobem skončení mediace. Dle zákona se mediační dohodou rozumí „*písemná dohoda stran konfliktu uzavřená v rámci mediace a upravující mezi nimi práva a povinnosti*“.¹⁷²

Již v úvodu, tedy před uzavřením smlouvy o provedení mediace, je mediátor povinen strany poučit o účincích mediační dohody a zejména jim sdělit, že za obsah mediační dohody jsou odpovědné pouze strany konfliktu.¹⁷³ Neznamená to však, že by takové poučení mediátora zbavilo odpovědnosti za dodržení zákonných formálních náležitostí dohody. Takovými náležitostmi jsou vedle podpisů všech stran, které konflikt uzavírají, také datum jejího uzavření, doplněné mediátorem, a jeho podpis, kterým se stvrzuje, že mediační dohoda byla uzavřena v rámci mediace.¹⁷⁴

V pracovněprávní oblasti se může odpovědnost stran za obsah mediační dohody jevit jako problematická, neboť mediátor není odpovědný za soulad obsahu mediační dohody s právním řádem, a to ani v případě, pokud je zároveň advokátem a podléhá kárné odpovědnosti podle stavovských předpisů. Jelikož v individuálních pracovněprávních vztazích je spornou stranou zaměstnanec, bylo by vhodné, právní úpravu revidovat. Ačkoliv zákoník práce doslovně rozlišení na slabší a silnější stranu nezná, přesto zaměstnanci, jako slabší straně, poskytuje vyšší ochranu než zaměstnavateli.¹⁷⁵ Dovedu si představit u mediátora advokáta, jakožto osoby znalé práva, aby v případě dohody, která není v souladu s pracovněprávními předpisy (být se na tom strany dohodly), intervenoval. Dle mého názoru mírná intervence ze strany mediátora v takové situaci

¹⁷¹ Zde je důležité zmínit, že ZoM předpokládá dle § 3 odst. 1 i možnost převodu práv, která jsou předmětem mediace, což je v případě pracovněprávních vztahů určitou garancí, že spor bude vyřešen i v případě pokud např. zaměstnavatel (právnícká osoba) zanikne a na jeho místo nastoupí právní nástupce.

¹⁷² § 2 písm. f) ZoM.

¹⁷³ § 3 odst. 4 ZoM.

¹⁷⁴ § 7 ZoM.

¹⁷⁵ Je vhodné připomenout, že zaměstnance nelze zcela automaticky prohlásit za slabší stranu. Každou jednotlivou danou situaci je nutné posoudit individuálně, byť zpravidla platí rovnice zaměstnanec rovná se slabší strana. Může nastat situace, kdy slabší stranou bude zaměstnavatel a nebo ani jedna ze stran a jejich síly budou vyváženy. Posuzovat kdo je ve vztahu silnější a kdo slabší stranou, je nutné podle fakticky nerovných možností obou stran, jak uplatnit a obhajovat své zájmy.

nemůže ohrozit princip neutrality a nestrannosti. *De lege lata* je stanovena jen zákonná povinnost mediátora strany o účincích mediační dohody řádně poučit, dle mého názoru by však před zahájením mediace měl být mediátor advokát či právník oprávněn stranám výslovně sdělit, že pokud obsah mediační dohody nebude v souladu s právním řádem, je povinen takovou dohodu neuzavřít a stranám doporučit alternativu, která bude v souladu se zákonem.

Při vytváření mediační dohody v průběhu mediace si strany určují jednotlivá témata či body a posléze i jejich obsah. Dohoda je dokonce psána jejich slovy, tedy tak, jak by si to samy řekly mezi sebou, pokud by nepotřebovaly k dosažení dohody mediátora. V tom je celé kouzlo, které strany udržuje (zpravidla) v dodržování dohody dosažení v rámci mediace. Strany jsou schopny rozumět jejímu obsahu, neboť ji samy společně vytvořily. A důvod pro zničení vlastního díla se už hledá hůř.¹⁷⁶

Na závěr je nutné zmínit, že mediační dohoda je soukromoprávního charakteru a není přímo vykonatelným právním titulem.¹⁷⁷ Vykonatelnosti dohody je však možné docílit více způsoby.

Prvním způsobem je schválení dohody soudem v rámci smírčího řízení dle ustanovení § 67 an. OSŘ, tzv. v podobě prétorského smíru. Jde o situaci, kdy strany pracovněprávního vztahu uzavřou mediační dohodu o jejich sporné záležitosti, a to vše před zahájením soudního řízení. Soud o tom, zda mediační dohodu schvaluje či nikoliv, rozhodne usnesením do 30 dnů od zahájení smírčího řízení.¹⁷⁸ Pokud soud návrhu na schválení mediační dohody vyhoví, není proti jeho rozhodnutí odvolání přípustné.¹⁷⁹ V případě, kdy však soud návrhu nevyhoví a zamítne ho, je proti usnesení o zamítnutí odvolání přípustné.¹⁸⁰ Soud smír neschválí, pakliže je v rozporu s právními předpisy a pokud to nepřipouští povaha věci.¹⁸¹ Samotným návrhem na provedení smírčího řízení nedojde k zahájení řízení o meritu věci, návrh nebude mít hmotněprávní ani procesněprávní účinky, které zákon v jiných případech spojuje s podáním návrhu na zahájení řízení.¹⁸² Schválený smír naproti tomu má účinky pravomocného rozsudku a vytváří tak překážku *rei iudicatae*.¹⁸³

Druhý způsob, kterým lze docílit vykonatelnosti mediační dohody, je schválení soudem v podobě soudního smíru dle ustanovení § 99 OSŘ. Jedná se o smír, kdy strany pracovněprávního

¹⁷⁶ LANGER PIKALOVÁ, Iva. Tajemství účinnosti mediační dohody spočívá v jejich tvůrcích. In: *Instagram: mediace a právo* [online]. 12.10.2022 [cit. 2022-10-27]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/Cjnk0Ccs65l/>

¹⁷⁷ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s.259.

¹⁷⁸ § 67 odst. 2 OSŘ.

¹⁷⁹ § 202 odst. 1 písm. f) OSŘ.

¹⁸⁰ SVOBODA, Karel; SMOLÍK, Petr; LEVÝ, Jiří; ŠÍNOVÁ, Renáta a kol. *Občanský soudní řád: komentář*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2017, s. 288.

¹⁸¹ § 99 an. OSŘ.

¹⁸² Nález Ústavního soudu III. senátu, sp. zn. III. ÚS 144/97.

¹⁸³ § 99 odst. 3 OSŘ.

vztahu uzavřou mediační dohody v případě již zahájeného soudního řízení. Zákon stanoví, že: „*Je-li to s ohledem na povahu věci vhodné, upozorní předseda senátu účastníky rovněž na možnost využití mediace podle zákona o mediaci nebo sociálního poradenství podle zákona o sociálních službách.*“¹⁸⁴ Ze zákona tedy vyplývá, že se nejedná o procesní právo stran, a to jestli, předseda soudu strany upozorní na využití takového institutu, je ponecháno na jeho úvaze. Pokud strany mediaci využijí a v rámci mediačního procesu uzavřou mediační dohodu, předkládají její znění ke schválení soudu obdobně jako v případě tzv. prétorského smíru. Hlavní účel smírčího řízení, ať už v předběžném či zahájeném řízení, je uzavření smíru.¹⁸⁵

Dosáhnutí vykonatelnosti mediační dohody je možné docílit i pomocí sepsání notářského¹⁸⁶ či exekutorského¹⁸⁷ zápisu se svolením k vykonatelnosti. Mediační dohoda pak dostává podobu veřejné listiny a stává se exekučním titulem, pokud nedojde k dobrovolnému plnění povinností, které si strany v mediační dohodě ujednaly. Takové povinnosti posléze mohou být vynuceny na základě nařízení soudního výkonu rozhodnutí či exekuce.

To, jestli se strany uchýlí k jednomu z kroků výše uvedených, je ponecháno zcela na jejich vůli. V případě, kdy by mediační dohoda nedosáhla vykonatelnosti, dochází k vynutitelnosti plnění povinností v ní obsažených stejně jako v kterékoliv jiné smlouvě. V souvislosti s tím pak budou soudy ve většině případů projednávat žaloby na splnění povinností, tedy povinnosti vyplývající právě z mediační dohoda. Mediační dohodu pak lze během dokazování v soudním řízení předložit jako důkazní prostředek, konkrétně jako listinný důkaz.¹⁸⁸ Byť tajemství účinnosti mediační dohody spočívá v jejich tvůrcích, kteří zpravidla nemají zájem na destrukci jejich díla, vnímám možnost docílení její vykonatelnosti, jako vhodný prostředek zajištění určitého stupně právní jistoty. Mediace staví své základy na principech dobrovolnosti, vnímám plnění povinností, na kterých se prostřednictvím mediace strany domluvily a odsouhlasily, jako závazek, který strany zavazuje. Dobrovolnost v mediaci pro mě osobně představuje možnost mediaci kdykoliv ukončit, pokračovat v ní a dobrovolně projevit svou vůli při tvorbě mediační dohody, nikoliv však už dobrovolnost ve smyslu úvahy jedné ze stran, zda povinnosti z mediační dohody budou plněny. Proto je dle mého názoru mediační dohodu účelné nechat schválit soudem či ji vyhotovit v notářském zápise. Zvláště v pracovněprávních vztazích bych takové docílení

¹⁸⁴ § 99 odst. 1 OSŘ

¹⁸⁵ § 69 OSŘ

¹⁸⁶ § 71a, § 71b, § 71c zákona č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád), ve znění pozdějších předpisů.

¹⁸⁷ § 77 a § 79 zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁸⁸ HÁJKOVÁ, Šárka. Mediace v kontextu občanského soudního řízení. *Bulletin advokacie*, 2013, č. 6, s. 25.

vykonatelnosti mediační dohody označila jako nutné a žádoucí s ohledem na postavení zaměstnance jako slabší strany. Pro zaměstnance jako stranu mediační dohody by mohlo neplnění povinností ze strany zaměstnavatele narušit mediací dosaženou důvěru v druhou stranu, zhoršit pracovní výsledky v důsledku ztráty motivace a negativně ovlivnit jeho smýšlení o institutu mediace.

3.3 Mediátor

V následující podkapitole si dovoluji podrobněji přiblížit osobu mediátora jako ústřední osobu mediace. Vymezuji nástroje, které mediátor s ohledem na jím osvojený mediační styl užívá, dále pak se věnuji profesním a kvalifikačním předpokladům, které jsou pro výkon činnosti nezbytné. Provádím analýzu toho, co mediátor dělá a jaká je jeho úloha v mediačním procesu.

Bez mediátora není žádná mediace možná. Mediační systém vzniká až v momentě, kdy právě mediátor vstoupí do konfliktního vztahu stran. Příchod mediátora do konfliktní situace představuje naději na konstruktivní řešení. Mediátor jako člen mediačního systému se až díky mediační komunikaci dále konstituuje, avšak do mediace vstupuje jako článek vybavený schopnostmi, dovednostmi, znalostmi a představou o roli, kterou bude v konkrétní mediační komunikaci zastávat.¹⁸⁹

Základní myšlenka mediátorova vlivu spočívá v tom, že zprostředkovává vzájemné působení klientů na sebe a mezi sebou.¹⁹⁰ Slovy Freda Fishera: „*Dobrý mediátor je schopen empatie, těší se respektu a důvěře, je ohleduplný a zároveň rezolutní, je nestranný a zároveň zapálený pro věc, dokáže zvládat emoce, důvěřuje sporným stranám a chápe je, je zdravě sebejistý, trpělivý, v případě nutnosti se nebojí konfrontace, dokáže se přizpůsobit okolnostem, je to skutečný profesionál, je pozorný, v dobrém slova smyslu zvědavý, spravedlivý a má smysl pro humor.*“

3.3.1 Nástroje mediátora

Mediátor je expertem na proces, za který odpovídá a řídí ho. K tomu mu slouží několik nástrojů, jež si jako dovednosti mediátor v průběhu mediační praxe osvojuje. To, jakým způsobem mediátor uchopí řízení procesu je z velké části na něm a na konkrétním případě, což se mj. může

¹⁸⁹ HOLÁ, Lenka. op. cit. sub 6, s. 103.

¹⁹⁰ BARON, R. M., KENNY, D. A. The Moderator – mediator variable distinction on social psychological research: Conceptual, strategic and statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 6, s. 1173-1182.

odvíjet od jeho zkušeností a délky mediační praxe. To, co může vyhovovat jednomu mediátorovi, nemusí vyhovovat druhému, proto uvádím jen některé z mediačních nástrojů, které jsou obecně doporučovány a v praxi využívány.

Jedním z takových nástrojů je brainstorming, který patří k základům komunikace. Pomáhá shromáždit velký počet nápadů, proto je použitelný po celou dobu mediace, kdy vyvstává potřeba něco zjistit, předefinovat obsah, pakliže strany mají rozličné pohledy a očekávání. Brainstorming je vhodné uplatňovat spolu s dalším nástrojem, kterým je zápis na flipchartové tabuli, který slouží nejenom mediátorovi, ale i účastníkům, se posunout k dalším fázím, ale i stranám pomáhá v orientaci a zpřehlednění procesu. Hlavní význam brainstormingu však přichází ve fázi, kdy dochází k hledání konkrétních možných řešení konfliktu.¹⁹¹

Další nástroj, který je pro mediátora typický, je neutrální jazyk. Mediátor nehodnotí, pokud by tak učinil, mohlo by dojít k „zablokování“ účastníků. Díky neutrálnímu jazyku se strany nebojí říct během mediace vše, co považují za nutné a co při tom prožívají. V komunikaci mediátorovi rovněž pomáhají speciální techniky, konkrétně techniky aktivního naslouchání, kam lze zařadit: povzbuzení, objasnění, parafrázování, zrcadlení, shrnutí, otevřené otázky či ocenění stran. Znalost aktivního naslouchání patří k dovednostem efektivní komunikace. Mediátor dává najevo svůj zájem nejenom verbálně, ale i neverbálně, gesty, výrazem tváře či očním kontaktem. Ani jednu ze stran nepřerušuje a naslouchá jí. Nepodává rády, doporučení či názory, i když ho k tomu účastník tlačí.¹⁹²

Mediace vede k dohodě na základě potřeb a možností, nikoliv práv a povinností. Ke konfliktům dochází z různých důvodů a potřeb, avšak mnohá rozhodnutí autorit vycházejí z normy, práva či povinností. Autorita, která daný konflikt rozhoduje se musí opřít o určitou normu, jež zpravidla reprezentuje průměr – to nejobvyklejší, nejžádanější či nejpotřebnější řešení, to ale nemusí odpovídat potřebám jednotlivých účastníků. Během mediace je proto žádoucí se obrátit do nitra sporných stran, jejich motivům a důvodům, aby mediátor mohl správně identifikovat jejich zájmy a pozice. Taková identifikace pozic a zájmů je stěžejní pro nalezení dohody stran. Pozice vyjadřují, co jednotlivá strana chce a nechce, její ostrý postoj, který vede k boji. Zájmy na druhé straně symbolizují vyjádření toho, na čem straně záleží, z čeho má strach, jde o důvod, motiv všeho, který se skrývá pod špičkou ledovce. Ledovec slouží jako vhodná metafora pro pochopení pozic a zájmů. Špičky viditelné nad hladinou reprezentují poziční výroky,

¹⁹¹ ŠIŠKOVÁ, Tatjana. op. cit. sub 3, s. 78-84.

¹⁹² Ibid.s. 91-101.

zatímco to, co je pod, jsou ony zájmy, které strany na počátku mediace nevidí. Od toho je zde právě mediátor, aby stranám jejich vzájemné zájmy pomohl odhalit za účelem docílení většího pochopení. V pracovněprávním vztahu může jít o situaci v horizontální rovině, tedy vztah zaměstnanec x zaměstnanec, kdy se jeden z nich vůči druhému pozičně vyjadřuje a druhému vyčítá, že nespolupracuje, že s ním není možné se domluvit na týmové práci a že už takhle dál pracovat nechce, protože za problémy s tím vzniklé nese odpovědnost on. Zájmem takového zaměstnance je respekt a docenění jeho odborné práce.¹⁹³

Pokud strany odhalily pozice a zájmy, je nutné, aby mediátor stanovil předmět jednání. Předmět jednání je téma, které účastníci potřebují při mediaci probrat a formulovat tak, aby se dobrali řešení přínosné pro obě strany. Na rozdíl od pozičního výroku např. „*chci zvýšit mzdu*“, jímž se obvykle něco nárokuje, v rámci předmětu jednání se budou hledat nová řešení, opět za pomoci technik aktivního naslouchání či brainstormingu. V pracovních záležitostech to mohou být nové způsoby a frekvence vzájemné výměny informací, pravidla pro kontrolu, kritéria hodnocení, v čem je základ pracovních podmínek apod.¹⁹⁴

Speciálními nástroji jsou vedle výše uvedených např. ledolamka, která má prokázat schopnost stran komunikovat, respektive ověřit, zda se chápou, byť spolu nemusí souhlasit. Ledolamka pomáhá mediátorovi uvolnit bariéry/ledy mezi stranami.¹⁹⁵

V případě pracovněprávní mediace by mediátor strany vyzval, aby si vzpomněly na dobu, kdy začaly spolupracovat, jaké to bylo, co fungovalo a jak, což dopomůže stranám změnit postoj a obrátit pozornost do budoucna a uvědomit si, co v době konfliktu ztrácejí. Konkrétním užitím ledolamky by mohlo být: „*Co se vám na práci v naší společnosti líbí? Jaké z toho pro Vás plynou výhody? Co a jak fungovalo v počátcích Vašeho pracovního poměru?*“

Jako poslední z mediátorových nástrojů je práce s nejhodnější alternativou – tzv. BATNOU. Slovo BATNA pochází z anglického *best alternative to a negotiated agreement*, přičemž jejím opakem je slovo WATNA neboli *worst alternative to a negotiated agreement*, tj. nejhorší možné řešení sporu/nejhorší alternativa.¹⁹⁶

¹⁹³ ŠIŠKOVÁ, Tatjana. op. cit. sub 3, 87-89.

¹⁹⁴ Ibid. s. 111.

¹⁹⁵ Ibid. s. 116-117.

¹⁹⁶ Fisher, R., Ury, W., Patton, B.: *Getting to Yes. Negotiation Agreement Without Giving in*. New York, Houghton Mifflin Harcourt 1991.

3.3.2 Profesní a kvalifikační předpoklady

Jak bylo již v předešlých kapitolách uvedeno, zákon o mediaci upravuje mediaci prováděnou pouze zapsanými mediátory, kdy stanovuje, že zapsaným mediátorem je fyzická osoba zapsaná na seznamu vedeném Ministerstvem spravedlnosti či Českou advokátní komorou v případě mediátorů advokátů.¹⁹⁷

Zapsaný mediátor je tedy povinen pro výkon své profese splnit určité profesní předpoklady, které zákon o mediaci stanoví v ustanovení § 16 an.

Osoba, která se chce stát mediátorem, musí být plně svéprávná, tedy způsobilá k právním úkonům a bezúhonná.¹⁹⁸ Za bezúhonnou se pro účely zákona o mediaci nepovažuje taková osoba, která byla pravomocně odsouzena pro úmyslný trestný čin, nebo trestný čin spáchaný z nedbalosti a v souvislosti s výkonem činnosti mediátora.¹⁹⁹

Mediátor dále musí získat vysokoškolské vzdělání v magisterském nebo navazujícím magisterském studijním programu v České republice, nebo získala obdobné vysokoškolské vzdělání v zahraničí.²⁰⁰ Je důležité zmínit, že není podstatné, zda se jedná o magisterské vzdělání právního směru. Mediátorem může být i neprávnik. Často v praxi profesi mediátora vykonávají psychologové, sociální pracovníci či jiné pomáhající profese. Dle mého názoru je požadavek vysokoškolského vzdělání zcela legitimní, neboť prokazuje dosažení určité míry odbornosti a intelektu, byť negarantuje dobré vedení mediace a sociální kompetence, kterými má mediátor vládnout. To, jestli je osoba dobrým mediátorem, pak ukáže stejně jen praxe a spokojenost stran.

Dle mého názoru klíčovým profesním předpokladem je složení zkoušky mediátora nebo uznání kvalifikace dle zákona č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie a některých příslušníků jiných států a o změně některých zákonů (zákon o uznávání odborné kvalifikace), ve znění pozdějších předpisů.²⁰¹

Od jara roku 2013 Ministerstvo spravedlnosti České republiky a Česká advokátní komora organizují mediátorské zkoušky. Průběh mediátorských zkoušek je upraven vyhláškou Ministerstva spravedlnosti České republiky č. 277/2012 Sb., o zkouškách a odměně mediátora.²⁰² Zkouška má za úkol ověřit znalosti a dovednosti uchazečů o zápis do seznamu zapsaných

¹⁹⁷ § 2 písm. c) ZoM.

¹⁹⁸ § 16 odst. 1 písm. a), b) ZoM.

¹⁹⁹ § 16 odst. 2 ZoM.

²⁰⁰ § 16 odst. 1 písm. c) ZoM.

²⁰¹ § 16 odst. 1 písm. d) ZoM.

²⁰² Vyhláška Ministerstva spravedlnosti České republiky č. 277/2012 Sb., o zkouškách a odměně mediátora. Pod označením „vyhláška“ bude dále myšlena tato vyhláška.

mediátorů. Samotná zkouška se skládá ze dvou částí, a to písemné a ústní. Za účelem prověření znalostí uchazeče potřebných k výkonu činnosti mediátora se zjišťují znalosti z oblasti mediace a dalších způsobů mimosoudního řešení sporů, včetně příslušné právní úpravy, mediačních technik, základních lidských práv a svobod, občanského, obchodního a pracovního práva, rodinného práva, práva na ochranu spotřebitele, občanského práva procesního, základů psychologie a sociologie.²⁰³

Písemná část zkoušky ověřuje teoretické znalosti, je neveřejná a koná se ve formě testu. Zkušební otázky jsou schvalovány Ministerstvem spravedlnosti České republiky a jsou totožné jako u zkoušky zapsaného mediátora zajišťované Českou advokátní komorou. Pro úspěšné absolvování písemné zkoušky je nutné správně odpovědět 75 % otázek.²⁰⁴

Ústní část zkoušky je veřejná a lze ji vykonat jen po předchozím úspěšném absolvování písemné zkoušky. Ústní část zkoušky probíhá ve formě simulovaného mediačního jednání, kdy za pomoci figurantů dochází k sehrání konkrétní mediační kauzy, pomocí které uchazeč prokazuje své dovednosti. Podmínkou úspěšného vykonání ústní části zkoušky je celkové vyhodnocení znalostí a mediačních dovedností uchazeče na alespoň 75 % zkušební komisi na základě neveřejné porady.²⁰⁵

Zkušební komise je tříčlenná. Její členy jmenuje a odvolává ministr spravedlnosti z řad zaměstnanců ministerstva a expertů na mediaci, a to pro zkoušky zajišťované ministerstvem, ale i pro zkoušky zajišťované Českou advokátní komorou podle zákona o advokacii. Ministr spravedlnosti rovněž jmenuje a odvolává předsedu zkušební komise, který má za úkol řídit průběh ústní části zkoušky a dbát na její odbornou úroveň.²⁰⁶

Uchazeči, který při zkoušce uspěl, ministerstvo zasílá do 30 kalendářních dnů po konání její poslední části osvědčení o vykonání zkoušky. Osvědčení je dokladem, který potvrzuje úspěšné vykonání zkoušky.²⁰⁷

Vedle zkoušky zapsaného mediátora je možné složit i zkoušku z rodinné mediace, která slouží jako určitá specializace v oblasti mediace, byť její složení není obligatorní a je zcela na úvaze konkrétního mediátora, zda chce prohloubit své znalosti a dovednosti potřebné pro rodinně-právní kauzy a nabídnout možným klientům něco navíc. Ekvivalentem takové zkoušky by mohla být zkouška z pracovní mediace, určená pro mediátory, kteří se chtějí specializovat na pracovněprávní

²⁰³ § 2 vyhlášky.

²⁰⁴ § 7 vyhlášky.

²⁰⁵ § 8 vyhlášky.

²⁰⁶ § 9 vyhlášky.

²⁰⁷ § 14 odst. 1 vyhlášky.

kauzy. Nejsem si jista, zda by poptávka po takové zkoušce byla odpovídající, ale umím si představit, že s rostoucí četností nařízených mediací v pracovních sporech, by existence zkoušky z pracovní mediace byla patřičným benefitem.

Posledním profesním předpokladem je fakt, že žadatel v posledních 5 letech před podáním žádosti o zápis nebyl vyškrtnut ze seznamu na základě rozhodnutí dohledového orgánu z důvodu závažného či opakovaného porušení povinností stanovených ZoM, ke kterému došlo i přes písemné upozornění Ministerstva spravedlnosti České republiky či České advokátní komory.²⁰⁸

Charakteristiku kvalifikovaného mediátora v kontextu zvládnání pracovních situací lze obecně vyjádřit jako souhrn znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností. Pro to stát se mediátorem, by osoba o to usilující, měla mít zejména schopnost empatie neboli schopnost vcítění se do druhých, komunikační dovednosti, emoční inteligenci, pozitivní myšlení a morální kvality. Rámec vzájemnému vztahu klientů a mediátora přináší profesionální etika, jejíž základní zásady a pravidla jsou ukotveny v Etickém kodexu mediátora, který jako první zpracovala a přijala Asociace mediátorů České republiky.²⁰⁹ V současné době má své etické kodexy či standardy vytvořeny většina profesních organizací a institucí zaměřených na mediaci. Díky tomuto kroku dochází k naplnění jednoho ze základních předpokladů pro kvalitní výkon profese.²¹⁰

Pro to, aby si uchazeč o profesi mediátora osvojil potřebné dovednosti pro takový výkon a byl připraven na složení zkoušky zapsaného mediátora, nabízí odborníci na mediaci a mediální techniky širokou nabídku výcvikových kurzů. Jedním z takových odborníků je i JUDr. Radka Medková, která vede Institut pro mediaci a pracovní vztahy²¹¹, který se specializuje právě na pracovněprávní mediace.

3.4 Výhody a nevýhody mediace v pracovněprávních vztazích

Jako každý institut má mediace svá pro a proti. Mezi její výhody je obecně řazena rychlost, nižší finanční nákladnost, dobrovolnost či neformálnost.

²⁰⁸ § 16 odst.1 písm. e) ZoM.

²⁰⁹ Etický kodex Asociace mediátorů ČR. *Asociace mediátorů ČR* [online]. 7. dubna 2021 [cit. 2022-11-10]. Dostupné z: <https://www.amcr.cz/dokumenty/kodex.pdf>.

²¹⁰ HOLÁ, Lenka. op. cit. sub 6, s. 212-222.

²¹¹ Institut pro mediaci a pracovní vztahy - <https://www.institutpromediaci.cz>.

Rychlost mediace se odvíjí od povahy sporu, nicméně důvodová zpráva k ZoM předpokládá průměrné trvání mediace v délce 60 dní.²¹² Naproti tomu průměrná délka civilního soudního řízení je pro strany časově náročnější. Byť v posledních letech dochází ke snižování délky vedeného soudního řízení, stále není časové hledisko řízení ideální. V roce 2021 průměrná délka civilních řízení u okresních soudů klesla z 281 na 271 dní. Rozdíly jsou patrné i mezi kraji, kde průměrná délka civilních řízení u okresních soudů loni klesla z 281 na 271 dní. Nejrychlejší okresní soudy většinou spadají pod Krajský soud České Budějovice a Krajský soud v Praze. Nejpomalejší okresní soudy spadají pod Krajský soud Ústí nad Labem, Krajský soud Brno a Městský soud v Praze.²¹³ Ze statistiky Evropské Unie vyplývá, že mediace v České republice trvá průměrně 40 dní a bývá vyřešena v rámci 3-6 sezení.²¹⁴ Pro strany pracovněprávního vztahu je rychlost řešení sporu stěžejním aspektem. Čím déle strany zůstávají v konfliktu, tím více dochází ke zhoršování vztahů na pracovišti, proto je mediace díky své rychlosti zpravidla časově výhodnější variantou.

Mezi další výhody mediace se řadí nižší náklady oproti nákladům soudního řízení. Byť pohled na to, zda se jedná o opravdu méně finančně náročný způsob řešení sporu, může být v kontextu ZoM relativní.²¹⁵ Ze zákona vyplývá, že mediátor má právo na sjednanou odměnu za provedenou mediaci a na náhradu sjednaných hotových výdajů. Pokud není ve smlouvě o provedení mediace sjednáno jinak, hradí strany konfliktu sjednanou odměnu mediátora za provedení mediace a náhradu sjednaných hotových výdajů rovným dílem.²¹⁶ Z uvedeného vyplývá, že náklady mediace jsou ponechány na smluvní autonomii sporných stran a mediátora. V praxi se hodinová odměna mediátora pohybuje v rozmezí zhruba 1 000 Kč – 3 000 Kč za každou započatou hodinu mediace. To může pro účastníky pracovněprávního vztahu, kdy je například jedna ze stran pracovněprávního vztahu řadovým zaměstnancem a druhá řídícím a lépe finančně ohodnoceným, limitující. Je si ale třeba uvědomit, že i tak, jsou náklady mediace, při započítání veškerých nákladů, které by vznikly v souvislosti se zahájením civilního soudního řízení, nižší.²¹⁷

²¹² Důvodová zpráva k zákonu č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci). In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck [cit. 5.11.2022].

²¹³ České soudnictví 2021: výroční statistická zpráva. *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. 2022 [cit. 2022-11-10]. Dostupné z: https://justice.cz/documents/12681/719244/Ceske_soudnictvi_2021.pdf/37d8da17-4fee-4001-a473-fdb840f78936.

²¹⁴ Rebooting the mediation directive: assessing the limited impact of its implementatin and proposing measures to increase the number of mediations in the EU: study. Brussels, 2014. ISBN 978-92-823-5269-4, s. 126.

²¹⁵ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s. 259.

²¹⁶ § 10 ZoM.

²¹⁷ Mezi náklady civilního soudního řízení lze uvést: Soudní poplatek/poplatek z žalované částky či odměnu za advokátní zastoupení.

V případech, kdy se jedná o mediaci nařízenou soudem, respektive nařízené 1. setkání s mediátorem dle OSŘ, náleží mediátorovi odměna stanovená vyhláškou za předpokladu, že se strany nedohodnou jinak. Takovou odměnu hradí rovným dílem.²¹⁸ „Výše odměny za první setkání s mediátorem nařízené soudem činí 400 Kč za každou započatou hodinu.“²¹⁹ Setkání lze nařídit v rozsahu maximálně 3 hodin.²²⁰

Mediace staví na principech dobrovolnosti, jedná se o ústřední princip, který je nezbytné dodržovat. Strany se dobrovolně rozhodnou, zda vstoupí do mediace, zda uzavřou mediační dohodu či zda budou v mediaci pokračovat nebo ji ukončí. Ani nařízené první setkání s mediátorem dle § 100 odst. 2 OSŘ není narušením takového principu, neboť se jedná pouze o schůzku informativního charakteru, nikoliv však o samotnou mediaci. Pro strany je tedy výhodné, že mohou uplatňovat svou svobodnou vůli a být těmi, kdo v procesu rozhoduje o dalším vývoji a podobě mediační dohody. Díky absenci zákonem závazných stanovených procesních pravidel, je mediace do jisté míry procesem bezformálním, ve kterém jde především o to, aby byl pro strany vytvořen bezpečný prostor pro řešení jejich sporu. Strany se mohou dohodnout na místě, čase konání, ale například i na oslovování mediátora. K vytvoření bezpečného prostoru, kde mohou strany bez obav vyslovit vše, co uznají za potřebné, slouží zákonná úprava, která stanovuje povinnost mlčenlivosti mediátora.²²¹ Mediátor nesmí v případě pracovního sporu, kdy stranami jsou 2 zaměstnanci, sdělit jakékoliv informace. K tomu dopomáhá i neveřejnost samotného jednání. Strany pracovního vztahu tedy nemusí mít strach a zatajovat informace z obavy, že by následovala jakákoliv sankce od zaměstnavatele.

Mediace se snaží vztahy napravovat, nikoliv je narušovat. K narušení vztahů dochází často právě ve spojitosti se soudním řízením, kdy se strany dostávají do pozice vítěz – poražený. Pracovní vztahy už jsou tak poškozené, že jejich obnova není obvykle možná. Zatímco v případě využití mediace takové vztahy dostávají možnost urovnat a vyjasnit vše, co způsobilo problémy a předejít jejich tvorbě *pro futuro*.

Nevýhodou mediace v pracovních vztazích je v situaci, kdy strany nedosáhnou dohody, ztráta investovaného času. V případě následného obrácení se na soud pak zvýšení nákladů a možné zneužití informací, které si strany během mediace vyměnily. Nehledě na fakt, že již investovaný čas do mediace bude prodloužen o soudní řízení. Nevýhodou může být i skutečnost, že ne každý

²¹⁸ § 10 odst. 3 ZoM.

²¹⁹ § 15 vyhlášky.

²²⁰ § 100 odst. 2 OSŘ.

²²¹ § 9 ZoM.

spor je vhodný k mediaci, ať už z hlediska předmětu sporu či vnitřního nastavení účastníků, u kterých chybí vůle spor řešit. Z hlediska předmětu sporu je v pracovní oblasti mediátor oprávněn mediovat „vztahové a komunikační věci“ mezi stranami, ale není možné mediovat to, co je personalistům známé jako „minimax“. Lze to definovat jako něco, kde právní předpisy stanoví nepřekročitelné minimum nebo maximum něčeho (například minimální hodinovou mzdu nebo minimální počet dní dovolené). Není tedy možná domluva stran na porušování právních předpisů, nicméně mediátor může se stranami provést rozbor těchto příkazů a možný dopad jejich nesplnění.²²²

3.5 Využití mediace v pracovněprávních vztazích v zahraničí

V této části si vybírám několik evropských států a popisuji jejich přístup a způsob, jakým dochází k využití mediace v rámci pracovněprávních vztahů. Státy své občany motivují k využití mediace různými způsoby, přičemž mně jde o takové, které lze aplikovat v oblasti pracovní mediace i v České republice.

Itálie

Na italském území je mediace v pracovních sporech povinná před jejich soudním projednáním. Vedle toho, platí zákonná povinnost advokátů své klienty, pod hrozbou finanční sankce, písemně informovat o využití mediace. Ze zprávy italského Ministerstva spravedlnosti z roku 2012 vyplývá, že i přes vysoký počet povinných mediací (77 %) ve věcech, kde lze předpokládat sníženou ochotu stran k jednání, došlo v 52 % případech k uzavření mediační dohody.²²³

Norsko a Nizozemsko

V Norsku dle Gemme (*European Association of Judges for Mediation*) neboli Evropské asociace soudců podporujících mediaci končí dohodou každé třetí civilní řízení a v Nizozemsku se mediačnímu procesu, ať už před zahájením soudního řízení, nebo v průběhu, podrobuje zhruba 80 % účastníků sporů.²²⁴

²²² MEDKOVÁ, Radka. Institut pro mediaci.cz: *Výhody a nevýhody mediace v pracovním prostředí* [online]. Praha: Institut pro mediaci a pracovní vztahy s.r.o., 2021 [cit. 2022-11-05]. Dostupné z: <https://www.institutpromediaci.cz/vyhody-a-nevyhody-mediace-v-pracovnim-prostredi>.

²²³ POTOČKOVÁ, Dana. op.cit. sub 3, s. 22.

²²⁴ Ibid. s. 22-23.

Velká Británie

Dle povahy případu mohou v Anglii či Walesu individuální pracovní spory projednávat obecné soudy, zvláštní pracovní tribunály. Co je pro Velkou Británii zajímavé, je skutečnost, že se strany mohou vyhnout standardnímu řízení před soudem a ve sporu o nespravedlivém skončení pracovního poměru využít rozhodčí řízení organizačně zajišťované Poradenskou, conciliační a rozhodčí službou, zkráceně ACAS (*The Advisory, Conciliation and Arbitration Service*). Vznik ACAS byl podnícen opakovanými neshodami zejména odborů. Na počátku jejího fungování byla její činnost spjata s kolektivním pracovním právem. V současné době ACAS poskytuje pomoc dobrovolně spolupracujícím subjektům, a to v podobě poskytování poradenství, smířčího řízení, rozhodčího řízení, ale i dalších souvisejících činností, např. mediace. ACAS je považována za nestrannou a nezávislou organizaci. Conciliace ve formě povinného smířčího řízení (anglicky *early concilitation*) se stala obligatorní podmínkou pro žaloby podané od 6. května 2014.²²⁵

Španělsko

Využití mediace v oblasti pracovních sporů je velmi běžné. V některých případech zákon ukládá povinnost mediace předtím, než se strany obrátí na soud. Mediace se obecně týká kolektivních sporů, ale v některých autonomních společenstvích je možno mediaci použít i v individuálních pracovních sporech. V autonomních společenstvích fungují mediační orgány, které jsou speciálně pověřené řešením pracovních sporů. Na státní úrovni působí ve Španělsku Interkonfederální služba pro mediační a rozhodčí řízení (*Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje, SIMA*), která poskytuje bezplatné mediační služby ve sporech, které přesáhnou pravomoci orgánů autonomních společenství. Zákon č. 36/2011 o soudnictví v sociální oblasti zavádí skutečnou novinku tím, že jako obecné pravidlo stanoví, že ke každé žalobě musí být přiloženo potvrzení o pokus o předběžný smír či mediaci u příslušného správního orgánu, tj. Mediační, rozhodčí a smířčí služby (*Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación*), nebo u orgánů, které vykonávají jeho funkce na základě kolektivní smlouvy.²²⁶

²²⁵ PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. op. cit. sub 15, s. 346-349.

²²⁶ Mediace v členských státech – Španělsko. *Portál evropské e-justice* [online]. Evropská komise [cit. 6. 11. 2022]. Dostupné z: https://e-justice.europa.eu/64/CS/mediation_in_eu_countries?SPAIN&member=1.

3.6 Úvaha *de lege ferenda*

Využití mediace v rámci pracovněprávních vztahů v současné době není běžně užívaným pravidlem. Z mého pohledu je však situace optimistická a otevřena dalšímu vývoji. Pro zlepšení a čtenější využívání mediace jsem v diplomové práci uvedla několik svých úvah.

Jako hlavní přínos v oblasti mediace bych uvítala vložení prostředků do její propagace. Orgánem, který by k takovému kroku měl přistoupit je dle mého názoru Ministerstvo spravedlnosti. Propagace by měla směřovat jak vůči široké veřejnosti, tak zejména vůči soudcům. Ti častokrát nemají základní informace o mediace, neví, jakým způsobem probíhá a co vše za její pomoci lze řešit. Tuto tezi potvrzuje i mediátorka JUDr. Lucie Straková, která se ve své praxi věnuje vedle pracovní mediace i rodinné mediaci. Dle jejích slov, jsou často soudci v oblasti mediace málo proškoleni a kvůli tomu chovají i určitou skepsi vůči samotnému institutu mediace.²²⁷ Naopak po objasnění základních principů a jejího fungování, nalézají pozitivní motivaci pro to, mediace častěji navrhnout a nařizovat.

Svou úlohu by na poli pracovní mediace mělo zaujmout i Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky a zcela jistě i sociální partneři. Vznik projektů, který by větším a středním společnostem představil mediaci, by mohl mít za následek například poptávku zaměstnavatelů po externí spolupráci s mediátory či vytvoření samostatné pozice interního mediátora, jehož funkcí by bylo řešit spory vzniklé na pracovišti. Mediátor by mohl nejenom řešit konflikty v rámci pracovněprávních vztahů, ale mohl by se věnovat i vzdělávací činnosti a tím tvořit firemní kulturu, jejíž součástí by byla právě mediace.

Za zmínku stojí i úvaha nad doplněním ustanovení § 37 ZP, který stanovuje informační povinnost zaměstnavatele. Doplněním tohoto ustanovení o povinnost informovat možnosti využít mediaci. Dle praxe mediátorky JUDr. Diany Lokajíčkové mají takovou úpravu často dceřiné IT společnosti s mateřskou společností v zahraničí.

Čím dál více se ve světě užívá mediačních doložek v pracovních smlouvách, dochází k tomu zejména u nadnárodních společností, jako je Google, PricewaterhouseCoopers či DHL. U nás taková praxe není obvyklá.²²⁸ *De lege ferenda* by mohlo legislativní činností dojít k vytvoření právního rámce, který by stanovoval možnost stran si smluvně upravit možnost řešení jejich individuálního pracovního sporu prostřednictvím mediace. Dle názoru mediátorky Mgr. Terezy Hanajové mediační doložky v pracovních smlouvách dávají velký smysl. Přijde

²²⁷ Konzultace s JUDr. Lucií Strakovou, zapsanou mediátorkou a advokátkou.

²²⁸ POTOČKOVÁ, Dana. op.cit. sub 3, s. 23.

jí užitečné mediaci začlenit i do interních dokumentů (jak bylo uvedeno výše), předkládat ji zaměstnancům jako možnost řešení konfliktů při školeních apod. Dle její praxe, už jen vědomí toho, že je možné využít mediaci, vede k častějšímu uzavření dohod přímo mezi aktéry ještě před mediací. Začleněním mediace do pracovní kultury společnost ukazuje, že konflikty se dějí a jsou cesty, kudy je řešit. Vytváří tak bezpečné prostředí, kde je větší pravděpodobnost, že konflikty budou řešeny hned mezi stranami, případně s mediátorem.²²⁹

²²⁹ Konzultace s Mgr. Terezou Hanajovou.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat současný stav využívání mediace na řešení sporů vyplývajících z pracovněprávních vztahů a nalézt odpověď na otázku, zda je využití mediace efektivním prostředkem k řešení a prevenci takových sporů. Pracovněprávní spory byly rozlišeny na základě kritéria, zda se jedná o pracovněprávní vztahy kolektivní či individuální povahy. Za pomoci pojmenování pozitivních a negativních aspektů mediace jsem odůvodnila, proč je vhodné mediaci jako techniku alternativního řešení sporů využívat. Práci jsem rovněž doplnila několika úvahami, které by mohly sloužit jako nástroj pro častější aplikaci mediace v pracovních sporech. Ke svým myšlenkám jsem přidala názory mediačních odborníků, kteří mají v oblasti pracovní mediace bohaté zkušenosti.

Mediace se využívá v několika oblastech, oblastí s nejčtetnějším využitím mediace je rodinná oblast, zatímco pracovní doposud nezaznamenala od účinnosti zákona o mediaci vyšší nárůst, ale dle zjištěných dat a názorů odborníků se situace pomalu zlepšuje a pracovněprávní mediace získává na popularitě.

V rovině pracovněprávní mediace mimosmluvní, tedy nenařizené soudem je specifíkem a pozitivním faktem i to, že se klienti mnohdy znovu ozývají s dalšími spory právě na základě pozitivní zkušenosti. Pozitivní zkušenost s mediací a úspěšně vyřešený spor je předpokladem k nárůstu mediovaných případů. Byť několik zaměstnavatelů výhody mediace již reflektuje a v případě sporu se k ní vrací, stále ještě podstatná většina z nich není s institutem vůbec seznámena a neví ani o její existenci. Jako vhodný instrument k nápravě by byl možná intervence ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky ve spolupráci s Ministerstvem spravedlnosti České republiky, které by mělo za úkol zvýšit povědomí o mediaci u zaměstnavatelů. Díky tomu by se mohla zvýšit motivace zaměstnavatelů řešit konflikty na pracovišti prostřednictvím alternativních technik řešení sporů – mediace.

Mediace jako součást firemní kultury přispívá k vytvoření prostoru, kde zaměstnanci ví, že vzniklý konflikt lze řešit pomocí mediace, která díky svým benefitům dokáže narušené vztahy obnovovat a zlepšovat. K zakotvení mediace do firemní kultury se nabízí ustanovení § 37 ZP, které by založilo informační povinnost zaměstnavatele vůči zaměstnanci o možnosti řešit vzniklý konflikt na pracovišti za pomoci mediátora.

Osoba mediátora je klíčová, hlavním aspektem je, aby byl mediátor snadno přístupný a organizační záležitosti byly v případě sporu rychle domluveny. K tomu by mohlo v případě korporátního pracovního prostředí sloužit vytvoření pracovní pozice interního mediátora. V případě menších či středních společností, by mohl funkci interního mediátora zastoupit

tzv. „sprátelený mediátor“. Tedy takový mediátor, s nímž jsou domluveny podmínky a procesy, takže pokud ve společnosti nastane spor, je relativně jednoduché mediaci provést.

Jako vhodný krok by v případě smluvní mediace bylo zavedení institutu mediační doložky. Ta by stranám umožňovala v případě vzniklého sporu takový spor řešit prostřednictvím mediace. Mediační doložka by byla projevem autonomie vůle stran za dodržení principu dobrovolnosti. Její přítomnost v právní úpravě by uvítalo několik mediačních odborníků, s nimiž jsem měla tu příležitost během psaní diplomové práce hovořit.

V rovině mediace obligatorní, tedy nařízené soudem, stále přetrvává situace, kdy soudy v pracovních sporech mediaci nařizují, avšak ne zcela dostatečně vzhledem k získaným datům a počtu pracovněprávních nápadů. Příčinou této situace je zejména fakt, že soudci často nemají o možnostech, účincích a benefitech mediace dostatečně informace. Absence informací o mediaci je obecným problémem, kdy společnost často pojmy mediace zaměňuje. U odborné společnosti by k takovému deficitu informací však docházet nemělo. Nápravu neinformovanosti odborné společnosti, především soudcovského stavu, by mělo mít za úkol Ministerstvo spravedlnosti České republiky za pomoci mediátorů napříč všemi regiony. Mediace by neměla být výlučnou doménou velkých měst, ale obecně známou a užívanou technikou řešení sporů u všech okresních (obvodních) soudů.

Dnes je situace taková, že většina informací o možnostech využití mediace pramení přímo ze stran mediátorů, kteří díky svému zapálení do mediační profese, zřizují školící centra, mediační instituty či mediační kliniky.

Samotnou mě čeká po dopsání mé diplomové práce nástup do zaměstnání a s tím i riziko existence konfliktů na pracovišti, které mohou mít za následek dopad na mé osobní a rodinné vztahy. Věřím proto a pevně doufám, že využití mediace v pracovněprávních vztazích, její propagace a zvyšování pozitivní motivace se v pracovněprávní mediaci vzdělávat, bude rok od roku intenzivnější.

Seznam zkratk

CEDR	The Centre for Effective Dispute Resolution
ČAK	Česká advokátní komora
ČR	Česká republika
ObčZ	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
OSŘ	Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád
ust.	Ustanovení
ZoKV	Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání
ZoM	Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci)
ZoS	Zákon č. 6/2002 Sb., o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích)
ZP	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura (monografie)

- BĚLINA, Miroslav a kol. *Pracovní právo*. 6., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. xxviii, 464 s. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-283-0.
- BĚLINA, Miroslav; PICHRT, Jan. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017, 477 s. ISBN 978-80-7400-667- 8.
- BRZOBOHATÝ, Robin, POLÁKOVÁ, Lenka a HORÁČEK, Tomáš. *Rukověť mediátora, aneb, Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015. xiv, 146 stran. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-221-4.
- DOLEŽALOVÁ, Martina; HÁJKOVÁ, Šárka; POTOČKOVÁ, Dana; ŠTANDERA, Jan.
- FISCHER, R., URY, W., PATTON, B.: *Getting to Yes. Negotiation Agreement Without Giving in*. New York, Houghton Mifflin Harcourt 1991.
- FOLBERG, J., TAYLOR, A. *Mediation: A comprehensive Guide to resolving conflicts without litigation*. 1.vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 1984. 420 s. ISBN 978-0875895949.
- HÁJKOVÁ, Š. *Rozhodčí a mediační doložka, in Soudní a mimosoudní projednávání sporů (rozhodčí řízení a mediace)*. Sborník z kulatého stolu. BĚLOHLÁVEK, A.J.; KOVÁŘOVÁ D. (eds.). Vydavatel JUDr. Karel Havlíček, Havlíček Brain Team. Vydání první. Praha, 2014.
- HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 270 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3134-6.
- HOLÁ, Lenka. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 190 s. Psyché. ISBN 80-247-0467-6.
- JANOTOVÁ, Magda. *Mediace*. Praha: Ústav práva a právní vědy: European Business School SE, 2014.
- KOLB, D. M. *When Talk Works: Profiles of Mediators*. San Francisco: Jossey- Bass, 1994. 514 s. ISBN 978-1555426408.
- PAVLÁTOVÁ, Jarmila. *Pracovněprávní vztahy z pohledu nového občanského zákoníku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2014. 159 stran. ISBN 978-80-7380-507-4.
- PICHRT, J. a kol. *Pracovní právo*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2021, 789 s.
- PICHRT, J. In PICHRT, J.; DRÁPAL, L. a kol. *Případové studie pracovněprávní*. 1. vydání.
- PICHRT, Jan, ŠTEFKO, Martin a MORÁVEK, Jakub. *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2016. xiv, 407 stran. Právní monografie. ISBN 978-80-7552-137-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Mediace: nejúčinnější lék na konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6.

POTOČKOVÁ, Dana. *Nejlepší je domluvit se, aneb, Průvodce mediačním procesem*. 1. vyd. Praha: Alfom, 2013. 197 s. ISBN 978-80-87785-00-3.

RAYMOND, Wacks. *Law: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2008. 168 s. ISBN 978-0-19-921496-9.

ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Rozhodčí řízení v mezinárodním a vnitrostátním obchodním styku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008. 386 s. ISBN 978-80-7357-324-9.

STEINBERGOVÁ, D.; Stanislav, A. *Nová právní úprava mediace na území České republiky v kontextu právní úpravy mediace ve Spolkové republice Německo a Rakouské republice*. In Holá, L. a kol. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2013.

SVOBODA, Karel; SMOLÍK, Petr; LEVÝ, Jiří; ŠÍNOVÁ, Renáta a kol. *Občanský soudní řád: komentář*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2017.

ŠIŠKOVÁ, Tatjana. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012. 207 s. ISBN 978-80-262-0091-8.

DOLEŽALOVÁ, Martina; HÁJKOVÁ, Šárka; POTOČKOVÁ, Dana; ŠTANDERA, Jan. *Zákon o mediaci. Komentář*. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2013, 360 s. ISBN 978-80-7400-458-2, ZUMETA, Z.: *Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation*. *National Association for Community Mediation*. Newsletter 2004, č. 4, 5, 8.

Elektronické zdroje

DOLEŽALOVÁ, Martina. Institut med-arb a jeho uplatnění v českých podmínkách. *Bulletin advokacie*, Praha: Česká advokátní komora, 2015, sv. 8, s. 28 a násl. ISSN 1805- 8280. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/institut-med-arb-a-jeho-uplatneni-v-ceskych-podminkach?browser=full>.

HONEYMAN, CH. Five Elements of Mediation. *Negotiation Journal*, 1988, Vol. 4 (2).

HORÁČEK, Tomáš, 2013. Základní principy mediace (z právního i neprávního pohledu). *Bulletin-advokacie.cz* [online]. In: 2013 [2022- 09-07]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/zakladni-principy-mediace-z-pravniho-i-nepravniho-pohledu#ftn3>.

LANGER PIKALOVÁ, Iva. Tajemství účinnosti mediační dohody spočívá v jejich tvůrcích. In: *Instagram: mediace_a_pravo* [online]. 12.10.2022 [cit. 2022-10-27]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/Cjnk0Ccs65l>.

Mediace v členských státech – Španělsko. *Portál evropské e-justice* [online]. Evropská komise [cit. 6. 11. 2022]. Dostupné z: https://e-justice.europa.eu/64/CS/mediation_in_eu_countries?SPAIN&member=1.

Mediační klinika. *www.studentskamediace.cz* [online]. Praha: Studentská mediace, 2021 [cit.2022-10-04]. Dostupné z: <https://www.studentskamediace.cz/klinika>.

MEDKOVÁ, Radka. *Institut pro mediaci.cz: Výhody a nevýhody mediace v pracovním prostředí* [online]. Praha: Institut pro mediaci a pracovní vztahy s.r.o., 2021 [cit. 2022-11-05]. Dostupné z: <https://www.institutpromediaci.cz/vyhody-a-nevyhody-mediace-v-pracovnim-prostredi>.

MEDKOVÁ, Radka. Jak probíhají zkoušky na zapsaného mediátora. *www.kurzymediace.cz* [online]. Praha: JUDr. Radka Medková, 2017, 24.7.2017 [cit. 2022-10-02]. Dostupné z: <https://www.kurzymediace.cz/probihaji-zkousky-zapsaneho-mediatora>

SVATOŠ, Martin. Evropské aspekty mediace a dalších ADR. *www.epravo.cz* [online]. Praha: 2022, 6.2.2013 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/evropske-aspekty-mediace-a-dalsich-adr-88570.html>.

SVATOŠ, Martin. Výhody a nevýhody mediace obchodních sporů. 2015. *Právní prostor* [online]. Dostupné na: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/procesni-pravo/vyhody-a-nevyhody-mediaceobchodnich-sporu>.

Právní předpisy

EUROPEAN COMMISSION: Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law, Brussels, 2002.

Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2008/52/ES ze dne 21. května 2008 o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech.

Vyhláška č. 277/2012 Sb., o zkouškách a odměně mediátora.

Zákon č 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie a některých příslušníků jiných států a o změně některých zákonů (zákon o uznávání odborné kvalifikace), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.

Zákon č. 202/2012 Sb., zákon o mediaci, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád), ve znění pozdějších předpisů.
Zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
Zákon č. 6/2002 Sb., o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích), ve znění pozdějších předpisů.
Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů.
Zákon o Probační a mediační službě a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí (zákon o Probační a mediační službě).

Soudní judikatura

Nález Ústavního soudu III. senátu, sp. zn. III. ÚS 144/97.
Rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR ve věci sp. zn. 21 Cdo 1165/2005.
Usnesení Městského soudu v Praze, sp. zn.: 93 Co 13/2015.

Disertační a diplomové práce

JOCHOVÁ, Marta. *Aplikace mediace v rámci pracovněprávních vztahů*. Brno, 2019. Rigorózní prác. Právnická fakulta Masarykovy univerzity. Vedoucí práce Mgr. Nelly Springinsfeldová, Ph.D.
LOKAJÍČKOVÁ, Diana. *Mediace jako alternativní způsob řešení sporů*. Praha, 2022. Rigorózní prác. Právnická fakulta Univerzity Karlovy. Vedoucí práce prof. JUDr. Alena Macková, Ph.D.

Ostatní

BARON, R. M., KENNY, D. A. The Moderator – mediator variable distinction on social psychological research: Conceptual, strategic and statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986.
České soudnictví 2021: výroční statistická zpráva. Ministerstvo spravedlnosti ČR [online]. 2022 [cit. 2022-11-10]. Dostupné z: https://justice.cz/documents/12681/719244/Ceske_soudnictvi_2021.pdf/37d8da17-4fee-4001-a473-fdb840f78936.

DOLEŽALOVÁ, M.; LEYNSEELE, P.; PUTTE, F. Mediace jako doplněk (či alternativa) soudního procesu. *Bulletin advokacie*. Praha: Česká advokátní komora. 2002. sv. 8. s. 30 an. Ministerstvo spravedlnosti ČR, odbor strategie a koncepce justice, vedoucí oddělení justiční analýzy a statistiky Ing. Václav Jonáš.

Důvodová zpráva k zákonu č. 202/2012 Sb., 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci). In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck [cit. 23.9.2022]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=oz5f6mrqgez6mrqgjpwi6q&groupIndex=0&rowIndex=0>.

HÁJKOVÁ, Šárka. Mediace v kontextu občanského soudního řízení. *Bulletin advokacie*, 2013, č. 6.

Konzultace s JUDr. Dianou Lokajíčkovou.

Konzultace s JUDr. Lucií Strakovou.

Konzultace s Mgr. Terezou Hanajovou.

Letní škola mediace PF UK 2022 – přednáška: Co je to mediace? – Mgr. Robin Brzobohatý, Ph.D. a PhDr. Lenka Poláková.

Rebooring the mediation directive: assessing the limited impact of its implementatin and proposing measures to increase the number of mediations in the EU: study. Brussels, 2014. ISBN 978-92-823-5269-4

ROZEHNALOVÁ, Naděžda. Rozhodčí řízení - alternativa k řízení soudnímu. *Právní fórum*. 2008, roč. VI, č. 3.

ZOULÍK, František. Mediace jako alternativa soudního sporu. *Bulletin advokacie*, Praha. Charta Spojených národů.

Mediace a její využití v rámci pracovněprávních vztahů

Abstrakt

V této diplomové práci se zabývám problematikou mediace a jejího využití v rámci pracovněprávních vztahů. Mediace je jedním z alternativních způsobů řešení sporů, kdy právě pracovněprávní oblast je sférou, ve které nezdědka dochází ke sporům, a je proto žádoucí hledat i jiné efektivní způsoby jejich řešení, než je soudní řízení. Z tohoto důvodu se ve své diplomové práci zaměřuji na institut mediace a možnosti jejího využití v pracovněprávní oblasti. Zaměřuji se především na využití mediace v pracovněprávních vztazích individuální povahy a reflektuji její právní úpravu ukotvenou v zákoně č. 202/2012 Sb.

V první kapitole se věnuji podrobnější charakteristice mediace, jejích cílů a principů. Následuje exkurz do historického vývoje ve světě, v Evropě a v České republice. Dále se věnuji zákonné úpravě, popisuji mediační směry a uvádím výčet oblastí, ve kterých dochází k aplikaci mediace.

Druhou kapitolu věnuji pracovněprávním sporům. Jako kritérium pro jejich rozdělení používám pracovněprávní vztahy, na základě kterých ke vzniku pracovněprávních sporů dochází. Kapitola je tedy rozdělena na pracovněprávní spory kolektivní povahy a pracovněprávní spory individuální povahy doplněna o možné způsoby jejich řešení.

Poslední část, tedy třetí kapitola, je zaměřena na mediaci pouze v pracovněprávní oblasti s důrazem na individuálně pracovněprávní vztahy. Popisuji druhy mediace podle jejího možného zahájení, na což navazuje její procedurální stránka včetně průběhu až po ukončení. Neopomínám ani mediační dohodu a osobu mediátora s popisem jím užívaných mediačních nástrojů a jeho profesních a kvalifikačních předpokladů. Na závěr uvádím výhody a nevýhody mediace doplněné o názory mediačních odborníků, její zahraniční srovnání v pracovněprávní oblasti, a to celé završuji úvahou o možné budoucí úpravě, směřující k účelnějšímu a častějšímu využití mediace v České republice.

Klíčová slova: mediace, pracovněprávní spory, pracovněprávní vztahy.

Mediation and its use in labour relations

Abstract

In this thesis I deal with the issue of mediation and its use in the labour relations. Mediation is one of the alternative ways of dispute resolution, as the labour law is a sphere in which disputes often occur, and it is therefore desirable to look for other effective ways of resolving them than court proceedings. For this reason, in my thesis I focus on the institution of mediation and the possibilities of its use in the field of labour law. I focus primarily on the use of mediation in employment relations of an individual nature and reflect on its legal regulation in Act No. 202/2012 Coll.

In the first chapter, I provide a detailed description of mediation, its objectives, and principles. This is followed by the description of historical development in the world, in Europe and in the Czech Republic. Then I discuss the legal regulation, describe mediation trends, and list the areas in which mediation is applied.

The second chapter is devoted to labour disputes. As a criterion for their division, I use the labour relationships because of them employment disputes arise. The chapter is thus divided into labour disputes of a collective nature and labour disputes of an individual nature, supplemented by possible ways of resolving them.

The last chapter focuses on mediation in the field of labour law only, with an emphasis on individual labour relations. I describe the types of mediation according to their possible initiation, followed by their procedural aspects, including the course of mediation up to its conclusion. I also elaborate the mediation agreement and the person of the mediator with a description of the mediation tools used by him and his professional qualifications. Finally, I present the advantages and disadvantages of mediation, supplemented by the opinions of mediation experts, foreign comparison in the field of labour law, and I conclude with a reflection on possible future regulation aimed at more effective and frequent use of mediation in the Czech Republic.

Key words: mediation, labour disputes, labour relations.