UNIVERZITA KARLOVA

Právnická fakulta

Mgr. Alena Čechová

Mediace a její využití v pracovněprávních sporech a otázkách zaměstnanosti

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: doc. JUDr. Martin Štefko, Ph.D.

Katedra pracovního práva a sociálního zabezpečení

Datum vypracování práce (uzavření rukopisu): 20. 9. 2018

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 124 469 znaků včetně mezer.

Mgr. Alena Čechová

V Liberci dne 20. 9. 2018

Obsah

Úvod 5
1. Soukromé právo 6
1.1. Pracovní právo 8
1.1.1. Oblasti pracovního práva 10
1.1.2. Fundamentální zásady pracovního práva 11
2. Konflikty 13
2.1. Definice konfliktu 13
2.1.1. Interdisciplinární až transdiciplinární pojetí pojmu konflikt 15
2.1.2. Morfologický rozbor pojmu 16
2.2. Charakteristika konfliktu 17
2.2.1. Symptomy, které charakterizují konflikty 17
2.2.2. Funkce konfliktu 18
2.2.3. Dělení, členění a třídění konfliktů 18
2.2.4. Kurt Lewin – pojetí konfliktů v rámci tzv. teorie pole 20
2.3. Konflikty v oblasti pracovního práva 22
2.3.1. Pracovněprávní spory 22
2.3.2. Individuální pracovní spory 23
2.3.3. Kolektivní pracovní spory 24
2.3.4. Shrnutí, role prevence 25
3. Mediace 27
3.1. Způsoby řešení sporů 27
3.2. Metoda mediace 29
3.2.1. Definice mediace 31
3.2.2. Modely mediace, koncepce procesu mediace 33
3.2.3. Mediace v pracovním právu 43
4. Empirická část 47
4.1. Demografie 48
4.1.1. Zastoupení pohlaví ve výzkumném vzorku 48
4.1.2. Věk respondentů ve výzkumném vzorku 49
4.1.3. Dosažené vzdělání respondentů 50
4.1.4. Bydliště 51
4.1.5. Povolání 54
4.2. Výsledky dotazníku 55
4.2.1. Otázka č. 1 55

4.2.2. Otázka č. 2 57
4.2.3. Otázka č. 3 58
4.2.4. Otázka č. 4 59
4.2.5. Otázka č. 5 61
Závěr 64
Seznam použitých zdrojů 67
Příloha - Anketní dotazník ADR 71
Abstrakt 72
Abstract 73

Úvod

Předkládaná studie se zabývá mediací v kontextu pracovního práva. Volba tohoto tématu vyvstala z pocitu, že se jedná o techniku s vysokým potenciálem a zároveň metodu, která není příliš často využívána. Pracovněprávní aspekt byl zvolen právě proto, že v pracovní oblasti, v oblasti, která vyžaduje vysokou míru osobní zodpovědnosti a schopnosti efektivního dorozumívání, může docházet velmi často ke konfliktním situacím. Oproti odvětvím jiným právě v této oblasti nejvíce vnímáme, že mediace jako metoda, která má nejen utišit spor, ale i cílit k pokračování, po určitou dobu narušeného, vztahu směrem k vytváření nových společných hodnot, přísluší nejlépe.

Práce je rozdělena do čtyř částí a je koncipována od obecných poznatků ke konkrétním. V první části dojde k vymezení pole, na kterém se budeme dále pohybovat a vydefinování postavení pracovního práva v systému práva obecně.

Druhá část poskytuje nejvýrazněji interdisciplinární přesah, o který se cíleně snažíme během konstruování celé této studie. Tato část se zabývá konflikty a opět je i v ní postupováno metodou od obecných základů až po specifické příklady. Zamýšleným přínosem začlenění této části je podat mediaci optikou jinou, než jak tomu bývá ve většině právních studií na toto téma.

Ve třetí části se v logické návaznosti zaměřujeme na způsoby řešení konfliktů, o kterých pojedná kapitola předchozí. Jde o kapitolu, ve které se kromě tematického zaměření na mediační proces věnujeme také obecně stavu soudnictví a opíráme se o aktuální data z posledních let.

Práci završuje část empirická. Klademe si zde za cíl zjistit postoj části veřejnosti k metodě mediace v pracovněprávních sporech. Nezřídka bývá slýcháno, že mediace je sice zajímavá, ale lidé ji příliš nevyužívají. Setkáváme se s názorem, že je to z důvodu, že o ní ještě neví, neboť se jedná o fenomén poměrně nový. Tento nepodložený údaj jsme se proto rozhodli ověřit.

Ambicí práce není podat téma maximálně vyčerpávajícím způsobem. Přesto je zde snaha poskytnout komplexní, logicky návazný a svým způsobem netradiční pohled na danou problematiku za využití mezioborového přístupu. Dalším z cílů bylo připravit půdu pro případné zkoumání další, které by mohlo využít zjištěných poznatků. Potěšující by bylo, kdyby práce jako taková poskytla praktickou pomoc komukoliv, kdo by ji uvítal, či rozšířila povědomí o alternativních způsobech řešení sporů, ba k těmto způsobům přímo inspirovala.

1. Soukromé právo

V této části se zabýváme základním představením pro práci relevantních právních odvětví. Vzhledem k jejich rozsahu si neklademe za cíl jejich důkladné zmapovaní, kterým se zabývají mnohé samostatné publikace. Dříve než bude pojednáno o pracovním právu, jakožto samostatném právním odvětví, ke kterému bude mediace, jako způsob řešení sporu, vztažena, představíme nejprve soukromé právo jako celek.

Odedávna se dělí systém práva na právo soukromé a právo veřejné.[1] I když v některých historických etapách toto dělení různí autoři a doktríny popírali. Jmenujme například normativní školu (Kelsen, Weyr) a později i celou marxistickou právní vědu.[2] Dělení na právo soukromé a veřejné je pouze abstraktním konstruktem. I když existuje mnoho desítek teorií, které se snaží rozdělení a odlišení mezi těmito dvěma sférami vytyčit, bude důsledné a jednoznačné oddělení (ve všech jednotlivostech a případech) vždy problematické či nemožné. To je třeba mít od počátku na paměti, bude to klíčové, až se pokusíme zařadit a porozumět zařazení pracovního práva (odvětví) do právního systému. Jde o myšlenkový konstrukt, jehož hranice nejsou a nemohou být zcela pevné a nepropustné. Připomeňme v této souvislosti dávného klasika: *„Takzvaná chybnost soustavy vyskytne se vždycky, protože každá právní soustava musí se projeviti prostředně bystrému intelektu nedostatečnou. Právní pravidla nedají se převésti ordine geometrico.“*[3] Či jednoduše slovy pravděpodobně největšího českého teoretika práva: *„Toto rozlišování…bylo a je nejasné.“*[4] Obdobně se vyjadřuje i jiný, současný, teoretik práva, ve výroku *„distinkce mezi soukromým a veřejným právem nejsou ostré a jednoznačné.“*[5]

Z hlavních teorií, nejčastěji užívaných v učebnicové i přehledové literatuře, lze jmenovat především teorii zájmovou, mocenskou a organickou. *Zájmová teorie* vychází z římskoprávní tradice a stručně ji lze vyjádřit Ulpiánovými slovy „*publicum ius est, quod ad statum rei Romanae spectat, privatum, quod ad singulorum utilitatem pertinet.*“[6] Soukromé právo tedy upravuje soukromé zájmy. Ve středověké Evropě pak byla zájmová teorie Ulpiánova poněkud modifikována. Právo veřejné bylo právo vzešlé od panovníka. Veřejné právo bylo *„skutečným*

---

[1] Někdy označováno jako tzv. dualismus právní.
Knapp, V.: *Teorie práva*. Praha: C. H. Beck, 1995, str. 68.
Shodně též např. *Slovník veřejného práva československého*. Brno: Polygrafia, 1932, str. 493.

[2] „Pokus legislativy socialistických států zapomenout na veřejné a soukromé právo byl v českých podmínkách opuštěn vzápětí po roce 1989…založených na odpovídajícím ústavním základě. Rekonstruovaný právní řád obnovil odlišení soukromé a veřejné sféry v právu.“ Fiala, J.; Hrušáková M. a Hurdík, J.: *Úvod do soukromého práva*. Brno: Masarykova univerzita, 2002, str. 9.

[3] Svoboda, E.: *Výbor z prací z práva občanského a z právní filozofie.* Praha: Melantrich, 1939, str. 7.

[4] Knapp, V.: *Teorie práva*. Praha: C. H. Beck, 1995, str. 68.

[5] Gerloch, A.: *Teorie práva*. Aleš Čeněk, 2017, str. 115.

[6] Veřejné právo je to, které se týká římského státu, soukromé to, které sleduje prospěch jednotlivců.
Ulpianus, Digesta, dle Bělohlávek, A.*: Ochrana spotřebitelů v rozhodčím řízení*. Praha: C. H. Beck, 2012, str. 19.

výronem veřejné moci.“[7] Za soukromé právo byly považovány především zvyklosti či jinak nahlíženo, normy zvykového práva.[8] Druhou výchozí teorií je *teorie mocenská*, podle níž je pro soukromé právo charakteristické, že se vyznačuje rovností subjektů.[9] Pro veřejnoprávní vztahy je naopak typické, že jeden účastník právních vztahů je druhému (či druhým) nadřazen. Třetí výchozí a nejčastěji užívanou teorií je *teorie organická,* podle níž je veřejným právem souhrn norem, v nichž je alespoň jeden subjekt právního vztahu nositelem veřejné moci. Všechny ostatní vztahy jsou vztahy soukromoprávními.

Z pohledu pracovního práva nám může být užitečná ještě *Pawlowského teorie trojdělení právního řádu*.[10] Pawlowski se snaží rozbourat klasické dualistické dělení a mezi právo soukromé a veřejné vkládá ještě právo sociální. Tím rozhodně nemyslí právo sociálního zabezpečení. Sociálním právem rozumí tu oblast soukromého práva, která není ovládána v plném rozsahu principem autonomie (svobodné) vůle. Autonomie vůle je potlačena a omezena vnější donucovací mocí.[11] Sociální právo pak autor teorie označuje za sociálně-politicky citlivou oblast. Politické a ideové proudy v praktickém i politickém životě dané společnosti mají soukromému právu vkládat či naopak odnímat hloubku sociální dimenze a tím dle autora i míru regulace a omezení autonomie.

Na dualitu práva soukromého a veřejného lze také nahlížet i z poněkud jiných úhlů, které by nám mohli v důsledku usnadnit pochopení celé problematiky. Již zmiňovaný Emil Svoboda v závěru svého článku Hledání základů podotýká a shrnuje, že „*vždyť sám veliký rozdíl a dosud nenápadně zdůrazňovaný rozdíl mezi právem veřejným a soukromým leží spíše v metodě právního řešení otázek, než v podstatě věci.“*[12] Na tyto základy navazuje i Aleš Gerloch, když do základní struktury své knihy vtiskává kapitolu o veřejném a soukromém právu pod názvem *„klasifikace práva podle metody právní úpravy.“*[13] Z ještě jiného úhlu se pak můžeme na rozlišení dívat optikou, kterou popsal Karel Eliáš, dle něhož lze v praxi tyto dvě skupiny právních vztahů (tj. vztahy soukromoprávní a vztahy veřejnoprávní) rozlišit především podle toho, zda podléhají soudní jurisdikci.[14] Ty, které jurisdikci soudů podléhají, jsou vztahy soukromoprávní.

---

[7] Fiala, J.; Hrušáková M. a Hurdík, J.: *Úvod do soukromého práva*. Brno: Masarykova univerzita, 2002, str. 7
[8] srov. Malaurie, P.; Aynes L.: *Cours de droit civil*. Les successions, les libéralités. Paris: Cujas, 1995
[9] srov. Nález ÚS 86/95 dle něhož za právo veřejné považuje ÚS tu oblast práva, v níž jsou vztahy založené na nerovnosti subjektů. K soukromému právu naopak patří vtahy založené na jejich rovnosti.
[10] Fiala, J.; Hrušáková M. a Hurdík, J.: *Úvod do soukromého práva*. Brno: Masarykova univerzita, 2002, str. 17 a násl.
[11] Jako příklad můžeme uvést zákaz výpovědi z pracovního poměru z jiných než zákonem stanovených důvodů.
[12] Svoboda E.: Hledání základů. *Právník*. 1929, 19, s. 545-555, str. 550.
[13] Gerloch, A.: *Teorie práva*. Aleš Čeněk, 2017, str. 114.
[14] Eliáš, K.: K některým základním otázkám rekodifikace českého soukromého práva. *Právník.* 1992, 2, s. 105 -128.

Nabízí se otázka po zařazení pracovního práva, jak je vymezeno blíže v této části, do systému tohoto teoretického konstruktu. Za fundamentální můžeme označit tezi o výchozí soukromoprávní povaze pracovního práva. Můžeme také odkazovat na autory, kteří považují pracovní právo za odvětví soukromoprávní s prvky práva veřejného nebo dokonce za právní odvětví tzv. smíšené či právní odvětví tzv. komplexní.[15] Lze konstatovat, že pracovní právo akceptuje normy kogentní povahy, prosazující zmírnění převahy zaměstnavatelů cestou státně mocensky vnucených právních garancí.[16] Otázku, zda k prolomení zásady rovnosti účastníků (princip ekvivalence[17]) v soukromém právu došlo pro pracovní právo především faktickou nerovností zaměstnance a zaměstnavatele nebo až přijetím právních norem, které na nerovnosti účastníků právního vztahu staví (kompenzují svým donucovacím vlivem) ponecháváme stranou. Pro účely tohoto textu, tedy pro téma mediačního urovnávání konfliktů, vystačíme především s výchozí soukromoprávní povahou pracovního práva. „*Základem práva soukromého je právo občanské a počítají s k němu dále zejména právo obchodní, právo pracovní a právo rodinné.*“[18] Jak jsme naznačili výše, dělení je pouze abstraktním konstruktem a v praxi je důsledné přiřazení celého kodexu (např. zákoníku práce) pod jednu sféru v podstatně nemožné.[19] Nelze zařadit celý předpis, či dokonce kodex, do té či oné velké skupiny právních norem. Zařadit lze právě jen tu či onu právní normu. Soukromoprávní nebo veřejnoprávní charakter má proto vždy jen jednotlivá právní norma.[20] Můžeme shrnout, že paradigma dnešní právní vědy je takové, že *„používání soukromoprávní a veřejnoprávní metody regulace je soudobému právu často propojeno.“*[21]

1.1. Pracovní právo

Definování a zařazení pracovního práva je odvislé od kulturního a sociálního kontextu. Na našem území akcentujeme ochrannou funkci pracovního práva, a tak může být zařazeno mezi tzv. práva sociální. Ostatně pro toto pojetí svědčí i historický vývoj pracovního práva, které bylo nahlíženo skrze tzv. *statusovou definici*, jako normy vztahující se k postavení zaměstnanců. V tomto ohledu docházelo tedy historicky na českém území, ale i např. v Polsku a Německu k vyčlenění zaměstnavatele ze sféry pracovního práva. Až posléze byla tato statusová definice

[15] Fiala, J.; Hrušáková M. a Hurdík, J.: *Úvod do soukromého práva.* Brno: Masarykova univerzita, 2002, str. 56.
[16] tamtéž, str. 57.
[17] Knapp, V.: *Teorie práva*. Praha: C. H. Beck, 1995, str. 68.
[18] tamtéž
[19] Stejně tak občanský zákoník, jako výchozí kodex všeobecného práva soukromého, obsahuje normy svou povahou veřejnoprávní.
[20] Bárta, J.: Pěkné nadělení, *Právník*. 1993, 10, s. 859 - 871.
Kindl, M.: Nadělení ještě hezčí, *Právník*. 1994, 2, s. 185 - 188 .
[21] Gerloch, A.: *Teorie práva*. Aleš Čeněk, 2017, str. 116.

nahrazena *definicí vztahovou*, kde je pracovní právo shledáváno právním odvětvím, upravujícím pracovní poměr a jiné obdobné vztahy, které s ním blízce souvisí.[22]

My v této studii postavení pracovního práva chápeme jako samostatné právní odvětví. Na této vnímané samostatnosti nic nemění ani neopominutelný a neoddiskutovatelný fakt, že pracovní právo se nachází v těsné blízkosti práva občanského. Vzhledem k historickému vývoji a i smluvnímu charakteru vztahů v pracovní oblasti, nelze tuto blízkost pojímat za neobvyklou.[23] K osamostatnění pracovního práva dochází dle Hůrky v 60. letech 20. století, kdy vedle občanského zákoníku (č. 40/1964 Sb.) vznikají i další relativně ucelené právní předpisy, mezi nimiž i zákoník práce (č. 65/1965 Sb.).[24] Zmíněný občanský zákoník upravoval jednoznačně stanovený okruh společenských vztahů, jeho působnost byla vyhraněná a vztahy týkající se společenské práce občanů do ní nespadaly. Hůrka dále uvádí, s odkazem na tehdejší odborné pojetí, že nastala situace, kdy v mezidobí mezi vydáním občanského zákoníku a zákoníku práce vlastně neexistovala úprava pro určité právní instituty a bylo třeba postupovat v interpretaci pomocí metody per analogiam.

Aktuální zákoník práce je součástí soukromého práva, jak bylo blíže charakterizováno v úvodu této kapitoly. Soukromé právo se uplatňuje nezávisle na právu veřejném,[25] ačkoliv dnes je stále častěji zdůrazňováno prolínání a místy neostré hranice mezi právem soukromým a právem veřejným. Hlavním kodexem upravujícím právo soukromé je občanský zákoník a v § 3 odst. 1 přímo zdůrazňuje funkci soukromého práva. Píše se zde, že soukromé právo chrání důstojnost a svobodu člověka a jeho přirozené právo brát se o vlastní štěstí a štěstí jeho rodiny nebo lidí jemu blízkých, tak, aby nepůsobil bezdůvodnou újmu osobám druhým. Občanskoprávní kodex také v § 2401 uvádí, že pracovní poměr, jakož i práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele z pracovního poměru upravuje jiný zákon.[26] Totéž platí v rozsahu stanoveném jiným zákonem o smlouvách o výkonu závislé práce zakládajících mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem obdobný závazek.

Pro pracovní právo je důležitý vztah subsidiarity občanského zákoníku, jak je uveden v § 9 odst. 2, kde se praví, že soukromá práva a povinnosti osobní a majetkové povahy se řídí občanským zákoníkem v tom rozsahu, v jakém je neupravují jiné právní předpisy. Základním předpisem pro pracovní právo je zákoník práce. Neupravuje-li zákoník práce, či jiný speciální zákon, určitou záležitost, bude aplikována příslušná norma zákoníku občanského. To dokládá též

[22] Štefko, M.: *Pracovní právo v kontextu občanského práva*. Praha: Auditorium, 2012, str. 21
[23] Bělina, M.; Pichrt, J. a kol.: *Pracovní právo.* Praha: C. H. Beck, 2017, str. 4.
[24] Blíže. např. Hůrka, P. a kol.: *Pracovní právo.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2015, str. 25 a násl.
[25] Kottnauer, A.: *Pracovní právo v praxi*. Praha: Leges, 2014, str. 26.
[26] Zejména zákoník práce, pozn. autora

§ 4 ZP *„Pracovněprávní vztahy se řídí tímto zákonem; nelze-li použít tento zákon, řídí se občanským zákoníkem, a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů.“*

1.1.1. Oblasti pracovního práva

Dosud poslední, sedmé, vydání učebnice pracovního práva autorů Běliny a Pichrta[27] pojednává o jednotlivých oblastech pracovního práva. Těmito třemi stěžejními oblastmi jsou: *individuální pracovní právo*, *kolektivní pracovní právo* a *úprava zaměstnanosti*.

Individuální pracovní právo je považováno historicky za nejstarší a zároveň nejvíce podstatné. Jedná se o právní vztahy, kde na jedné straně stojí zaměstnavatel (právnická či fyzická osoba) nabízející odměnu subjektu druhému, který jakožto fyzická osoba přináší do vztahu svou pracovní sílu ve prospěch tohoto zaměstnavatele. Tyto vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou upraveny především v zákoníku práce. Z hlediska mediace, o které je pojednáno dále v této studii, se jedná o klíčovou oblast pracovního práva a vztahy, které právě mediační postup využijí ze všech zmíněných oblastí pravděpodobně nejběžněji.

Oblast kolektivního pracovního práva je v této studii akcentována méně, nicméně i přesto je její představení pro podání ucelené informace žádoucí. Tato oblast upravuje vztahy mezi zaměstnavateli či jejich sdruženími a subjekty, které zastupují celé kolektivy zaměstnanců, tedy v českých podmínkách lze standardně hovořit o odborových organizacích. Hlavními právními předpisy pro tuto oblast jsou zákoník práce a zákon o kolektivním vyjednávání.

Třetí oblastí pracovního práva je oblast zaměstnanosti. Jde o úpravu vztahů, které vznikají při realizování práva osoby získávající prostředky pro své životní potřeby. Výše uvedená publikace označuje za typický vztah především takový, kdy se na jedné straně nachází občan a na straně druhé adekvátní státní orgán, vztah zaměstnavatel a státní orgán či jde o vztahy mezi občany a zaměstnavateli. Klíčovou úpravu těchto vztahů obsahuje zákon o zaměstnanosti. Jde ovšem o úpravu vztahů, která se rovněž přiřazuje k právu sociálního zabezpečení, a uvedení autoři přímo uvádějí, že *„právní úprava zaměstnanosti je upravována veřejnoprávními (administrativně-právními) metodami, a zásadně se tak liší jak od individuálního, tak i od kolektivního pracovního práva.“*[28]

V rámci této studie je oblast zaměstnanosti v názvu uvedena sekundárně, což samo naznačuje, že primární těžiště využití mediačního postupu bude zacíleno především na otázky pracovněprávních sporů, především z první uvedené oblasti, přesto považujeme potenciál

[27] Bělina, M.; Pichrt, J. a kol.: *Pracovní právo*, Praha: C. H. Beck, 2017.
[28] Bělina, M.; Pichrt, J. a kol.: *Pracovní právo.* Praha: C. H. Beck, 2017, str. 4.
srov. Hůrka, P. a kol.: *Pracovní právo.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2015, str. 509.

mediace v určitých aspektech otázek zaměstnanosti za přinejmenším uvedeníhodný. Definovat zaměstnanost lze různou optikou a záměr v této práci nebylo vybírat pojetí nejužší. Zaměstnanost je součástí sociální a hospodářské politiky každého státu a jak dále uvádí Hůrka[29], měla by cílit na nastolení rovnovážného stavu mezi nabídkou a poptávkou pracovní síly, efektivnímu využívání zdrojů pracovní síly a zajištění práva občanů na zaměstnání. Definuje zaměstnanost tedy jako „*aktivní účast práceschopného obyvatelstva na hospodářské činnosti.*“[30]

1.1.2. Fundamentální zásady pracovního práva

Zásady napomáhají při aplikování, interpretování a výkladu jednotlivých norem, tedy vzhledem k zaměření studie, především norem ZP, a jak již bylo nastíněno dříve i ustanovení obsaženým v občanském zákoníku. Hůrka[31] zdůrazňuje kromě běžných občanskoprávních zásad, o kterých bude pojednáno blíže dále v textu, také zásady pro zákoník práce speciální, kde dochází k modifikaci standardních zásad občanského práva. Jako příklad uvádí přeměnu zásady rovnosti stran směrem ke zvýšené ochraně postavení zaměstnance, což je jistě i v souladu s historickým vývojem a účelem vzniku pracovního práva.[32] Protože se jedná o změnu jedné ze základních zásad občanského práva, uvádíme ji jako první. K dalším specifickým zásadám zákoníku práce se vrátíme po nastínění obecných zásad soukromého práva.

Obecné zásady soukromého práva lze charakterizovat jako bazální způsoby, které ovládají komplexně systém soukromého práva a v nezávislosti na tom, zda se jedná o obecné soukromé právo, či specifické soukromé právo se prolínají kompletní úpravou osobních, rodinných i majetkových práv a povinností soukromoprávního charakteru. Základní výčet občanskoprávních zásad lze nalézt v § 3 a násl. OZ, nicméně je třeba konstatovat, že tento výčet nelze považovat za taxativní.[33] Mezi tyto zásady patří: zvláštní zákonná ochrana rodiny, rodičovství a manželství; právo na ochranu života, zdraví, důstojnosti, cti, svobody a soukromí; zamezení trpění újmy pro nedostatek věku, rozumu či pro závislé postavení; slib zavazuje a smlouvy by měly být splněny, ochrana vlastnického práva; nikomu nelze odepřít, co mu po právu náleží. Všechny tyto zásady nacházejí své uplatnění i v úpravě pracovního práva.[34]

---

[29] Hůrka, P. a kol.: *Pracovní právo.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2015, str. 507.
[30] tamtéž
[31] Hůrka, P. a kol.: *Pracovní právo.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2015, str. 31 a násl.
[32] Kromě dříve uvedených zdrojů také například Štefko, M.: *Vymezení závislé a nelegální práce.* Praha: Univerzita Karlova, Právnická fakulta, 2013, str. 17 a násl.
[33] už ze samotného jazykového výkladu slova „zejména“ v § 3 OZ či blíže též Robert Pelikán v Komentáři k OZ.
[34] Např. § 150 odst. 2 ZP „*Ženy nesmějí být též zaměstnávány pracemi, které ohrožují jejich mateřství*,“ či § 167 ZP specifikující práce zakázané mladistvým nebo § 312 odst. 1 (a násl.) ZP. „*Osobní spis smí obsahovat jen písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce v základním pracovněprávním vztahu uvedeném v § 3*.“ atd.

Jedna z hlavních zásad se nachází hned v § 1 odst. 2, a sice *autonomie vůle* osob soukromého práva. Tato zásada se odráží ve faktu, že majorita norem soukromého – občanského práva má dispozitivní charakter. Z uvedené zásady ovšem existují výjimky, občanský zákoník je predikuje především tam, kde dochází k výslovnému zákonnému zákazu, limitaci dobrými mravy a veřejným pořádkem nebo práv týkajících se postavení osob či ochranou osobnosti. Dalším omezením může být též dohoda s jinou osobou soukromého práva či rozhodnutí orgánu veřejné moci.[35] Až na uvedené limity lze tedy dovozovat, že v soukromoprávních vztazích platí že, co není zakázáno, je dovoleno. Smluvní volnost se projevuje i v pracovně právních vztazích, a jak uvádí Hůrka, posiluje celkově flexibilitu při zaměstnávání.[36]

Zákonné omezení je určeno také v § 363 ZP, který reaguje na předpisy EU. Z dikce § 4a odst. 3 vyplývá, že se od uvedeného ustanovení lze odchýlit pouze ve prospěch zaměstnance. Zákazy jsou vystaveny buď přímým imperativem či zákonným vyřčením určité povinnosti, která upravuje striktně způsob jednání a není-li takovému jednání dostáno, považuje se za zdánlivé. Hůrka37 uvažuje též možnost, že dispozitivnost omezující je norma, která dovoluje pouze jediný, v ní uvedený způsob řešení. V pracovním právu se limity smluvní volnosti budou týkat pravděpodobně nejčastěji ochrany slabší strany, minimálních standardů pracovních podmínek, péče o zdraví a život či zachování rovného přístupu v podobě zákazu diskriminace.

Zákoník práce vyjmenovává neuzavřeným výčtem v § 1a speciální zásady platné pro pracovní právo. Jsou jimi:

a) zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance,
b) uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce,
c) spravedlivé odměňování zaměstnance,
d) řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,
e) rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

[35] Dvořák, J.; Švestka, J.; Zuklínová, M.: *Občanské právo hmotné 1*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, str. 49.
[36] Hůrka, P. a kol.: *Pracovní právo.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2015, str. 31 a násl.
[37] tamtéž, str. 33

2. Konflikty

„Konflikt je, jak se zdá, všudypřítomný. Setkáváme se s ním ve svém osobním životě, doma, ke konfliktům dochází mezi rodiči a dětmi, manželi a partnery. V práci může konflikt nastat mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Do vzájemného konfliktu se dostávají muži a ženy. Konflikty propukají mezi národy a lidmi odlišného náboženského přesvědčení. Konflikt je tématem, které prolíná celou lidskou historii.“

Thomas Crum[38]

2.1.Definice konfliktu

Účelem definice je kromě prezentace různých přístupů, nápomoc při pochopení a vymezení konfliktu od „pouhého“ nesouhlasu, napětí či sporu, kontroverze, diskuze. V této kapitole bude věnována pozornost nejprve obecným poznatkům o konfliktu v širším společenském kontextu. Dále tzv. trychtýřovitou metodou dojde posléze ke zúžení a zacílení koncentrace na spory z oblasti pracovního práva a jejich problematiku. Nejprve předkládáme paletu několika definic konfliktu, pro názornost, že přístupy autorů jsou v této oblasti svým způsobem obdobné, nicméně i odlišující se zároveň.[39] Už tato samotná rozličnost v základním vymezení pojmu, i obsahy, které se v tomto vymezení objevují, dostatečně napovídá, že oblast řešení a emočního prožívání konfliktu je velmi složitá a náročná.

„Konflikt znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí“[40]

„Conflict. A perceived incompatibility of actions or goals.“[41]

„Konflikt je jednou z **náročných životních situací**, ve které jde o střetnutí protichůdných sil na cestě k cíli. Jako konfliktní vnímáme zpravidla každou situaci, v níž je nutno vybrat

[38] Crum T.: *The Magic of Conflict : Turning a Life of Work into a Work of Art*. Touchstone Books, 1988, str. 29.
[39] Záměrně předkládáme definice různého stáří i definice přeshraniční, různorodé. Graficky zdůrazňujeme pasáže, které považujeme za podstatné či interesantní, od jiných se odlišující.
[40] Křivohlavý, J.; *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008, str. 17.
Autor se zabývá i morfologický rozborem a rozbor historického původu slova konflikt, který se jeví mimořádně zajímavý pro pochopení podstaty a významu tohoto pojmu.
[41] Myers, D.: *Social Psychology*. New York: McGraw-Hill, 2005, str. 519.

z určitých variant či alternativ jednu. Do konfliktu se dostávají potřeby, zájmy, cíle, názory, hodnoty, konflikty mohou nastat v činnostech, které realizujeme.“[42]

„Konflikt (z lat. *conflictus*, srážka) lze velmi jednoduše vnímat jako „střet něčeho s něčím“. Daleko užitečnější pro tuto příručku je definice konfliktu, která odkazuje na jeho vztah k rovnováze a stabilitě systému, ve kterém konflikt probíhá: konflikt je **nestabilizující aspekt systému**“[43]

„Konflikt (z lat. *confligó, conflictum*) je srážka či střet dvou nebo několika **neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran**, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout. Je to střetnutí dvou nebo vícerých, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí.“[44]

„Konflikt je vyjádření neshody mezi nejméně dvěma vzájemně závislými stranami, které vnímají **nekompatibilní cíle, nedostatek zdrojů** a zasahování druhých při dosahovaní cílů.“[45]

„Conflict is a struggle over values and claims to scarce status, power, and resources, in which the aims of the opponents are to **neutralize, injure**, or **eliminate the rivals**.“[46]

„Conflict exists whenever incompatible activities occur . . . an action which prevents, obstructs, interferes with, injures, or in some way makes it (solution) **less likely or less effective**“[47]

„Conflict is „a situation in which interdependent people **express (manifest or latent) differences** in satisfying their individual needs and interests, and they experience interference from each other in accomplishing these goals."[48]

---

[42] Ilona Gillernová – Konflikty a jejich zvládání, IN: Komárková R., Slaměník I., Výrost J. (Eds.) – Aplikovaná sociální psychologie III: sociálněpsychologický výcvik (Grada, Praha, 2001), str. 77

[43] Plamínek, J.: *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994, str. 13.
„Pod pojmem nestabilizující aspekt si lze představovat jakýkoliv vztah k systému, který může způsobit podstatnou změnu jeho stavu. Systémem chápu jednoduše to, co lze definovat vůči svému okolí a uvnitř čeho lze rozlišit nějaké menší části.“

44Wikipedie, otevřená encyklopedie. Konflikt. [online]. [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt

45 Wilmot, W.; Hockerová J.: *Interpersonálny konflikt*. Bratislava: Ikar, 2004, str. 68.

[46] Coser, L.: *Continuities in the study of social conflict*. New York: Free Press, 1967, str. 8.

[47] Deutsch, M.:. Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*. 2010, 25, str. 12.

[48] Donohue W., Kolt. R.: *Managing interpersonal conflict.* Newbury: Sage Publications ,1992, str. 3.

„Conflict arises when a difference between two (or more) people necessitates change in at least one person in order for their engagement to continue and develop. The differences **cannot coexist** without some adjustment.“[49]

„Conflict may be defined as a **situation of competition** in which the praties are aware of the incompatibility of potential **future position** and in which each party wishes to occupy a position that is incompatibile with wishes of the other.“[50]

Jestliže bylo uvedeno, že oblast konfliktů je velmi náročná a emočně zatěžující, na základě uvedených definic je patrné, že někteří vnímají konflikt spíše jako hybnou sílu, energetizující prvek s vlivem na budoucí efektivitu. Někteří akcentují více roli situace, jiní osobnostní charakteristiky. Většina definic se však shoduje na tom, ať už to zmiňují explicitně, či jak vyplývá implicitně z kontextu, že se jedná o střety, z nichž existují východiska.

2.1.1. Interdisciplinární až transdiciplinární pojetí pojmu konflikt

„V současnosti, stále výrazněji do popředí vystupuje komplexní vnímání konfliktu, resp. konfliktních situací (působení psychologických, sociálních, kulturních a dalších faktorů), což vyžaduje interdisciplinární přístup ke zkoumání této problematiky.[51] Nutnost interdisciplinárního přístupu je tedy patrná, protože „konflikt je činnost, kterou můžeme nalézt prakticky kdekoliv“[52] Konfliktem se zabývá celá řada relativně samostatných vědních oborů sociologie, psychologie, matematika, ekonomie, historie, politologie, v neposlední řadě právo a mnohé další. Vzájemné přejímání poznatků a spolupráce mezi těmito obory se jeví více než žádoucí. Někteří autoři jdou však ještě dále a staví na přístupu transdisciplinárním, jako například Kenneth Boulding, a pokouší se o v podstatě samostatnou teorii konfliktu, která neřeší konflikt ve vztahu k něčemu (konflikt mezi lidmi, konflikt mezi spol. skupinami, konflikt v právu, konflikt politických uskupení, konflikt zájmu v ekonomii….), ale budují teorii konfliktu jako obecného fenoménu. Snaží se nalézt obecné vymezení konfliktu a společné znaky všech konfliktů (ať už jde o konflikt mezinárodní nebo konflikt mezi manžely). Konflikt se z vědeckého hlediska těší velkému zájmu, a kromě zkoumání jeho konkrétních projevů v konkrétních oblastech lidského života (jednotlivé

---

[49] Jordan, V. J.: Courage in connection: Coflict, Compassion, Creativity [online]. ©1990 Wellesley College [cit. 2018-08-15].
[50] Boulding, K.: *Conflict and defense: a general theory*. New York: Harper Collins, 1962, str. 5.
[51] Holá, L.: *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003, str. 34.
[52] „Conflict is an activity that is found almoust everywhere.“ Boulding, K.: *Conflict and defense: a general theory*. New York: Harper Collins, 1962, str. 1.

disciplíny), dochází k propojování poznatků jednotlivých disciplín. Například původně v podstatě matematická teorie her se dnes používaná pro počítačové modelování rozhodování má dnes význam pro behaviorální ekonomii či ekonomickou psychologii. Dalším případem propojování a přesahu mezi jednotlivými obory je mediace, o které pojednává třetí část této studie.

2.1.2. Morfologický rozbor pojmu

Pro uzavření části zabývající se základním vymezením pojmu *konflikt* v krátkosti doplníme teorií o původním významu slova, kterou poskytuje Jaro Křivohlavý v knize Konflikty mezi lidmi. Autor ve snaze dobrat se původního významu, používá nejen hledání původního latinského významu, ale též srovnává slovo konflikt v různých světových jazycích. Slovo konflikt pak nalézá svůj význam, který má v běžné řeči a skrze různé kultury. Jako nadstavbu nutného minima této studie, z hlediska pochopení pojmu i dalších pohledů jeho morfologicko-historický přístup krátce přibližujeme.[53]

České slovo konflikt pochází z latinského *conflictus*, jehož původní význam by se dal přeložit jako srážka. Jádro slovo tvoří sloveso *fligo*, *ere*. Prvotním, ve smyslu původním, významem tohoto slova bylo udeřit, uhodit. K tomu odkazuje i podstatné jméno *flictus*, které znamená náraz či úder. Sekundárním, dovozeným významem, je potom: „někoho něčím zasáhnout.“ Ve slově *conflictus* tedy nacházíme jednak kořen *fligere*, které znamená narazit, udeřit, někoho něčím zasáhnout, a jednak předponu con, která naznačuje, že jde o střet dvou účastníků, a ne pouze o jednostrannou záležitost. Takže překlad by mohl znít jako: „srazit se s někým ve vzájemném zápolení“. Z tohoto rozboru pak Křivohlavý definuje konflikt jako *„střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“*[54]

Autor se též snaží popsat slovo konflikt synonymicky. Zatímco celá řada autorů (např. Wilmont, Hocker) definuje a vymezuje konflikt právě proti těmto synonymům. Křivohlavý naopak pravděpodobně vnímá konflikt jako poměrně širokou kategorii, pojem, fenomén, který v sobě integruje mnohé pojmy jiné. Pokouší se o výčet pojmů českých termínů blízkého významu tzv. synonym – *„spor, srážka, soupeření, soutěžení, neshoda, rozkol, nesoulad, nesouhlas, nesrovnalost, mrzutost, hádka, svár, příp. až rvačka, bitka, pranice a bitva“* nebo též *„nedorozumění, neshody, rozpory, sváry, střety, srážky, souboje, bitky, zápasy, boje, války“*.[55]

---

[53] Křivohlavý, J.; *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008, str. 17.
[54] tamtéž
[55] tamtéž, str. 18.

2.2. Charakteristika konfliktu

Ve své obecné rovině lze konflikt charakterizovat následujícími třemi tvrzeními. Jedná se o zobecnění, o pokus extrapolace z nejfrekventovanějších názorů (nikoliv o charakteristiky s absolutní platností).

Konflikt je

- Proces
- Je nevyhnutelný, neodvratný, nutně patří ke spojitosti individua ve společnosti
- Je zcela běžnou součástí života (není abnormální)

2.2.1. Symptomy, které charakterizují konflikty

Marco Siegrist a Horst Belz uvádějí následující symptomy, které je třeba sledovat, aby bylo možné rozpoznat konflikt a začít ho včas řešit případně alespoň řídit (konflikt management).[56] Tyto symptomy konfliktu jsou aplikovatelné především na interpersonální konflikty (i když některé body jsou jistě aplikovatelné i na meziskupinové konflikty[57]), ačkoliv sami autoři klasické dělení na druhy sociálních konfliktů nevymezují.[58] Pro mediátora, jak bude blíže pojednáno dále v textu, je výhodné umět tyto symptomy rozpoznávat a nejen rozpoznávat, ale především na ně i adekvátně reagovat. V ideálním světě by touto dovedností měl být i nadán kromě mediátora i každý zaměstnavatel a zaměstnanec. Mezi tyto symptomy konfliktu patří:

- Komunikace mezi zúčastněnými se zhoršuje (případně se stává čím dál více formálnější).
- Přibývá drobného popichování a řevnivosti.
- Stále častěji se objevují rozdílné názory na vyskytující se problémy, častěji dochází k hádkám kvůli maličkostem.
- Místo řešení problémů se hledají vinící.
- Lidé se stále více odvolávají na pravidla a nařízení.
- Nutné formality jsou na prvním místě.

---

[56] Belz, H.; Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001, str. 268.

[57] Např. nárůst formální komunikace v jednání dvou společností (institucí) nebo nárůst nutné formality a odvolávání se na pravidla (většinou pravidla zakotvená ve smlouvě, kontraktu, která zakládá vzájemný obchodně-ekonomicko-právní vztah těchto firem – např. výrobce zboží (tiskárna) a přepravní společnost (nebo distributor).

[58] Interpersonální, skupinové, meziskupinové – např. IN: Výrost, J.; Slaměník, I.: *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008, str. 306.

- Hlavní věci nejsou věcné problémy, nýbrž myšlenky na to, jak si to spolu vzájemně „vyřídit“.
- Všichni zúčastnění jsou frustrováni.
- Efektivita práce se vytrácí.

2.2.2. Funkce konfliktu

Stejní autoři, Belz a Seigrist se také zabývají funkcionálním pojetím konfliktu. Funkce konfliktů v jejich pojetí představuje přiložený přehled z již zmiňované publikace.

Tabulka 1 - Funkce konfliktů

FUNKCE KONFLIKTŮ

Negativní charakteristiky	Pozitivní charakteristiky[4]
Konflikty mohou:	Konflikty mohou:
❑ zakrývat příčiny	❑ upozornit na problémy
❑ vést k regresi	❑ vést k inovacím
❑ ztěžovat komunikaci	❑ podporovat komunikaci
❑ vést k rezignaci	❑ zabránit nečinnosti
❑ vyvolat ztrátu motivace	❑ probudit zájmy
❑ degenerovat v ignoranci	❑ odstartovat změny
❑ blokovat procesy učení	❑ stimulovat kreativitu
❑ rozložit skupiny	❑ upevnit skupiny
❑ vést k urážkám	❑ vést k sebepoznání
❑ bránit adekvátnímu řešení	❑ vyžadovat řešení

[59]

Odborníci se ovšem shodují, že existují i situace, kdy pozitivní charakteristiky konfliktů výrazně ustupují do pozadí a tím je extrémní situace, ve které vstupuje na scénu konfliktu násilí. Při takové eskalaci již není možné pojímat konflikt dle… za přinášející užitky. Zde by se dalo polemizovat o takovémto pojetí jako o pojetí aktuálního momentu. Domníváme se, že z dlouhodobého hlediska, i při takto, podotýkáme vysoce nežádoucímu stavu, je možné spatřovat výše uvedené důsledky konfliktu. Nicméně je evidentní, že jejich dosažení může být vysoce náročné a poněkud draze vykoupené. I zde ovšem spatřujeme prostor pro mediátora, aby dokázal právě ony pozitivní složky objevit i v ojedinělých případech krajního konfliktu.

2.2.3. Dělení, členění a třídění konfliktů

Konflikty lze dělit podle mnoha hledisek a různí autoři volí rozličná třídění. Jedním z klasických třídění je zvolení kritéria počtu osob, jichž se konflikt dotýká. Lze pak hovořit o intrapersonálním konfliktu. Ten má pro právo význam v ochotě, s jakou dotčená osoba dokáže

[59] Belz, H.; Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001, str. 270.

přistoupit na navrhovanou změnu a zde je v souladu s její postojovou a hodnotovou orientací.[60] Jde o konflikt uvnitř osoby. Druhým typem dle tohoto kritéria jsou konflikty sociální, tedy takové, kterých se účastní více subjektů. Lze je dále dělit na interpersonální (mezi jednotlivci), skupinové (mezi skupinami) a meziskupinové (obvykle mezi skupinou a jednotlivcem či určitou koalicí jednotlivců).[61]

Dalším kritériem dělení jsou typy konfliktů dle psychologických charakteristik. Jde o konflikty *představ*, dále pak konflikty *názorů*, *postojů* a *zájmů*.[62] Se střety ve všech těchto oblastech se lze setkat i při konfliktu na pracovním poli. Je též možné, že mezi subjekty, které se nachází ve střetu, ať už řešeném soudně či mimosoudně, bude docházet k překryvu či kumulaci těchto nesouladů.

Z hlediska funkcionality Deutsch[63] zavádí koncepci konstruktivního a destruktivního konfliktu. Tvrdí, že konflikt sám o sobě je indiferentní z hlediska své destruktivity nebo naopak konstruktivity. Tvrdí, že konflikt destrukci sám o sobě nezpůsobuje. Teprve lidské jednání (chování) určí, zda konflikt bude konstruktivní nebo destruktivní.[64] Konflikt má v sobě potenciál být ničivý nebo prospěšný, je jen na aktérech, jak s ním budou nakládat, jak se v konfliktu budou chovat, a tím rozhodnou, zda pro ně konflikt bude znamenat celkový zisk nebo ztrátu. Destruktivní konflikt je veden chováním, které eskaluje konflikt, dokud si konflikt nezačne žít takříkajíc svým vlastním životem. „Eskalace je někdy jednosměrný proces, při němž jedna strana zvyšuje tlak a druhá pasivně odolává. Častější je ale dvousměrný proces, zahrnující konfliktovou spirálu, ve které každá strana reaguje hněvem nebo obranou na nejnovější akci, provokujíc další akci druhé strany. Konfliktová spirála má svůj vlastní život a není výjimkou, že původní sporné otázky se stanou zapomenuté.“[65] V destruktivním konfliktu není nikdo spokojen se zisky, očekávané výhody nejsou dosaženy, a na konci konfliktu zbude jen negativní pocit zúčastněných stran. Jeden konflikt, který takto „negativně, tragicky“ skončí, může vést k započetí nového konfliktu a dalšímu roztáčení konfliktové spirály. Destruktivní konflikty se častěji vyskytují v rigidních a kompetitivních systémech (prostředích).

Chování, které je adaptivní vůči situaci, osobám (stranám) a předmětu (tématu) konfliktu je konstruktivní a prakticky funkční. Mnoho reálně existujících konfliktů je směsicí kompetitivních a kooperativních impulzů, důležité však je, jaké chování převládne v dynamice

---

[60] Blíže k tomuto tématu též subkapitola o teorii pole.
[61] Více k tomuto tématu srov. Výrost, J.; Slaměník, I.: *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008.
[62] dle Křivohlavý, J.; *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008, str. 22.
[63] Deutsch, M.:. Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*. 2010, 25, str. 19.
[64] „negative or positive nature of conflict really is determined by people's behaviors; it is not an inherent quality of conflict itself.“
[65] Výrost, J.; Slaměník, I.: *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008, str. 308-309.

konfliktu. Zda subjekty ovládnou konflikt nebo konflikt ovládne subjekty (nastane konfliktová spirála) a důsledky budou destruktivní. Konstruktivní konflikt musí vyvažovat zájmy obou stran a jako hodnotu nabízet příležitost pro vzájemné zisky (oboustranný přínos). Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, konstruktivní konflikt musí obsahovat prvek adaptace, nejlépe kreativní adaptace. Obě strany se musí přizpůsobit a musí být schopné vzdát se svých aktuálních zájmů, aby mohli kráčet po cestě společně prospěšné, na které oba získají přijatelné zisky, přínosy, výhody.

Klíčem k úspěšnému konstruktivnímu řízení problémů je především zaměřit svoji pozornost na proces. Na proces a dynamiku konfliktu a méně pak na obsah konfliktu a na možné zisky z jednostranně vyhraného konfliktu.

Posledním kritériem, které uvádíme pro třídění konfliktů, je jejich dělení s ohledem na oblast, ve které se odehrávají. Tato oblast pravděpodobně bude jen málo kdy perfektně ohraničená a vyhraněná a oblasti, kde se konflikty odehrávají rozhodně nelze ani seřadit ve vyčerpatelném výčtu možností. Nicméně jde o charakteristiku konfliktu, která může přiblížit představu o jeho průběhu, či předeslat určité předpoklady o něm. Obvykle bude takový konflikt vymezen tím, v jakém prostředí probíhá nebo rolí, jakou vůči sobě zastávají jeho aktéři. Tak můžeme vnímat konflikt například mezi obětí a pachatelem trestné činnosti, konflikt na poli obchodním, ať už mezi konkurenty nebo například klientem a poskytovatelem zboží, konflikty v oblasti zdravotnictví, v rodině nebo v oblasti pracovní a zaměstnanecké. Pakliže bylo u dřívějšího dělení uvedeno, že může docházet k překryvu, zde to platí snad ještě mnohem více. Spor mezi zaměstnancem a jiným zaměstnancem či dokonce zaměstnavatelem, může být konfliktem v pracovní oblasti, může ale primárně pramenit z oblasti úplně jiné. Může jít například jen o přesun konfliktu z mimopracovního prostředí, o nesoulad obecné názorové orientace či předchozí osobní vztahy.

2.2.4. Kurt Lewin – pojetí konfliktů v rámci tzv. teorie pole

Ačkoliv se jedná o přesah právní vědě již poněkud vzdálený, pro vysokou užitečnost v aplikaci práva obecně a mediačního procesu představujeme tuto teorii. Kurt Lewin přichází s teorií pole, která se snaží o poznání celé situace a subjektivní zhodnocení všech činitelů, s nimiž se v dané situaci setkáváme. Jeho model do jisté míry vychází z fyzikálních teorií. Zavádí pojem pole jako označení prostoru, v němž působí určité síly. Teorie pole se týká jen vnitřní psychické reprezentace vnější skutečnosti. Síla, která v tomto poli působí je určena valencí (hodnotou) a intenzitou (má povahu vektoru).

Při určování zaměření sil hraje v této teorii významnou roli **motivační struktura člověka**. Důsledkem souboru jeho potřeb, zájmů, přání, chtění atd. je přisuzování určitých hodnot (valencí) předmětům, místům, činnostem v životním prostředí. Hodnota (valence) může být kladná nebo záporná. To, co nás přitahuje, má kladnou valenci, to co nás odpuzuje, má valenci zápornou. Hnací síly se vztahují ke kladným hodnotám, brzdící síly jsou síly bránící přibližování k záporným hodnotám. Při mediačním procesu je důležité si uvědomit, že polarita těchto hodnot je dána ryze subjektivně a nelze vycházet z předpokladu, že by například pozitivní hodnoty byly objektivně dané. Teprve v průběhu mediace se postupně odhaluje, jaké hodnoty, mají pro jakou stranu valence a intenzitu.

Lewin operuje s pojmem aspirační úroveň. Pokud se před člověkem objeví lákavý cíl, pak hodnotu, cenu, úroveň lákavosti tohoto cíle vyjadřuje valence. Představa dosažení tohoto cíle je spojena s pozitivní valencí. Při rozhodování však může nastat situace, že v našem životním poli existuje několik blízkých cílů (z hlediska téže úrovně motivace). Například stejnou činnost můžeme provádět v různě obtížných (riskantních, namáhavých) podmínkách. Při zvažování cílů bere člověk v úvahu nejen jejich lákavost, ale i to, co by se stalo, kdyby se o danou činnost pokusil a neuspěl. Zvažuje tedy hodnotu úspěchu i neúspěchu. Zamýšlí se i nad negativní valencí, která je spojena se selháním. Výsledkem tohoto vnitřního konfliktního děje je nakonec určité rozhodnutí. Člověk si zvolí určitou míru rizika. Aspiruje na určitou úroveň.[66] Aspirující subjekt vnímá ztroskotání toho, oč usiluje, jako určitou újmu na svém sebevědomí. Úspěch naopak vnímá jako přírůstek vlastní hodnoty. Každý člověk prožívá situace, kdy mu velmi záleží na tom, aby dosáhl dobré úrovně. Konflikty v této oblasti jsou často velmi těžké a závažné. Jejich výsledky se odráží v růstu nebo poklesu sebevědomí, sebedůvěry. Lze uvést, že tyto konflikty mají vliv na tzv. sebepojetí (self-esteem).[67] Právě při mediaci a speciálně v oblasti pracovní, je třeba, aby mediátor napomáhal situaci takovým způsobem, aby při jednání nedocházelo k narušení důvěry klienta v sebe sama a aby byl přesvědčen o svém pozitivním vlivu na vy/řešení dané situace. Pracovní oblast v tomto kontextu zdůrazňujeme, protože právě na jejím poli se osobnosti obvykle nejvíce seberealizují a oblast práce a podávání kvalitního výkonu je jedním ze tří základních pilířů[68], na kterých stojí osobnost člověka. Destabilizace v podobě výraznějšího snižování vlastního sebehodnocení a ztráta víry v řešení konfliktu by nasvědčovala pravděpodobně nedobře vedené mediaci či situaci, která není pro mediaci vhodná.

---

[66] Aspirace, jako snaha se uplatnit, něčeho dosáhnout, v něčem uspět.
[67] více viz Výrost, J.; Slaměník, I.: *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008, str. 93 a násl.
[68] tři pilíře spokojeného člověka: práce, rodina, aktivity volného času – blíže např. Erdogan B., Bauer T. N., Truxillo D. M., Mansfield L. R.: Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature, *Journal of Management*, 2012.

2.3. Konflikty v oblasti pracovního práva

V subkapitole o dělení konfliktů bylo jako kritérium uvedeno prostředí, ve kterém se konflikt odehrává. Jak se uvádí, *„pro lidi, vzájemně na sebe odkázané na pracovišti, jsou konflikty pevnou součástí jejich běžného pracovního dne“.*[69] V této kapitole ovšem nebude pozornost směrována na jakékoliv konflikty odehrávající se na pracovišti, tedy libovolné pracovní spory, byť tím není míněno jakkoliv snižovat jejich vnímané závažnosti. Jde o akcentování oblastí pracovního práva, jak byly představeny v úvodu čteného textu.

2.3.1. Pracovněprávní spory

Pracovněprávní spory vznikají tam, kde se objevuje nesouladný názor účastníků pracovně právních vztahů, respektive osob, které jednají v pracovněprávních vztazích v rolích nositelů subjektivních pracovněprávních práv a povinností, které vůči sobě navzájem chovají.[70] Neboli, jde o *„střet názorů nositelů práv a povinností z konkrétních právních vztahů,* zde vztahů pracovněprávních, *kdy alespoň jeden vystupuje v právním zájmu na ochranu svého subjektivního práva,“*[71] přičemž sem nemůžeme zařadit konflikty vyvstalé mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které mohou gradovat v jednostranné právní jednání. Takováto jednání, jako například výpověď, jsou dle Běliny sice znakem toho, že mezi uvedenými aktéry nedošlo ke vzájemné dohodě v rámci konfliktní situace a nesoulad názorů přetrvává, ale nejedná se v tomto případě o pracovněprávní spor jako takový. Subjekt v uvedeném kontextu totiž nevystupuje na obranu svých subjektivních práv. Bělina dále pro snazší pochopení uvádí příměr, kdy by se již o pracovněprávní spor jednalo, a to v předloženém případě tehdy, když by některý ze subjektů namítal v soudním řízení neplatnost takového jednostranného právního jednání.[72]

Tedy aby bylo vymezení mezi konflikty, jak byly důkladně charakterizovány dříve v textu, a právními spory zřejmé, je třeba shrnout, že ne všechny konfliktní situace jsou nutně sporem v právním smyslu. Jedná se o určitou subkategorii konfliktu, kdy se strany dostaly do nesouladu mimořádné intenzity a nejsou již schopny, či ochotny, dosáhnout svépomocně koncensu. V takovou chvíli se obrací strana pro pomoc při ochraně svého práva na orgán způsobilý věc projednat a rozhodnout spor postupem k tomu určeným.

---

[69] Fehlau, E. G.: *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, str. 19.
[70] Pichrt, J.; Štefko M.; Morávek J.: *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, str. 191.
[71] Bělina, M.; Pichrt, J. a kol.: *Pracovní právo.* Praha: C. H. Beck, 2017, str. 441.
[72] tamtéž

2.3.2. Individuální pracovní spory

S ohledem na členění, které bylo uvedeno v úvodu této práce, kde se i odkazuje na podrobnější pojednání dále v textu, představí tato subkapitola individuální pracovní spory. Jde o druh sporů, které vznikají z individuálních pracovních vztahů. Individuální pracovní vztahy, charakterizovány jako vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci jsou obvykle tříděny na *základní* pracovně právní vztahy a vztahy *související*. Mezi základní pracovněprávní vztahy jsou řazeny pracovní poměr a vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Jsou to vztahy, v nichž se jedná o výkon závislé práce a podmínky, za kterých je tato závislá práce vykonávána. Za související lze označit vztahy, které doplňují vztahy základní a přispívají k jejich realizaci. Jedná se o vztahy, které se objevují při zabezpečování zaměstnání, při kontrole dodržování pracovněprávních předpisů, vztahy sankční.[73]

Závislou práci specifikuje spolu s jejími podmínkami § 2 ZP. Závislá práce je určena danými znaky, kterými jsou subordinační vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, vykonávání práce jménem zaměstnavatele a následování jeho pokynů v této realizaci. V neposlední řadě je třeba uvést osobní charakter závislé práce, neboli že zaměstnanec práci vykonává osobně. Tento výčet zjevně není konečný, neboť, jak odkazuje Hromada[74], judikatura dovozuje další základní pojmové znaky, mezi které patří například soustavnost[75].

Spory, ve kterých hrají roli nároky, které vyvstaly z pracovněprávních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jsou řešeny obvykle obecnými soudy a úprava postupu těchto soudů je stanovena civilním právem procesním. Z uvedeného vyplývá, že Česká republika nedisponuje v současné době specializovaným pracovněprávním soudnictvím. Nicméně diskuze o potřebnosti přinejmenším specializovaných senátů pro oblast pracovněprávních sporů ve veřejném prostoru existuje.[76]

Příkladem individuálního pracovního sporu může být například spor o namítání neplatnosti výpovědi podané zaměstnancem, rozhodování o návrhu na snížení náhrady mzdy či spor o určení trvání pracovního poměru.[77]

---

[73] Hromada, M.: Pracovněprávní spory. Praha: C. H. Beck, 2015, str. 4.
Podrobněji také Bělina, M.; Pichrt, J. a kol.: *Pracovní právo.* Praha: C. H. Beck, 2017.
[74] tamtéž
[75] Rozsudek Nejvyššího správního soudu, spisová značka 4 Ads 75/2011.
[76] tamtéž, str. 443.
[77] Další ilustrace individuálních (ale i dalších) pracovněprávních sporů podrobněji např. v publikaci Pichrt, J; Drápal, L. a kol.: *Případové studie pracovněprávní*. Praha: C. H. Beck, 2015.

2.3.3. Kolektivní pracovní spory

V souvislosti s kolektivním pracovním právem se hovoří o tzv. sociálním dialogu.[78] V tomto dialogu se objevuje řada střetů názorů a postojů a na tom je ve své podstatě založen, to je příčinou jeho existence. Účelem samotné existence této oblasti je snaha o eliminaci sporů, respektive tendence sporům preventovat, předcházet jim pomocí technik účinného vyjednávání. Pokud se střety prohlubují a kompromis se nedaří nacházet, může dojít ke konfliktu. Oproti sporům v oblasti individuálního pracovního práva, jsou spory v této oblasti upraveny zákonem o kolektivním vyjednávání. Podle něj jsou kolektivními spory střety o uzavření kolektivní smlouvy a spory o plnění závazků kolektivní smlouvy, ze kterých nevznikají nároky jednotlivým zaměstnancům. Jak vyplývá z § 10 ZoKV, jde tedy výhradně o spory týkající se kolektivní smlouvy. V zákoně je také dále hned upraveno, jak se uvedené spory řeší. Řízení se vede dvěma způsoby, a to buď před zprostředkovatelem, nebo před rozhodcem. V § 11 ZoKV se uvádí, že smluvní strany ve sporu mohou zvolit zprostředkovatele dohodou. Přijetím žádosti zprostředkovatelem je řízení před zprostředkovatelem zahájeno. Zprostředkovatel a smluvní strany, jsou pak zavázány ke vzájemné součinnosti. Pokud se smluvní strany na zprostředkovateli nedokážou dohodnout, zprostředkovatel bude určen, na návrh kterékoliv ze smluvních stran, ministerstvem ze seznamu zprostředkovatelů a rozhodců, který ministerstvo práce a sociálních věcí vede. Doručením rozhodnutí o určení zprostředkovatele je řízení před zprostředkovatelem zahájeno. Ve sporu o uzavření kolektivní smlouvy může být takový návrh podán nejdříve po uplynutí 60 dnů od předložení písemného návrhu na uzavření této smlouvy. Podle § 11 odst. 3 může být zprostředkovatelem fyzická osoba způsobilá k právním úkonům podle práva České republiky nebo právnická osoba, pokud souhlasí s výkonem této funkce. Případně za podmínek uvedených výše musí jít o zprostředkovatele zapsaného v seznamu zprostředkovatelů a rozhodců vedeném ministerstvem.

V § 12 ZoKV se uvádí, že zprostředkovatel poté písemně sdělí smluvním stranám návrh na řešení sporu do 15 dnů ode dne přijetí žádosti zprostředkovatelem, nebo ode dne doručení rozhodnutí o určení zprostředkovatele, nedohodnou-li se smluvní strany se zprostředkovatelem jinak. Zákon stanoví jaké vyjednávání je úspěšné, respektive vymezuje úspěšnost negativně. Řízení před zprostředkovatelem je chápáno jako neúspěšné, jestliže spor není vyřešen do 20 dnů ode dne přijetí žádosti zprostředkovatelem, nebo ode dne doručení rozhodnutí o určení zprostředkovatele, nedohodnou-li se smluvní strany se zprostředkovatelem na jiné době. § 12

[78] Např. Hrabcová, D a kol.: *Sociální dialog*, Brno: Doplněk, 2008, str. 67.

odst. 3 dávám smluvním stranám neúspěšného řízení možnost požádat ministerstvo o určení zprostředkovatele jiného. Co se týče nákladů, ty jsou hrazeny oběma stranami rovným dílem.

Pokud bylo řízení před zprostředkovatelem neúspěšné, je v dispozici smluvních stran, aby po dohodě písemně požádali rozhodce o vyřešení sporu a vydání rozhodnutí. Takové řízení se zahajuje ve chvíli, kdy rozhodce přijme návrh stran a je dále upraveno v následujících ustanoveních zákona o kolektivním vyjednávání.

Hrabcová podotýká, že sociální dialog může probíhat na různých etážích, konflikt lze sporem v právním smyslu ovšem nazývat pouze v případě, jde-li o subjektivní práva a subjektivní povinnosti. Útvary bez procesní způsobilosti se stranami sporu v právním smyslu stát nemohou. Pokud tedy nepůsobí u zaměstnavatele odborová organizace[79] v podstatě zde ani nemohou vznikat kolektivní pracovněprávní spory. Předmětem kolektivního sporu výhradně kolektivní práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů nebo jejich organizací. [80] Autorka upozorňuje, že nemůže být nazíráno jako kolektivní spor, pokud jde o nároky, *„jejichž subjekty jsou jednotliví zaměstnanci, byť by byly tyto nároky založeny kolektivní smlouvou“*[81], a to z toho důvodu, že v nich nevystupují subjekty kolektivního práva.[82]

2.3.4. Shrnutí, role prevence

Tímto přehledem byla dokončena část o konfliktech mezi lidmi. Bylo nastíněno, že stejně jako se liší logické nazírání každého jednotlivce na probíhající konflikt, liší se i jeho emoční prožívání. Konflikty byly vymezeny se svými negativy i pozitivy, od zcela obecných teorií o konfliktech až po představení zcela konkrétních příkladů, do kterých se mohou být zaměstnavatelé či zaměstnanci, případně jejich skupiny, situováni. Ačkoliv byla zmíněna síla a energetizující funkce konfliktů v tom dobrém slova smyslu, přesto je třeba uvést, že obvyklou strategií bývá se konfliktům raději vyhýbat. U eskalovaných konfliktů, jakými právní spory jsou, to platí obzvláště. Předcházet sporům šetří čas, finance i energii, které lze investovat obvykle do příjemnějších činností než je oficiální řešení sporů. Prevencí sporům by měla být především zřejmá, jasná a pochopitelná právní úprava, která dovoluje vytvářet, zachovávat a rozvíjet pracovněprávní vztahy na poli základních hodnot - vzájemné důvěry, jistoty a bezpečí.

Na druhé straně je to i odpovědný přístup každého jednotlivce a jeho vůle k zachovávání základních zásad, právních, ať už těch, které byly představeny v úvodní části tohoto textu, či

[79] nebo rady zaměstnanců
[80] Hrabcová, D a kol.: *Sociální dialog*, Brno: Doplněk, 2008, str. 66 a násl.
[81] tamtéž, str. 67.
[82] Blíže o deficitu subjektivity Pichrt, J.; Štefko, M;.Morávek, J.: *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích.* Praha: Wolters Kluwer, 2016, str. 279 a násl.

jiných, ale i principů morálních, v příslušném sociokulturním kontextu obvyklých, a pokud ne přímo obvyklých, tak alespoň žádoucích.[83]

Bohužel ne vždy se daří nároky preventivních opatření naplňovat uspokojivě a v takovém případě, přicházejí na řadu procesní opatření, která mají napomoci stabilizaci situace. Následující část se detailně zabývá jedním z takovýchto postupů.

[83] Blíže k prevenci vysloveně pracovních sporů Bělina, M.; Pichrt, J. a kol.: *Pracovní právo.* Praha: C. H. Beck, 2017, str. 442.
Autoři dělí prevenci na hmotněprávní a procesní. Cílem hmotněprávní prevence vnímají přecházení porušení nebo ohrožení práva. Oproti hmotněprávní prevenci, při prevenci procesní dochází k předpokladu, že k porušení či ohrožení hmotného práva již došlo. Tedy autoři shrnují, že zatímco cílem prevence hmotněprávní je předcházet poruše a ohrožení práv, pro procení prevenci je cílem předejít sporu. Tato procesní prevence pak v sobě zahrnuje povinnosti soudů a dalších orgánů, které se na rozhodování sporů podílejí, aby předcházeli vzniku sporů. My k tomu dodáváme, že kromě předcházení vzniku sporů, považujeme za preventivní, ve smyslu sekundární a terciální prevence, též snahy o urovnávání existujících sporů, jejich snižování, urychlování a nerozšiřování.

3. Mediace

3.1. Způsoby řešení sporů

Právní spory v oblastí občanského práva a, jak již bylo uvedeno výše, i spory práva pracovního se řídí procesním právem civilním. Civilní proces je zvláštním procesním odvětvím, které je historicky ovlivněno především okolností účasti „nezúčastněného třetího“ při sporu dvou rovnocenných stran. Tímto nezúčastněným třetím se myslí soud, který zaručuje soudní ochranu. Postupem času došlo k rozšíření i na další případy než je dvoustranné řešení sporu a vyskytuje se i řízení nesporné a další řízení, jež je možné zařadit pod pojem civilního procesu.[84]

Procesní právo se řídí řadou zásad, z nichž některé jsou zakotveny přímo v Ústavě České republiky a v Listině základních práv a svobod, další jsou uvedeny v příslušných zákonech. Je třeba poznamenat, že některé principy nejsou výslovně uvedeny vůbec, nicméně propisují se v právu prostřednictvím jednotlivých procesních institutů.[85] Jedním z hlavních principů procesního práva je právo na spravedlivý proces, které akcentuje zejména Listina, na úrovni mezinárodních pramenů práva pak Evropská úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod.

Soudní vedení sporu je sice mimořádně důkladně upravené,[86] na což má nepochybně i vliv letitý historický vývoj, nicméně v českých podmínkách je civilní proces procesem poměrně dlouhým. Ačkoliv se podle posledních šetření ukazuje zlepšující se tendence a průměrná délka řízení meziročně klesá, trvání řízení je stále zdlouhavé. V roce 2017 vůbec poprvé klesla průměrná doba civilního řízení pod 300 dní a oproti roku 2016 se snížila o 48 dní.[87] Situace se různí v jednotlivých regionech, jak dokládá přiložený obrázek.[88]

---

[84] Winterová, A.; Macková, A. a kol: *Civilní právo procesní. Část první: řízení nalézací.* Praha: Leges, 2015, str. 33

[85] tamtéž, str. 59.

[86] Možná že upravené dokonce až příliš, srov. Pichrt, J.; Štefko M.; Morávek J.: *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, str. 5.

[87] Česká televize. *Průměrná délka civilních řízení vloni klesla pod 300 dnů. Správní soudy však nestíhají* [online]. © Česká televize 1996 – 2018 English [cit. 5.9. 2018]. Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2450554

[88] Je možné, že se čísla v této věci budou lišit v závislosti na použité metodě. Analytický přehled o vývoji v posledních 30 letech podává také kolektiv prof. Pichrta. Byť se data nemusí zcela numericky shodovat, obecně je situace považována za neuspokojivou.

Obrázek 1 - průměrná délka civilního řízení 2017 [89]

Vnímání plynutí času je samozřejmě vždy vysoce subjektivní záležitostí, kloníme se ovšem k názoru, že uvedená doba rozhodně nepřispívá pocitu právní jistoty občanů ani nepodporuje naplnění principu spravedlivého procesu. Nejedná se jen o vzdalování se původní situaci, ve které spor vznikl, a tudíž horší orientaci v ní. Jde o celkové napětí, které s sebou každý konflikt nese, prodlužování tohoto napětí ve vztahové rovině, které se u zainteresovaných osob může v horších případech promítnout i somaticky. V neposlední řadě nelze opominout nákladnost takto protahovaných řízení, která se s přibývajícím časem prohlubuje. V tomto ohledu zřejmě trpí spory z oblasti pracovního práva právě absencí specializovaných senátů, jak bylo zmíněno dříve v textu, a dopadá tak na ně zahlcenost soudů způsobená rozličnými spory.

Z důvodů významné časové náročnosti[90] standardních soudních řízení dochází čím dál častěji k využívání takzvaných alternativních způsobů řešení sporů. Jsou to postupy, které poskytují alternativu vedle standardního řízení. Nepředpokládáme, že by jejich využívání mělo naznačovat zánik standardního řízení, tato představa by byla zřejmě utopistická a ve svém důsledku pravděpodobně ani ne příliš účelná, nicméně je faktem, že s sebou tyto způsoby nesou určité výhody. Tyto výhody nelze považovat za absolutní a jistě je třeba volit konkrétní způsob postupu vzhledem ke konkrétní kauze. Pro pracovní spory spatřujeme výhodu a nutnost v zajištění rychlého dobrání se rozhodnutí ještě více podstatnou než ve sporech jiných. Důvodem v této úvaze je přesvědčivý argument, že vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je pro zaměstnance nezřídka životně důležitý, neboť mzda pro zaměstnance představuje mnohdy

[89] tamtéž
[90] Blíže a podrobněji k délce řízení v jednotlivých zemích EU srov. The 2017 EU Justice Scoreboard.

zajištění základních potřeb.[91] V takovém případě potom zaměstnanec nemá šanci vést dlouhá sporná řízení a může pro něj být mnohem podstatnější rychlé dobrání se výsledku a uzavření konfliktu. Tato, ale i další úvahy nás vedly k tomu, že pro ověření teorie, jako jednu z velmi podstatných položek anketního šetření, jak bude uvedeno v empirické části, pokládáme respondentům otázku o vnímaných výhodách či nevýhodách mediace v pracovních sporech.

Alternativní metody/techniky řešení sporů k sobě mohou mít více či méně blízko, některé se místy i překrývají.[92] Mezi hlavní dva způsoby patří Rozhodčí řízení a Mediace. Rozhodčí řízení, neboli arbitráž, je způsobem řešení sporů tzv. závazným. Arbitrem ve sporu je jedna osoba či lichý počet osob, přičemž strany disponují možností jejich určení. Alespoň jeden z arbitrů však musí být určen tzv. nezávislým třetím. Rozhodčí řízení pak probíhá poměrně formálním způsobem podle stanovených pravidel. Způsob a určení kritérií, dle kterých rozhodce spor rozhoduje, si určují samy strany, otěže celého průběhu řízení však přebírá a víceméně drží arbitr. Rozhodčí řízení, ať už dobrovolné či povinné (předepsané zákonem), končí rozhodčím nálezem, který je závazný.[93] Výhodou tohoto postupu je vyřešení sporu, a to zřejmě rychlejší než běžnou soudní cestou, nevýhodou může být přetrvání konfliktu. Další nevýhodou v uvedeném postupu může být, že rozhodci nemají k dispozici donucovací prostředky, kterými naopak disponují soudci, a například obstarávání důkazů může být více problematické.[94]

V dřívějších dobách bylo alternativní rozhodování pracovních sporů běžné, po sametové revoluci došlo v oblasti individuálních pracovních sporů k zániku prvků rozhodčího řízení. V letech 1991-1995, tedy do účinnosti zákona o rozhodčím řízení[95] byly k projednávání individuálních pracovních sporů příslušné pouze a jen obecné soudy. Situace po přijetí uvedeného zákona byla ovšem poměrně nejasná. Arbitralita byla jistěji určena až přijetím zákoníku práce v roce 2006.[96]

3.2. Metoda mediace

Toliko k rozhodčímu řízení a obecně o alternativních způsobech řešení sporů. Následující text se zaměřuje na druhou ze zmíněných základních metod, ačkoliv víme, že hovořit by se dalo o celé řadě dalších postupů, a to je mediace. V této části nejprve stručně představíme její

[91] Pichrt, J.; Štefko M.; Morávek, J.: *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, str. 8.
[92] Podrobně o jednotlivých typech Pichrt, J.; Štefko, M; Morávek, J.: *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích.* Praha: Wolters Kluwer, 2016
[93] tamtéž, str. 39 a násl.
[94] Hromada, M.: *Pracovněprávní spory.* Praha: C. H. Beck, 2015, str. 150.
[95] Zák. č. 216/1994 Sb.
[96] Pichrt, J; Drápal, L. a kol.: *Případové studie pracovněprávní*. Praha: C. H. Beck, 2015, str. 19.

fundamentální charakteristiky. Toto uvedení budeme rozpracovávat dále do větších podrobností v následujících dílčích subkapitolách.

Pojmem *mediace* se rozumí neformální, důvěrný a dobrovolný proces mimosoudního řešení sporů[97], který je levnější a rychlejší alternativou tradičnímu soudnímu řízení. Mediaci vede nezávislý a nestranný mediátor[98], který napomáhá sporným stranám nalézt smírné řešení jejich sporu. Mediátor spor nerozhoduje, ani nenařizuje způsob jeho řešení. Odtud zjevně plyne i název *mediace*, který je odvozen z latiny, kde slovo *medius* znamená střední, prostřední, mírný.[99] Cílem mediace je uzavření písemné dohody sporných stran o řešení jejich sporu (mediační dohoda). Celý mediační proces se dá označit za finančně efektivní a časově rychlý způsob řešení sporu, který zároveň umožňuje zachování dobrých vztahů mezi stranami.

Mediaci, jak bylo uvedeno dříve v textu, řadíme mezi tzv. alternativní metody řešení sporů, v odborné literatuře běžně označované anglickou zkratkou ADR (alternative dispute resolution). ADR existuje celá řada a odlišují se od sebe mírou své formálnosti. Nejformálnější metodou je rozhodčí řízení, na opačné straně spektra stojí méně formální až neformální metody, které typicky reprezentuje právě mediace.

Mediace je zahájena uzavřením písemné smlouvy o provedení mediace mezi stranami sporu. Možnosti volby pak plně reflektují dobrovolnost a bezformálnost mediačního režimu. Mediaci sice může kdykoli jakákoli ze stran ukončit v jejím průběhu, avšak očekávaným řešením je kompromisní řešení sporu spočívající v uzavření dohody. Jejím výsledkem není autoritativní rozhodnutí, ale dohoda, která je pro obě strany sporu přijatelná a může být i základem pro pokračování dalších partnerských aktivit obou sporných stran, tedy například obchodního či pracovněprávního vztahu. Mediace lze využít pro řešení nejen obchodních a občanskoprávních věcí, ale i sporů pracovních, správních či rodinných.[100] V textu níže podrobně rozpracováváme tři teoretické modely, které běžně česká právnická literatura nepředkládá nebo nám to není známo, jedná o tématiku spíše za hranicí právní vědy. Od předložení těchto modelů si slibujeme, že mohou být přetaveny do praktické roviny a napomoci k efektivnějšímu zorientování, ale třeba

[97] Zde je pojem mediace myšlen v užším smyslu, v kontextu právní vědy. Jinde v textu se objevuje pojetí širší, tedy pojímání mediace jako techniky vyjednávání za součinnosti nezávislé třetí strany zprostředkovávající dohodu dvou (či více) stran střetu. Rozhodnutí, v jaké šíři je pojem třeba pojímat, vyplývá z kontextu jednotlivých subkapitol i koncepce celé studie.

[98] Někdy se též uvádí, že mediátor je tzv. „nezávislý třetí“ – srov. *4. Empirická část* této studie. Tento pojem je třeba chápat „*v sociologickém, nikoliv doslovně matematickém slova smyslu.*“ Není vždy výhradně třetím v situaci, ve kterém proti sobě stojí ve střetu pouze dvě strany, je však činitelem, jehož role je od přímých účastníků střetu odlišná. - Čakrt, M.: *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000, str. 94.

[99] Pichrt, J.; Štefko M.; Morávek J.: *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, str. 207.

[100] Šišková, T.: *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál, 2012, str. 20.

i informované volbě, konkrétního mediačního postupu případných účastníků mediačního procesu.

Přijetím zákona o mediaci došlo k propojení mediace se soudním systémem. Zásadním přínosem zákona dále je, že mediaci vedené zapsaným mediátorem přiznává určité účinky obdobné soudnímu sporu. Jedním z takových účinků je fakt, že po dobu mediace neběží promlčecí doba či propadné lhůty pro uplatnění určitých práv.[101]

Díky uvedenému zákonu dále byly nastaveny kvalifikační požadavky na osobu a činnost mediátora. Zákon předpokládá mediaci vedenou mediátory zapsanými v seznamu ministerstva spravedlnosti, kteří jsou vybaveni kvalifikačními a osobnostními požadavky, jako je například bezúhonnost, vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu či úspěšné složení zkoušky mediátora. Mediátor provádí mediaci osobně, nezávisle, nestranně a s náležitou odbornou péčí. Pod hrozbou pokuty je navíc ze zákona vázán mlčenlivostí o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s vedením mediace. Mediátor musí respektovat názory stran a vytvářet podmínky pro jejich vzájemnou komunikaci a pro nalezení řešení přijatelného pro všechny.

Nyní některé náležitosti rozpracujeme podrobněji. Představíme obecné vymezení mediace. Uvedeme tři vybrané koncepce mediace a konečně představíme, jak si stojí mediace v kontextu pracovního práva. Tuto situaci následně dokreslíme skromným statistickým šetřením uvedeným v části čtvrté.

3.2.1. Definice mediace[102]

„Mediací se rozumí jakýkoliv proces řešení sporů, při němž další osoba pomáhá stranám vyjednat urovnání sporu.“[103]

„Mediace je zásah přijatelné, nestranné a neutrální strany, která nemá žádné oficiální rozhodovací pravomoci, do sporu nebo vyjednávání mezi znesvářenými stranami s cílem pomoci jim dobrovolně se dohodnout na vzájemně přijatelném řešení sporných problémů.“[104]

„Mediace je praktický proces, při němž facilitátor pomáhá sporným stranám ověřit si fakta, podělit se o své pocity, vnímání (percepce) a myšlenky a snažit se o dohodu.“[105]

---

[101] Blíže viz § 647 OZ.
[102] Zde se s pojmem operuje v širším smyslu slova.
[103] Beer, J.; Eileen, S.: *The Mediator's Handbook: Developed by Friends Conflict Resolution Programs*. Canada: New Society Publishers, 1997, str. 3.
[104] Moore, Ch.: *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986, str.14.
105 Crawley, J.: *Constructive Conflict Management*. London: Nikcholas Vrealey Publishing, 1992, str. 177.

„Mediace je vyjednávání za účasti neutrální osoby“[106]

Společným jmenovatelem mediace je tedy dobrovolnost. Proces mediace je dobrovolnou volbou sporných stran. Mediaci můžeme chápat jako určitý typ, styl vyjednávání. Teoretická otázka pak je, zda se jedná „pouze“ a způsob vyjednávání či jde o kvalitativně zcela odlišný způsob řešení konfliktů. Jakkoliv jde v podstatě o proces vyjednávání sporných stran, je něco pravdy na tom, že přítomnost mediátora (facilitátora) může, a také by v ideálním případě měla, přinést zcela jiný charakter procesu vyjednáváno a zejména zcela jiný výsledek, než kdyby bylo vyjednáváno bez účasti mediátora. Na tomto místě nutno podotknout, že kolektiv autorů v analýze[107], ze které vycházíme jako ze stěžejního pramene, vyjednávání i facilitaci od mediace významově odlišuje. Jejich pojímání mediace ovšem směřuje ryze do oblasti právní, v této kapitole je však akcentován spíše obecný charakter mediace jako techniky zprostředkování.

K roli mediátora je třeba připomenout, že podmínkou sine qua non této sociální role je neutralita, nestrannost. Mediátor je zprostředkovatel a nesmí vynášet hodnotové soudy nebo dokonce své emocionální inklinace k jedné ze stran nebo k jednomu z vyjednávaných řešení. Mediátor má stranám zprostředkovat efektivní výměnu informací, názorů, cílů, zájmů a hodnot, redukovat komunikační šumy, svou přítomností neeskalovat případné osobní konflikty či averze, které by mohli uškodit racionální cestě konstruktivního řešení konfliktu. Samozřejmostí je pak důvěrnost procesu mediace. To je však ošetřeno i právně, respektive smluvně. Mlčenlivost mediátora je vhodné zakotvit jako právní povinnost smlouvou, nicméně i bez existence přímého právního závazku (obligace), lze konstatovat, že se jedná o profesionální a etickou povinnost mediátora, v případě zapsaného mediátora[108] dokonce povinnost zákonnou. V této souvislost je nutno poukázat na skrytou hrozbu procesu mediace. Pokud mediátor selže ve své nestrannosti, hrozí, že „silnější“, manipulativnější či agresivnější strana sporu získá díky procesu mediace další převahu, lhostejno zda se jedná o zaměstnance, zaměstnavatele či jejich skupinu. Pokud mediátor podlehne manipulaci či agresivním technikám jedné ze stran (nechá se byť nepřímo zastrašit vystupováním a chováním jedné ze stran) stane se tak vlastně další strategickou výhodou této strany v procesu vyjednávání. Hrozí tu tedy napomáhání funkčnosti a efektivnosti manipulativních technik, což je jistě nejen neetické, ale též nežádoucí z hlediska dlouhodobě

---

[106] Plamínek, J.: *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994, str. 119.

[107] Pichrt, J.; Štefko M.; Morávek J.: *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016.

[108] Zapsaným mediátorem se rozumí takový mediátor či mediátorka, který splní specializovanou zkoušku mediátora na Ministerstvu spravedlnosti a v důsledku jejího úspěšného složení je zapsán do rejstříku, který se nazývá Seznam mediátorů. O podmínkách užití pojmu blíže § 11 ZoM.

kooperativních vztahů a řešení. Z druhé strany je však nutno připomenout, že i mediátor je pouze člověk, který podléhá všem známým zákonitostem sociální percepce, má své individuální hodnotové, morální, názorové, postojové (jakož i jistě předsudkové) nastavení. Samozřejmě tu bude působit i fenomén atraktivity[109] (svědčící téměř nutně vždy pro jednu stranu více, než pro druhou). Jakkoliv je mediátor již dnes etablované a zavedené povolání, obor, se svými pravidly, profesionalitou, odborným zázemím (příručky, kurzy, atd.)[110] je právě uměním (a v popisu práce) mediátora si tyto vlivy na své vnímání nejen uvědomovat, ale pokoušet se je i eliminovat. Absolutní objektivitu vnímáme spíše jako teoretický konstrukt v reálném životě neexistující, což ovšem neznamená, že by měly upadat snahy o její dosažení.

Jak vyplývá z předchozího textu, na mediátora jsou kladeny poměrně vysoké nároky, a to nejen profesionální, ale i osobnostní předpoklady a charakteristiky. Poměrně výstižně to vyjadřuje následující text:
„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 (jednat pružně), je to skutečný profesionál, je pozorný, v dobrém slova smyslu zvědavý, spravedlivý, a má smysl pro humor.[Chce se toho po něm dost, že?]“[111]

V diskurzu práva jsou to ještě další nároky, které jsou na mediátora kladeny a které upravuje zákon o mediaci. Mezi ty patří už samotné podmínky, jejichž splnění je nutné pro to, aby se osoba mohla stát zapsaným mediátorem či zapsanou mediátorkou, jak bylo zmíněno dříve. Mezi ty patří získání magisterského vysokoškolského titulu (či uznaného zahraničního vzdělání), bezúhonnost, složení předepsané zkoušky, ale jde také, znovu připomínáme, i o dodržování přesně určených pravidel o mlčenlivosti, jak jsou uvedeny v § 9 ZoM.

3.2.2. Modely mediace, koncepce procesu mediace

Každý z modelů, který bude představen, je vhodný pro určitý druh situace nebo pro určitý typ sporných stran nebo i dle preferencí mediátora. Obvykle to bývá právě mediátor a ne sporné strany, kdo vybírá, s ohledem na svou zkušenost, konkrétní postup mediace. Žádný model

---

[109] Ve smyslu ryze psychologickém, ne nutně romantické, jak bývá laiky mnohdy pojímáno.
[110] V České republice je jedním z hlavních zajišťovatelů vzdělávání v této oblasti Asociace mediátorů ČR (AMČR). AMČR je držitelem osvědčení MŠMT, které dokládá způsobilost zajišťování vzdělávacích programů v oblastech mediace, prevence konfliktů, řešení konfliktů, facilitativních technik a negociace.
[111] Fisher, F.: *Jak zvládat konflikty a neshody*. Local Government Initiative Programme of the Open Society Institute, Partners Czech, 2002, str. 80.

nestanovujeme v absolutních měřítkách jako lepší nebo horší a žádný nemá univerzální platnost, jako zaručeně správný proces mediace.

A) 4 stádiový model Eleny Raiderové a Susan Colemanové[112]

Mediační model těchto autorek se skládá ze 4 základních stádií. Nicméně samy zdůrazňují, že samotnému procesu mediace ještě předchází jedna fáze, bez které vůbec není možné vstoupit do prvního stádia mediace. Nazývají jí kontraktační fáze. Během této fáze se připravuje půda pro vlastní mediaci. Sporné strany se během této fáze dohodnout (pokud a zda) použijí metodu mediace, jako způsob svého řešení sporu, konfliktu. Též se během této fáze musí dohodnout na osobě mediátora. Respektive musí vůbec vyhledat poskytovatele mediační služby, případně nalézt společnou důvěryhodnou osobu, která je ochotná se nechat pověřit vedením procesu mediace. Strany musí najít osobu mediátora, které plně důvěřují a nemají pochybnosti o její nestrannosti. Teprve tehdy je možné přistoupit k vlastnímu zahájení mediace. Zajímavým postřehem autorek je též skutečnost, že strany často hledají mediaci, aniž by byly skutečně přesvědčené o vhodnosti, efektivnosti této metody. Hledají cestu řešení, třeba proto, že existuje sociální nebo právní či politický tlak na to, aby se pokoušeli spor řešit, tak činí kroky, které navenek vypadají sociálně žádoucím způsobem, vnitřně, ale nevěří, že mediace jejich spor vyřeší a ani ho vlastně vyřešit (zatím) nechtějí. V takovém případě je pak třeba, aby mediátor buď přesvědčil obě strany o efektivitě a možnostech procesu mediace, nebo aby k zahájení procesu mediace vůbec nepřistupoval.[113] Pokud je kontraktační fáze úspěšná. Pokud dojde ke kontraktu stran o tom, že budou spor řešit v mediačním procesu a pokud dojde ke kontraktu s konkrétním mediátorem, lze přistoupit k následujícím 4 stádiím.

1. STÁDIUM – Zahájení mediace

V tomto stádiu je třeba zajistit potřebné fyzické, respektive materiální zázemí procesu mediace. Najít vhodné prostory pro setkání stran, nejlépe na jednoznačně neutrální půdě. Připravit veškeré vybavení. Dále musí mediátor připravit úvodní řeč, ve které uvede společný cíl, představí všechny zúčastněné a zejména jasně a jednoznačně definuje pravidla diskuze a vůbec

---

[112] Blíže k celému modelu Raider, E.; Coleman, S.: *Collaborative Negotiations: Skill Training.* New York: New Platz,1992.

[113] Jak to však funguje v praxi těžko soudit. Profesionální mediace je placená služba a mediátor, i když ví, že spor se nevyřeší, že strany k řešení nesměřují a nechtějí k němu dospět, má osobní motivaci proces mediace zahájit, neboť může vyúčtovat mediované hodiny vyjednávání mezi stranami. Navíc není vyloučeno, aby o procesu mediace rozhodlo vedení organizací, které jsou ve sporu, ale samotného procesu mediace se účastnili pověření zástupci organizace.

celého procesu, které pak musí všichni zúčastnění dodržovat. Jako jednoznačně nutná pravidla jsou uvedena následující:

- Všichni si budou pozorně naslouchat a nebudou si skákat do řeči.
- Budou se k sobě chovat uctivě; nebudou si nadávat, okřikovat se nebo se vzájemně obviňovat.
- Budou k sobě upřímní. Lhaním se nic nevyřeší.
- Budou se poctivě snažit vyřešit problém.

Nesmírně důležitá je také dohoda na tom, kolik času je potřeba věnovat řešení problému. Nastavit pravidelné časy schůzek. Nastavit časový harmonogram schůzek, tak aby vždy zbyl ještě čas na dotazy. Dále je třeba rozhodnout citlivou otázku, která ze sporných stran bude mít úvodní slovo po mediátorovi.

2. STÁDIUM – Definice sporného problému: pochopení náhledu všech zúčastněných stran

Nejprve má být oběma, respektive všem, stranám sporu umožněno přednést vlastní náhled. Obě strany by měly tento projev pečlivě vyslechnout. Mediátor pak má klást otázky, které pomohou dostat se k jádru problému a k pochopení. Mediátor má celé sdělení za úkol sumarizovat, což vychází z předpokladu, že naslouchající strana bude s větší pravděpodobností naslouchat problémům druhé strany, když je mediátor zopakuje. Každá ze stran sporu musí mít v průběhu celého tohoto stádia pocit, že ji mediátor skutečně naslouchá a chápe ji. To je klíčový moment pro další úspěšný vývoj procesu mediace.

3. STÁDIUM – Hledání řešení: mediátor pomáhá znesvářeným stranám

Nosným podkladem celého tohoto stádia je neustále podněcování stran k tomu, aby spolu jednaly otevřeně a vzájemně si sdělovaly potřebné informace. Mediátor má předkládat různé úhly pohledu a možnosti uchopení problému (předmětu sporu) tak, aby došlo k co největšímu osvětlení potřeb, zájmů, motivů, příčin, okolností problému pro obě strany. Důležité je, aby se mediátor pokusil přimět strany ke sdělování jejich skutečných a pravdivých postojů a potřeb. Z hlediska sjednocování významu a pochopení je náročným, ale o to důležitějším, úkolem mediátora podchytit stav, aby nikdo nevycházel z apriorních předpokladů. Veškeré domněnky je

potřeba si vyjasnit a ověřit. Zde je tedy klíčovým momentem zajistit efektivní komunikaci, efektivní přenos významů a minimalizovat jejich zkreslení. Při hledání řešení se doporučuje zejména užití metody brainstormingu obou stran. Řešení se rozhodně nesmí vnucovat.

4. STÁDIUM – Závěr mediace, ověření řešení a sepsání dohody

Za klíčovou událost pro úspěšný déletrvající výsledek procesu mediace je spatřován okamžik sepsání dohody. Jde o písemné zachycení výsledku mediace a zároveň o jakousi formalizaci. Ačkoliv je zřejmé, že mediace je proces dobrovolný a nelze vynutit ani tento proces, ani jakékoliv jeho výsledky, přeci jen je nezpochybnitelné, že písemným stvrzením vzniká silnější pocit závazku k dodržení domluveného. Je to psychologicky významný moment, jakkoliv je právně takové dohoda v podstatě irelevantní. Jinou pozici pak právně má, pokud neformalizujeme pouze zápis dohody z procesu mediace, ale na základě výsledku procesu mediace vytvoříme závaznou smlouvu, kde na sebe strany vezmou práva a povinnosti vyplývající z vybraného řešení sporu. Sepíší regulérní smlouvu, jejíž plnění bude soudně (tedy autoritativně) vymahatelné.

V tomto stádiu je také doporučováno, aby mediátor nabádal strany k domluvě na svých budoucích vztazích a způsobech řešení budoucích případných sporů. V tomto stádiu se tedy jedná o jakýsi přesah řešení daného konkrétního sporu do stabilizace vztahů a prevence sporů budoucích.

B) 7 fázový model mediace v pojetí Jennifer Beerové[114]

Tento model je význačný specifikem pokud jde o účastníky. Pracují tu totiž zároveň různí mediátoři. Proces mediace neřídí jeden, ale hned dva mediátoři současně (při dvoustranném sporu). Ti se pak schází s každou ze stran zvlášť a mohou spolu dokonce určitou část procesu mediace jednat výhradně spolu, bez účasti zástupců sporných stran. Jde pak o vyjednávání mediátorů navzájem, což je jistě pozoruhodné specifikum. Důraz je kladen na snahu o neformální ráz a konverzační styl, tedy zbavit klienta pocitu formálního procesu řešení sporu.

Doporučené doba schůzek je relativně krátká, maximálně 2 hodiny s tím, že frekvence schůzek má být pružná a přizpůsobovat se okolnostem.

[114] Blíže k celému modelu Beer, J. Eileen S.: *The Mediator's Handbook: Developed by Friends Conflict Resolution Programs*. Canada: New Society Publishers, 1997.

Příprava (předběžná fáze)

Mediátor musí pečlivě prostudovat celý případ. Nastudovat veškeré dostupné informaci, ať již objektivní nebo naopak subjektivní vyjádření a stanoviska obou stran. Mediátor má pro jednání zajistit nejen společné prostory, ale též prostory, kde může jednat s každou ze stran zvlášť. Zde je také přípravná fáze obou mediátorů, aby si navzájem sdělili své preferované styly mediace. Předem je také potřeba navrhnout zasedací pořádek, je třeba pečlivě vybrat uspořádání zasedacího pořádku. Jako nezbytná podmínka je dán výběr neutrálních prostor nejen pro společná jednání, ale i pro jednání mediátora s jednou ze stran. Neutrální území během celého procesu vyjednávání je považováno za velice důležité.

1. FÁZE – Úvod

Mediátoři (obvykle dva) zahájí schůzku tím, že účastníky přivítají a vysvětlí jim, co se bude dít. Úvodní proslov má mít následující body:

- přivítání a povzbuzení
- účel mediace; úloha mediátora
- organizační aspekty mediace
- důvěrný charakter jednání (mediátoři se zavazují k mlčenlivosti)
- vysvětlení, že v případě potřeby se mediátoři poradí bez účasti sporných stran nebo se sejdou s každou stranou zvlášť
- dotazy nebo připomínky
- jsou-li sporné strany ochotny zahájit vlastní jednání - bez souhlasu účastníků ho mediátor nezahajuje

Mediace se koná zásadně na neutrální půdě v době vyhovujícím oběma stranám. Schůzky by měli trvat 1,5 až 2 hodiny.

2. FÁZE – Souvislý, nepřerušovaný časový úsek

Všichni přítomní včetně mediátorů jeden po druhém hovoří. Účelem je získat přehled o situaci a zejména vzájemné hlubší seznámení a představení účastníků. Strany by si měli sdělit s jakými pocity, postoji a cíli zasedají a jdou do vyjednávání. Mediátor v této fázi pouze dohlíží, aby projevy udržely zdvořilé naladění, respektive zdůrazňují účastníkům, aby se vzájemně respektovali své právo promluvit, a aby pozorně naslouchali, což jim pomůže podívat se na

problém z nového úhlu. Prvotním úkolem mediátorů je zvolit, která strana bude mít první slovo. Doporučuje se dát prostor „rozčilenější“ straně, neboť se předpokládá, že ve stavu rozčilení by nebyla sto důkladně naslouchat. Na rozdíl od předchozího modelu mediátoři nemají sumarizovat, shrnovat projevy účastníků. Měli by se též zdržet kladení otázek a samozřejmě též jakýchkoliv komentářů (natož těch hodnotících). Vztaženo na pracovněprávní spory mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se domníváme, že prvním, kdo by v této fázi vystupoval, měl být zaměstnanec. Zaměstnanec by se ovšem neměl cítit tak, že je jeho vyjádření jeho povinností. Ostatně pracovní povinnosti zaměstnanců jsou stanoveny ZP a nad tyto není možné zaměstnanci žádné další ukládat, natož pak z jejich neplnění vyvozovat negativní následky.[115] Vyjádření v procesu mediace je věcí dobrovolnou.

3. FÁZE – Diskuse, výměna názorů

Mediátoři mají za úkol diskusi usměrňovat. Dbají na to, aby všichni účastníci byli vyslechnuti. Diskutuje se především o tom, jak je možno stranám pomoci ke smíru – tedy momentu, kdy začnou vzájemně uznávat své různé pohledy na problém a své potřeby. V této fázi, a teprve v této fázi, mají mediátoři klást doplňující otázky, zejména v tom směru, aby prohlášení účastníků byla náležitě ozřejměna a probrána z různých stran. Doporučuje se diskuzi nepřerušovat ani neukončovat. Po diskuzi je také v pracovní náplni mediátorů, aby sumarizovali, co bylo na této schůzce řečeno. Jejich sumarizace však nemá zůstávat v rovině informací, argumentů a faktů, ale mají sumarizovat též emocionální projevy, obavy a starosti sporných stran.

Oddělené schůzky

Vyčlenit prostor pro oddělenou schůzku a pohovořit si s každou stranou zvlášť může vyvstat v kterémkoliv momentě procesu mediace. Během ní si má mediátor ověřit, zda správně chápe pocity, problémy, starosti atd. jednotlivých účastníků sporu, zarazit jejich chování, které ničemu

neprospívá, nebo jim pomoci promyslet si různé alternativy řešení. Hovořit s každou stranou zvlášť je vhodné, je-li potřeba některou stranu podpořit, vyřešit určitý dílčí problém, motivovat jednu ze stran, aby se více zapojila a více věřila procesu mediace. Oddělené schůzky mohou využít i sami mediátoři, a to zejména tehdy, pokud se potřebují poradit o dalším postupu mediace nebo o interpretaci určitého jednání. Ověřovat vzájemné hypotézy (podezření, předpoklady) a

[115] Blíže k povinnostem zaměstnanců Štefko, M.; Vysokajová, M.: *Personální vademecum*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2016, str. 37.

interpretace tak, aby mohli lepěji a cíleněji směřovat otázky. Klíčové pro úspěch oddělené schůzky je skutečnost, aby mediátor dostatečně přesvědčivě ujistil spornou stranu, se kterou odděleně jedná, že vše, co se během této schůzky řekne, zůstane přísně důvěrné a obsah oddělené schůzky nebude zpřístupněn druhé straně sporu.

4. FÁZE – Nastínění dalšího postupu při řešení problému

Opěrným bodem této fáze je sumarizace předchozích diskuzí. Důležité je během sumarizace neopomenout zdůraznit zájmy a potřeby každé ze stran. Mediátor má shrnout to, čeho již bylo dosaženo a zejména má používat pozitivní vyjadřování. Účelem je motivace sporných stran na aktivním pokračování v procesu, zdůraznění již dosaženého má odlehčit od projednávaných nesnází a sporných záležitostí. Má přinést pozitivnější naladění a přinést vizi budoucího řešení, potažmo úspěchu. Problémy, které vyplynuly během diskuzí, je třeba zásadně prezentovat jako společné problémy, nikoliv jako problémy té či oné strany.

V této fázi je také možné diskutovat nad pravidly pro nadcházející diskuze, schůzky a domluvit se na kritériích hodnocení úspěchu a kritériích, kdy můžeme prohlásit dosažení shody v dílčí záležitosti.

5. FÁZE – Dosažení shody

Pokud dojde k dosažení shody, proces mediace v modelu J.Beerové tím ještě nekončí. Mediátoři se mají pokusit moderovat diskuzi v tom směru, aby byla řešení nalezená ve shodě dále rozebírána, analyzována a vyhodnocována. Mají se probírat veškeré důsledky zvolených řešení. To, mimo jiné, také z toho důvodu, aby bylo zcela jasné, co strany sporu čeká v důsledku zvoleného řešení, aby toto řešení skutečně akceptovaly se všemi důsledky, později nedošlo ke zklamání, tím pádem též ke zklamání důvěry v proces mediace při případném dalším řešení sporů. Nejlépe se má dospět také k alternativním řešením, na kterém by se strany také shodly.

6. FÁZE – Sepsání dohody

Písemná forma dosažené dohody, má napomáhat tomu, aby strany splnily své sliby. Sepsaná dohoda se nemá pouze formálně podepsat. Celá dohoda se má bod po bodu znovu projít a přezkoumat. Znovu se definitivně ujistit, že řešení bude fungovat, že všechny zúčastněné strany souhlasí s přijatým řešením včetně všech důsledků z těchto řešení vyplývajících. Každá ze stran má dostat podepsaný originál vyhotovení. Podoba má tedy v zásadě simulovat uzavírání

jakékoliv soukromoprávní obligace (formálně-právní uzavření smlouvy). Důraz je kladen, možná více než u jiných smluv, na srozumitelný jazyk dohody pro obě strany.

7. FÁZE – Závěrečný proslov

Po sepsání dohody má mediátor v závěrečné řeči zdůraznit význam toho, že bylo dosaženo smíru a řešení. Znovu vyzdvihnout pozitivní body proběhlého (uplynulého) procesu mediace, a připomenout finanční aspekt mediačního procesu.

C) 12 stádiový model Christophera Moora[116]

Moore, ačkoliv z uvedených modelů rozpracovává nejvíce stádií, a tedy formálně tento proces nejvíce diferencuje, ve skutečnosti prohlašuje, že kroky mediátora jakoby splývají v nepřetržitou, jednolitou interakci. Jakkoliv lze tedy rozlišovat jednotlivá stádia, je třeba proces mediace vnímat komplexně, holisticky. Z dvanácti specifických stádií mediace se prvních pět odehrává předtím, než mediátor svolá znesvářené strany k jednacímu stolu, a následujících sedm se odehrává poté, co s nimi začne pracovat.

1. STÁDIUM Úvodní kontakt se spornými stranami

V tomto stádiu dochází k prvotnímu navázání kontaktu mediátora se spornými stranami. Důležité je, aby mediátor získal důvěru obou stran, a to nejen důvěru vůči vlastní osobě, profesionalitě a nestrannosti, ale též k celému procesu mediace. Mediátor se má pokusit získat od stran závazek (prohlášení), že se o úspěšný výsledek procesu mediace pokusí. Samozřejmostí je, že mediátor informuje strany, co obnáší a jak bude probíhat chystaný mediační postup. (Jedná se vlastně o stejné náležitosti, které předepisuje zapsanému mediátorovi ustanovení § 3 odst. 4 ZoM.)

2. STÁDIUM Volba strategie mediace

Mediátor, ačkoliv je jistě nejfundovanějším znalcem procesu mediace, nemá vybírat strategii sám. Vhodný postup má vybrat společně s účastníky, zejména sladit preferované

[116] Blíže k celému modelu Moore, C. W.: *The Mediation Process:Practical Strategies for Resolving Conflict.* San Francisco: Jossey-Bass, 1986

postupy obou stran. Dohoda na procesních pravidlech je předpokladem úspěšného vyřešení věcného problému. Ze všech tří modelů, zdá se, právě tento 12fázový na tuto volbu postupu klade největší důraz.

3. STÁDIUM Shromažďování a analýza podkladových informací

Mediátor si má opatřit veškeré relevantní informace o účastnících sporu a podstatě konfliktu. Důležité je také to, aby analyzoval dynamiku sporu, vývoj, faktory, které průběh konfliktu ovlivňovaly. Mediátor se má snažit veškeré informace ověřovat, aby byla zajištěna hodnověrnost informací a nebyly přijaty informace subjektivně podané jednou ze stran. Minimalizuje vliv nepřesných informací. Podobné stádium přípravy podkladů najdeme ve všech základních modelech. Zde je nejvíce akcentována hodnověrnost informací a její ověřování.

4. STÁDIUM Podrobné naplánování mediace

Zde má na základě zvolené strategie ve 2. stádiu dojít k jejímu upřesnění, naplánování konkrétního harmonogramu (schedule). Během tohoto stádia se mají probrat situace možných úskalí, které v procesu mediace mohou nastat. Předem se má prodiskutovat volba případné reakce na situaci, kterou konflikt vyvolá.

5. STÁDIUM Budování vzájemné důvěry a spolupráce

Klíčovou aktivitou tohoto stádia je Ověření toho, jak strany vnímají sporné problémy, a minimalizace vlivu stereotypů. Mediátor tu má také za úkol pracovat se spornou stranou na zvládání silných, zejména averzivních, emocí. Je třeba docílit existence vzájemného respektu a důvěry při vyjednávání. Cílem také je, aby problémy, názory, zájmy, postoje každé ze stran byly akceptovány za legitimní a bylo o nich věcně diskutováno. Prostředkem je vzájemná komunikace s cílem vyjasnit si veškeré sporné problémy, názory, postoje, pocity.

6. STÁDIUM Začátek vlastní mediace

Mediátor zahájí jednání mezi znesvářenými stranami. Nastolí otevřený a pozitivní tón mediace. Má vymezit témata a otázky, o kterých se bude na schůzce diskutovat.

7. STÁDIUM Definice sporných problémů a dalšího postupu

Sporné strany si s pomocí mediátora vyjasňují své zájmy, přístupy, názory. Mediátor si vyžádá jejich souhlas s programem jednání, zejména s tím, jaké problémy je třeba projednat. Seznam projednávaných bodů (problémů) pak seřadí dle vlastního vnímání důležitosti, vhodnosti. Stanoví se pořadí, v kterém se tyto problémy budou projednávat.

8. STÁDIUM Zjištění skrytých zájmů sporných stran

Strany se během mediace vzájemně informují o svých zájmech, názorech, postojích, a okolnostech, za kterých učinily některá rozhodnutí, která ke sporu vedla, či zdůvodňují nezbytnost, vnější závislost, některých nutných jednání či rozhodnutí. V procesu mediace je klíčové dopracovat se ke skutečným zájmům a potřebám sporných stran, což nutně nemusí být ty veřejně (při diskuzích) manifestované.

9. STÁDIUM Hledání alternativních způsobů řešení sporu

Cílem tohoto stádia je dosáhnout takového stavu, kdy si strany uvědomí nutnost hledat alternativy. Rozhodnou se ustoupit ze svých pozic a netrvat jen na jediném řešení podle svých představ. Začnou vyjednávat o možných alternativách. Esenciální je dostatečná variabilita projednávaných řešení.

10. STÁDIUM Hledání alternativních způsobů řešení sporu

Nalezená alternativní řešení je v tomto stádiu nutné znovu probrat, důkladně zvážit, hledat veškeré přínosy, náklady i důsledky každé z variant. Zatímco v předchozí fázi se hledají možná schůdná a akceptovatelná řešení, nyní je účelem podrobná analýza a příprava výběru nejlepšího řešení z alternativ.

11. STÁDIUM Závěrečné vyjednávání, dosažení shody

Dosažení shody buď tím, že postoje stran se stále více sbližují a jejich soulad strany nakonec stvrdí formální dohodou, nebo tím, že se stanoví mechanismus dosažení zásadní dohody. Druhé řešení je na místě zejména tehdy, kdy finální řešení ještě vyžaduje další kroky, strany se principálně shodly a teď je jen třeba vyřídit veškeré formality (povolení, rozhodnutí správních úřadů apod.).

12. STÁDIUM Formální urovnání

Výsledkem tohoto stádia je dohoda o procedurálních krocích, jejichž cílem je uskutečnit dohodu v praxi. Stanovení způsobu, jakým se bude vyhodnocovat a monitorovat dodržování dohody. Doporučuje se, ostatně stejně jako ve všech předchozích modelech, formalizace urovnání sporu a ustavení mechanismů vymahatelnosti dodržování. Zdůrazněn je tedy apel na závazek, nejlépe ve formální, právně závazné, podobě.

3.2.3. Mediace v pracovním právu

V této subkapitole se snoubí vše, co bylo dosud uvedeno a celý předchozí text k ní implicitně směřuje. Bylo nutné vymezit zařazení pracovního práva v kontextu systému práva, zdůraznit, že do mediace vstupují konflikty na více rovinách a že právní spor je právě příkladem hluboce narušeného vztahu v eskalované konfliktní situaci, představit pracovní právo, jeho oblasti a díky zařazení odvětví postulovat základní zásady, kterými se řídí. Došlo k představení způsobů řešení sporů s akcentem na mediaci. Z důvodu záměru interdisciplinárního přesahu uvedeného již v úvodu celé práce, v předchozích podkapitolách se jednalo převážně o mediaci jako obecnou techniku řešení konfliktů. Nyní konsolidujeme uvedené poznatky na poli pracovního práva.

Čakrt ve své knize o managementu konfliktů přímo říká: *„Nejdále se v institucionalizovaném řešení konfliktů dospělo patrně ve sporech mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Napětí mezi těmito dvěma skupinami přispělo v USA ve 30. a 40. letech k přijetí zákona o pracovních vztazích, který kodifikoval kolektivní vyjednávání, a ke vzniku mnoha organizací, jež se jím prakticky zabývaly. Zrození federální služby pro zprostředkování a smír (Federal Mediation and Consiliation Service) v roce 1947 znamenalo formální potvrzení angažmá vlády USA při urovnávání sporů v tomto důležitém sektoru americké společnosti.“*[117]

Jako další významný pramen zkušeností v oblasti mimosoudního řešení sporů je uváděna situace 60. let proslulá rasovými nepokoji a vznikem iniciativ za občanská práva. Autor dále zmiňuje, že většina konfliktů byla řešena intervencí do již vniklého konfliktu, do kterého zprostředkovatel přistupoval. Jako přelom v tomto ohledu vnímá počátek uplatňování proaktivních technik zvládání konfliktů, jehož příkladem může být například existence stálého orgánu pro předcházení zaměstnaneckým sporům, a tím je tripartita.[118]

---

[117] Čakrt, M.: *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000, str. 92.
[118] tamtéž

Důležitost zprostředkovatele na poli kolektivní oblasti pracovního práva je zřejmá a jak bylo uvedeno dříve i zákonem akcentovaná.

Co se týče individuálního pracovního práva, domníváme se, že pro tyto účely se jeví jako nejvhodnější aplikace druhého, sedmifázového modelu. Jde o model, který nabízí separátní projednání oběma stranami. Ačkoliv si uvědomujeme, že řešení konfliktu spočívá v participaci a dialogu, participace může mít rozličné formy. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je již z definice vztahem nadřízenosti a podřízenosti. Ačkoliv mezi aktéry v mediaci panuje rovnost, přenos obvyklých schémat jednání se může v komunikaci projevit. Zaměstnanec si může do mediace vnášet obavy o své zaměstnání, zaměstnavatel naopak například zvyklost vysoké míry odstupu. Separátní projednávání s nezávislým třetím, může tyto bariéry pomoci snáze překlenout.

Když bylo uváděno, že jedním z hlavních principů mediace je báze dobrovolnosti, v tomto směru došlo k určitému odklonu. V § 100 odst. 2 OSŘ se uvádí:

„Je-li to účelné a vhodné, může předseda senátu účastníkům řízení nařídit první setkání se zapsaným mediátorem (dále jen „mediátor“) v rozsahu 3 hodin a přerušit řízení, nejdéle však na dobu 3 měsíců. 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.“

Zde se vracíme k podkapitole o teorii pole Kurta Lewina a motivační struktuře osobnosti. Je otázkou, zda nařízená mediace může skutečně splňovat účel, který je od ní očekáván. Donucovací prvky nemají podklad v žádné z teorií, kterou jsme dosud v této práci představili. V souvislosti s tím, byť jsme jako jednu z nesporných výhod mediace uváděli finanční stránku věci jako prvek ovlivňující rozhodování, proč mediaci zvolit, nejsme se jisti, do jaké míry je otázka úspory financí vždy pozitivním faktorem. Nabízí se pak otázka, zda aplikace § 150 OSŘ *„Jsou-li tu důvody hodné zvláštního zřetele, nebo odmítne-li se účastník bez vážného důvodu zúčastnit prvního setkání s mediátorem nařízeného soudem, nemusí soud výjimečně náhradu nákladů řízení zcela nebo zčásti přiznat,“* přispět k větší snaze o urovnání nejen sporu, ale i konfliktu mezi stranami.

Je třeba nezastírat, a bylo již naznačeno, že mediace není vhodná pro jakýkoli typ konfliktní situace. V jejím širším pojetí Čakrt v odkazu na další odborníky jednoznačně zamítá

jakýkoliv pozitivní potenciál konfliktu tam, kde eskaloval do extrémní podoby, tam kde se protivníci uchýlili k násilí.[119] Z pohledu užšího, v důvodové zprávě zákona o mediaci se přímo uvádí, že *„mediace není vhodná v následujících případech:*

- účastníci jednají 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,
- 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."[120]

Mezi výhody, krom obecných výhod mediace, lze speciálně pro pracovněprávní spory zařadit i možnost volby vybrat si zprostředkovatele ze seznamu mediátorů. Zde je možné vybrat expertního mediátora se zaměřením na oblast pracovního práva, ačkoliv jak podotýká Hromada[121], a potvrzuje to i náhled do veřejně přístupného seznamu zapsaných mediátorů, v naprosté většině se nejedná o specializaci výlučnou. Možnost vybrat si odborníka v určité oblasti platí samozřejmě i pro další právní odvětví. Zde lze spatřovat určitou výhodu v tom ohledu, že jde určitým způsobem o možnost, kompenzující absenci specializovaných soudních senátů pro oblast pracovního práva. Navíc v procesu mediace může mediátor přispívat svým odborným pohledem na věc, ačkoliv v takovém případě je třeba mít na paměti, jak vyplývá z, byť pravděpodobně nevynutitelného, leč doporučeného, Etického kodexu mediátora, *„vysloví-li v souladu se zákonem o mediaci mediátor v průběhu mediace svůj právní názor na záležitost či dílčí právní otázku, které přímo či nepřímo souvisí s předmětem sporu, je mediátor zároveň*

[119] Čakrt, M.: *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000, str. 93.
[120] Důvodová zpráva k ZoM publikována v Praze 15. 6. 2011.
[121] Hromada, M.: Pracovněprávní spory. Praha: C. H. Beck, 2015, str.150.

povinen strany konfliktu poučit o skutečnosti, že jeho právní názor je z hlediska případného budoucího řešení konfliktu soudní cestou, či v rámci rozhodčího řízení, nezávazný. "[122]

Pokud bude mediační proces úspěšný a povede se sporným stranám uzavřít mediační dohodu, tak jak je specifikována v § 7 ZoM, může být posléze schválena soudně ve formě soudního smíru, jak je uvedeno v § 99 OSŘ.[123] Ze znění třetího odstavce pak vyplývá, že schválený smír má účinky pravomocného rozsudku. Statistiky ovšem poskytují informaci, že smírných řešení sporů se vyskytuje v České republice zatím žalostně málo.[124] V návaznosti na toto zjištění nyní následuje empirická část práce, jejímž záměrem bylo prozkoumat postoje jednotlivců vůči mediačnímu, smířlivému, alternativnímu způsobu řešení sporů.

[122] Česká advokátní komora. *Stanovisko sekce pro ADR k výkonu mediace advokátem* [online]. © Česká advokátní komora 2018 [cit. 2018-09-06].

[123] Hromada, M.: Pracovněprávní spory. Praha: C. H. Beck, 2015, str. 151.

[124] Detailní přehled je uveden zde - Pichrt, J.: *Alternativní řešení pracovněprávních sporů – strašák současnosti či naděje budoucnosti?* [online]. 2016 Právnická fakulta Masarykovy univerzity [cit. 2018-09-05]. či přímo v knižní podobě Pichrt, J.; Štefko M.; Morávek J.: *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, str. 220 a násl.

4. Empirická část

Empirickou část zařazujeme z několika důvodů. Cílem šetření je ověřit, zda se potvrdí některé předpoklady zmíněné v úvodu této práce. V roce 2016 byl proveden rozsáhlý průzkum o využívání a atraktivnosti mediace v individuálních pracovněprávních vztazích. V tomto výzkumu autoři využili svého práva na informace a oslovili každý okresní soud v České republice s unifikovaným zněním konkrétních otázek.[125] Ve své studii pak předkládají statistiku a ke zjištěním zaujímají stanoviska. Bylo by troufalé, a především zbytečné, snažit se takto důkladnému šetření snažit konkurovat v práci takto úzkých rozměrů. Přesto jsme chtěli nabídnout v tomto směru dokreslující pohled. Autoři se dívali na mediaci skrze tvrdá data poskytnutá justičními institucemi. Naší snahou bylo pokusit se zmapovat alespoň částečně jaké je pojímání mediace u osob, kterým má sloužit a jaká jsou vůči mediaci očekávání či postoje. Jaké s ní mají zkušenosti ti, komu má její úprava sloužit především.

Za tímto účelem byl sestaven dotazník, který přísně respektuje psychologické a sociologické náležitosti takovéto metody. Po jeho pilotáži na několik prvních respondentech a následném odladění nesrovnalostí byl distribuován mezi veřejnost na 5 dní v září 2018. Anketa probíhala z důvodů snazší administrace elektronicky[126]. Z metodologického hlediska bylo cílem dosáhnout návratnosti minimálně 60 formulářů, aby se dalo hovořit o statistické reprezentativnosti vzorku. Důležité bylo také jeho složení. Oslovení respondentů proběhlo kombinací několika metod, jednalo se převážně o náhodný vzorek upravený dvěma hlavními zvolenými kritérii a následnou metodu tzv. snow-ball[127]. Cílem bylo zajistit diverzitu primárně věkovou a naopak relativní vyváženost genderovou. Hlavním zájmem bylo předejít tzv. zpovídání vysokoškolských studentů, nebo ještě hůře – studentů práv, což by jistě výsledky značně zkreslilo. Z tohoto důvodu bylo kromě věkového hlediska podporováno i kritérium různorodého profesního zařazení, neboť v pracovněprávních vztazích se člověk nachází napříč spektrem oborů. Kromě primárních kritérií jsme vyvinuli též snahu zapojit respondenty z rozličných regionů, nicméně tato představa, jak dokazují demografické přehledy, naplněna zcela nebyla.

Šetření probíhalo anonymně v prostředí docs.google. Výsledky byly zpracovány pomocí softwaru SPSS a celkově se do něj zapojilo 120 respondentů. Někteří se své anonymity dobrovolně vzdali a poskytly laskavě svůj kontakt ve prospěch případného navazujícího

[125] Pichrt, J.; Štefko M.; Morávek J.: *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, str. 200 a násl.

[126] A to i za cenu, že tento postup jistým způsobem ovlivňuje výsledky a vzorek účastníků, který by byl metodou tužka-papír pravděpodobně odlišný.

[127] vzájemné oslovování respondenty v rámci jejich sociálních okruhů

kvalitativního šetření v této oblasti. Deklarovanými podmínkami pro zapojení do průzkumu byla existence jakékoliv přímé pracovní zkušenosti a pobyt v ČR. Dotazník byl rozdělen na dvě části – demografické údaje a anketní otázky. Tuto strukturu respektuje i přehled získaných dat v následujících subkapitolách. V nich je vždy uvedena klíčová oblast, následuje ilustrace výsledků v tabulce, případně grafické znázornění a sekci uzavírá stručný komentář.

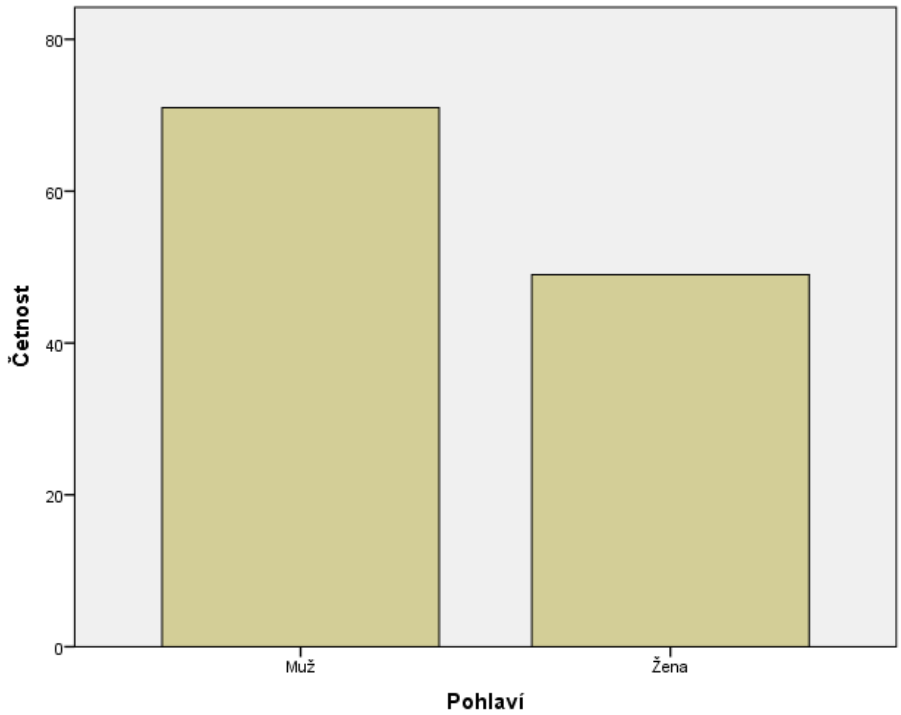
4.1. Demografie

Dotazníkového šetření se účastnilo 120 respondentů. V následující části popisujeme základní demografické charakteristiky (pohlaví, věk, zaměstnání, obec a region, ve kterém žijí) respondentů, kteří tvoří výzkumný vzorek.

4.1.1. Zastoupení pohlaví ve výzkumném vzorku

Zastoupení pohlaví

	Četnost	Platná %	Kumulativní %
Muž	71	59.2	59.2
Žena	49	40.8	100.0
Total	120	100.0	



Výzkumu se zúčastnilo celkem 120 respondentů a tento celkový počet tvořilo 71 mužů a 49 žen. Větší zastoupení tvořili muži s 59,2 % a ženy 40,8 %. Jedná se sice o určitou nevyváženost, nicméně nedomníváme se, že by byla pro dané šetření jakkoliv fatální.

4.1.2. Věk respondentů ve výzkumném vzorku

Věk

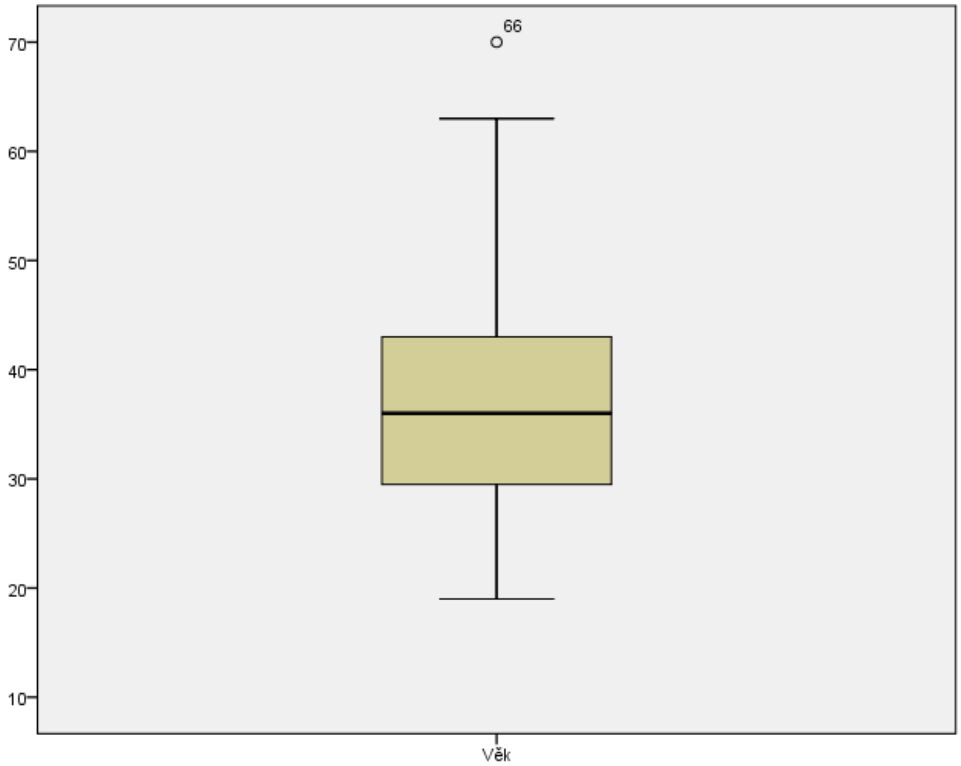
	N	Minimum	Maximum	Průměr	Směrodatná odchylka
Věk	120	19	70	36.91	9.863

Věk – detailní deskriptivní statistika

		Statistic	Std. Error
Mean		36.91	.900
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	35.13	
	Upper Bound	38.69	
5% Trimmed Mean		36.48	
Median		36.00	
Variance		97.277	
Std. Deviation		9.863	
Minimum		19	
Maximum		70	
Range		51	
Interquartile Range		14	
Skewness		.646	.221
Kurtosis		.560	.438

Průměrný věk respondentů byl 36,91 s rozpětím od 19 do 70. Jak lze vidět na krabicovém diagramu níže a jak je zřejmé i ze směrodatné odchylky (9,86), věk respondentů byl velmi různorodý s mediánem 36 let.

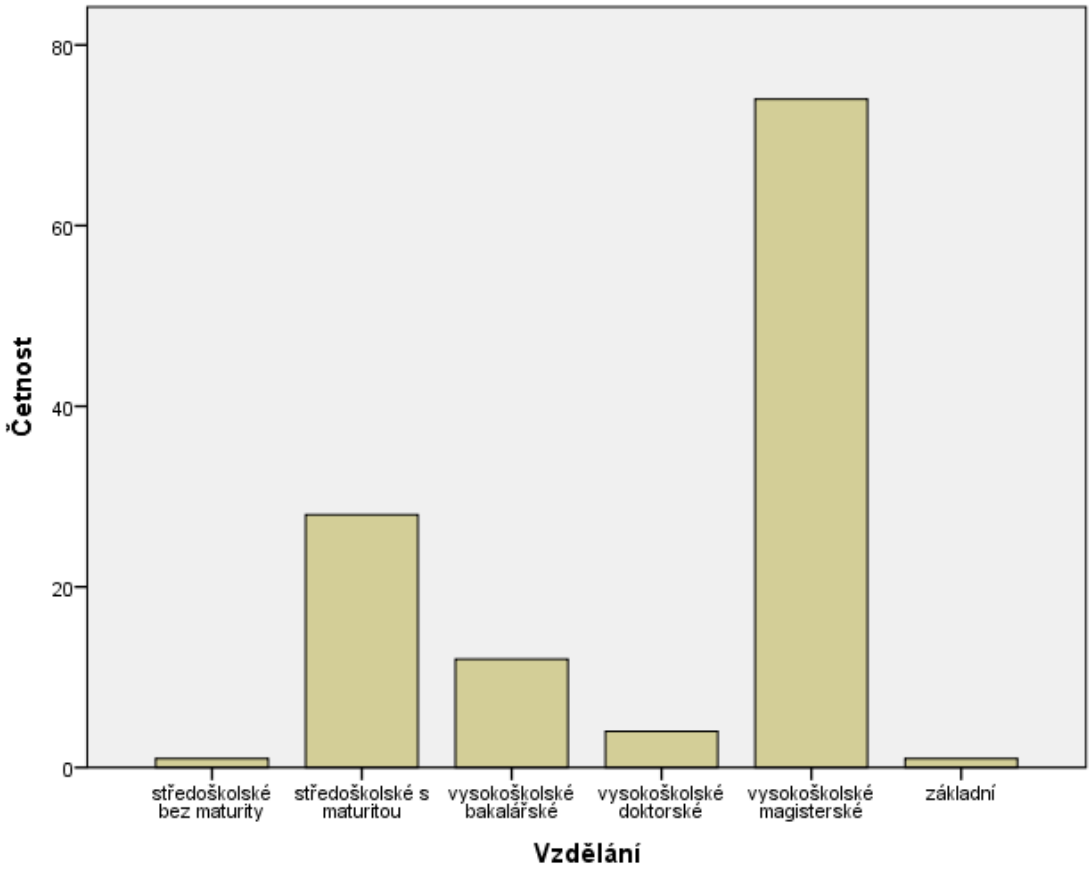
Považujeme v tomto směru vzorek za velmi uspokojivý. Odpovědi nám budou ilustrovat názory všech generací. Sesbíraná data by nabízela možnost bližší analýzy i v jednotlivých věkových skupinách. Tak by se mohlo ukázat, jaký je postoj k mediaci v pracovněprávní oblasti s ohledem na věk. Bez statistického ověřování, metodou kvalifikovaného odhadu jsme žádný vysloveně generační trend v tomto směru neobjevili.



Krabicový diagram znázorňuje skutečně rovnovážné rozložení věků respondentů. 66 je pořadové číslo probanda, který se věkově nejvíce vymyká.

4.1.3. Dosažené vzdělání respondentů

	Četnost	Platná %	Kumulativní %
středoškolské bez maturity	1	.8	.8
středoškolské s maturitou	28	23.3	24.2
vysokoškolské bakalářské	12	10.0	34.2
vysokoškolské doktorské	4	3.3	37.5
vysokoškolské magisterské	74	61.7	99.2
základní	1	.8	100.0
Suma	120	100.0	

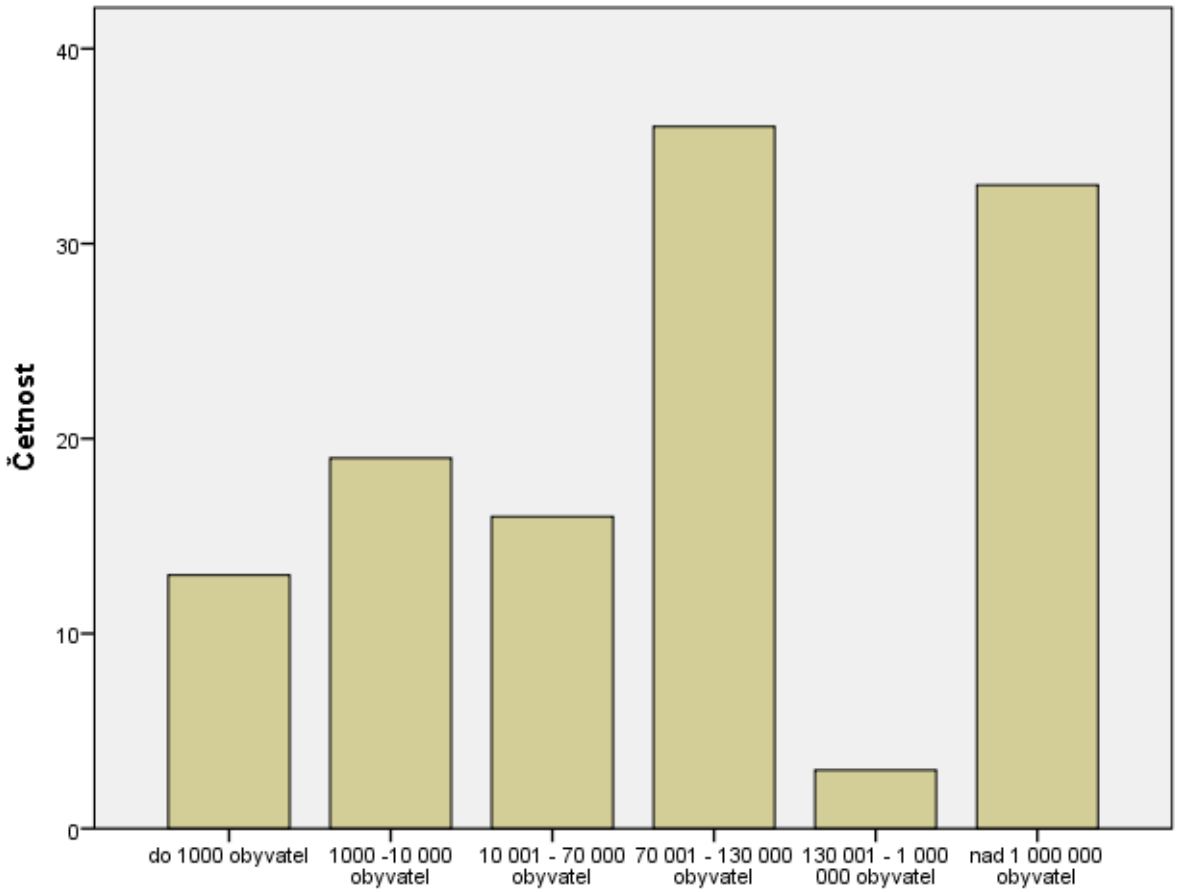


Většina dotázaných dosáhla magisterského vzdělání. Další nejpočetnější skupinu tvoří probandi se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. Je více než pravděpodobné, že toto rozložení ve sledovaném souboru neodpovídá populačnímu rozložení a z výzkumného hlediska lze tedy považovat za slabší místo šetření. Na druhou stranu je možné i tyto závěry aplikovat a podávají přehled o určitém typu obyvatel.

4.1.4. Bydliště

Počet obyvatel v obci místa bydliště

	Četnost	Platná %
do 1000 obyvatel	13	10.8
1000 -10 000 obyvatel	19	15.8
10 001 - 70 000 obyvatel	16	13.3
70 001 - 130 000 obyvatel	36	30.0
130 001 - 1 000 000 obyvatel	3	2.5
nad 1 000 000 obyvatel	33	27.5
Suma	120	100.0

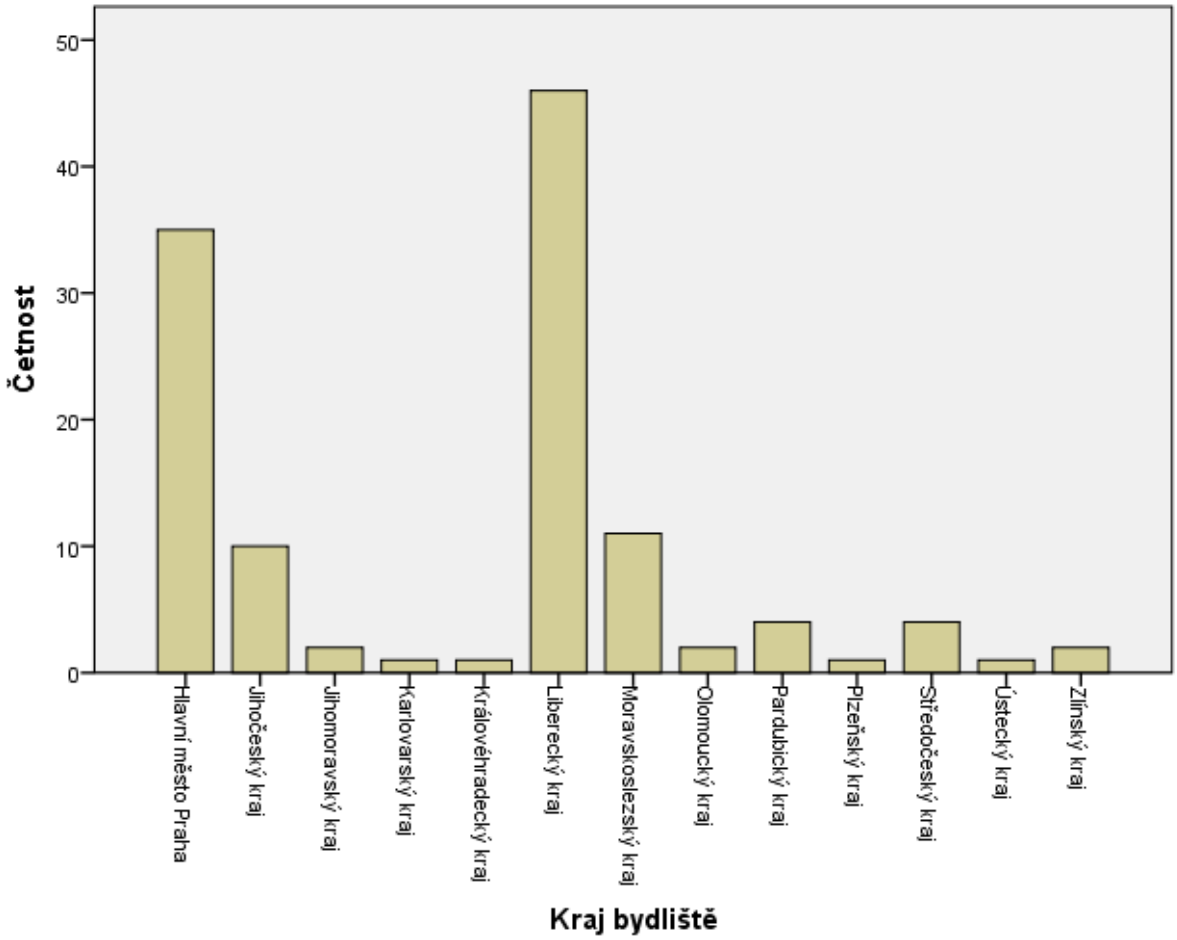


Respondenti ankety byli z majoritní části obyvateli větších měst. To nebývá v podobných průzkumech nic nestandardního a jde o celkem logický jev, bere-li se do úvahy, že obecně většina obyvatel žiji ve městech. Potěšující je, že se podařilo nalézt zastoupení v každé z definovaných kategorií.

Kraj bydliště respondentů

	Četnost	Platná %	Kumulativní %
Hlavní město Praha	35	29.2	29.2
Jihočeský kraj	10	8.3	37.5
Jihomoravský kraj	2	1.7	39.2
Karlovarský kraj	1	.8	40.0
Královéhradecký kraj	1	.8	40.8
Liberecký kraj	46	38.3	79.2
Moravskoslezský kraj	11	9.2	88.3
Olomoucký kraj	2	1.7	90.0

Pardubický kraj	4	3.3	93.3
Plzeňský kraj	1	.8	94.2
Středočeský kraj	4	3.3	97.5
Ústecký kraj	1	.8	98.3
Zlínský kraj	2	1.7	100.0
Suma	120	100.0	



Kritérium regionální různorodosti se naplnilo jen částečně a z pohledu sociologické metodologie ne zcela uspokojivě. Výrazná většina respondentů pobývá v hlavním městě či v Libereckém kraji. Při úvahách o větším výzkumu na toto téma by bylo jistě vhodné, stejně jako bylo v analýze z roku 2016[128] zajištěno oslovení každého okresního soudu, stanovit a zajistit minimální počet respondentů každého takového okresu. Závěry z komplementace takových výsledků by mohly poskytovat zajímavý náhled do situace a možná i napomoci ke stanovení akčního plánu například na poli edukačním, popularizačním či politickém.

[128] Pichrt, J.; Štefko M.; Morávek J.: *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016

4.1.5. Povolání

vzdělávání - lektor	Ekonom	Specialista v oblasti rozvoje lidských zdrojů
podnikatel	Student	nástrojář
junior researcher, programator	pedagog	Odborný rada oddělení investičních činností, Státní pozemkový úřad
Zahraniční obchod, jednatel společnosti	Státní zaměstnanec	Projektant
administrativa	konzultant	Učitel
novinář	Lektor environmentalni vychovy	Učitel
Vzdělávání, Specialista vzdělávání a rozvoje	Psychoterapeut	Učitelka ZŠ
Student	účetnictví, projektový manažer	Ucitelka
Doprava a logistika, výkonný ředitel	Programátor	podnikatel
Automotive, programátor	IT specialist	projektový manager
soukromý podnikatel	Psycholog	Animátor, programátor, senior
student	truhlář	OSVČ, projektové řízení NGO
Zubní lékař	manager	vlakvedoucí
Investor	advokát	Projektový manager
zábavní průmysl, obsluha kasina	student práv	Středoškolská učitelka
finanční poradenství	Operátor Kotle	strojirenstvi, reditel
školství	výzkumník	konzultant v online marketingu
Volnocasovy pedagog	psycholog, speciální pedagog	dula, laktační poradkyně, lektorka
IT specialista - programator	Inovace. Projektovy manazer	OSVČ
administrativní pracovnice	Specialni pedagog	Programator CNC
OSVČ - kulturní manažer, manažer mobilní aplikace	Podnikatel ve službách	Státní správa, zástupce ředitele SOU
Konstruktér, elektrotechnik	Učitel	Učitelka 2. Stupeň ZŠ
Personalistika	student, co roznáší letáky	pedagog
právník	Sociální pracovník, vedoucí	Překladatelka a tlumočnice na volné noze
PURCHASING Manager	student	Manager
doprava	jednatel, projektový manager	student
vědecký pracovník	Poradenství - speciální pedagožka	ředitel
Payroll Supervisor	Duchodce	IT analytik
Mateřská dovolená (Psycholog v SPC)	VFX Artist	Sociální pracovník
Justiční úředník	architekt	Učitelka
Student	roto artist	Muzejní pedagog
konzultant	OSVČ zdravotnictví	Skolstvi, ucitelka
úředník	Advokátka, zwpsaná mediátorka	Projektový inženýr, vývoj a vyzkum
ředitel školy	film, majitel firmy	soudce
	porodní asistentka	Finance
	jednatel firmy , stavebnictví	controlling
	Jevištní technik	Školství, speciální pedagog
	učitel	IT, programátor
	plánovač	asistentka
	zemědělství	Manager
	Gastronomie a pohostinství, obsluha	Konstruktér
	Administrativní pracovník	
	vzdělávání - obchodník	

Tabulka zaznamenává necenzurovaný přehled profesí respondentů, tak jak je vyplnili do dotazníku. Jeví se, že kritérium různorodosti bylo naplněno. Určité obavy ze zkreslení výsledků v důsledku například přílišného zapojení odborné veřejnosti z profesí s mediací spjatých zůstaly liché, ačkoliv několik osob s právnickým či jiným příbuzným zaměřením se šetření také zúčastnilo.

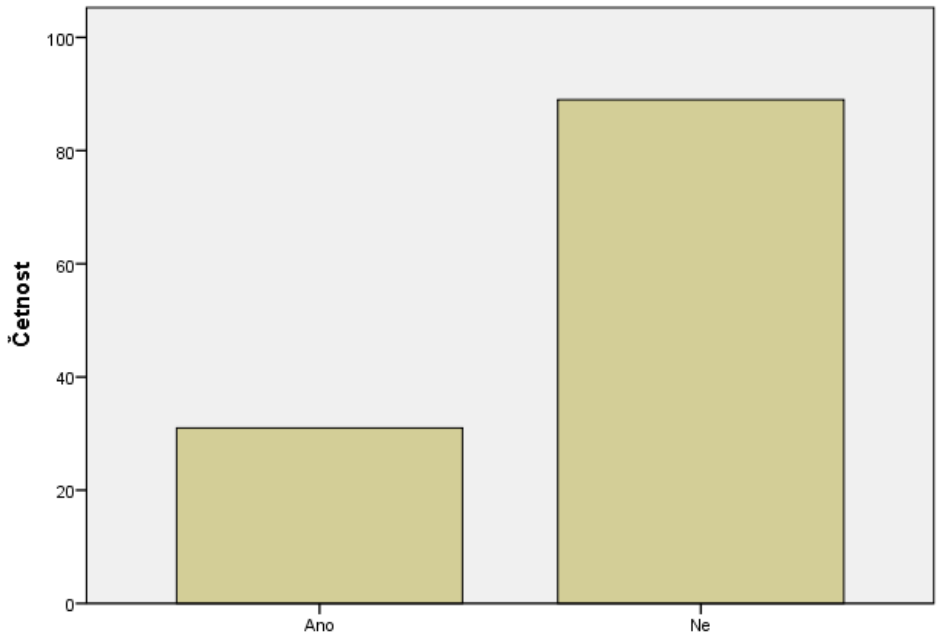
4.2. Výsledky dotazníku

4.2.1. Otázka č. 1

Byl/a jste někdy účasten/účastna pracovně-právního konfliktu (např. namítání neplatnosti výpovědi, spor o odměnu z dohody, náhradu mzdy za dovolenou...)?

Tato otázka není položena z hlediska právní terminologie úplně přesně, a to záměrně. Neočekáváme totiž od respondentů z řad především laické veřejnosti striktní rozlišování právních sporů a konfliktů. I z tohoto důvodu jsme v teoretické části práce tolik zaměřili pozornost na konflikty. V tomto případě je pro nás cennější porozumění respondentů a jejich vyjádření k podstatě věci, a je tedy třeba používání jazyka, kterému budou rozumět, než otázku postavit sice terminologicky přesně, ale pak se tvářit a předpokládat, že i odpovídající chápou a vnímají rozdíl v terminologii shodně.

	Četnost	Platná %	Kumulativní %
Ano	31	25.8	25.8
Ne	89	74.2	100.0
Suma	120	100.0	



Výsledky jsou možná až nečekaně pozitivní. Ze 120 dotázaných se vyjádřila kladně, tedy ve smyslu, že byla účastna pracovněprávního konfliktu, pouze ¼. Zde se otevírá prostor pro

případné další šetření a zpřesnění subjektivního pojetí dané otázky v případě navazující studie na toto téma.

a) Pokud v otázce 1 odpovídáte „ano“, v jaké roli?

Role	Četnost
zaměstnanec	15
zaměstnavatel	7
jako zaměstnanec i jako právní zástupce zaměst.	1
Kolegyně zaměstnance	1
pozorovatel	1
právní zástupce	1
právní zástupce jedné ze stran	1
soudce	1
svědek zaměstnavatele	1
Zaměstnanec i zaměstnavatel	1
zapsaný mediátor nebo advokát	1

Závěry této otázky přinášejí informaci, že nejvíce osob, které vypovídají o pracovněprávním konfliktu (ať už ho pojímají spíše jako pracovněprávní spor, či více jako konflikt v pracovní oblasti) se takového střetu účastnili z pozice zaměstnance. Poměr rolí zaměstnavatelů ku zaměstnancům je v rámci této odpovědi přibližně 1:2.

Z tabulky také vyplývá, že šetření se zúčastnil přinejmenším jeden zapsaný mediátor.

b) Pokud v otázce 1 odpovídáte „ano“, jak byl tento konflikt řešen?

Vybraný/uvedený způsob řešení	Četnost	%
soudně	6	18
domluvou dvou stran	9	27
domluvou dvou stran za současného přičinění nezávislého třetího	2	6
odchodem	7	21
nebyl řešen	5	13
soudně i domluvou	1	3

další případy soudně nebo na setkání se mediátorem	1	3
Ultimátem z mé strany	1	3
dopisem psaným právníkem a následným ustoupením ze sporu ze strany zaměstnavatele.	1	3

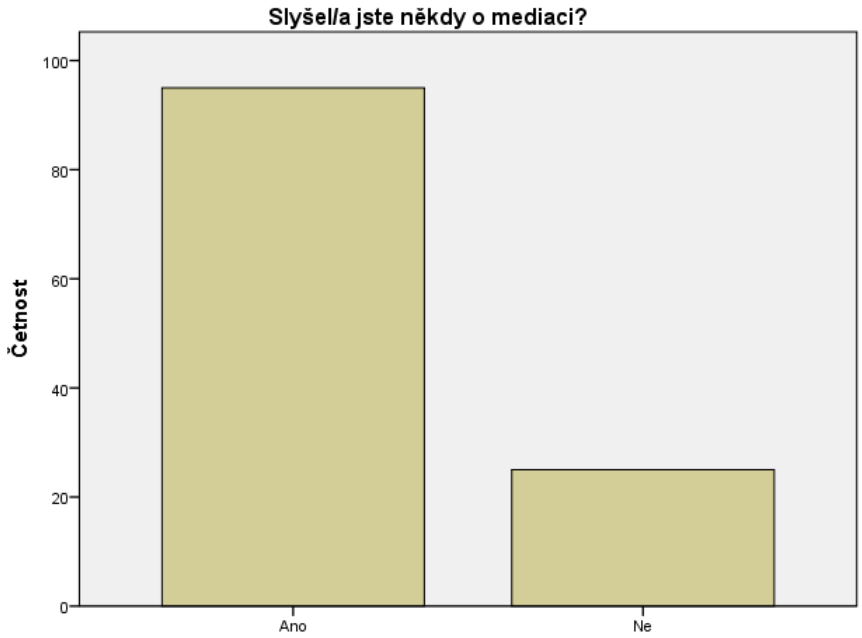
N = 33

Na otázku číslo 1 odpovědělo kladní 31 osob. U této podotázky se vrátilo 33 odpovědí. Někteří respondenti mají očividně více typů zkušeností s řešením pracovních konfliktů.

4.2.2. Otázka č. 2

Slyšel/a jste někdy o mediaci?

	Četnost	Platná %	Kumulativní %
Ano	95	79.2	79.2
Ne	25	20.8	100.0
Suma	120	100.0	



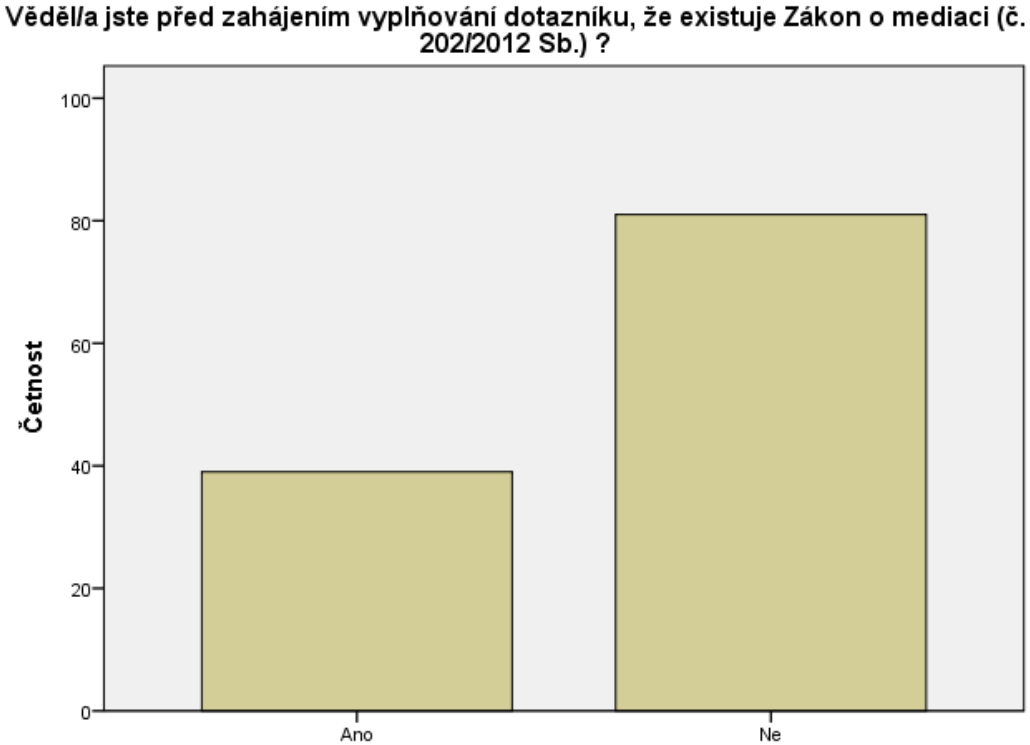
V této otázce bylo cílem zjistit, jestli pojem mediace již vešel v České republice ve známost. Je zřejmé, že soubor není ve všech ohledech reprezentativním. Jak bylo uvedeno výše, většina respondentů patří k osobám s vyšším vzděláním a ani jejich regionální zastoupení není

rovnoměrné. Zároveň se ale odpovědi týkají věkově různorodých osob z velkých i menších měst či venkova. Termín „mediace“ byl známý, dle subjektivní výpovědi, pro téměř 80 % dotázaných.

4.2.3. Otázka č. 3

Věděl/a jste před zahájením vyplňování dotazníku, že existuje Zákon o mediaci (č. 202/2012 Sb.) ?

	Četnost	Platná %	Kumulativní %
Ano	39	32.5	32.5
Ne	81	67.5	100.0
Suma	120	100.0	



Otázka cílená na zjištění úrovně povědomí o Zákoně o mediace byla zodpovězena ve prospěch znalosti zákona jen v 32,5 %. Naopak 67 % nikdy o tomto předpisu neslyšelo, nebo tuto informaci nezaregistrovalo. Proč může být tento údaj zajímavý? Jistě by se dalo dopovědět, že existuje mnoho zákonů, o kterých lidé nemají nejmenší ponětí. Námitkou k tomuto postoji ovšem může být, s odvoláním na právní zásady, jak mohou osoby disponovat s něčím, co je jim vzdálené, jak se mohou účelně brát o svá práva, když se ztrácí v právní systému přeplněném výsledky čilé normotvorby? Samozřejmě že se můžeme přiklonit k tomu, že podstatnější než

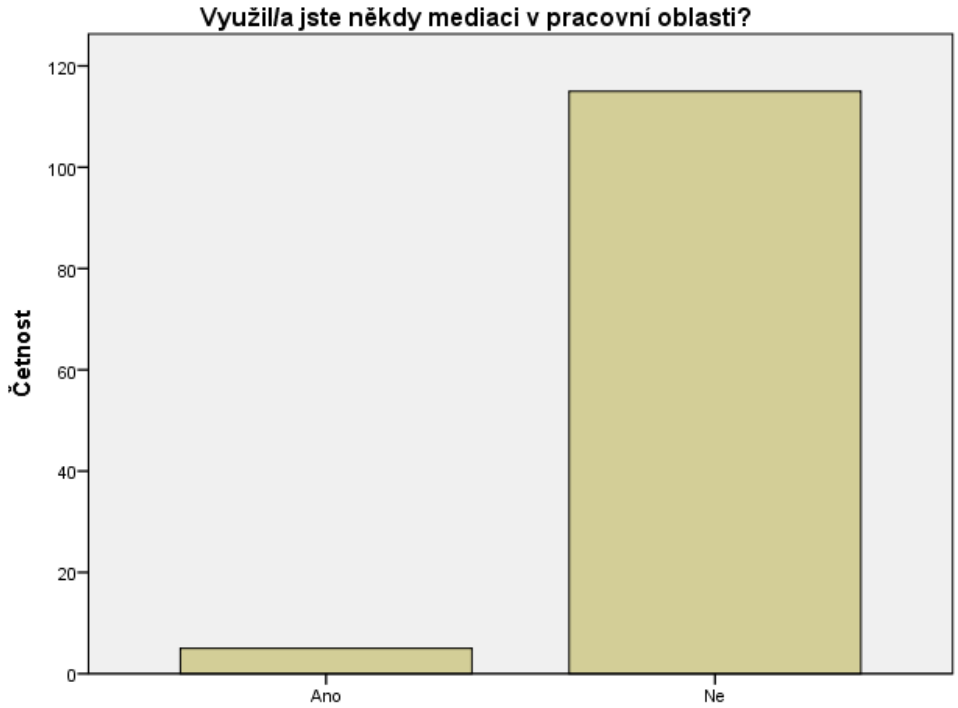
znalost o předpisu je otázka praktická. Přestože ZoM slouží pravděpodobně především mediátorů samotným, domníváme se, že se jedná o předpis, který by určitou dávku popularizace snesl, především pak pro upevnění důvěry v mediátory, kteří strany v konfliktu procesem mediace provázejí.

4.2.4. Otázka č. 4

MEDIACE je postup při řešení konfliktu, kterého se účastní třetí nezávislá osoba, podporující komunikaci a napomáhající zprostředkování dohody mezi stranami střetu.

Využil/a jste někdy mediaci v pracovní oblasti?

	Četnost	Platná %	Kumulativní %
Ano	5	4.2	4.2
Ne	115	95.8	100.0
Suma	120	100.0	



I přesto, že celá čtvrtina dotázaných uvedla v první otázce, že byla účastna pracovněprávního sporu, pouze 5 ze 120 respondentů někdy využilo k řešení takového sporu mediaci.

Těchto pět osob bylo dotázáno na 4 podrobnější informace evaluačního charakteru. Výsledky jejich odpovědí jsou zaznamenány v necenzurované podobě v soupisech níže. Odpovědi v těchto doplňujících položkách byly fakultativní.

a) Čeho se věc týkala?

výpovědi z pracovního procesu
Kritiky koncepce mého programu jiným vedoucím
Neplatnosti výpovědi
konfliktu mezi kolegy
nedobrovolné ukončení prac. poměru

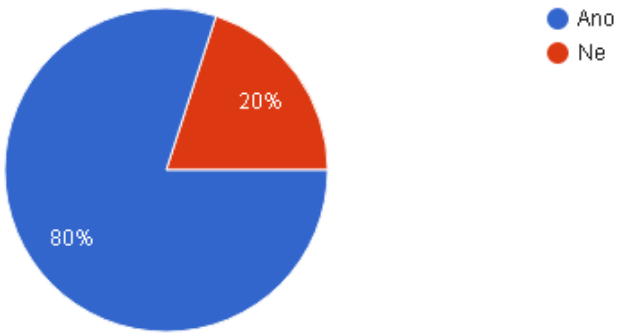
b) Kdo (obecně) prováděl mediaci?

advokát
Supervizor
Mediátor
mediátorka
nezávislá osoba

c) Jak tuto metodu hodnotíte?

veskrze pozitivně
Pozitivně
Kladně
úspěšně
kladně

d) Měla mediace nějaký přínos?



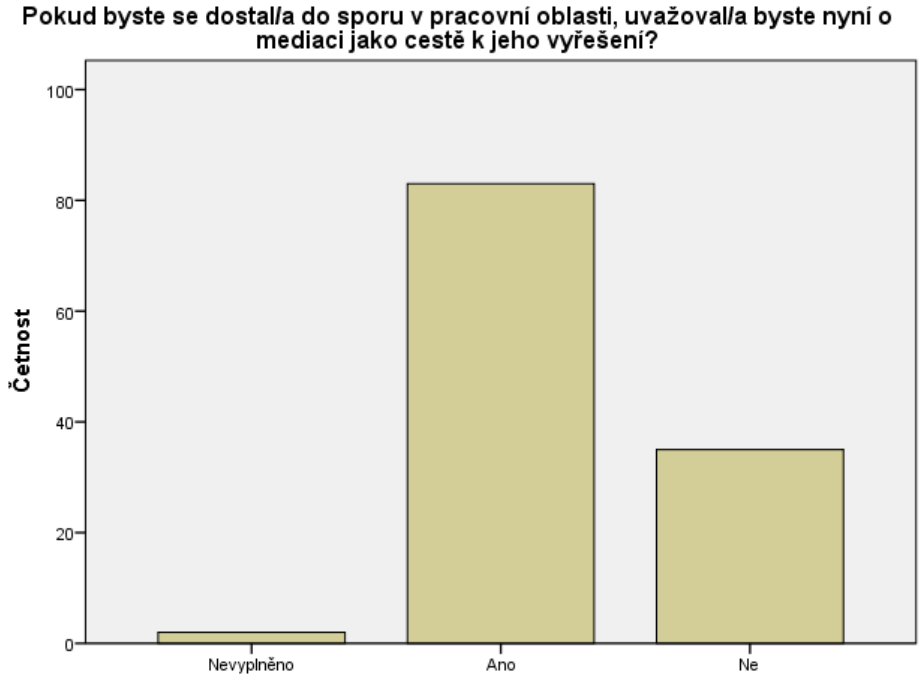
N=5

Na odpovědích je zajímavé, že v otázce c) která nenabízela paletu jasně formulovaných odpovědí a byla otázkou otevřenou, se odpovědi shodují a mediační metodu v řešení pracovněprávního konfliktu všichni, kteří se ji rozhodli podstoupit, kvitují. I přes tento pozitivní dojem z mediačního procesu jedna osoba uvádí, že mediace neměla přínos. Ostatní čtyři respondenti vypovídají o existenci přínosu mediace.

4.2.5. Otázka č. 5

Pokud byste se dostal/a do sporu v pracovní oblasti, uvažoval/a byste nyní o mediaci jako cestě k jeho vyřešení?

	Četnost	Platná %	Kumulativní %
Nevyplněno	2	1.7	1.7
Ano	83	69.2	70.8
Ne	35	29.2	100.0
Suma	120	100.0	



Z odpovědí na tuto otázku vyplývá poměrně významná obliba tohoto druhy alternativního způsobu řešení sporů v oblasti pracovního práva. I když si uvědomujeme limity mezi deklarovaným prohlášením a rovinou reality. K této otázce je třeba podotknout, že nebylo ani v nejmenším cílem dotazníku naléhat na respondenty. I v úvodní instrukci dotazníku bylo zmíněno, že neexistují žádné „žádoucí“ a „nežádoucí“ odpovědi a vzhledem k příchozím odpovědím panovala otevřenost. Šlo nám o co nejvyšší vypovídající hodnotu.

K této poslední otázce byla přidružena ještě výzva k (dobrovolnému) vysvětlení postoje respondenta. Tyto odpovědi podávají zřejmě nejlepší informaci o představách osob a jejich náhledu na mediaci. Rámcový přehled zdůvodnění k oběma odpovědím uvádíme v tabulce, která uzavírá celou tuto empirickou část.

Tabulka - Výhody a nevýhody mediace

NE, protože…
Rád řeším věci mezi dvěma stranami.
Snažím se případné spory primárně řešit pouze dvoustranně.
Pokud se spor vyhrotí, nemyslím, že by to pomohlo
Myslím si, že si to dokážu vyřešit sám.
Nejdříve bych se spor nejspíše pokusila vyřešit sama.
S mým vedoucím i majitelem firmy je rozumná řeč, a pokud není, pak mají vždy pravdu. Možná bych o ní uvažoval, být zaměstnaný v jiné společnosti.
Domnívám se, že mediace je vhodná k řešení sporu pouze ve velmi úzkém okruhu pracovněprávních případů a jejích výhod lze dosáhnout i bez účasti profesionálního mediátora.
Věřím, že bych vše zvládla vyřešit sama.
Mediace se státem jako zaměstnavatelem není dle mého názoru vhodným prostředkem řešení, stát většinou není mediaci nakloněn.
Zaměstnanec se málokdy je ochoten dohodnout jinak, než soudně, pokud už problém eskaluje.
Takový způsob je podle mě třeba asi až ve velmi závažných pracovních konfliktech.
V mém pracovním okolí je možné dobrat se dohody i bez využití externí mediace.
Zatím to asi není třeba.
Soudní řešení sporu zvýhodňuje zaměstnance.
Nikdy mě to nenapadlo.
Řešila bych to s právníkem
O mediaci bych uvažoval až v případě, kdy by veškeré mé dovednosti a schopnosti nevedly k vyřešení sporu...
Nedostávám se do sporů, raději ustoupím.

ANO, protože…
Smírnou dohodu vždy považuji za lepší řešení, než soudní spor.
Dobrá inspirace a připomínka tohoto postupu.
Záleželo by na typu a vážnosti sporu.
Pohled "zvenčí" by mohl být nápomocen k řešení konfliktu.
Je to dobrý způsob řešení konfliktů.
Rychlost, pohled jinýma očima, nižší nákladnost, mám to v Etickém kodexu, smířlivé ukončení sporu, šance na další spolupráci...
Určitě je to způsob řešení problémů a v závislosti na situaci bych mohla nad tímto řešením uvažovat.
Účinná mediace přináší konstruktivní řešení v kratším časovém horizontu než soudní spor. Pokud je správně vedena, žádná stran si v řešení daného sporu nemusí připadat nutně jako 'poražená'.
Ve sporu bych se ráda spolehla na odborníka, který by nekonfliktní cestou vyřešil problém.
Ano, pokud by se jednalo o složitější spor.
Šetrnější cesta než soud. Možná i méně nákladná.
3. strana dokáže řešit situaci bez emocí.
Rychlejší řešení sporu než soudně, nižší reputační riziko.
Nemám s ní zkušenosti, ale myslím si, že soudy jsou časově náročnější než mediace.
Možnost nalézt jiná řešení, které zainteresované strany nevidí.

Jednodušší než soud.

Díky mediátorovi lze dle mého názoru dosáhnout rychlého řešení pro obě strany.

Nejsem právník, dávalo by to smysl. Vlastního právníka nejspíše nepotřebuji.

Mediace může pomoci převést spor do věcné roviny a je rychlejší než soud.

Velmi často stačí, když strany sporu dostanou příležitost spolu mluvit.
V případě, že by se jednalo o vážný dopad problému (např. finanční kompenzace, poškození jiné další osoby).
Pokud by šlo o "lidské neporozumění", které by nemělo jiný dopad na nikoho dalšího, příp. by způsobilo "pouze" můj odchod z firmy, mediaci bych nevyhledávala.
Zní to jako zajímavá varianta, jak vyřešit problém.
Mediace může být rychlejší, levnější, úspěšnější.
Rozhodně bych ocenila pomoc někoho, kdo se vyzná v problematice a dovede komunikovat.
Zajímavá možnost, která může přinést výsledky.
Řešení prostřednictvím mediace predikujeme aktivitu u obou stran a snahu se dobrat konce systémem výhra
Využití třetí nezávislé strany k řešení sporu mi připadá jako správný a účinný způsob, jak konflikt (co nejkorektněji) vyřešit.
Rychlejší než případný soudní spor.
Mediace je smysluplnou cestou pro strany, které již nemohou komunikovat mezi sebou.
Jednat skrze třetí nezaujatou osobu mi přijde velmi vhodné při řešení zásadnějších sporů.
Třetí strana by mohla napomoci férovému a klidnému řešení sporu.
Pravděpodobně by byla větší šance dohody přijatelné pro obě strany.
Objektivní pohled.
Záleželo by na povaze, zda by byl lepší právník tam, kde bylo jednoznačně porušeno moje právo nebo mediace.
Tam, kde bych chtěla dosáhnout dohody a kompromisu.
Jde o pohled nezávislé a odborné osoby.
Po neúspěšném vyčerpání vlastních snah o vyřešení problému ano.
Dobrý nápad, pokud si nebudu vědět rady.
Třetí pohled považuji za přínosný za předpokladu, že bude nestranný.
Věřil bych, že se domohu chtěného.
Lepší než soudní spor, jednodušší, rychlejší...
Vidím přínos - zainteresovaný člověk vnáší do sporu své emoce.
Rozhodně ano, vždy je lepší vše vyřešit relativně smírným způsobem, než vést zákopovou válku přes soudy.
Pohodlnější řešení.
Pokud bych se nedohodl sám, zkusil bych mediaci jako druhý krok.
Prostředník by mi ulehčil situaci tím, že by za mne formuloval a řešil to, co by mne samotnou vrhalo do nekomfortních stavů. A myslím, že by jednal bez vášní a lépe hledal kompromisy z důvodu nezaujatosti.
Vždycky o tom uvažuji... Nevím, co se představuje, že je řešení konfliktu. Pokud jde o vážný spor, tak to stejně většinou končí odchodem. Mediace asi může pomoci v řešení následného sporu o peníze... A asi by to mohlo fungovat v diskriminačních sporech.
Efektivní, rychlejší cesta přes zprostředkovatele komunikace.
Mediace by zvýšila šanci na domluvu.
je třeba vyčerpat všechny možnosti před krajními řešeními.
Je vhodné přinést do sporu pohled někoho dalšího, ukáže mnohdy věci, které sami nevidíme.
Za předpokladu, že by mi to bylo nabídnuto zaměstnavatelem jako způsob řešení tak ano.
Je to elegantní způsob řešení sporu.
Po vyplnění dotazníku si zjistím, co mediace znamená a jaký význam by pro mě mohla mít.

Závěr

Cílem této práce nebylo podat maximální přehled všech možností využití mediačního procesu, anebo dokonce tvrdit, že mediace je spásnou metodou, která vyřeší všechny pracovněprávní spory nebo konflikty na pracovišti a v zaměstnaneckých otázkách. Ambicí této studie bylo akcentovat interdisciplinárnost předkládané materie, pokusit se poukázat na téma optikou méně běžnou. O mediaci obecně již pojednává rozsáhlé množství publikací a textů, o mediaci v pracovněprávních záležitostech už výrazně méně, nicméně je třeba podotknout, že relativně nová publikace *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích* takřka vyčerpávajícím způsobem vykresluje všechny relevantní informace v této oblasti. Nutno přiznat, že je potom poměrně obtížné nacházet ve vybraném předmětu přístup poskytující další přínosy na tomto poli. Především tato snaha o přispění rozvoje obsahu, byť i nepatrným datovým rozšířením již zjištěných poznatků, spolu s vnitřní potřebou ověření z doslechu tradovaných informací, vedla k začlenění empirické části.

Výstupem empirické části je, krom výše představených výsledků, portfolio výpovědí a rejstřík osob svolných k dalšímu, hlubšímu šetření, například již rozsáhlejší a komplikovanější kvalitativní metodou, která může přinést i lepší analýzu věci, zpřesnit popis situace či definovat očekávání veřejnosti. Výsledky empirické části nejsou pravděpodobně revolučním zjištěním, přesto tendence, které naznačují, a na větším vzorku by se dalo očekávat, že i potvrzují, mohou být užitečným datovým podkladem nejen pro další šetření, ale i pro argumentaci na tomto poli. Výstupy lze využít například jako podporu pro ilustraci potřeby větší popularizace existence Zákona o mediaci mezi laickou veřejností, vycházíme-li z předpokladu, že by veřejnost měla mít alespoň základní povědomí o zákonech, kterými se společnost řídí.

V souladu se závěry již provedených studií se ukazuje, že počet respondentů, kteří kdy využili mediaci, je poměrně nízký, zároveň těch několik málo, co s ní mají osobní zkušenost, ji jako proces nahlížejí kladně. Přibližně ¾ dotázaných se vyjádřily ve prospěch mediace v případě, že by se ve svém životě dostaly do sporu v pracovní oblasti. Tuto informaci považujeme za mimořádně pozitivní až překvapivou. Samozřejmě za plného vědomí „rizika“, že odpověď v dotazníku nemusí nutně nacházet odraz v konativní složce osobnosti a že v pojímání veřejnosti nemůžeme předpokládat, že sporem je myšlen skutečně spor v právním smyslu. Domníváme se ovšem, že rozšíření pojetí všeobecně na konflikty v pracovní oblasti je v tomto ohledu zcela legitimní.

V neposlední řadě jsme přesvědčeni, že už samotné téma dotazníku a čas nad ním strávený mohly respondenty inspirovat k úvahám o posílení alternativního způsobu řešení sporů.

Cenný je i soupis veřejností vnímaných výhod a nevýhod tohoto způsobu řešení pracovních sporů.

Lze konstatovat, že ačkoliv se uvedené jednotlivé mediační modely, jak byly v teoretické rovině nastíněny v části 3.2.2., značně liší, pokud jde o míru diferenciace jednotlivých fází, a v případě modelu J. Beerové se dokonce specificky zavádí odlišný počet mediátorů, je možné vysledovat společný základ, který víceméně splňuje všechny obecné charakteristiky mediace uváděné ve většině přehledových publikací, jež nastiňují pojem mediace. Právě poslední zmíněný model pokládáme za vysoce vhodný pro použití v pracovněprávních sporech.

Zajímavým aspektem, na který je někdy upozorňováno v prakticky laděných příručkách (manuálech mediace) je finanční, respektive hledisko nákladů. Model mediace se tedy nevybírá čistě podle efektivity a vhodnosti k typu sporu a stranám, ale také z hlediska finanční úspornosti, respektive s ohledem na náklady, které jsou strany sporu ochotny do procesu mediace vložit. Je jistě pochopitelný efekt, že zisky z potencionálně pozitivně vyřešeného sporu jsou hypotetické a budoucí, zatímco peníze vynaložené na proces mediace jsou jisté a současné. Z hlediska sporů bylo představeno též kritérium časové úspornosti, jako vodítko pro volbu mediačního procesu, které může speciálně ve sporech mezi zaměstnanci a zaměstnavateli hrát klíčovou úlohu, jednak pro urychlení získání ušlých zisků mnohdy zásadních v otázkách živobytí, za druhé pro obnovení potenciálu efektivity práce.

Nosným kamenem všech mediačních modelů je pak zejména vytváření vztahů vzájemné důvěry a spolupráce mezi spornými stranami. Orientace na věcné řešení problému. Silnou stránkou mediace je efektivní pomoc sporným stranám, které se ocitají v konfliktu, kde bývá těžké dohodnout se na tom, v čem vlastně spočívá jejich problém a jaké jsou jeho příčiny. Pokud se problém nedefinuje způsobem přijatelným pro všechny znesvářené strany, těžko se vyřeší. Proto se mediátor musí hodně ptát a opatřit si co nejvíce informací. Mediace je tedy jistě silným nástrojem, bylo by však chybou očekávat, že každý proces mediace musí skončit skutečně efektivním a dlouhotrvajícím řešením konfliktu. Bylo by též nekorektní v tomto směru i přesvědčovat sporné strany, ty je naopak v dikci § 3 odst. 2 ZoM nutné poučit, že pro ně stále trvá možnost soudní ochrany. Lze ubezpečovat o možnosti a silném potenciálu, nikdy však o jistotě nalezení trvalého řešení.

Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, které máme v průběhu celé této práce na mysli především, a které stojí na pozadí většiny úvah zde prezentovaných, vyžadují výraznou dávku vzájemné důvěry. Mnohdy se jedná o kooperaci osob, které spolu nemají v prvopočátcích takřka nic společného, neexistuje mezi nimi obvykle žádné přirozené pouto dané vnějšími okolnostmi. Toto pouto se tvoří. Zároveň při každé činnosti je prověřována jeho pevnost menšími či většími

otřesy. Domníváme se, že soudní řešení sporů takovéto otřesy jen posiluje na, pokud dojde k soudnímu řízení obvykle už tak velmi hluboké, intenzitě a takřka vylučuje možnost pokračování spolupráce na bázi vzájemné důvěry. Právě pro ty vztahy, kde vidina vzájemné spolupráce ještě existuje, jen je aktuálně zastřená nánosem emocí a konfliktním vyladěním, jak bylo důkladně popsáno v druhé části této práce, vidíme ten nejlepší prostor pro mediační postupy.

Seznam použitých zdrojů

1. Seznam použité literatury

BÁRTA, Jan. Pěkné nadělení, *Právník*. 1993, 10, s. 859 – 871.

BEER, Jennifer a Eileen STIEF: *The Mediator' s Handbook: Developed by Friends Conflict Resolution Programs*. Canada: New Society Publishers, 1997. ISBN 9780865717220.

BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-667-8.

BĚLOHLÁVEK, Alexander J. *Ochrana spotřebitelů v rozhodčím řízení*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-297-0.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BOULDING, Kenneth Ewart. *Conflict and defense: a general theory*. New York: Harper Collins, 1962.

COSER, Lewis A. *Continuities in the study of social conflict*. New York: Free Press, 1967.

CRAWLEY, John: *Constructive Conflict Management*. London: Nikcholas Vrealey Publishing, 1992. ISBN 978-1857880144.

CRUM, Thomas. *The Magic of Conflict : Turning a Life of Work into a Work of Art.* Touchstone Books, 1988. ISBN 0684854481.

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

DONOHUE William; KOLT Robert: *Managing interpersonal conflict.* Newbury: Sage Publications, 1992. ISBN 9780803933125.

DVOŘÁK, Jan, Jiří ŠVESTKA, Michaela ZUKLÍNOVÁ, et al. *Občanské právo hmotné*. 2., Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-187-3.

ELIÁŠ, Karel. K některým základním otázkám rekodifikace českého soukromého práva. *Právník.* 1992, 2, s. 105 -128.

ERDOGAN, Berrin, Tayla N. BAUER, Donald M. TRUXILLO, Layla R. MANSFIELD: Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature*, Journal of Management*, 2012. 38(4), s. 1038-1083.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

FIALA, Josef, Milana HRUŠÁKOVÁ a Jan HURDÍK. *Úvod do soukromého práva*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2976-5.

FISHER, Fred: *Jak zvládat konflikty a neshody*. Local Government Initiative Programme of the Open Society Institute, Partners Czech, 2002.

GERLOCH, Aleš. *Teorie práva*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-454-1.

HOLÁ, Lenka. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0467-6.

HRABCOVÁ, Dana. *Sociální dialog: vyjednávání v teorii a praxi*. Brno: Doplněk, 2008. ISBN 978-80-210-4773-0.

HROMADA, Miroslav. *Pracovněprávní spory*. V Praze: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-581-7.

HŮRKA, Petr. *Pracovní právo*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-540-1.

KINDL, Milan. Nadělení ještě hezčí, *Právník*. 1994, 2, s. 185 a násl.

KNAPP, Viktor. *Teorie práva*. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-028-1.

KOTTNAUER, Antonín. *Pracovní právo v praxi: základní pracovněprávní vztahy a rekodifikace*. Praha: Leges, 2014. ISBN 978-80-7502-038-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

MALAURIE, Philippe a Laurent AYNES. *Cours de droit civil*. Les successions, les libéralités. Paris: Cujas, 1995. ISBN 2-254-95314-1.

MOORE, Christopher W.: *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. ISBN 978-1-118-30430-3.

Deutsch, Morton. Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*. 2010, 25, s. 7 - 42.

MYERS, David G. *Social psychology*. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-291694-X.

PICHRT, Jan a Ljubomír DRÁPAL. *Případové studie pracovněprávní*. V Praze: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-582-4.

PICHRT, Jan, Martin ŠTEFKO a Jakub MORÁVEK. *Analýza alternativních způsobů řešení sporů v pracovněprávních vztazích*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-137-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

SVOBODA Emil. Hledání základů. *Právník*. 1929, 19, s. 545 – 555.

SVOBODA, Emil. *Výbor z prací z práva občanského a z právní filozofie.* Praha: Melantrich, 1939.

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

ŠTEFKO, Martin a VYSOKAJOVÁ Margerita. *Personální vademecum*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2016. ISBN 978-80-87975-45-9.

ŠTEFKO, Martin. *Pracovní právo v kontextu občanského práva: analýza limitů podpůrné působnosti obecného občanského práva v pracovněprávních vztazích*. Praha: Auditorium, 2012. ISBN 978-80-87284-24-7.

ŠTEFKO, Martin. *Vymezení závislé a nelegální práce*. Praha: Univerzita Karlova, Právnická fakulta, 2013. ISBN 978-80-87146-72-9.

ŠVESTKA, Jiří, Jan DVOŘÁK, Josef FIALA a kol: Občanský zákoník: komentář. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-369-2.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

WILMOT, William W a Joyce L HOCKEROVÁ. *Interpersonálny konflikt*. Bratislava: Ikar, 2004. ISBN 80-551-0832-3.

WINTEROVÁ, Alena a Alena MACKOVÁ. *Civilní právo procesní*. Praha: Leges, 2015. ISBN 978-80-7502-076-5.

2. Seznam použitých internetových zdrojů

Česká advokátní komora. *Stanovisko sekce pro ADR k výkonu mediace advokátem* [online]. Česká advokátní komora 2018 [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: https://www.cak.cz/scripts/detail.php?id=12910

Česká televize. *Průměrná délka civilních řízení vloni klesla pod 300 dnů. Správní soudy však nestíhají* [online]. © Česká televize 1996 – 2018 English [cit. 2018-09-05]. Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2450554

European Commission. *Sdělení Evropské komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropské centrální bance, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů* [online]. [cit. 2018-09-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/CS/COM-2017-167-F1-CS-MAIN-PART-1.PDF

JORDAN, V. Judith: *Courage in connection: Coflict, Compassion, Creativity* [online]. ©1990 Wellesley College [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: https://www.wcwonline.org/pdf/previews/preview_45sc.pdf

PICHRT, Jan: *Alternativní řešení pracovněprávních sporů – strašák současnosti či naděje budoucnosti?* In: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference na Pracovní právo 2016 na téma Zákoník práce v novelizaci, důchodová reforma v akci [online]. 2016 Právnická fakulta Masarykovy univerzity [cit. 2018-09-05]. Dostupné z https://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2016/index.html

Wikipedie, otevřená encyklopedie. *Konflikt*. [online]. [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt

3. Seznam použitých právních předpisů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

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. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 2/1991 Sb., zákon o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 216/1994 Sb., zákon o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů

Evropská úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod

4. Seznam použité judikatury

Rozhodnutí Ústavního soudu ze dne 23. června 1995, sp. zn. Pl. ÚS 86/95

Rozsudek Nejvyššího správního soudu, spisová značka 4 Ads 75/2011

Nález Ústavního soudu ze dne 12. března 2008, nález č. 116/2008 Sb.

5. Seznam ostatních zdrojů

Důvodová zpráva k zákonu č. 202/2012 Sb., o mediaci a změně některých zákonů [online]. 2011 [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: http://www.forarb.com/wpcontent/uploads/2012/12/zakon-o-mediaci-duvodova-zprava.pdf

Příloha - Anketní dotazník ADR

Demografické údaje

Jakého jste pohlaví? *(výběr z možností)*

Kolik je Vám let? (prosím odpovězte celým číslem)

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *(výběr z možností)*

V jaké obci žijete? *(výběr z možností dle počtu obyvatel)*

Vyberte název kraje, ve kterém žijete. *(výběr z možností)*

Jaké je Vaše zaměstnání (obor, pozice)?

Anketní otázky

1. Byl/a jste někdy účasten/účastna pracovně-právního konfliktu (např. namítání neplatnosti výpovědi, spor o odměnu z dohody, náhradu mzdy za dovolenou...)?

- Pokud v otázce 1 odpovídáte "ano", v jaké roli?
- Pokud v otázce 1 odpovídáte "ano", jak byl tento konflikt řešen?

2. Slyšel/a jste někdy o mediaci?

3. Věděl/a jste před zahájením vyplňování dotazníku, že existuje Zákon o mediaci (č. 202/2012 Sb.)?

MEDIACE je postup při řešení konfliktu, kterého se účastní třetí nezávislá osoba, podporující komunikaci a napomáhající zprostředkování dohody mezi stranami střetu.

4. Využil/a jste někdy mediaci v pracovní oblasti?

a) Čeho se věc týkala?
b) Kdo (obecně) prováděl mediaci?
c) Jak tuto metodu hodnotíte?
d) Měla mediace nějaký přínos?

5. Pokud byste se dostal/a do sporu v pracovní oblasti, uvažoval/a byste nyní o mediaci jako cestě k jeho vyřešení?

Svou odpověď v poslední otázce prosím krátce zdůvodněte.

Pokud by Vám nevadilo oslovení v případném pokračování výzkumu na toto téma, prosím napište zde svůj e-mail:

Mediace a její využití v pracovněprávních sporech a otázkách zaměstnanosti

Abstrakt

Studie poskytuje vhled do problematiky mediace, jedné z metod alternativního způsobu řešení sporů. Na tuto metodu se autorka dívá optikou pracovněprávní oblasti, ve které spatřuje její dostatečně nevyužitý potenciál. Ačkoliv hlavní těžiště zájmu zůstává v odvětví pracovního práva, celá práce je koncipována vysoce interdisciplinárně, podobně jako metoda, o které pojedná. Mezioborové přesahy se pohybují především směrem k oborům psychologie, sociologie a filosofie.

Práce je členěna na čtyři hlavní části. Jejich skladba odpovídá struktuře od obecného ke konkrétnímu. V první části dochází k zařazení odvětví pracovního práva do systému práva. Pozornost je věnována dualismu práva a vztahu práva veřejného a soukromého s ohledem na jejich vztah vůči právu pracovnímu. Druhá část se věnuje konfliktům a pojednává se v ní o symptomech konfliktu a jejich členění. Dochází k rozboru funkce konfliktů s vyváženým pohledem na jejich negativa i pozitiva. Speciálně akcentovány jsou pracovněprávní spory, jako typický příklad výrazně eskalovaného konfliktu. Část třetí nejprve pojednává o možných způsobech řešení sporů a dále se pak zaměřuje na speciální metodu řešení sporů, mediaci. V této části je mediace pojímána ze dvou hledisek - v širším pojetí, jako metoda k řešení konfliktu, a následně v užším smyslu, jako alternativní způsob řešení právních sporů. Teoretická východiska doplňuje subkapitola zaměřená na představení tří modelů mediačního procesu, která poskytuje bližší představu o realizaci metody v praktické rovině.

Od zmíněných částí se svým pojetím odděluje část čtvrtá, nazvaná empirická. Jde o uvedení a vyhodnocení sociologického průzkumu, jehož cílem bylo mapování postojů vzorku české veřejnosti vůči metodě mediace v pracovněprávních sporech. Šetření se zúčastnilo 120 respondentů. Klíčovými zjištěními z uvedeného šetření je zpráva o širokém povědomí o existenci metody mediace, nicméně naopak nízká informovanost o existenci zákona č. 202/2012 Sb., zákona o mediaci. K nejvýznamnějším sdělením dále patří především potvrzení kladného postoje a deklarace ochoty k aplikaci metody mediace pro případ pracovněprávního sporu výraznou majoritou dotázaných respondentů.

Klíčová slova: mediace, pracovní právo, alternativní řešení sporů

Mediation and its usage in labour law litigation and in employment issues

Abstract

This thesis provides an insight into the field of mediation as an alternative method of dispute resolution. This method is approached through the optics of labour law litigation perspective which in the author's point of view offers a huge potential for further development. Even though the key point stands in the field of labour law, the whole thesis has an interdisciplinary design following the design of the method described. The interdisciplinary focus aims to the fields of psychology, sociology and philosophy.

The thesis is divided into four main sections. Their composition follows the focus point from concrete to abstract concepts. The first part aims to integrate the field of labour law into the law system. The main focus is given to the dualism of the law system and the relation of the public and private law considering its relation to the labour law. The second part is devoted to conflicts and mainly reflects the symptoms of conflict and their classification. The negatives and positives of both are considered and discussed. The labour law disputes are highlighted as a typical example of a conflict. The third part describes possible solutions to the labour law disputes and then focuses on the presented method, mediation. The mediation is approached from two different perspectives: on one hand as a way of resolving conflicts, on the other hand as an alternative method of a resolving the labour law disputes. The theoretical rationals are accompanied by the explanation of three possible approaches to the mediation method. This provides a clearer example of the usage of mediation method in everyday life situations.

The fourth part differs from the others parts as it is devoted to the empirical research. The sociological research presented in this part has been conducted to map the opinions of the sample of the Czech population towards the mediation of labour law disputes. Opinions of 120 respondents were collected. The key finding of this research is that the method of mediation is publicly well recognised, on the other hand, the wider public is vaguely informed about the Act no. 202/2012 Sb, the mediation law. Another important outcome of the research is that the public opinion is in favour of the usage of the mediation method as a solution for labour law disputes as it has been declared by the majority of respondents.

Key words: mediation, labour law, Alternative Dispute Resolution