

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra práva



Diplomová práce

Mediace ve veřejné správě a v podnikání

Radka Rusová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Radka Rusová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Jičín

Název práce

Mediace ve veřejné správě a v podnikání

Název anglicky

Mediation in Public Administration and Business

Cíle práce

Cílem teoretické části této práce je teoreticky vymezit mediaci jako mimosoudní disciplínu pro řešení sporů a konfliktů, identifikovat základní atributy mediace, její právní rámec a pravidla. Dílčím cílem práce bude objasnit využívání mediace ve veřejné správě a v komerční sféře podnikání. Výstupem teoretické části je přehled základních charakteristik mediace, seznam oblastí, kde je aktivně využívána a na základě těchto informací z teoretické části bude sestaven rámec typických znaků mediace pro využití v praktické části.

Cílem praktické části je zhodnocení a návrh, jak prostřednictvím mediace dosáhnout vyšší efektivity a kvalitnějších etických a smírných řešení ve věcech sporných. Doporučení, v kterých oblastech života může být mediace nejúčinněji využívána.

Autorem práce bude nahlíženo zejména na občansko právní spory např. osobní nebo majetkové, pracovní právní spory, spory v oblasti obchodu a ve veřejné správě v oblasti sociálně právní ochrany dětí. Vedlejším cílem práce je přehled praktických zkušeností (best practices) a sestavení SWOT analýzy mediace pro veřejnou správu.

Metodika

Pro teoretickou část budou použity zejména metodiky popisu a analyticko-syntetické postupy. Budou identifikovány charakteristiky mediace a její přednosti a vady. Budou popsány druhy sporů ve veřejné správě a v podnikání.

Metodika praktické části se bude opírat zejména o kvalitativní výzkum.

Analyzovány budou oblasti ve veřejné správě a v podnicích prostřednictvím kvalitativního výzkumu, konkrétně prostřednictvím dotazníků a rozhovorů se subjekty mediace. Zkoumáno bude zejména: Jaké druhy sporů jsou převážně řešeny, na kterých odděleních a jakou formou? Jak jsou tyto spory časově náročné a jak mediace může efektivně pomoci ve veřejné správě a podnikání?

Bude použita komparativní metoda k porovnání nákladovosti mediace v porovnání se soudními spory a to jak z hlediska hospodárnosti tak z hlediska lidských zdrojů.

Interpretace výsledků bude klíčová k sestavení návrhu závěrečných doporučení.



Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

efektivita, etika, klient, komunikace, kvalita, mediace, mediátor, podnikání, smír, soud, spor, úspora, veřejná správa

Doporučené zdroje informací

- Asociácia mediátorov Slovenska, Obec – škola – mediácia, Bratislava – 2014, vydavateľ Asociace mediátorov Slovenska, ISBN 978-80-971616-2-0
- Asociácia mediátorov Slovenska, Profesionalizácia a inštitucionalizácia mediácie, Bratislava 2016, vydavateľ Asociace mediátorov Slovenska, ISBN 978-80-971616-4-4
- Janda Patrik, Vnitřní komunikace, Praha 7 – 2004, vydavatelství Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0781-0
- Patočková Dana, Nejlepší je se domluvit aneb průvodce mediačním procesem, Praha 2 2013, Vydalo Alfom, s.r.o., ISBN 978-80-87785-00-3
- PhDr. Holá Lenka, Ph.D., a kolektiv, Mediace a možnosti využití v praxi, Praha 7 – 2013, nakladatelství Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4109-3
- PhDr. Holá Lenka, Ph.D., Právní a sociální aspekty mediace v České republice, Praha – 2020, nakladatelství Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7598-719-8
- PhDr. Holá Lenka, Ph.D., Urbanová Martina a kolektiv, Mediace v praxi optikou empirického výzkumu, Praha – 2021, nakladatelství Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7598-933-8
- Samuelson Paul A., Nordhaus Willidam D., Ekonomie 19.vydání, Praha 10 – 2013, nakladatelství NS Svoboda, ISBN 978-80-205-0629-0
- Svatoš Martin, Tajemství mediace aneb řešení sporů od A do Z, 2020 – vydavatelství Art Francesco s.r.o. ISBN: 978-80-86819-17-4
- Šišková Tatjana, Facilitativní mediace, Praha – 2012, nakladatelství Portál, ISBN 978-80-262-0091-8

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. JUDr. Eva Daniela Cvik, Ph.D. et Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 7. 6. 2022

JUDr. Jana Borská, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 02. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Mediace ve veřejné správě a v podnikání“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 24.03.2023

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své práce paní doktorce Evě D. Cvik za její profesionální vedení, cenné rady a laskavou podporu. Děkuji všem, kteří se zapojili do této práce, tedy všem mediátorům, manažerům a starostům, velmi si jejich pomoci a úsilí vážím.

Děkuji svým dcerám za jejich ohleduplnost, trpělivost a láskyplnou motivaci. Děkuji svým přátelům, že se mnou vydrželi, až do této významné chvíle. A Martinovi D. děkuji za výjimečnou podporu, energii a lásku.

V neposlední řadě bych pak se smutkem, úctou a poděkováním chtěla vzpomenout na dámu české mediace, paní doktorku Tatjanu Šiškovou. Její nejen mediační cesta se navždy uzavřela 9.3.2023.

Mediace ve veřejné správě a v podnikání

Abstrakt

Smír, neformálnost, dobrovolnost, diskrétnost, mlčenlivost – to jsou principy charakterizující mediaci. Tedy formu řešení sporů smírem, kdy prostřednictvím třetí nestranné osoby dochází k vyjednání společné dohody dvou či více stran.

V této práci je popsáno, jak je disciplína mediace zakotvena v našem právním systému, její historický vývoj, přednosti a současně nevýhody mediace ve srovnání se soudními procesy. Pozornost se zaměřuje na to, jak mediaci efektivně využívat, v kterých oblastech je nejefektivnější a neúčinnější a z jakých důvodů. Patříčná pozornost je také věnována pozici mediátora a to, jak z profesního, tak osobnostního hlediska.

Výsledkem praktické části jsou doporučení, jak s tímto alternativním, a ve světě velmi obvyklým řešením nahrazující soudní jednání, efektivně pracovat. A to nejen v oblastech občanského života – tedy s veřejností, ale zejména pak ve veřejné správě a korporacích. Závěrem jsou shrnuty výhody a nevýhody mediace oproti soudnímu jednání a jak by mohla mediace efektivně přispět k lepšímu fungování veřejné správy a korporací. Závěr práce obsahuje doporučení a návrh kroků, které přispějí k lepší pozici a profesionalizaci mediace.

Klíčová slova: efektivita, klient, komunikace, korporace, kvalita, mediace, mediátor, podnikání, smír, soud, spor, úspora, veřejná správa

Mediation in Public Administration and Business

Abstract

Reconciliation, unformal environment, voluntariness, confidentiality – these are the principals defining the mediation. Meaning, a form of conflict settlement / reconciliation, using third party in order to negotiate an agreement of two or more parties.

The thesis covers how mediation is settled in our legal system, its evolution, pros and cons of mediation in comparison to legal processes. The emphasis lays on how to use mediation effectively and where, when and why it is most effective. Significant attention is given to the role of mediator, not only from the professional but also from the personal point of view.

Thesis outcome involves suggestions, how to use this tool, which is commonly used abroad to substitute the legal process, effectively locally. In the public areas of life - that is, with the public, but especially in public administration and corporations. The conclusion summarizes all advantages and disadvantages of mediation compared to court proceedings and how the mediation could effectively contribute to the better functioning of public administration and corporations. The conclusion of the thesis contains recommendations and proposed steps that will contribute to the better position and professionalization of mediation.

Keywords: efficiency, client, communication, corporation, quality, mediation, mediator, business, reconciliation, court, dispute, savings, public administration

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3	Teoretická část práce	15
3.1	Pojem mediace a její úloha	15
3.2	Historie a vývoj mediace	18
3.2.1	Historie a vývoj mediace ve světě	18
3.2.2	Historie mediace v České republice	20
3.3	Konflikty a spory	22
3.3.1	Psychologie konfliktu, druhy konfliktů	22
3.3.2	Druhy mediace, fáze a pravidla	25
3.3.3	Základní principy mediace	27
3.4	Oblasti využití mediace	29
3.5	Mediace v zákoně	30
3.5.1	Smírčí typy řízení – mimosoudní procesy	30
3.6	ADR a Zákon o mediaci v ČR	34
3.6.1	Smír a soudně nařízené první setkání se zapsaným mediátorem	35
3.6.2	Zapsaný mediátor	37
3.7	Veřejná správa	37
3.7.1	Veřejná správa a správní právo	38
3.7.2	Působnost a pravomoci	41
3.7.3	Mediace v komunitě / v obci	42
3.7.4	Odbor sociálně právní ochrany dětí	43
3.7.5	Ombudsman	45
3.8	Korporace	45
3.9	Soudy a mediace	47
3.9.1	Soudní poplatky	49
3.9.2	Výzkumy efektivity v mediaci	51
4	Praktická část práce	53
4.1	Příprava dotazování – definice skupin a cíle zjišťování	53
4.2	Dotazování dle skupin	55
4.2.1	Profesionální mediátoři	55
4.2.1.1	Přehled respondentů	55
4.2.1.2	Výstupy z dotazníkového šetření a rozhovorů – mediátoři	55

4.2.2	Manažeři v korporacích	61
4.2.2.1	Přehled respondentů.....	61
4.2.2.2	Výstupy z dotazníkového šetření – korporace	62
4.2.3	Starostové vs a samosprávy v obcích	65
4.2.3.1	Vzorek respondentů	65
4.2.3.2	Výstupy z dotazníkového šetření – starostové.....	65
4.2.4	Příklad rozvod.....	69
5	Výsledky a diskuse.....	71
5.1	Syntéza výsledků.....	71
5.1.1	Profesionální mediátoři.....	71
5.1.2	Manažeři v korporacích	74
5.1.3	Starostové veřejné správy a samosprávy v obcích	76
5.1.4	Praktické zkušenosti z UK.....	77
5.2	Syntéza výsledů z praktické části.....	79
6	Závěr	83
7	Seznam použitých zdrojů	85
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	87
8.1	Seznam obrázků	87
8.2	Seznam tabulek	88
8.3	Seznam grafů.....	88
Přílohy.....		89
Příloha 1	- Statut smírčí rady v obci	89
Příloha 2	- Diagnostika případu mediace pro soudce	91
Příloha 2	- Dotazník: Profesionální mediátoři	97
Příloha 3	- Dotazník: Manažeři v korporacích.....	99
Příloha 4	- Dotazník: Starostové obcí	100
Příloha 6	- Mediační doložka.....	101

1 Úvod

Spory, konflikty, nedorozumění a vyjednávání jsou přirozenou součástí lidského života. Často bývají spojovány s negativní emocí a konotací. O to větším paradoxem se může zdát hledat řešení smírem, neformálně, lidsky a společnou vzájemnou dohodou. Mediace zde není postavena jako náhrada soudního řešení sporů, ale právě naopak jako možná a významná síla k řešení sporů, která je za jistých podmínek velmi efektivní, úsporná a která zachovává i ošetřuje dlouhodobé vztahy. Právo na spravedlivý soudní proces je nezadatelným právem každého občana jako silný znak demokracie, který garantuje nezávislou a nestrannou soudní moc. Mediace je zde představena jako další, alternativní forma řešení sporů, kterou lze předcházet či ulehčit soudním procesům a poskytnout tak rychlejší, efektivnější, levnější a lidské řešení. A to jak pro strany sporu, tak pro systém soudní, veřejnoprávní a obchodní.

Teoretická část práce popisuje formy smírných řešení a především pak disciplínu mediace od jejího vývoje v historii i z hlediska světového. Důvody a oblasti proč dochází k jejímu stále většímu využívání a významu i jak je aplikována v rámci světa a Evropy. V České republice je mediace normována svým vlastním zákonem teprve od roku 2012. Jsou zde vysvětleny základní atributy mediace, její pravidla, povinnosti a výhody. Popisuje její propojení jako interdisciplinárního oboru, kterým mediace bezesporu je – tedy do oblastí práva, psychologie, sociologie, sociální práce a komunikace (strategického myšlení). Zároveň se věnuje mediaci jako samotnému oboru, jeho odbornému statutu, mediátorovi jako odborníkovi na vyjednávání dohod i jeho schopnostmi, vzděláním a odborností, kterými by měl disponovat.

Podstatnou součástí teoretické části je objasnění, jak může český právní řád mediaci využívat, v jakých zákonech má mediace oporu a jaká jsou následná účinná opatření, kroky a vykonatelnost. Zmíněna je konkrétně i mediace v obcích.

Praktická část identifikuje konkrétní zkušenosti z praxe. Formou dotazníků, polostrukturovaných rozhovorů a rozhovorů s jednotlivými stakeholdery a aktéry, kteří s mediací mají či nemají zkušenosti (občané, mediátoři, právníci, zaměstnanci veřejné správy, manažeři v korporacích), budeme nahlížet na možnosti a výhody mediace. Jak by

zrychlila jednání a mohla být efektivní v praxi a v kterých oblastech nejvýznamněji. V práci zpracované SWOT analýzy mediace pomohou zohlednit její přednosti a nevýhody.

Práce soustředí pozornost na otázku, jaké konkrétní kroky by pro mediaci vytvořily širší povědomí a společenskou prestiž ve společnosti, pro kterou mediace má potenciál, a jak mediaci etablovat jako mimosoudní profesionální a přirozenou disciplínu možného řešení sporů smírem.

Tato práce nabízí komplexní pohled na mediaci z mnoha různých pohledů, zohledňuje její přednosti a současně slabiny. Zároveň poskytuje praktický pohled na mediaci a konkrétní kroky, které by prospěly jejímu rozvoji a širšímu využití v praxi.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce Mediace ve veřejné správě a podnikání je zhodnotit mediaci jako formu mimosoudního řešení sporů. Předložit tuto možnou alternativu řešení sporů a určit oblasti, kde může být mediace velmi efektivní a hospodárná.

V teoretické části je cílem sestavení přehledného rámce mediace jako teoretické disciplíny se základními charakteristikami a rysy a objasnit proces mediace. Definovat typy mediací, jejích fáze, principy a pravidla. Dále určit, co je výsledek mediace. Cílem je také definovat spory a příležitosti ve veřejné správě, v korporacích a veřejném životě, kde je pro mediaci potenciální prostor pro vhodné uplatnění.

Dílním cílem teoretické části je vyhodnocení pozice mediace v rámci řešení sporů a identifikace jejích typických rysů a vhodného využití. Současně vytvořit přehled ukotvení a postavení mediace v zákonech a možností využití smíru v oblastech občanského i veřejného života.

Na základě zjištění z teoretické části je cílem praktické části zjištěné charakteristiky konfrontovat s možným praktickým využitím v praxi. Cílem praktické části je identifikovat výhody a oblasti využití mediace, zjištění její časové a finanční efektivity, nejen ve vztahu k soudním procesům. Zároveň je cílem sestavit doporučení, která by přispěla rozvoji mediace ve veřejné správě i v korporacích a předcházela tak svou efektivitou zdoluhavým a nákladným soudním řízením. Dílním cílem praktické části je sestavit SWOT analýzy pro mediaci ve veřejné správě a v korporacích.

2.2 Metodika

Pro teoretickou část jsou použity zejména metodiky popisu a analyticko-syntetické postupy. Jsou zde identifikovány základní charakteristiky mediace, přednosti mediace a současně uvedeny spory, pro které mediace vhodná není. V práci je popsána historie mediace, systém veřejné správy a korporací a role ombudsmana a dotčené zákony.

Metodika praktické části se opírá zejména o kvalitativní výzkum. Analyzovány jsou postoje a názory profesionálních mediátorů, představitelů veřejné správy a manažerů z korporací. Prostřednictvím dotazníků a rozhovorů se subjekty mediace z řad pracovníků obecních úřadů, právníků, mediátorů vyjadřovaly k položeným otevřeným otázkám. Současně je zanalyzováno, jaké druhy sporů jsou především řešeny, jak jsou řešeny, na kterých odděleních, jakou formou a jak jsou časově náročné. Pomocí syntézy získaných informací jsou sestaveny SWOT analýzy a popsány následné kroky, které jsou žádoucí, aby mediace mohla efektivně přispět k práci ve veřejné správě a v podnikání.

Interpretace výsledků práce je klíčová pro sestavení návrhu závěrečných doporučení.

3 Teoretická část práce

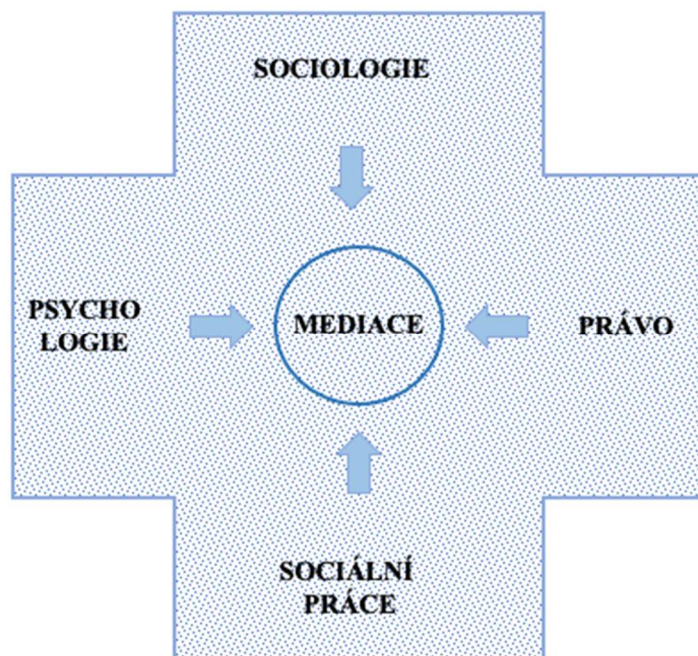
3.1 Pojem mediace a její úloha

Mediace je strukturovaný vyjednávací proces, který pomocí nezávislého prostředníka a odborníka na komunikaci usiluje o nalezení nejlepšího možného řešení ve sporu. Jedná se smířčí proces, kdy je dohoda dosažena smírem, či dohodou, ke které strany dojdou prostřednictvím třetí strany. Ta proces pevně vede a řídí. Principem mediace je nenásilná komunikace. Mediace je využívána v široké škále sporů. Často je mediace jen mimoděk zmíněna, kdy jejím prostřednictvím byla řešena mezinárodní krize, spory významných sportovních klubů, velkých korporátních společností, spory s uprchlíky či běžné byznysové nebo každodenní sousedské či rodinné spory a mnoho dalších. Občas je na tuto disciplínu pohlíženo s odtažitostí a lehkým despektem, o jakou disciplínu se vlastně jedná a „co se v mediaci vlastně děje?“ Tato optika je často důsledkem nízkého povědomí o mediaci jako takové a neznalosti procesu a právního dopadu mediace. Podívejme se očima nevýznamnějších českých mediátorů, jak oni mediaci definují.

Šišková (2012, str. 17) uvádí: „*Termíny mediace a facilitace. Termíny spojené s vyjednáváním mimo soud, tzv. mediace a facilitace, jsou převzaty z latiny a angličtiny, neboť byly propracovány v anglosaském světě. Mediáci se rozumí řešení konfliktu za pomoci prostředníka zvaného mediátor, facilitací pak efektivní vedení porad či řešení konfliktu ve skupině za pomoci prostředníka zvaného facilitátor. Prostředník je vždy odpovědný za proces, nikoliv za řešení, ta vytváří účastníci sami, i když se tak děje s pomocí odborníka.*“

Autorka Tatjana Šišková je významnou mediátorkou v ČR, pracovala jako sociální kurátorka romského obyvatelstva, založila Asociaci mediátorů ČR, o.s., kde působí jako předsedkyně, mediátorka a facilitátora. Je členkou odborných komisí a týmů a také zasedá v komisi u zkoušek z mediace na Ministerstvu spravedlnosti a České advokátní komoře, o této problematice bude v této práci dále pojednáváno. Autorka ve své knize definuje mediaci jako interdisciplinární obor, který propojuje právo, sociální práci, sociologii a psychologii. Uvedme, že mediace předpokládá ještě výbornou úroveň komunikace, rétoriky a strategického myšlení. Obecná shoda panuje na vysoký etický standard mediátora.

Obrázek 1 - Mediace interdisciplinární obor



Zdroj: vlastní zpracování

Holá a kol. (2013, str. 17) uvádí: „*Mediace je v našem případě termínem centrálního zájmu. V tomto termínu slyšíme latinské sloveso mediare – zprostředkovat – o od něj dovozené podstatné jméno mediation – zprostředkování. Medietas – střed. Mediocris – prostřední, mediocritas – mírnost, skromnost, nepatrnost i bezvýznamnost, ale i střední cesta (via aurea – zlatá cesta). Slyšíme v něm i slovo „medián“ – prostřední člen určité hierarchicky uspořádané řady.*“

Mediátor Martin Svatoš, který je oceněný několika mezinárodními ranky jako přední odborník na mimosoudní řešení sporů v ČR popisuje mediaci takto (Svatoš, 2020, str. 99): „*Téměř všechny definice, ať již legálního či odborného původu, zmiňují následující vlastnosti: hledání řešení sporů, vyjednávání a konsensus, účast na stranách nezávislé třetí osoby mediátora. Ve světle uvedených informací je možné uvažovat nad vymezením úzkým a širším. V prvním případě lze říci, že mediace je řízení, během něhož neutrální třetí osoba, mediátor, pomáhá dvěma nebo více stranám dosáhnout smírného vyřešení jejich sporu. V širším slova smyslu je však mediace jakákoliv technika použitá specializovanou a kvalifikovanou osobou za účelem pomoci dvěma či více stranám zabránit konfliktu nebo již*

vzniklý konflikt smírně vyřešit. Konečně nezapomínejme na definici: Mediace je asistované strukturované vyjednávání sporu.“

Martin Svatoš se také věnuje tématu a chápání mediace a konciliace, kdy je v některých případech na tyto dvě metody pohlíženo nejasně. Termín mediace nebyl historicky vždy zcela jednoznačně přijímán. Byl vnímán pouze jako řešení kolektivních sporů např. mezi zaměstnavatelem a odbory. Např. ve Švýcarsku, jak uvádí Svatoš (2020, str. 100), je mediace chápána jako řízení spíše psychologické, které usnadňuje komunikaci bez návrhu jakéhokoliv řešení, oproti tomu konciliace, kde je neutrální třetí strana direktivnější, navrhuje nezávazná řešení a upozorňuje na případné možnosti řešení. I z těchto odlišností se vyvinulo několik typů mediace, o kterých bude dále pojednáno.

Nejvýznamnější česká mediátorka uvádí (Potočková, 2013, str. 42): *„Lze konstatovat, že mediace je určitá forma asistovaného vyjednávání se zapojením třetí, neutrální strany. Oproti soudnímu nebo rozhodčímu řízení mediátor neposuzuje míru zavinění jednotlivých stran, nezkoumá důkazy, nevyslýchá svědky ani neanalyzuje právní kontext sporu. Už sama přítomnost třetí, neutrální strany, usilující o dosažení dohody, nikoliv o vynesení rozsudku, výrazně mění dynamiku celého sporu. Mediace je dobrovolným procesem.“*

Nemůžeme nezmínit, že samozřejmě v situacích, kdy dojde v rámci mediačního procesu k odhalení či doznání např. trestného jednání či násilí, je mediátor povinen takové jednání na základně své občanské povinnosti oznámit. Ačkoliv je dle zákona mediátor vázán mlčenlivostí, na tyto skutky se mlčenlivost samozřejmě nevztahuje. Mediace není nástroj na vyřešení každého sporu. Dává prostor a příležitost stranám kreativně nalézt vzájemně nejlepší možné řešení. Nepracuje tedy pouze s dostupnými důkazy, tak jako soud, ale s potřebami a možnostmi stran. Ponechává tedy stranám možnost vlastním úsilím a vůlí nalézt řešení. Tímto přístupem zachovává stranám důstojnost, a především svobodu vlastního rozhodnutí.

V této kapitole nemůže chybět další z řady významných profesionálek v oboru mediace, která stála u zrodu mediace v Českém právním systému, doc. PhDr. Lenka Holá, Ph.D., která působí na Katedře politologie a společenských věd Právnické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, kde se zaměřuje na mimosoudní metody řešení sporů a mediaci. Byla jednou z prvních tří členek uvedena do síně slávy mediátorů v roce 2019.

O mediaci uvádí (Holá, Urbanová a kol., 2020a, str. 18): *„Mediace jako proces vedoucí k řešení konkrétních sporných aspektů za účasti nezávislého třetího subjektu je v současné době upravena v ČR souborem právních norem, které udávají pro tento přátelský*

způsob řešení sporů právní rámec analyzovaný v mnohých odborných studiích a také stanoviscích dotčených ústředních orgánů, zájmových subjektů a dalších institucích. Mediace je v EU a také v jejích členských státech v posledním 10 letém období vnímána jako pozitivní nástroj nejen pro řešení konfliktů a sporů, ale také pro preventivní přístup v těchto otázkách, tedy pro možné předcházení konfliktům samotným. Mediace je zároveň prezentována jako nástroj usnadnění přístupu občana ke spravedlnosti. Pro režim a právní úpravu mediace je v ČR směrodatný zákon o mediaci.“

3.2 Historie a vývoj mediace

3.2.1 Historie a vývoj mediace ve světě

Počátky mediace, arbitráží i jiných alternativních procesů můžeme nalézt již v bohaté historii – v království Mari (dnešní Sýrie) ve sporech mezi královstvími, jak uvádí ve své knize Svatoš (2020, str. 99). V řecké mytologii, kde diskusní shromáždění a vyjednávání v agoře a řešení, a i rozhodování sporů probíhalo jako nedílná část běžného občanského života. Téměř každá kultura tvoří instituci, která zasahuje do sporů v případně nutnosti ať už se jedná o kmenové rady, šamany, soudce, kněží, učitelé nebo jednotlivce zvolené lidem. Podstatou zůstává, jakou pravomoc má třetí strana, zda je pouze jakýmsi „průvodcem dohody nebo také smíro-tvůrce“ anebo se jedná o instituci, která má zákonné oprávnění spor rozhodnout. Podle Potočkové (2013, str. 17-18) „*dodnes se v mnoha afrických vesnicích zachovává tradice diskusních shromáždění v čele se zvoleným „smíro-tvůrcem“, která pomáhají v řešení sousedských sporů a slouží jako prevence proti jejich násilnému vyhocení (kmen Arusha z Tanzanie nebo Tonga za Zambie).“*

Z pohledu náboženství lze usuzovat, že kulturní podmíněnost určuje, jakým způsobem kultura přistupuje k řešení sporů, zda preferuje smírčí proces před rozhodnutím a naopak. Například buddhistická nebo hinduistická kultura preferuje smírčí proces a usiluje o nejvyšší hodnou – harmonii. Obdobný přístup ve formě mediace nebo asistovaného vyjednávání můžeme nalézt také v Indii, Malajsii, Thajsku nebo Indonésii. Do této skupiny můžeme zařadit i Japonsko a Čínu, kde je dlouhodobě ukazuje, že mediace je velmi efektivní a zažívá boom. Potočková (2013, str. 18) uvádí: „*Funkcí mediátora zde po dlouhou dobu vykonávali dobrovolníci z řad vážených občanů. Počátkem roku 2010 přijala Čína mediační zákon, který reguluje výkon mediace a definuje kritéria vzdělání mediátorů. V roce 2010 bylo dle*

oficiálních statistik 97,2 % sporů mediací úspěšně vyřešeno, 0,7 % dále postoupilo k soudnímu projednání.“

Mediace začala nabývat svou institucionalizovanou podobu počátkem minulého století ve Spojených státech amerických. Vznik mediací daly dělnické nepokoje, kdy prostřednictvím nestranného zprostředkování dohody mezi zaměstnavateli a dělníky bylo natolik efektivní a účinné, že v roce 1913 americké Ministerstvo práce zřídilo institut Smírčí služby, později přejmenovaný na Federální mediační a smírčí službu (Potočková, 2013, str. 18). Nutno říci, že mediace byla využívána zejména v kolektivních záležitostech. K další vlně rozvoje mediace dochází v 60. letech 20. století s nástupem hnutí za občanská a lidská práva.

Díky nedůvěře v americké instituce dochází později k soudní reformě, která má za následek prosazování alternativních smírčích řešení a vznikají první mediační a výuková centra pro výcvik mediátorů. Mediace se ukazuje jako účinný proces a z řešení např. soužití v obci se začíná prosazovat i do dalších běžných občanských sporů rodinného charakteru a obchodních či pracovních sporů. Dnes výrazně vstupuje i do sporů politických a mezinárodních. Podle Potočkové (2013, str. 19) *„výzkum Fortune 1000 z roku 2008 ukázal, že 86 % amerických společností z tohoto žebříčku má s mediací přímé zkušenosti; 24 % z nich ji běžně využívá a preferuje pro řešení svých obchodních a pracovních sporů. Úspora až 60 % nákladů na soudní výdaje, podpora dlouhodobých vzájemných vztahů a vysoká míra spokojenosti s výsledkem – to vše byly argumenty, které zaznívaly ve prospěch využívání mediace.“*

Z různých dostupných veřejných zdrojů shodně zaznívá, že úspěšnost mediace, tedy dohody, se pohybuje mezi 70–80 %, pokud je samotná mediace zahájena.

Obdobným způsobem zrodu se rozšířila mediace v Kanadě, na Novém Zélandu a Austrálii. Silná pozice mediace je v zemích Latinské Ameriky, příslušné zákony zde přijala např. Argentina či Panama.

V Evropě je za kolébkou mediace považována Velká Británie. Důvodem je skutečnost, že na rozdíl od ostatních kontinentálních zemí, které rozhodují v systému občanského práva (civil law) má Británie své právní základy vystavěné na právu zvykovém (common law). Soudní řízení je v tomto právním systému pro sporné strany výrazně dražší, příprava náročnější a výsledek méně předpověditelný, než je tomu v systému občanského práva (Potočková, 2013, str. 20). Proto se mediace nabízí jako výhodnější, alternativní řešení. I když v roce 1999 v Británii došlo k právnímu zakotvení mediace byl počet případů velmi

nízký (kolem 5 %). To plynulo z nedostatku proškolených mediátorů, a z absence zkušeností s tímto nástrojem u právníků. Také obava, že mediace bude prezentovat slabost některé strany, jako náhrada chybějících důkazů, nepřispívala k důvěře v mediaci. Mezníkem pro mediaci v UK byla novela, která udělila povinnost soudcům aktivně využívat mediace a zavedla finanční postihy pro strany, pokud se mediace nezúčastní. V roce 2010 jeden z největších britských poskytovatelů mediace, společnost CEDR, mediovala přes 6000 případů v přibližné hodnotě 5,1 miliard liber (Potočková, 2013, str. 20).

Výraznou podporou pro mediaci v Evropě se stal okamžik vzniku Evropské unie. Nejednotný systém evropské jurisdikce otevírá dveře mediaci pro řešení mimosoudních sporů, a to zejména pro řešení přeshraniční spolupráce. Chronologickou řadou v roce 1998 Rada Evropy doporučuje využívání mediace v rodinných záležitostech. V roce 2000 Rada Evropy rozšiřuje uplatnění mediace v občanských a obchodních sporech. A o dva roky později Komise Evropského parlamentu představuje Zelenou knihu o mimosoudních procesech řešení sporů v občanských a obchodních věcech. Důležitým milníkem je rok 2008, kdy jak uvádí Potočková (2013, str. 21), „došlo k přijetí směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES o některých aspektech mediace v občanských a soudních věcech, která zavazuje smluvní státy k zavedení rámcových právních předpisů pro využití mediace. Dle této směrnice např. musí členské státy zajistit dodržování a vykonatelnost písemných dohod vyplývajících z mediace.“ Vykonatelnost je možné státem odmítnout pouze v případě, pokud je v rozporu s jeho národním právem.

Tímto krokem se mediace začala šířit do samostatných předpisů a zákonů jednotlivých členských zemí. Zákon o mediaci přijaly například Rakousko, Slovensko, Rumunsko, Bulharsko, Belgie, Itálie a v roce 2012 i Česká republika.

3.2.2 Historie mediace v České republice

Obdobně analogicky jako v USA nebo později v UK je k mediaci přistupováno poněkud vlažně, s opatrností až skepsí, v právním řádu i v České republice. Podporou evropské směrnice, která dala mediaci impuls, česká právní a mediační obec začala připravovat základy Zákona o mediaci. Samotný pojem se objevil v ČR již v 90. letech 20. století díky organizaci Partners for Democratic Changes. Tato organizace vzdělávala první mediátory a zájem byl velký. Samotné praktikování mediace však nemělo velkou poptávku. Vznikalo velké množství pilotních programů, zařazení mediace do školního systému (peer mediation). Současně vznikají různé organizace a centra sdružující mediátory,

jako např. Asociace mediátorů ČR, sekce ADR při České advokátní komoře, Conflict Management International a další. I v ČR, tak jako při počátku vzniku mediace ve světových zemích, získává první zákonnou oporu u kolektivního vyjednávání. Ač nekopíruje přesně dnešní pravidla mediace, shoduje se v nezávislém posouzení a smířcím hledání, jak spor vyřešit.

V roce 2000 vznikl zákon o Probační a mediační službě, Zákon č. 257/2000 Sb., který mediaci uplatňuje ve vztahu mezi obviněným a poškozeným v souvislosti s trestním řízením. Mediace lze v tomto případně realizovat pouze se souhlasem obou stran. Tento zákon je pevně spjat výlučně s trestním řízením.

V průběhu rok 2000-2012 docházelo k různým snahám, a ne úplně jasným a srozumitelným pokusů, jak by s mediací mělo být zacházeno. To způsobilo počáteční opatrnost soudců k doporučení mediace.

K završení dlouhodobého úsilí a právnímu zakotvení mediace došlo v květnu 2012, kdy byl Parlamentem a prezidentem České Republiky schválen Zákon o mediaci č. 202/2012 Sb., který nabyl účinnost k 1.9.2012. Důležité je, že zákon upravuje pouze výkon a účinky mediace prováděné tzv. zapsanými mediátory, tedy mediátory, kteří úspěšně složili státní zkoušku a získali oprávnění ke své činnosti „zapsaného mediátora“ u Ministerstva spravedlnosti ČR nebo na půdě České advokátní komory (ČAK). Vznikem samostatné právní úpravy mediace je dán veřejnosti a celé společnosti jasný signál, že stát podporuje smířčí způsob řešení sporů a posiluje důvěru v mediační proces.

Obrázek 2 - Směr vývoje mediace

Směr vývoje mediace		
Mediace 20.století	----->	Mediace 21.století
Mezi mediátory převažují odborníci z humanitních oborů a dobrovolníci.	----->	Zvyšuje se zapojení právních profesí a odborníků z technických oborů.
Mediace je nabízena převážně prostřednictvím grantových programů a neziskových organizací.	----->	Mediační služby poskytují státní, nestátní i soukromé instituce na různých platformách.
Mediace je vnímána především jako technika.	----->	Mediace směřuje k profesionálnímu ukotvení.
Mediátoři se vzdělávají v základních mediačních technikách, specializační vzdělání je výjimečné.	----->	Mediátoři se specializují na konkrétní oblasti působení a kontinuálně se vzdělávají.
Výkon mediace není povětšinou státem regulován.	----->	Výkon mediace je častěji svázán právní úpravou.

Zdroj: Potočková, 2013, str. 32-33

Tak jako se za Mekku mediace evropské kontinentu považována Velká Británie, s nadsázkou můžeme říci, že v ČR bychom tuto Mekku našli akademické půdě vysoké školy v Olomouci (Masarykova univerzita) a v Praze (Karlova Univerzita). Představitelé těchto škol byli důležitými hybateli vývoje mediace.

3.3 Konflikty a spory

3.3.1 Psychologie konfliktu, druhy konfliktů

Slovo konflikt vyvolává převážně negativní asociaci. Značí rozkol, spor, nesoulad, disharmonii, nepříjemnost, což jsou situace a stavy, které lidé nemají rádi a přirozeně se jim brání. Konflikt by měl být ideálně vnímán jako neutrální. Holá a kol. (2013, str. 18) uvádí: *„Pokud by byli lidé schopni racionálně, nezaujatě, kompetentně a vysoce tolerantně přistupovat k řešení svých konfliktů, neměli by pravděpodobně co řešit, protože převážná většina konfliktů mezi nimi pramení právně z nedostatku uvedených vlastností u jednotlivců i celých skupin.“*

Psychologii konfliktu by mohlo být věnováno velké množství prostoru. Tato práce primárně soustředí na smírné řešení a jeho využití, a proto se tohoto tématu dotkne jen v hrubých obrysech. Faktem zůstává, že bez konfliktu by nebylo třeba mediace a ani soudce.

Konflikty můžeme z hlediska sociologie / psychologie členit na:

- intrapersonální (vnitřní, osobnostní konflikty v mysli jednotlivce);
- interpersonální (konflikt minimálně dvou nezávislých stran);
- konflikty sociálních skupin (velké sociální skupiny, náboženské, kulturní. apod.).

Svatoš (2020, str. 17) uvádí: *„Konflikt je zdánlivý či skutečný projevený rozpor v zájmech, potřebách či chování dvou nebo více vzájemně závislých osob, až již si tyto osoby jeho přítomnost uvědomují nebo nikoliv.“*

Z hlediska vědomí osob konflikty mohou být tzv. manifestní konflikty, kdy jsou si obě strany vědomy konfliktu, anebo naopak latentní konflikt, kdy si minimálně jedna strana o konfliktu neví.

Konflikt je ve většině případů destabilizační, ohrožující a znejišťující. Atakuje na naši primární hierarchii potřeb. Jen velmi zřídka uprostřed konfliktu nalézáme vizi pozitivního

vývoje, posunu či evoluce. Charles Darwin definoval proměnlivost, odlišnost a s tím spojené rozpory jako hybnou sílu vývoje. Laicky řečeno z revolucí můžeme dojít k evoluci.

Každý jednatel je z hlediska psychologie, charakteru a temperamentu jinak vybaven a vnímá a reaguje na konflikt dle svých naučených, ověřených a biologicky získaných vzorců. Proto dva jedinci nebo dvě skupiny jedinců mohou vnímat postavení v samotném konfliktu velmi odlišně. Konflikt obsahuje svou věcnou (faktickou) hodnotu a zároveň hodnotu vztahovou (emoční).

Základní druhy konfliktů můžeme dále dělit dle Svatoše (2020, str. 18-19) na:

- konflikt z obavy o omezené zdroje (peníze, jídlo, čas apod.);
- konflikt o základní lidské potřeby (bezpečnost, ekonomika, sounáležitost, uznání, potřeba kontroly nad životem);
- konflikt hodnot a víry;
- strukturální konflikt (konflikt zvnějšku – ztráta zaměstnání se přenesse mezi manžele).

Druhy konfliktů vznikají na několika rovinách (Potočková, 2013, str. 67):

- vztahové;
- věcné;
- hodnotové.

Pokud je konflikt dobře vyřešen, můžeme jej vyhodnotit jako konflikt produktivní, v opačném případě jako konflikt destruktivní. V ADR jsou jako destruktivní obrazně používáni „Čtyři jezdci Apokalypsy“ (Svatoš, 2020, str. 17), kteří přispívají významně k destrukci v konfliktu. Jsou to:

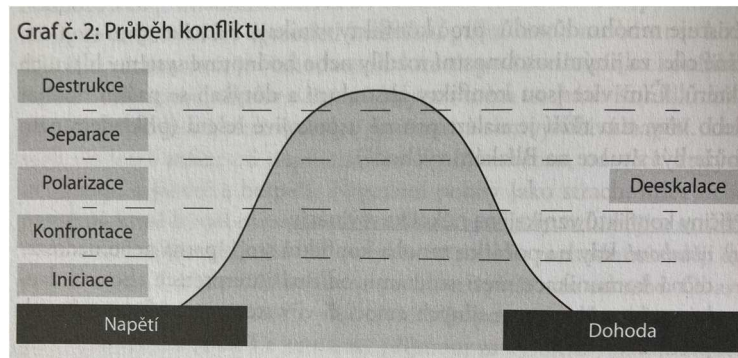
- kritizování;
- defenzivní postoj;
- stáhnutí se;
- pohrdání a urážky.

Konflikt prochází svými fázemi, těmi jsou:

- destrukce;
- separace;

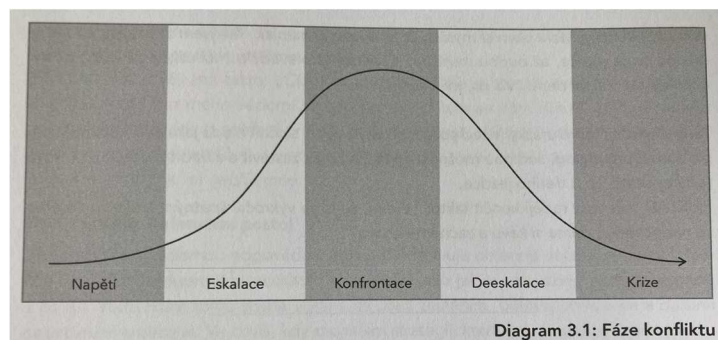
- polarizace;
- konfrontace;
- iniciace.

Obrázek 3 - Fáze konfliktu Dana Potočková



Zdroj: Potočková, 2013, str. 68

Obrázek 4 - Fáze konfliktů Martin Svatoš

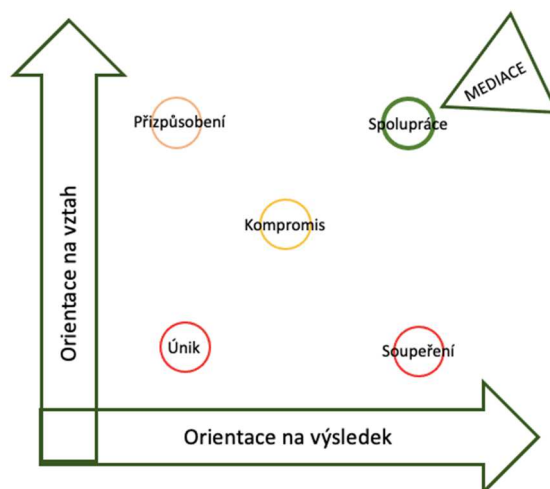


Zdroj: Svatoš, 2020, str. 24

Důvodem, proč je k fázím konfliktu zde přihlíženo, je skutečnost, že fáze, kdy jsou strany schopné / ochotné a připravené k mediaci je ve fázi deeskalace, což je ale již velmi náročné. Ideální je logicky zahájit řešení konfliktu již v rané fázi napětí. V tomto můžeme mediaci chápat jako preventivní opatření řešení sporu, kterým rozhodně je a patří mezi primární výhody mediace, že umožní spor řešit včas.

Základní strategie, kterými jsou konflikty řešeny, můžeme popsat dle Thomase Killmanna, který definoval styly řešení sporů dle míry „orientace na vztah“ a „orientace na výsledek“, na: přizpůsobení, kompromis, únik, soupeření, spolupráce. Právě poslední zmíněná spolupráce je cílem mediace, kdy se hledá nejlepší výsledek a orientuje se na dlouhodobé kvalitní vztahy.

Obrázek 5 - Strategie zvládání konfliktu



Zdroj: vlastní zpracování

Konflikty jsou v životě přirozené, mediace se stala součástí našeho právního systému s dobrým úmyslem podpořit smír, vzájemnou dohodu, lidskost. Podporuje principy zdravého společenského i morálního chování a motivuje strany přijmutí zodpovědnosti za svá rozhodnutí. Zároveň pro proces mediace jsou klíčové znalosti pravidel mediace proto, aby mediace mohla být úspěšně vedena ke kvalitnímu a dlouhodobému výsledku. V rétorice vyjednávání bychom mediaci mohli definovat jako win-win řešení, tedy takové, kdy obě strany řešením získávají.

Obrázek 6 - Win Win přístup mediace



Zdroj: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/procesni-pravo/prvni-setkani-se-zapsanym-mediatorem-z-pohledu-praxe>

3.3.2 Druhy mediace, fáze a pravidla

K procesu samotné mediace zde budou uvedeny základní informace, které jsou klíčové pro mediaci a účel této práce. S tím, že je později možné porovnat výhody a slabiny mediace a její souvislosti a uplatnění v praxi.

Procesy a postupy v mediaci jsou děleny dle různých kritérií. Dle účasti a zapojení mediátora dělíme mediaci na liberální a direktivní. Direktivní chápeme jako pevnější vedení, mediátor více usměrňuje strany a zasahuje do procesu. Oproti tomu liberální styl poskytuje uvolněnější přístup s minimálním zásahem zprostředkovatele – mediátora. Podle stylu mediace dělíme mediaci do tří základních skupin.

Dle Šiškové (2012, str. 45) každý mediátor preferuje a pracuje v těchto stylech, může je různě propojovat a samozřejmě inklinuje osobnostně ke „svému“ přístupu:

- mediace facilitativního stylu – nejrozšířenější typ mediace. Mediátor primárně zprostředkovává komunikaci a názorově se nezapojuje;
- mediace evaluativního stylu – mediátor k řízení komunikace vstupuje a svými expertními znalostmi (práva, ekonomie, technických oborů apod.) může poskytnout nezávislé názory a podmínit tak lepší diskusi a hledání nových nápadů pro řešení. Mediátor jemně hodnotí (evaluuje) slabé a silné stránky případu, konfliktu a postojů;
- mediace transformativního stylu – nejmladším stylem formovaný Josephem P. Folgerem a Robertem A. Baruchem Bushem roku 1994. Maximálně zprostředkovává vzájemné postoje, zájmy, hodnoty a pohledy stran. Posiluje jejich pravomoci, častý styl v rodinných mediacích.

Fáze mediace můžeme charakterizovat jako postup, kterými mediace začíná a končí. Cílem postupu je, aby mediátor vedl proces co nejefektivněji a přesně věděl, co se v které fázi děje a kam proces směřuje. Dle různých odborníků na mediaci se ve většině případů jedná o 1–7 fázi mediace (Šišková: 6 fází, Potočková 0+5 fází, Svatoš 0+5 fází, Bělková 5 fází):

- nultá / před mediační fáze: navázání kontaktu se stranami, domluva termínu, ceny a praktická část přípravy mediace;
- první fáze / zahájení mediace: úvodní slovo mediátora, který stranám představí proces, jeho základní pravidla a podmínky, roli mediátora, možný výsledek dohody, práva stran a mediátora;
- druhá fáze / sběr informací / narativní fáze: naslouchání, sběr informací, práce s emocemi stran, zprostředkování vzájemných postojů, potřeb a zájmů;
- třetí fáze / hledání řešení: hledání společného řešení;

- čtvrtá fáze / společné vyjednávání / negociační fáze: možnosti realizace a naplnění společného cíle (brainstorming, kreativní řešení);
- pátá fáze / tvorba dohody / kontraktační: vytvoření mediační dohody, závěr mediačního sezení.

V britském modelu je přístupováno ke klientům v první fázi a částečně ve druhé fázi individuálně, kdy mediátor se stranami hovoří individuálně, odděleně a až poté se strany setkávají společně. Zároveň mediátor po ukončení mediace a uzavření dohody, strany dle domluvy kontaktuje a ověřuje, zda je dohoda vykonávána a zda jsou s dohodou stále ve shodě.

Mediační setkání v praxi je doporučeno maximálně v trvání tří hodin, tak aby bylo efektivní a strany zůstávaly aktivní. Je možné a běžné v mediaci pokračovat na dalších setkáních. Britský systém, rozšířený o individuální mediaci, může mít i delší průběh.

Náležitostí započetí mediace je podepsání „Dohody o provedení mediace“, která shrnuje základní pravidla a náležitosti mediace. Bez podepsání této dohody není možné zahájit mediaci, pokud je mediace řízena dle zákona (tzn. se zapsaným mediátorem).

Mediátor je vybaven komunikačními technikami a neverbálními nástroji, které jsou v průběhu procesu používány tak, aby proces směřoval vpřed. Zjišťuje stranám prostor pro komunikaci, zamezuje nevhodnému chování a útokům, posouvá a podněcuje strany k aktivitě v hledání vhodného společného řešení. Účelně stranám zprostředkovává komunikaci, postoje, zájmy a potřeby druhé strany. Nelze zde opomenout, že klíčové v mediaci zůstává (zejména při rodinných sporech) práce s emocemi. Na práci s emocemi je mediátor vybaven specifickými technikami, tak aby byly emoce ošetřeny a mohlo být v mediačním procesu pokračováno v racionálním, pragmatickém a dopředném charakteru (orientovaném na budoucnost).

3.3.3 Základní principy mediace

Mezi základní principy a pravidla mediace patří:

- DOBROVOLNOST;
- MLČENLIVOST;
- DISKRÉTNOST / DŮVĚRNOST;
- NESTRANNOST.

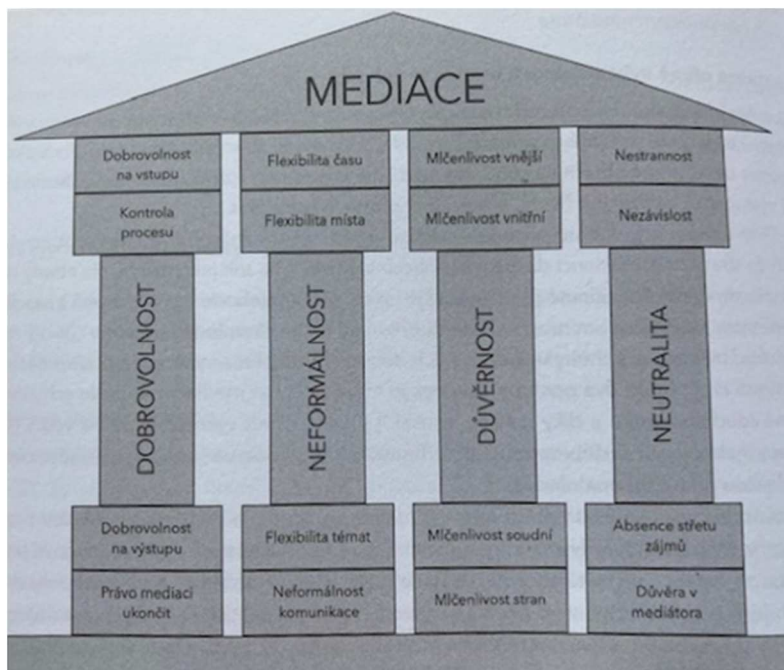
Při mediaci jsou dodržována pravidla společenského chování. Mediátor nesoudí, nekritizuje, neradí, nepoučuje, nehodnotí apod. Pouze vede pevně proces a zprostředkovává stranám výměnu informací.

Mediace disponuje širokou škálou mediačních technik, které směřují efektivně komunikaci s nalezení společného cíle stran. Mezi nejznámější a základní z mnoha řadíme techniky aktivního naslouchání, bez kterých mediace nemůže probíhat. Těmi jsou:

- zrcadlení;
- objasňování;
- parafrázování;
- shrnování;
- povzbuzování a oceňování stran.

Každá mediace je vedena mediátorem, jehož charakter a styl je unikátní a s tím i průběh mediace. Pro ilustraci celého procesu zde nabízíme grafický přehled procesu mediace.

Obrázek 7 - Pilíře mediace M. Svatoš



Zdroj: Svatoš, 2020, str. 112

Jak je tedy zřejmé, mediaci jako smířčí proces je postaven na vůli a dobrovolnosti stran a nemůže být nijak vynucován. Kdokoliv ze stran může mediaci v průběhu ukončit bez udání důvodu. Předpokladem, že mediace bude úspěšná je, že strany mají vůli věc řešit a hledat dohodu.

3.4 Oblasti využití mediace

Mediace je využívána v širokém spektru, je prakticky nemožné vyjmenovat jednotlivé kauzy, kde je uplatňována, tak alespoň v základních obrysech uvedme:

- v pracovněprávních sporech (právě tyto spory daly vznik mediaci);
- v obchodních sporech;
- v rodinných sporech (nejrozšířenější druh mediace);
- v komunitních / sousedských sporech (školy, obce...);
- v mezinárodních sporech

Potočková (2013, str. 39) k mediaci v mezinárodních sporech uvádí: „Většinou k ní dochází až v průběhu ozbrojeného konfliktu, proto její úspěšnost je podstatně nižší než u jiných sporů (přibližně 40 %). Z výzkumu vyplývá, že mediátory jsou převážně neutrální státy (60 %), mezinárodní organizace (35 %) a zbylou část tvoří nevládní ziskové organizace a soukromé osoby. Nejaktivnějším mediátorem je Organizace spojených národů, pak Norsko a na třetím místě jsou Spojené státy americké. Jako nejúspěšnější mediátoři se ukazují mezinárodní náboženské organizace (úspěšnost se pohybuje kolem 50 %).“

Mediace má své výhody i nevýhody. My se budeme tímto problémem zabývat v praktické části v souvislosti s veřejnou správou a korporacemi. Obecně lze říci, že její hlavní výhoda je, že se zaměřuje na hledání řešení a ne viny. Mediační proces respektuje soukromí stran a podporuje jejich spolupráci, je to tvořivý, důvěrný a diskretní proces. Mediace probíhá v soukromí, není veřejně přístupná. Dokáže být rychlejší a levnější než arbitráž či soud. Základní podmínka dobrovolnosti může být důvodem k odmítnutí a nevyzkoušení mediace – vždy záleží na vůli stran, zda do mediace vstoupí či nikoliv.

Za nevhodné případy k mediaci Šišková (2012, str. 164) obecně považuje: pokud se jedná o porušení ústavních práv, účastník požaduje výsledek porážka-vítězství, strana nechce sdílet informace, účastníci závislí, traumatizovaní, účastníci s patologickými rysy, silně manipulativní chování nebo agresivními projevy chování. Pokud strana vyhrožuje nebo

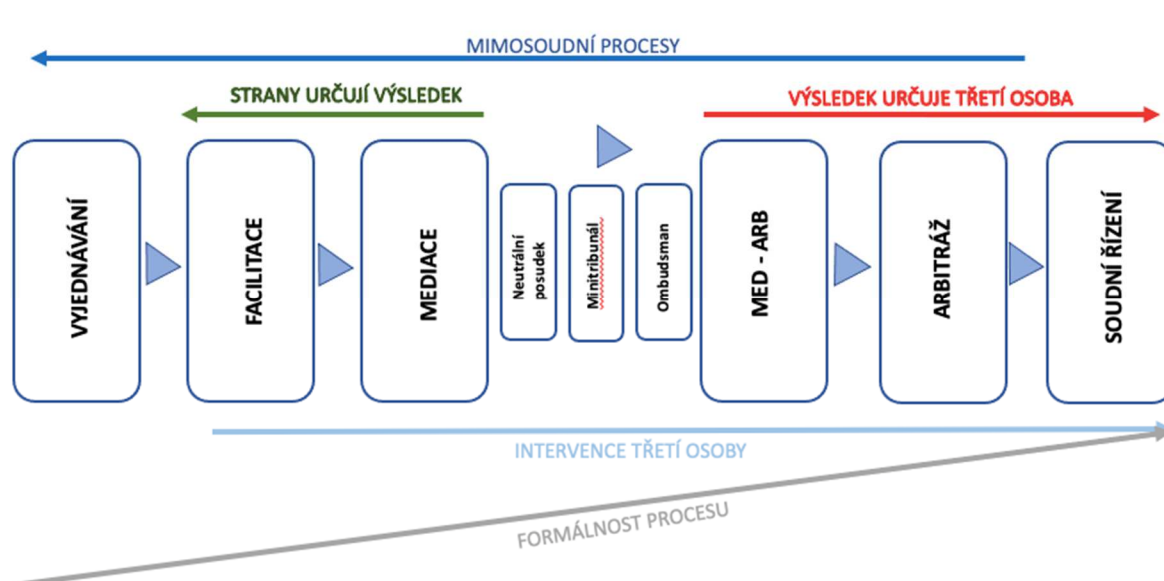
používá fyzické násilí. Mediace není vhodná v případech, kdy jsou porušeny základní občanská nebo ústavní práva (náboženství, rasismus), kdy je nerovné postavení stran nebo v případě, kdy je strana pod vlivem alkoholu či drog. Pro mediátora nejsou vhodné případy, pokud osobnost mediátora má morální či etické zábrany či předsudky, či cítí vůči stranám podjatost.

3.5 Mediace v zákoně

3.5.1 Smírčí typy řízení – mimosoudní procesy

Smírčí mimosoudní procesy (ADR – z anglického alternative dispute resolution) můžeme charakterizovat jako procesy jiné než soudní, alternativně řešeny smírem či dohodou. Mezi tyto procesy je zařazena i mediace. Smírčí procesy vznikly jako nástroj v 60. letech 20. století v USA jako rychlejší a levnější řešení (Svatoš, 2020, str. 96). Charakterizovány jsou jako „jiné / odlišné“ než státem garantované (soudní) řešení. Pro ADR je typické řešení nezávislou třetí stranou, která buď dostává autoritu spor rozhodnout (arbitráž), anebo slouží jako nezávislý rozhodce či neutrální vyjednávač (mediace).

Obrázek 8 - Možnosti přístupu k řešení sporů



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Svatoš, Potočková)

Funkci arbitráže je možné často vidět jako případné řešení sporu v kontraktech ve smluvních dohodách, kdy strany toto řešení upřednostňují jako rychlejší a efektivnější, a tedy si takové řešení smluvně odsouhlasí již ve smlouvě pro případ, že dojde v budoucnu ke sporu. Převážně lze nalézt tuto situaci zejména v dohodách obchodního charakteru.

ADR je v systémech západních zemí běžnou praxí, kdy je toto řešení nabízeno jako rychlejší a efektivnější k řešení sporů. Následující zkušenosti vybraných zemích např. z UK uvádí UK Government (<https://www.gov.uk/government/publications/alternative-dispute-resolution-for-consumers/alternative-dispute-resolution-for-consumers>) takto:

„Alternative dispute resolution (ADR) refers to ways of resolving disputes between consumers and traders that don't involve going to court. The government wants to encourage the development of ADR. Better ADR and easier access to it should also be good for all businesses committed to giving their customers the best possible service.

Common forms of ADR are:

- *mediation, where an independent third party helps the disputing parties to come to a mutually acceptable outcome,*
- *arbitration, where an independent third party considers the facts and takes a decision that's often binding on one or both parties.*

In the UK, there are already several large and well-established ADR schemes in regulated sectors. These include financial services, energy, telecoms.

Outside the regulated sectors, many businesses are already members of voluntary ADR schemes.“

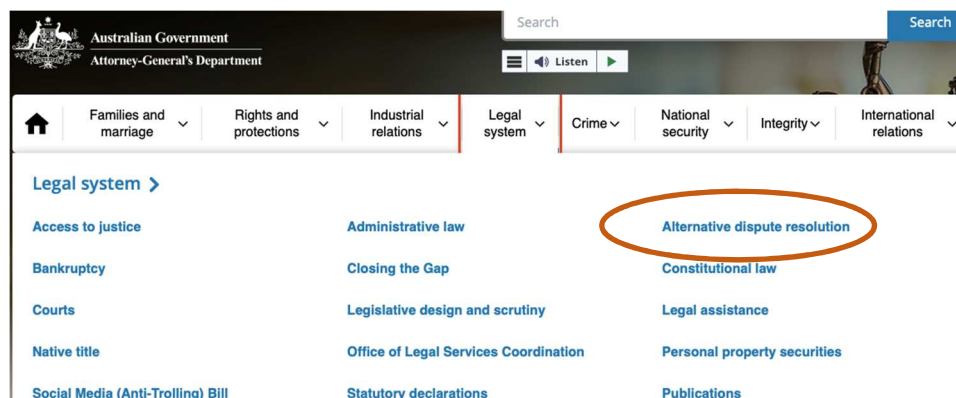


legislation.gov.uk

Na těchto stránkách z Velké Británie je přesně popsáno, jak je v případě ADR postupováno, jak je celý proces veden a který zákon (z roku 2015) tento smírčí proces reguluje.

Pokud se podíváme např. na Austrálii, i zde je na oficiálních stránkách ADR nabízena alternativa smírného řešení.

Obrázek 9 - Vzor webových stránek Austrálie



Zdroj: <https://www.ag.gov.au/legal-system/alternative-dispute-resolution>

Je zřejmé, že státy přistupují k alternativním řešením automaticky, návodně, aniž by přímo rozlišovali, zda se jedná o mediaci či arbitráž (nabízí obecně mimosoudní řešení). Jasnou snahou je při těchto procesech udržet jasná a nestranná pravidla, které se snaží právě vlády zajistit a regulovat. V Austrálii je zřízena pro tento účel nezávislá organizace, která garantuje profesionální přístup. Stránky AU Government (<https://www.ag.gov.au/legal-system/alternative-dispute-resolution>) uvádí:

„National Alternative Dispute Resolution Advisory Council (NADRAC)

NADRAC was an independent non-statutory body established in October 1995 that provided expert policy advice to the Attorney-General on the development of ADR and promoted the use of alternative dispute resolution.

NADRAC concluded in late 2013 following the whole-of-government decision to simplify and streamline the business of government. NADRAC has made substantial contributions to the development and promotion of ADR in Australia.

Z historie vyplynulo, že za kolébku mediace, a tedy ADR, je považováno USA. Nelze je tedy opomenout. V souvislosti a ve spolupráci s vládou můžeme nalézt zajímavou historii o vzájemné spolupráci.



AMERICAN ARBITRATION ASSOCIATION®

Stránky AAA US (<https://www.adr.org/government>) uvádí: „The American Arbitration Association® (AAA®) is a neutral, non-partisan, not-for-profit public service

organization with a long history of working with all levels of government in the prevention and resolution of disputes. Since its founding in 1926, the AAA frequently has been called upon by government for advice and assistance in the design, development, and implementation of alternative dispute resolution (ADR) mechanisms. Every year, the AAA helps resolve hundreds of thousands of disputes under governmental authority and stands ready to assist federal and state officials, lawmakers, and agencies in accessing the efficiency, speed, and cost-effectiveness of ADR. “

Za zajímavý příklad ještě stojí zmínit Norsko. Již přes dvě stě let (1795) zde pracují smírčí komise tzv. Forliksrad. Důvodem jejich vzniku byla prevence psychickým a finančně náročným soudním procesům. Tyto komise jsou zřízeny ve všech obcích, členové jsou jmenováni ze zastupitelstva vždy po komunálních volbách.

Ze zkušeností je tedy zřejmé, že pro podporu a osvětu v oblasti ADR, tedy i pro rozvoj mediace, sehrává velmi důležitou roli právě stát, který zákonně a aktivně nabízí tuto možnost jako alternativu k soudním sporům. Regulacemi a podpoře nezávislých institucí tak dává jasný signál a podporu pro formu mimosoudních řešení. Důvodem je rychlost, efektivita, důstojnost a možnost hledat alternativní řešení na základě aktivního zapojení stran. Můžeme říci, že řešení, které si strany „naleznou samy“ (samozřejmě v mezích práva) bude jednoznačně stranám lépe vyhovovat a bude lépe ošetřovat jejich možnosti a potřeby, nežli rozhodnutí soudem, který mnohdy z hlediska zákona taková řešení hledat nemůže a postupuje pouze v dikci zákona a důkazního materiálu.

Je překvapením, že při náhodném hledání v evropských systémech ADR není nabízeno alternativní řešení sporů (European Justice, https://e-justice.europa.eu/64/EN/mediation_in_eu_countries?FINLAND&member=1).



Pro zjednodušení bylo při hledání alternativních řešení, jako formy řešení sporů, použito mezinárodního portálu, který zastřešuje státy jednotlivých členů EU. Nutno říci, že vyhledávání řešení alternativním způsobem, ať již mediací či arbitráží, v současné době bylo marné. Jako by Evropský kontinent v tomto směru ještě měl co dohánět. Prakticky by se dávkou odvahy dalo mluvit o seznamu „malých pokusů“ jednotlivých členů o zařazení mediace jako možnosti řešení. Otázkou je, zda je toto způsobeno jiným typem práva

(kontinentálního), který nevyžaduje takovou nutnost tyto mimosoudní způsoby řešení hledat. Jedná se ale pouze o domněnku a úvahu autora. V úvodu již bylo zmíněno, že různé typy práva a jeho nákladnost např. v UK přispívá k alternativním, mimosoudním způsobům řešení sporů jako výrazně levnějším a rychlejším řešení.

Eurocompanies CZ uvádí (<https://www.eurocompanies.cz/blog/mezinarodni-pravni-systemy-an>), že vývojově a velmi zobecněně lze říci, že angloamerické právo (common law) vychází z praxe (precedentů) zkušeností, obyčejů a kultury, nevyžaduje přesné definice (normy) a není kodifikováno. Oproti tomu kontinentální právo (civil law), usiluje o kodifikaci a sestavení norem. Zásadní zlom nastal v roce 1804, kdy vznikl první francouzský občanský zákoník Civil Code, který jako „páteř norem“ funguje s obměnami dodnes.

3.6 ADR a Zákon o mediaci v ČR

V českém právním systému je mediace uvedena jako možnost mimosoudního způsobu řešení sporů zejména v Zákoně č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád a v Zákoně č. 150/2002 Sb., soudní řád správní. Základní normou mediace je Zákon o mediaci č. 202/2012 Sb.

Přímo mediaci se historicky věnuje Zákon č. 257/2000 Sb., o probační a mediační službě, ve znění pozdějších předpisů. To byl donedávna jediný zákon, který upravoval mediaci a to v trestní oblasti. I když v té době mediace neměla jinou právní úpravu, mohla být vykonávána na základě živnostenského oprávnění jako živnost volná. Tak je tomu až do současnosti, kdy je toto stále jednou z možností, jak je možno vykonávat mediaci – tedy na základě živnostenského listu.

Důležitým důvodem, proč existovala velká snaha pro existenci zákona, který upravuje mediaci, byla skutečnost, aby mediace byla respektována, a to včetně možnosti stavěních promlčecích a prekluzivních lhůt. Holá, Urbanová a kol. (2020b, str. 189) uvádí, že *„mediace však dříve, na rozdíl od soudního řízení, neměla vliv na promlčecí dobu nebo dobu pro zánik práva, které i v průběhu mediačního řízení stále běžely. V praxi tak mohla nastat situace, kdy v průběhu mediace došlo k promlčení věřitelovy pohledávky, a v případě, že mediace neskončila úspěšně, byla pak jeho situace v případě soudního řízení značně oslabena.“*

Tato skutečnost byla bariérou pro rozvoj mediace. Pro vznik konkrétního zákona napomohlo již zmíněné přijetí směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES

ze dne 21. května 2008, kdy státy EU implementují mediaci do svých právních řádů. Směrnice se vztahuje na přeshraniční spory v občanských a obchodních věcech.

Přeshraničím sporem se pro účely této směrnice rozumí spor, v němž má alespoň jedna ze stran sporu bydliště nebo se obvykle zdržuje v jiném členském státě než kterákoliv jiná strana, a dále spor, ve kterém je soudní nebo rozhodčí řízení navazující na mediaci mezi stranami zahájeno v jiném členském státě, než kde měly strany bydliště nebo se obvykle zdržovaly (Holá, Urbanová a kol., 2020b, str. 190).

Do tohoto okamžiku nebyla mediace v České republice nijak zákonně upravena (tedy vyjma trestní oblasti). Ministerstvo spravedlnosti stálo před rozhodnutím, zda přijmout minimalistickou právní formu, tak aby došlo k naplnění směrnice anebo uchopit mediaci jako alternativní řešení nesoudní cestou. Nakonec byla zvolena tato druhá varianta, a to mimo jiné z důvodu rozšíření možnosti alternativního řešení konfliktů metodou rychlého a kultivovaného mimosoudního řešení, z důvodu odbřemenění soudů, zbytečných finančních nákladů a bez zdlouhavé psychické zátěže stran (Holá, Urbanová a kol., 2020b, str. 190).

Zajímavostí při přípravě zákona bylo, že bylo usilováno o povinnou mediaci v rodinných záležitostech, který předpokládal náklady ve výši 38 mil. Kč. To bylo důvodem k přepracování a zvolení „registru mediátorů“, které požadovalo náklad pouze 1,5 mil. Kč. Z toho důvodu se z povinné mediace v zákoně ustoupilo. Ústupek nastal také v oblasti minimálního dosaženého vzdělání mediátora, vzdělávání mediátorů a další (Holá, Urbanová a kol., 2020b, str. 191).

Zákon č. 202/2012 Sb. byl schválen a nabyl účinnosti 1. září 2012.

3.6.1 Smír a soudně nařízené první setkání se zapsaným mediátorem

Občanský soudní řád a správní řád uznávají smír jako prostředek mimosoudní dohody. O smíru pojednává zákon Občanského soudního řádu Zákon č. 99/1963 Sb. v řízení v prvním stupni takto (Z.č. 99/1963 Sb., § 67):

„(1) Připouští-li to povaha věci, lze navrhnout u kteréhokoliv soudu, který by byl věcně příslušný k rozhodování věci, aby provedl pokus o smír (smírčí řízení) a došlo-li k jeho uzavření, aby rozhodl i o jeho schválení. Jestliže by věcně byl příslušný krajský soud, může provést smírčí řízení a schválení smíru i kterýkoliv okresní soud. (2) Soud rozhodne o tom, zda schvaluje mediační dohodu uzavřenou podle zákona o mediaci, nejdéle do 30dnů od zahájení smírčího řízení.

(3) Schválený smír má účinky pravomocného rozsudku. Rozsudkem však může soud zrušit usnesení o schválení smíru, je-li smír podle hmotného práva neplatný. Návrh lze podat do tří let od právní moci usnesení o schválení smíru.“

O smíru pojednává Správní řád v Zákoně č. 500/2004 Sb., tedy ve věcech veřejné správy takto (Z.č. 500/2004 Sb., § 5):

„Pokud to povaha projednávané věci umožňuje, pokusí se správní orgán o smírné odstranění rozporů, které brání řádnému projednání a rozhodnutí dané věci.“

V mediační dohodě může dojít k situaci, kdy obsahuje dohoda více práv a povinností najednou (což je právě považováno za velkou výhodu mediace), kde strany právě usilují dosáhnout smíru, ale třeba jen v některých dílčích záležitostech. I na takovou situaci zákon o mediaci myslí a podmínkou je, aby v mediační dohodě byly tyto dohody odděleny a nebyly na sebe vzájemně závislé.

Zásadním pojmem a mediačním nástrojem soudu, který stranám může mediaci povinně nařídit, je dle terminologie zákona „První setkání se zapsaným mediátorem“. Tento titul nalezneme v občanském soudním řádu (Z.č. 99/1963 Sb., § 100, odst. 2):

„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 osobně 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.“

Výše uvedený zákon nezajistí, že se strany rozhodnou pro mediaci samotnou, zákon v praxi hovoří o tom, že strany vyhledají mediátora, budou obeznámeni s procesem a všemi náležitostmi mediace. Tím splní povinnost soudu, že proběhlo „Nařízené první setkání se zapsaným mediátorem“, poplatek za toto setkání je 400 Kč za každou započatou hodinu. Strany hradí náklady za mediaci rovným dílem. Jedná se o informativní setkání o mediaci.

Na tomto prvním setkání do mediace vstupuje podmínka dobrovolnosti. Strany se rozhodnou, zda chtějí mediaci zahájit, tedy započít samotný mediační proces a pokusit se společně o nalezení dohody smírem, tedy mimosoudně. Zahájení mediace dle zkušeností mediátorů dává naději na 70-80% úspěšnost získání dohody (Bělková, mediátorka).

Jistá zákonná nejasnost panuje ohledně nařízení mediaci a doporučení mediace. OSŘ a ZŘS je v těchto bodech poněkud nejasný, ale tento fakt zde nebude podrobněji zkoumán. Toto problematikou se zabývala další česká mediátorka paní Veronika Porteš Vrábel. Ta uvádí (Vrábel Porteš, 2018, Závěr): „...lze říci, že občanský soudní řád i zákon o zvláštních řízeních soudních stejným způsobem upravují povinnost informovat účastníky řízení o možnosti mediace vždy, kdy je to účelné a vhodné. Na rozdíl od občanského soudního řádu, který soudci dává nástroj, jak mediaci doporučit či nařídit první setkání s mediátorem, zákon o ZŘS umožňuje mediaci dokonce nařídit, a to v jakémkoliv rozsahu, který se bude zdát soudci vhodný. Pokud se navíc jedná o spor rodičů, může účast na mediaci nařídit pouze jednomu z nich.

3.6.2 Zapsaný mediátor

Zákon o mediaci upravuje mediaci se zapsanými mediátory. To jsou mediátoři, kteří složili zkoušku na Ministerstvu spravedlnosti (případně na České advokátní komoře v případě advokátů) a jsou zapsáni do registru mediátorů. Soud v případě, že nařizuje povinné první setkání se zapsaným mediátorem, čerpá z registru zapsaných mediátorů.

Mediaci lze tedy vykonávat několika způsoby z hlediska odbornosti mediátora:

- zapsaného mediátora (který složil zkoušku, je zapsán v registru a vztahuje se na něj Zákon č. 202/2012 Sb., samotnou zkoušku upravuje vyhláška č. 277/2012 Sb.), anebo
- fyzickou osobou / nezapsaným mediátorem (na základě volné živnosti, bez nutnosti dokazovat vzdělání, školení, znalost a komerčně nabízí své služby na základě svého uvážení).

3.7 Veřejná správa

Obecně správu můžeme přehledně graficky znázornit, kde základní dělení správy je rozděleno na soukromou správu a veřejnou správu.

Obrázek 10 - Dělení správy



Zdroj: vlastní zpracování

3.7.1 Veřejná správa a správní právo

Proto, abychom mohli zkoumat v praktické části vliv a přínos mediace do veřejné správy, je nutné porozumět uspořádání a principům veřejné správy.

Kopecký (2021, str. 1) uvádí: „Podle čl. 2 odst. 3 Ústavy slouží státní moc všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, mezích a způsoby, které stanoví zákon. Státní moc je omezena v možnosti svého uplatňování zákony, a to zákony, které jsou v souladu s ústavním pořádkem a respektují pravidla demokratického právního státu.“

Velmi zjednodušeně lze tedy říci, že výkon veřejné správy je možný pouze v mezích, které určuje zákon, tedy kogentní normy, kdy se nelze odchýlit od zákona. Ve veřejném právu platí zásada nerovnosti.

Výkon státní moci lze dělit na činnost:

- zákonodárnou (tvorba právních norem);
- moc soudní (výkon spravedlnosti – rozhodování sporů a jurisdikce trestní);
- moc výkonná (správní činnost).

Pro lepší porozumění výkonné moci Kopecký (2021, str. 3) upřesňuje: „*Pro výkonnou moc je typické, že jde o činnost nepřetržitou, organizující, směřující k naplnění nějakého budoucího cíle, působící ve veřejném zájmu k naplňování základních cílů státu. Je činnost podzákonná, pro niž stanoví zákonodárství obecná pravidla. Výkonná moc je však samostatnou složkou správní moci, která není moci zákonodárné podřízena, a smyslem oddělení od moci zákonodárné není, aby moc zákonodárná činnost výkonnou nahrazovala.*“

Veřejná správa je součástí výkonné moci a vykonává správu ve veřejném zájmu, tedy na rozdíl od soukromé správy, řeší záležitosti státu a dalších nositelů veřejné správy. Dle více kritérií veřejnou správu Kopecký (2021, str. 6-8) člení na:

- a) podle nositelů:
 - státní správa (nositelem je stát, přímá – vykonavateli jsou orgány států (vláda, ministerstva, veřejné sbory, prezident republiky) či nepřímá – vykonavateli jsou v přenesené působnosti jiných nositelů veřejné správy, především orgány územních samosprávných korporací);
 - samospráva (a to územní, profesní a jiná, svěřená na principu decentralizace samosprávným korporacím);
 - ostatní veřejná (veřejné služby, např. Česká televize, ČTK, CHMÚ, ...);
- b) podle právní normy:
 - výsostná správa;
 - veřejná správa uskutečňována prostředky soukromého práva;
- c) podle úkonů:
 - správa zásahová (vrchnostensky zasahujících);
 - správa pečovatelská (obstarávací);
 - správa programová a plánovací);
- d) podle stupně právní regulace:
 - zákonem určitě vázaná správa;
 - zákonem neurčitě vázaná správa;
 - správa s prostorem pro vlastní uvážení;
- e) podle směrů působnosti:
 - správa působící vůči adresátům veřejné správy;
 - správa působící uvnitř veřejné správy;

Vedle státu jsou tedy nositeli veřejné správy: veřejnoprávní korporace, veřejné ústavy, veřejné podniky, veřejné fondy a další veřejnoprávní subjekty.

Právo, které upravuje právní řád a organizaci veřejné správy se nazývá správní právo. A to včetně vztahů veřejné správy na straně jedné a na druhé straně fyzických a právnických osob. Správní právo je právním odvětvím, tvořeným souhrnem veřejnoprávních norem upravujících organizaci a činnost veřejné správy (Kopecký, 2021, str. 9).

Proto, aby mohla být nalezena uplatnění a možnosti mediace pro účely veřejné správy (vedle OZ a LZPS) existují pro tyto účely důležité zákony upravující organizaci veřejné správy, procesní postupy a kontrolu. A to zejména zákony:

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zařízeních);
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajská zařízení);
- Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze;
- Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností;
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád;
- Zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní.

Podle Kopeckého (2021, str. 50) „*principem zákonitosti (legality) a dobré správy (good administration) lze považovat za vůdčí pravidla, z nichž má veřejná správa ve své činnosti vycházet a ze kterých lze vyvozovat další, dílčí pravidla*“.

Pro srozumitelnost odlišného přístupu veřejné správy a soukromého práva, Kopecký (2021, str. 51) dále uvádí: „*Soulad činnosti veřejné správy s právem se projevuje v právem přikázaném či předpokládaném chování nositelů a vykonavatelů veřejné správy. Protiprávní jednání vzniká na straně veřejné správy porušením právních příkazů. V soukromém právu platí, že nezakazuje-li to zákon výslovně, mohou si osoby ujednat práva a povinnosti odchýlně od zákona. Obecně jsou zakázána ujednání porušující dobré mravy, veřejný pořádek nebo právo týkající se postavení osob.*“

Ve vztahu k mediaci jako nezávislému a smířčímu procesu jistě stojí za zmínku nezávislý orgán Veřejný ochránce práv (Ombudsman). Je pověřen zákonodárným sborem na základě Zákona č. 349/1999 Sb., o Veřejném ochránci práv k prověřování, zda jednání veřejné správy je v souladu s právem, zda neodporuje demokratickým principům spravedlnosti a vykonává správu dobře (Kopecký, 2021, str. 453).

3.7.2 Působnost a pravomoci

Rozsah působnosti veřejné správy jsou státem vymezené úkoly, které mají charakter územní či věcný a jsou vykonávány buď přímými vykonavateli veřejné správy anebo jsou přeneseny (v různém rozsahu – samostatná působnost, přenesená působnost) na nižší celky. Činnost územních samosprávných celků v rámci tzv. přenesené působnosti je příkladem nepřímého výkonu státní správy.

Jelikož z cíle práce vyplývá zkoumat možnosti uplatnění mediace ve veřejné správě, budou prověřovány možnosti mediace zejména pro účely v obcích a v krajích, tedy místech s největším kontaktem veřejnosti soukromé i veřejné správy a které jsou současně územními samosprávnými celky, tzn. nositeli územní samosprávy.

Podle označení rozlišujeme tyto druhy obcí:

- obce;
- města;
- městysy;
- statutární města;
- hlavní město Praha.

Na tyto obce veřejné správy bude soustředěna pozornost v části praktické. Jak bylo již uvedeno, veřejná správa působí ve veřejném zájmu, tedy v zájmu nás lidí, a státu jako vyššího pořádku.

Veřejní stakeholdeři (překl. – „ti, kteří mají na dané věci zájem“ – soudy, orgány sociálně právní ochrany dětí - OSPOD), ačkoliv se případné mediaci přímo neúčastní, jejich cílem je prosazování veřejného zájmu. Jsou pro to nazýváni Silovými hráči v systému rodinného práva.

V případě veřejných stakeholderů se dá hovořit o čtyřech funkcích, jež mohou v souvislosti s rodinnou mediací plnit:

- k mediaci rodiče motivovat prostřednictvím jejího vysvětlení a doporučení;
- mediaci rodičům autoritativně nařídit;
- podílet se na formulování agendy mediace;
- využití mediační techniky pro usnadnění dohody mezi rodiči.

Tedy i veřejný orgán (OSPOD, soud) má v pravomoci mediaci doporučit či dokonce nařídit (první setkání) a zajistit tak vstup stran do mediace. Dobrovolnost a důvěrnost někdy bývá diskutována, ale stále mějme na paměti, že se jedná o „zahájení mediace“, tedy o první setkání se zapsaným mediátorem a tedy o seznámení se s pravidly, principy a procesem mediace. Samotná mediace je stále dobrovolná a strany se o zahájení rozhodují. Mediace se může stát součástí Cochemské praxe, které OSPODy často využívají jako interdisciplinární metodu. Je ve veřejném zájmu chránit v rodinných záležitostech na prvním místě vždy dítě.

3.7.3 Mediace v komunitě / v obci

První zmínky o mediaci v komunitě, konkrétně v obci, můžeme nalézt v 60. letech 20. století. Šišková (2012, str. 25) uvádí: „*Smírčí rada (community council / boards). Tato rada je základem mediace v obci, komunitě. Je pohotovým a účinným nástrojem pro zmírnění zdejších sporů, aby si účastníci sporu začali vzájemně rozumět a našli řešení přijatelné pro všechny strany. Pokouší se o prevenci nedorozumění a stupňování konfliktů, a tak předchází soudním sporům. Původně vznikala jako pomoc při řešení sporů na interetnické úrovni.*“

Mediátoři byli vyškolení, většinou se jednalo o dobrovolníky z obce. Důvodem byla jejich znalost místních poměrů v obci. Práce smírčí rady obvykle probíhá podle Šiškové (2012, str. 26-27) v následujících fázích:

- identifikace a výběr občanů pro práci ve smírčí radě;
- informování veřejnosti o podstatě komunitní mediace a průběhu;
- nábor dobrovolných mediátorů a jejich vzdělávání;
- přesvědčování obyvatel a konfliktních skupin v obci, aby se pokusili řešit spory mimosoudní cestou a nikoliv soudem;
- přesvědčování reprezentantů oficiálního soudního systému o tom, že smírčí rady jsou pozitivním přínosem pro život obce spíše jsou doplňkem soudů než jejich hrozbou.

Jelikož smírčí rady ani mediace samotná nemají příliš silnou tradici a povědomí, je nutná podpora obecního zastupitelstva, jak i dále uvádí Šišková (2012, str. 27): „*Zastupitelstvo schválí statut smírčí rady a kryje její finanční náklady (např. náklady na poštovné, telefony, částečný úvazek sekretáře či předsedy), jmenuje její členy nejméně na dobu 3-5 let. Seznam členů smírčí rady a její statut schvaluje místní zastupitelstvo.*“

Důležitou součástí je poté informovat veřejnost, aby občané byli informováni o takové možnosti v obci, jak uvádí Šišková (2012, str. 37), oslovení jsou:

- všichni členové zastupitelstva;
- vedoucí odborů (referátů) místního úřadu;
- místní rozhlas, redakce či televizní stanice;
- pedagogické, psychologické, advokátní či jiné poradny;
- ředitelé škol a výchovní poradci;
- policie;
- místní instituce, tj. Úřad práce, finanční úřad apod.

Tatjana Šišková odhaduje, že do práce mediátora, resp. smírčí rady, bude investováno odhadem půl dne v týdnu, částečný úvazek by měl být placen místním úřadem (Šišková, 2012, str. 36). Vzor statutu smírčí rady v obci je uveden v Příloze 1.

Smírčí rada může pomoci starostovi, vedoucím odborů, majitelům domů, nájemníkům, občanům apod., kteří nechtějí spor řešit před soudem z finančního, časového či jiného důvodu, chtějí se domluvit na dohodě a tuto dohodu také dodržovat. Smírčí rada nemůže vyřešit všechny konflikty, ale vysokou měrou přispívá ke snížení napětí v obci rovněž tím, že reaguje okamžitě (Šišková, 2012, str. 34).

První smírčí rada vznikla v roce 1993 v Praze 5.

3.7.4 Odbor sociálně právní ochrany dětí

Mediace je hojně využívána v oblasti rodinných sporů, kde právě dohoda smírem a zachování dlouhodobých vztahů v rodině, a primárně vztahů rodičů dětí, je cílem smírného vyřešení. Mediace je často využívána jako preventivní řešení před soudním řešením, kdy rodiče dokáží nejlépe formulovat své možnosti a potřeby, které jsou pak schopni v praxi realizovat. Není výjimkou, že mediace probíhá mezi dětmi a rodiči, v případě vzájemného sporu. V souvislosti s mediací je ve veřejné správě nejčastěji zúčastněn odbor sociálně právní ochrany dětí - OSPOD. Pokud je rozhodováno ve věci nezletilého dítěte, je za veřejnou správu vždy zapojen OSPOD, aby hájil a chránil zájmy dítěte dle Zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí. Stát tedy poskytuje pomoc dítěti a rodičům, aby byla zachována práva dítěte a funkční vztahy v rodině (Holá, Urbanová a kol., 2020b, str. 27).

Zákon o sociálně-právní ochraně dětí (Z.č. 359/1999 Sb., § 4) k tomuto uvádí:

„(1) Sociálně-právní ochranu zajišťují orgány sociálně-právní ochrany, jimiž jsou

- a) krajské úřady,*
- b) obecní úřady obcí s rozšířenou působností,*
- c) obecní úřady a újezdní úřady; ustanovení tohoto zákona o obecních úřadech se vztahují i na újezdní úřady,*
- d) ministerstvo,*
- e) Úřad,*
- f) Úřad práce České republiky – krajské pobočky a pobočka pro hlavní město Prahu (dále jen „krajská pobočka Úřadu práce“).*

(2) Sociálně-právní ochranu dále zajišťují

- a) obce v samostatné působnosti,*
- b) kraje v samostatné působnosti,*
- c) komise pro sociálně-právní ochranu dětí,*
- d) další právnické a fyzické osoby, jsou-li výkonem sociálně-právní ochrany pověřeny (dále jen "pověřená osoba").*

(3) Obecní úřad obce s rozšířenou působností vykonává působnost v oblasti sociálněprávní ochrany, není-li působnost svěřena jinému orgánu sociálně-právní ochrany.“

Ve výše uvedeném zákoně nalezneme pravomoc danou obci s rozšířenou působností, která může nařídit medicí jako formu výchovného opatření v zájmu dítěte a rodiny. V Zákoně o sociálně-právní ochraně dětí (Z.č. 359/1999 Sb., § 13) se k tomuto dále uvádí:

„(1) Vyžaduje-li to zájem na řádné výchově dítěte, může obecní úřad obce s rozšířenou působností

- d) uložit dítěti, rodičům nebo jiným osobám odpovědným za výchovu dítěte povinnost využít odbornou poradenskou pomoc nebo uložit povinnost účastnit se prvního setkání se zapsaným mediátorem v rozsahu 3 hodin nebo terapie; ustanovení § 12 odst. 1 tím není dotčeno.“*

3.7.5 Ombudsman

Ve veřejné správě se setkáváme s pozicí Ombudsmana. Jeho role je specifikována v Zákoně č. 349/1999 Sb., o veřejném ochránci práv.

Cílem této pozice je ochrana práv občanů, zachování neutrality, nezávislosti a ochrana demokracie. Ombudsmana volí na šestileté období Poslanecká sněmovna a sněmovně je také Ombudsman odpovědný. Volen jím může být každý občan, který může být volen do Senátu, sídlem ombudsmana je Brno. Funkce ochránce je veřejnou funkcí.

V Zákoně o veřejném ochránci práv (Z.č. 349/1999 Sb., § 1) se uvádí:

„(1) Veřejný ochránce práv (dále jen "ochránce") působí k ochraně osob před jednáním úřadů a dalších institucí uvedených v tomto zákoně, pokud je v rozporu s právem, neodpovídá principům demokratického právního státu a dobré správy, jakož i před jejich nečinností, a tím přispívá k ochraně základních práv a svobod.

(2) Působnost ochránce podle odstavce 1 se vztahuje na ministerstva a jiné správní úřady s působností pro celé území státu, správní úřady jim podléhající, Českou národní banku, pokud působí jako správní úřad, Radu pro rozhlasové a televizní vysílání, orgány územních samosprávných celků při výkonu státní správy, a není-li dále stanoveno jinak na Policii České republiky, Armádu České republiky, Hradní stráž, Vězeňskou službu České republiky, dále na zařízení, v nichž se vykonává vazba, trest odnětí svobody, ochranná nebo ústavní výchova, ochranné léčení, zabezpečovací detence, jakož i na veřejné zdravotní pojišťovny (dále jen "úřad").“

Roli veřejného ochránce charakterizujeme jako ochranu, podporu a prevenci za dodržování práv. A především jako ochranu práva občanů v přímé interakci a ve sporech s veřejnými institucemi, kde jsou strany v nerovném postavení.

3.8 Korporace

Pro účely této práce budeme chápat korporace jako subjekty podnikání, kde se můžeme setkat s různými typy sporů – osobní, zaměstnanecké, mezi spolupracovníky, s dodavateli, s odběrateli apod. Pro korporace bychom našli převahu ve sporech: pracovně-právních, sporech na pracovišti mezi kolegy, mezi týmy ve společnostech, spory s jinými podnikatelskými subjekty i jakýkoliv spor, který vyplynul z pracovního poměru.

Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) rozděluje subjekty podnikání (společnosti) takto (Z.č. 90/2012 Sb.):

- veřejná obchodní společnost;
- komanditní společnost;
- společnost s ručením omezeným;
- akciová společnost;
- družstva.

Společnosti vznikají založením společenské smlouvy, což je veřejná listina.

Kateřina Bělková, česká mediátorka hovoří o mediaci ve firmách (Bělková, časopis ProfiHR, číslo 4 / září 2022) jako o nástroji, který má úspěch až 90 % dohodovosti, čímž výrazně snižuje soudní náklady a čas oproti soudnímu jednání. Mediátor si ve společnosti stále zachovává mlčenlivost, diskrétnost a není ve společnosti nijak angažován, aby byla zachována jeho nestrannost.

Vzniká navíc další přidaná hodnota procesu mediacev tom, že firma si svých lidí skutečně váží, plně reflektuje skutečnost, že spory jsou běžnou součástí mezilidských i obchodních vztahů a chce jejich těžkosti proaktivně řešit (Bělková, časopis ProfiHR, číslo 4 / září 2022).

To by jistě mohlo být vnímáno jako důležitý prvek firemní kultury a demonstrace firemního prostředí, které otevřeně preferuje smířčí jednání před soudním, což může být pro zaměstnance důležitý signál pro výběr takového zaměstnavatele. Zároveň tímto firma prezentuje zájem o své zaměstnance.

Z praxe je zřejmé, že smírné řešení a zkušenost s mediací jsou viditelné v mezinárodních globálních společnostech, které si tuto kulturu „nesou“ ze svých zahraničních matek. Není výjimečné, že korporace mají své ombudsmany.

Týmem, který pro mediaci může vytvořit ve společnostech podmínky a zakotvit ji do svých procesů a postupů je převážně personální oddělení (HR - Human Resources), které má na starosti zajištění dostatku kvalitních a spokojených zaměstnanců.

V praktické části se zaměříme na zjištění, kde by mediace mohla nejlépe pomoci právě v korporacích a jaké jsou tam zkušenosti s tímto smířčím typem jednání.

Hlavní oblasti pro využití mediace zde jsou:

- individuální spory;
- interní spory (mezi spolupracovníky, mezi pracovními týmy, mezi manažerskými a výkonnými pozicemi);
- mezi společnostmi / dodavateli (procurement oblast);
- součást a podpora firemní kultury.

3.9 Soudy a mediace

U mnohých sporů se nelze vyhnout autoritativnímu rozhodnutí soudu a není tedy vhodné mediovat. Rozdíl mezi soudním rozhodnutím a možností stran být za své rozhodnutí zodpovědný a utvářet ho je významným motivačním prvkem pro strany sporu. Holá (2003, str. 23) k tomuto uvádí: „*Posláním soudu však není věnovat se hlubší analýze zájmů, ani podrobně zkoumat všechny dopady soudního rozhodnutí. Soud v rámci svých možností rozhoduje o právu sporných stran, nikoliv o uspokojení jejich přání a potřeb. Potom nepřekvapí výsledky sociologických výzkumů, které ukazují, že se soudním rozhodnutím je spokojeno pouze 40 % klientů a do dvou let se k soudu opět vrací přes 35 % případů. Očekávání, že soudní rozhodnutí ukončí konfliktní situaci a bude všemi účastníky respektováno a dodrženo, se tak často v praktickém životě nenaplnuje.*“

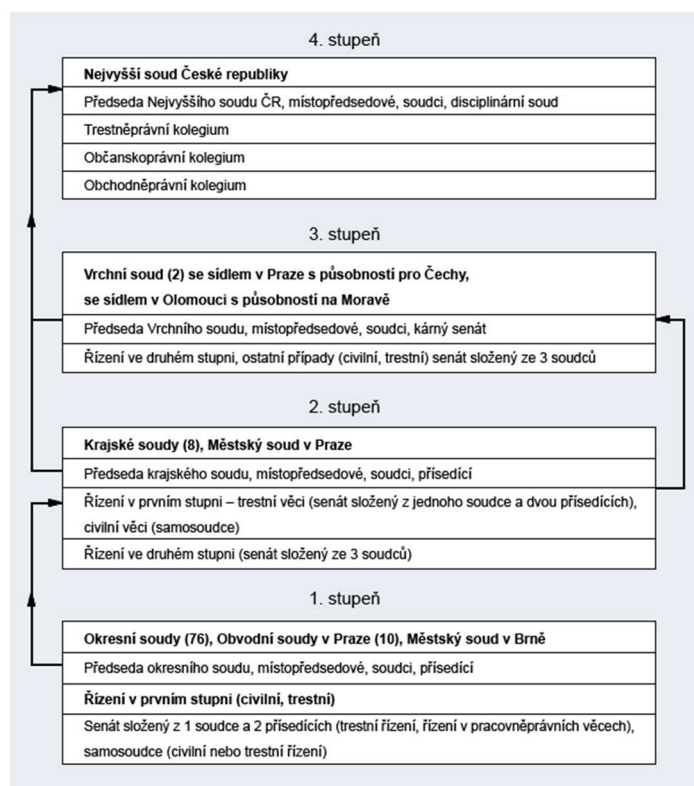
Jak bylo uvedeno výše, veřejná správa je správa svěřená státní mocí. Vedle ní nezávisle stojí moc soudní. Ve svém vlastním uspořádání a na svých vlastních principech. Soudní moc tedy není odpovědná žádné vyšší moci, aby si zachovala svou nezávislost.

Server Justice.cz (<https://justice.cz/>) uvádí: „*Soudní moc se především uplatňuje při poskytování ochrany právům občanů a dalším subjektům v občanskoprávním řízení, např. při rozhodování sporů o náhradu škody, výživné, o platnosti skončení pracovního poměru, o ochranu vlastnických práv spod., dále při přezkoumávání rozhodnutí správních orgánů (správní soudnictví). Pouze soudy mají pravomoc v trestním řízení rozhodovat o vině a o ukládání trestů pachatelům trestných činů.*“

O postupu soudů pojednávají tyto zákony: Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, Zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní a Zákon č. 292/2013 Sb., o zvláštních řízeních soudních. Státní správu soudů vykonává Ministerstvo spravedlnosti ČR.

Obrázek 11 - Soustava soudů v ČR

Soustava soudů v ČR



Zdroj: <https://www.businessinfo.cz/navody/zaklady-obcanskeho-soudniho-řízení-ppbi/2/>

K této soustavě ještě dodejme Nejvyšší Ústavní soud České republiky, který chrání ústavnost.

Ve znění Zákona o zvláštních řízeních soudních (č. 292/2013 Sb., § 9) je o smíru uvedeno: „Soud vede účastníky k nalezení smírného řešení. Za tím účelem je informuje o možnostech mimosoudního smírného nebo mediačního jednání.“

K nalezení smírného řešení soudy vedou především rodiče v rámci péče soudu o nezletilé za účelem ochrany zájmu dítěte.

Přímo Ministerstvo spravedlnosti informuje o možnosti smírného mimosoudního řešení prostřednictvím mediace na svých stránkách, včetně etického kodexu mediátorů viz následující obrázek. Zároveň zde nalezneme všechny důležité informace ke složení zkoušky z mediace, termíny, podmínky a přehledný seznam zapsaných mediátorů.

Obrázek 12 - Přehled: Etický kodex zapsaného mediátora



Zdroj: <https://justice.cz/>

S ohledem na spor je na uvážení soudce, který posuzuje jednotlivý případ, zda nařídí první setkání se zapsaným mediátorem a posoudí tedy vhodnost a účelnost pro toto nařízení. K tomuto účelu slouží jako pomocný nástroj pro soudce „Diagnostika případu mediace pro soudce“ (viz Příloha 2). Tento dokument napomáhá soudcům zanalyzovat vhodnost a efektivnost mediace a stranám případně setkání s mediátorem stranám nařídit, pokud shledá, že jsou strany k mediaci vhodné.

Lze tedy obecně říci, že mediace má právní oporu a zákonné nástroje proto, aby mohla být jako forma smírného řešení dobře realizována v České republice.

Kritická pozornost je soustředěna zejména na výkon prvního setkání se zapsaným mediátorem a úpravu tohoto institutu (Holá, Urbanová a kol., 2020b, str. 43). Tento institut nařízeného setkání se zdá být velmi podstatný.

3.9.1 Soudní poplatky

Pro dokreslení nákladu soudního řízení a právním zastupováním zde uvádíme jednoduchý přehled základních poplatků tak, jak je určuje zákon či vyhláška.

Soudní poplatky se řídí Zákonem České národní rady o soudních poplatcích č. 549/1991 Sb. Poplatková povinnost vzniká při těchto úkonech, viz následující obrázek.

Obrázek 13 - Vznik poplatkové povinnosti

§ 4

Vznik poplatkové povinnosti

(1) Jde-li o poplatek za řízení, vzniká poplatková povinnost

- a) podáním žaloby nebo jiného návrhu na zahájení řízení (dále jen "návrh na zahájení řízení"),
- b) podáním odvolání,
- c) podáním dovolání,
- d) podáním kasační stížnosti,
- e) v insolvenčním řízení uložením povinnosti zaplatit poplatek v souvislosti s rozhodnutím soudu o insolvenčním návrhu,
- f) ve vyrovnacím řízení uložením povinnosti zaplatit poplatek v souvislosti s rozhodnutím, jímž soud prohlásí vyrovnání za skončené,
- g) uložením povinnosti zaplatit poplatek v souvislosti se schválením smíru ve smírčím řízení,
- h) uložením povinnosti zaplatit poplatek v souvislosti s rozhodnutím soudu o návrhu na nařízení předběžného opatření,
- i) uložením povinnosti zaplatit poplatek v souvislosti s rozhodnutím soudu o odmítnutí dovolání pro nepřípustnost podle § 238 občanského soudního řádu,
- j) v ostatních případech uložením povinnosti zaplatit poplatek v souvislosti s rozhodnutím soudu o věci samé.

(2) Jde-li o poplatek za úkon, poplatková povinnost vzniká

- a) sepsáním podání do protokolu u soudu,
- b) v ostatních případech podáním návrhu na provedení úkonu.

(3) Jde-li o poplatek za zápis skutečnosti do veřejného rejstříku provedený notářem, vzniká poplatková povinnost okamžikem podání žádosti u notáře osobou oprávněnou k jejímu podání.

Zdroj: <https://justice.cz/web/okresni-soud-v-nymburce/zakladni-informace?clanek=soudni-poplatky>

Dalšími poplatky za řízení jsou advokátní poplatky podle Vyhlášky č. 177/1996 Sb. Ministerstva spravedlnosti, o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif). Ty lze dle výše uvedené vyhlášky (V.č. 177/1996 Sb.) dělit na:

- Smluvní odměnu;
- Mimosmluvní odměnu.

Obrázek 14 - Sazba mimosmluvní odměny

Sazba mimosmluvní odměny

Sazba mimosmluvní odměny za jeden úkon právní služby činí z tarifní hodnoty

1. do 500 Kč	300 Kč,
2. přes 500 Kč do 1000 Kč	500 Kč,
3. přes 1000 Kč do 5000 Kč	1000 Kč,
4. přes 5000 Kč do 10000 Kč	1500 Kč,
5. přes 10000 Kč do 200000 Kč	1500 Kč a 40 Kč za každých započatých 1000 Kč, o které hodnota převyšuje 10000 Kč,
6. přes 200000 Kč do 10000000 Kč	9100 Kč a 40 Kč za každých započatých 10000 Kč, o které hodnota převyšuje 200000 Kč,
7. přes 10000000 Kč	48300 Kč a 40 Kč za každých započatých 100000 Kč, o které hodnota převyšuje 10000000 Kč.

Zdroj: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1996-177#cast2>

Poplatkovou povinnost v mediaci zmiňuje Zákon o mediaci (Z.č. 202/2012 Sb., § 37), takto: „*Za schválení mediační dohody v podobě smíru ve smírčím řízení soud vybere soudní poplatek podle par. 37 tohoto zákona nově stanovícího bod 2 položky 9 sazebníku soudních poplatků k zákonu č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, a to ve výši 1000 Kč.*“

Nařízené první setkání se zapsaným mediátorem je hrazeno stranami rovným dílem v částce 400 Kč za každou započatou hodinu.

Poplatek za mediaci se pohybuje v částce od 2000 Kč až do 5000 Kč za každou započatou hodinu, tedy komerčně dle sazeb mediátora. Strany hradí poplatek rovným dílem.

3.9.2 Výzkumy efektivity v mediaci

Obecně lze říci, že k mediaci vládne nedůvěra. Holá, Urbanová a kol. (2020b, str. 52) uvádí: „*EU hlásí, že všeobecně propagovaná mediace se stále používá v méně než 1 % případů v občanskoprávních a obchodních sporech, a tudíž se země EU nachází daleko od dosažení „vyváženého vztahu mezi mediací a soudním řízením.*“

V roce 2015 byl proveden na všech 86 soudech prvního stupně ČR výzkum o tom, zda soudy nařizují první setkání s mediátorem a s tím spojené uzavírání dohod. Nejvíce případů se týkalo oblasti rodinného práva a to hlavně v oblasti péče o děti a občanskoprávních sporů. Přestože soudy nejsou povinné vést žádnou evidenci o výsledku dohody, víme, že vyřešeno bylo více než polovina sporů (Holá, Urbanová a kol., 2020b, str. 55)!

V Itálii byl pro některé typy případů přijat zákon o povinném prvním setkání s mediátorem od roku 2013 ve věcech rodinného práva, spoluvlastnictví či dědictví. Tento stát je v tomto směru vnímána jako nejsilnější evropský podporovatel mediace. Přesto Itálie narazila na velké nedostatky v tomto nařízení.

Přestože býváme jako země EU často kritizováni, i přes zlepšující se tendenci, za délky soudních řízení, tak Ministerstvo spravedlnosti ČR bohužel nevede žádnou evidenci o délce soudních řízení v porovnání s délkou soudních řízení s mediací (Holá, Urbanová a kol., 2020b, str. 57).

Holá, Urbanová a kol. (2020b, str. 60) uvádí, že z provedeného výzkumu je patrné, že v opatrovnické agendě bylo pouze v 0,16 % nařízeno první setkání se zapsaným mediátorem. Obecně lze říci, že nejlépe si vedla Praha.

Závěrem výzkumu, který zmiňuje Holá, Urbanová a kol. (2020b, str. 52), je konstatování „*K podpoře vyšší míry využívání mediace, jakož i vyšší míry úspěšnosti mediováných kauz, by posloužila vyšší informovanost potenciálních účastníků soudních*

řízeních o mediaci a jejích přínosech s cílem zvýšit důvěru v mediaci. Institut nařízeného prvního setkání s mediátorem je klíčový nástroj pro mediaci.“

Z téhož výzkumu vyplývá (Holá, Urbanová a kol., 2020b, str. 52), že nízká důvěra v mediaci a nedostatečnost v nařizování prvního setkání s mediátorem soudu, brání podpoře mimosoudního řešení a tím tedy úlevě soudního systému a zároveň efektivnějšímu, důstojnějšímu a kvalitnějšímu vyřešení sporů.

Jaké kroky by tedy pomohly pro rozšíření mediace? Jak podpořit v mediaci její preventivní prvek? Jak mediaci dát důvěru v kvalitní, lidský a efektivní proces?

4 Praktická část práce

Pro kvalitní a relevantní výstupy šetření z praktické části, byly vybrány tři skupiny aktérů, které byly osloveny pro zodpovězení otevřených otázek prostřednictvím připravených kvalitativních dotazníků či osobních rozhovorů. Cílem bylo získání širšího pohledu na mediaci z různých profesních a pracovních perspektiv. Pro každou skupinu zvlášť byl připraven jiný dotazník, který se soustředil na sběr odlišných informací. Dotazník pro mediátory obsahoval 21 otevřených otázek (viz Příloha 3). Dotazník pro manažery z korporací obsahoval 15 otevřených otázek (viz Příloha 4). Dotazník pro starosty obsahoval 9 otevřených otázek (viz Příloha 5).

Při dotazování bylo respektováno výslovné přání respondentů (takové přání projevíli respondenti ve všech skupinách – ve skupině mediátorů, manažerů z korporací a starostů z obcí), aby jejich odpovědi zůstaly v anonymitě. Jejich stanoviska vyjadřují pouze a výhradně jejich osobní názory a postoje a neprezentují názory společností. Jsou zde tedy v přehledu abecedně uvedena alespoň jména respondentů (u prvních dvou skupin), ale nebudou propojeny s konkrétní odpovědí v dotazníku. Výsledky byly analyzovány za jednotlivce obecně v rámci dotazované skupiny. Všechny dotazníky jsou k dispozici k nahlédnutí u autora a vedoucího této práce.

4.1 Příprava dotazování – definice skupin a cíle zjišťování

Byly vybrány 3 základní skupiny dotazovaných aktérů, aby zprostředkovaly svůj odborný pohled na mediaci, viz následující obrázek.

Obrázek 15 - Skupiny dotazovaných

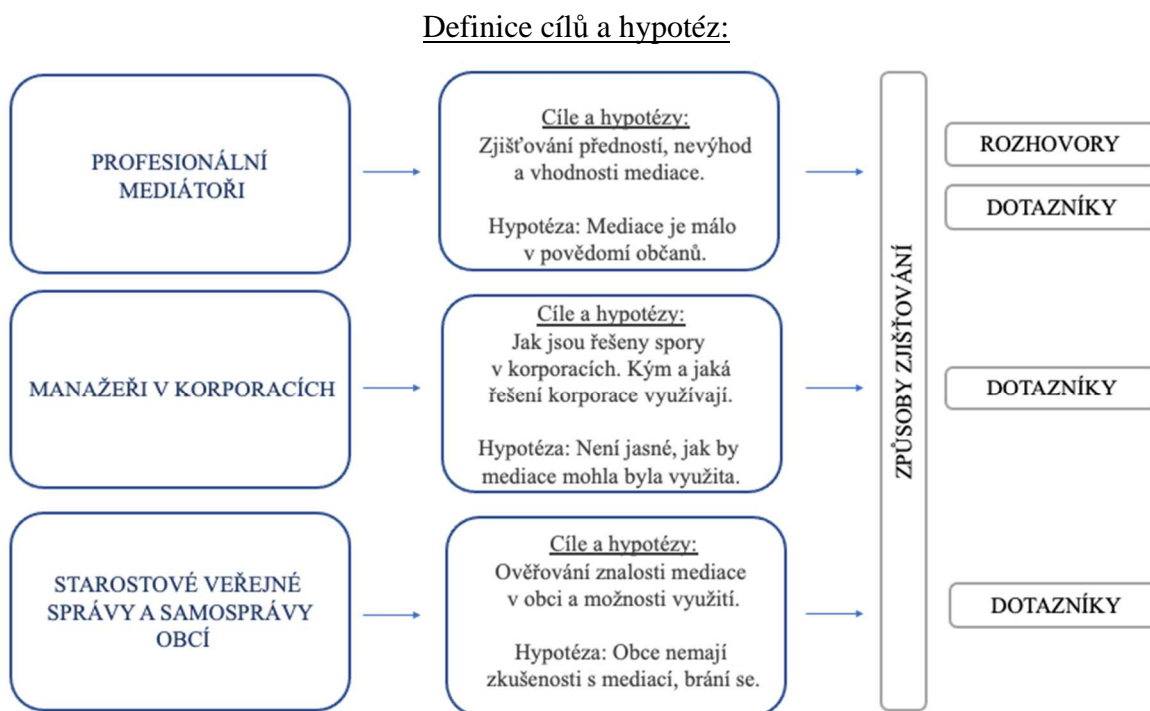


Zdroj: vlastní zpracování

Definice skupin dotazovaných aktérů:

- PROFESIONÁLNÍ MEDIÁTOŘI – primárně zapsaní mediátoři s právním vzděláním či bez, aktivně a prakticky provádějící v současné době mediaci. V mediaci jsou aktivní déle než 3 roky.
- MANAŽEŘI V KORPORACÍCH – manažeři se zkušenostmi delší než 5 let v korporacích. Pracující s podřízenými, s horizontálně spolupracujícími týmy nebo jsou manažery z oblasti HR (řízení lidských zdrojů).
- STAROSTOVÉ VEŘEJNÉ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY OBCÍ – starostové v obcích s počty obyvatel 1000 až 5000 občanů. Zároveň zde bude pracováno s dodatečným šetřením, které bylo prováděno ve městech (vybrána byla města s počtem obyvatel vyšším než 6000 občanů). Cílem bylo ověřit, zda jsou skupiny názorově shodné.

Obrázek 16 - Definice cílů a hypotéz



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Dotazování dle skupin

4.2.1 Profesionální mediátoři

4.2.1.1 Přehled respondentů

Nejobsáhlejší a nejdetailnější dotazník byl sestaven pro první skupinu – profesionálních mediátorů. Nutno zde přiznat a poděkovat všem, že i přes časovou náročnost a poměrně detailní sestavení otázek a podotázek, dotazníky byly ze strany respondentů vyplněny s plným nasazením. Důvodem takto sestaveného kvalitativního dotazníku bylo poskytnout maximální prostor a otevřenost ve svých odpovědích a možnost zamyslet se dostatečně nad danou problematikou. Šetření probíhala v období od listopadu 2022 do ledna 2023. Dotazník obsahoval celkem 22 otázek, které zde uvádíme. Celkem bylo zpracováno 10 dotazníků. Zodpovězení dotazníku či rozhovory vyžadovaly časovou náročnost respondenta minimálně 60 minut. Dotazník je uveden v Příloze 3.

Obrázek 17 - Přehled respondentů – Profesionální mediátoři

Ing. Kateřina Bělková (zapsaná), Mgr. Dita Bořilová (zapsaná), Mgr. Michaela Kysilková (zapsaná), Mgr. Tereza Maloňová (ke zkoušce), PhDr. Dana Potočková, MA, MDR (zapsaná), Mgr. Lenka Sitná (zapsaná), Mgr. Kateřina Sodomková (zapsaná), Mgr. Kateřina Švajcarová (zapsaná), Mgr. Jan Valoušek (zapsaný), Mgr. Ing. Veronika Vrábel Porteš (zapsaná)

Rozhovor: Dana Potočková (osobní setkání), Kateřina Švajcarová (osobní setkání), Veronika Vrábel Porteš (Google Meets)

Dotazníkové šetření: Ing. Kateřina Bělková (zapsaná), Mgr. Dita Bořilová (zapsaná), Mgr. Michaela Kysilková (zapsaná), Mgr. Tereza Maloňová (ke zkoušce), Mgr. Lenka Sitná (zapsaná), Mgr. Kateřina Sodomková (zapsaná), Mgr. Jan Valoušek (zapsaný)

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1.2 Výstupy z dotazníkového šetření a rozhovorů – mediátoři

Z praktických zkušeností mediátorů vyplývá, že za největší přednost mediace považují možnost klientů komunikovat napřímo v bezpečném a důvěrném prostředí, a to efektivněji a rychleji než v soudním řízení, jedná se o mimosoudní akt. Zároveň dle respondentů je mediace méně finančně zatěžující a rychleji napomáhá stranám dospět k řešení. Proces

mediace, tak jak profesionálně probíhá, zmocňuje a posiluje strany rozhodnout kompetentně a samostatně. Jejich vůle a úsilí ovlivňuje a „kontroluje“ výsledek společné dohody. Poskytuje širší prostor pro hledání kreativních možností a dává stranám více klidu.

Jistá možná slabina je respondenty viděna v pohledu na jejich nutnou aktivitu a motivaci v procesu obou stran, která je bezpodmínečná. Jeden z respondentů uvedl, že dobrovolnost může být vnímána i jako nevýhoda.

Respondenti uvedli, že by mediaci upřednostnili před soudním řízením všude tam, kde je projev vůle a ochoty se domluvit. V jedné odpovědi se objevilo jako argument pro mediaci „pokud neexistuje dostatečná právní argumentace“. Z hlediska typů sporů bylo uvedeno, že mediace je žádoucí zejména v rodinných, sousedských a pracovních sporech, které usilují o zachování dlouhodobějších vazeb a vzájemných vztahů. Bylo uvedeno, že mediace je upřednostněna také z důvodů své komplexnosti, tedy možnosti současného, souhrnného řešení více sporů ve stejný okamžik (např. v rozvodovém řešení v mediaci řešit současně: péči o děti, rozvod manželství a vypořádání společného jmění manželů - SJM).

Soudní řízení respondenti upřednostňují v případech, kdy jsou situace a pozice stran mocensky nevyvážené, kdy jsou používány prostředky manipulace a jakékoliv formy násilí, ať již fyzického či psychického, dále u narušených jedinců a jedinců závislých či agresivních. V případech, kdy absentuje vůle, byť jen jedné strany hledat dohodu a strana preferuje autoritativní rozhodnutí, není mediace vhodná. V jedné z odpovědí byly uvedeny hodnotové spory, jako např. náboženské rozdíly apod. jako nevhodné k mediaci.

Z hlediska potenciálu mediace bylo respondenty shodně uvedeno její nedostatečné využívání. Procentuálně bylo uvedeno, že mediace využívá svého potenciálu tako: 10 % 1x, 20 % 6x, 30 % 3x. Analogicky tedy vyplývá, že mediace má potenciál 70-90 % pro své využití.

Při pohledu na životní situace, u kterých respondenti uvedli, že právě zde považují mediaci jako nejužitečnější, bylo uvedeno chronologicky:

- péče o děti a výživné, rozvod, vypořádání SJM (rodinné spory) - 7x;
- dědické spory;
- sousedské spory - 4x;
- pracovní spory - 3x;
- obchodní spory.

Jednou bylo souhrnně uvedeno, že mediace je vhodná pro všechny typy civilních sporů.

K otázce na současnou zákonnou úpravu mediace bylo většinově uváděno její dostatečnost. V jednotlivých případech byla uvedena apelace na využívání kárné zodpovědnosti, povinné supervize mediátorů či včasné podchytení prostřednictvím školní mediace.

Jako prospěšné pro propagaci a profesionalizaci mediace bylo shodně uvedeno všemi respondenty podpora vycházející zejména ze strany advokátů a soudců, právních zástupců a tím získání většího povědomí a zkušeností s mediací. Dále bylo uvedeno, jako další možný přínos pro mediaci, aby podpora vycházela i z pomáhajících profesních skupin (např. psych. poradny, sociální zařízení apod.). Tedy edukovat prostřednictvím zkušeností širší veřejnost. V jedné z odpovědí bylo uvedeno, že mediaci by prospěla profesní a nezávislá skupina či instituce, která by garantovala kvalitní a profesionální PR a podporu mediaci.

Za nejlepší cesty přístupu k osvětě veřejnosti a tedy „mediačnímu marketingu“ byly uvedeny jako možné cesty poměrně nejednotně velmi široké spektrum možností:

- o stát, soudy, úřady, internet, pomáhající profese, média, diskusní pořady, rodina, škola, sdílení zkušeností.

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, mediace může být povinně nařízena - tedy „První setkání s mediátorem“. Otázka byla položena, zda by mediace měla být povinně nařízena. Ve všech odpovědích bylo shodně uvedeno, že mediace stojí na principu dobrovolnosti a samotnou mediaci tedy nařídit nelze a s touto myšlenkou rozhodně nesouhlasí. Postačující vidí respondenti v možnosti „nařízení prvního setkání s mediátorem“, které považují za dostatečné jako nástroj pro hledání smírného řešení. Tento nástroj ve třech odpovědích navrhuje využívat povinně, např. před podáním specifických žalob jako možnou povinnou podmínku (např. rozvodové řízení). Zároveň bylo uvedeno, že by mediace mohla být nařízena automaticky v takových sporech, kde nepřichází vyřešení pro určitý časový úsek (bylo uvedeno např. 2 roky).

Často (7x) bylo zmíněno, že kvalitní analýza a diagnostika od soudců, zda je případ vhodný k mediaci, by prospěly celkové efektivitě a profesionalitě mediace.

Obecně doporučení, obeznámení a motivace k možnosti hledání smírného řešení díky mediaci je považováno za silný a nástroj pro první kontakt s mediací.

V požadavcích na vlastnosti, vzdělání, a charakteristiku mediátora lze považovat vyjádření respondentů za nejvyostřenější. V číselné návaznosti dotazníku byla položena otázka na objasnění praktických rozdílů mezi zapsanými a nezapsanými mediátory a dále

otázka č. 12, která poukazuje na prokazování dovedností a profesionality mediátorů prostřednictvím zkoušek či jiných vzdělávacích povinností.

Jako charakteristické pro mediátora byly uvedeny tyto předpoklady:

- schopnost komunikace a empatie;
- pevnost, asertivita a současně laskavost a vlídnost;
- profesionál a odborník na mediaci (procesní, znalost zákona o mediaci);
- právní povědomí (nebylo uvedeno přímo vzdělání, ale zdatná orientace v dané problematice).

Z odpovědí je zřejmé, že zapsaný mediátor prokázal svou způsobilost zkouškou a současně se na něj tedy vztahuje kárný postih v případě svého pochybení. To respondenti shledávají jako správné řešení, které precizuje kvalitní mediátory. Zároveň respondenti uvádí, že i nezapsaný mediátor (tedy ten, který nesložil zkoušku z mediace) může mít pro mediaci nesporné kvality, ale forma, kterou by tuto zdatnost prokázal, chybí a měla by být nastavena. Tato skutečnost pomyslné volnosti mediátorů a absence nutnosti prokázat své mediační vzdělání, praxi či schopnosti jednoznačně poukazuje na důvod, že za mediátora se může považovat každý, kdo se tak cítí, bez ohledu na jakoukoliv znalost pravidel, povinností a zásad mediace. Všichni respondenti shodně považují toto za nedokonalost systému vzdělávání a akreditace mediátorů, což může být důvodem nedůvěry k mediaci. Jeden respondent kvantifikoval počet 200 hodin minimálně, nutných ke vzdělávání nového mediátora a dalších 50 hodin jako povinnou praxi s již zkušeným mediátorem. Shoda zároveň panuje v tom, sjednotit pravidla pro mediátory, aby prokázali své schopnosti – není nutně myšlena současná státní zkouška, ale případně i jiné formy, které prověří schopnosti mediátora pro praxi.

O průběhu samotných zkoušek a jejich objektivitě z dotazníků plyne jistá opatrnost, jeden z respondentů se k této otázce odmítl úplně vyjádřit. Všichni dotazovaní nicméně státní zkouškou z mediace prošli. Jedná se o velmi náročnou a obtížnou zkoušku.

V další části dotazníkového šetření jsou otázky zaměřeny spíše na praktické zohlednění mediace v komerční sféře a soustředí se na zkušenosti profesionálních mediátorů se zaváděním této disciplíny do praxe. Respondenti ve svých odpovědích hovoří o možnostech vzdělávání HR spolupracovníků a manažerů formou krátkých školeních, včetně vstřícnosti k mediaci s podporou vyššího vedení. Obecně tedy alespoň seznámení s touto možností smírného řešení při konfliktech, která není z praxe obvyklá. Zajímavé

řešení se objevilo ve dvou dotaznících, kde je navrženo jako možnost v případě konfliktu využití mediace prostřednictvím mediační doložky. Tu lze aplikovat v širokém množství typu smluv jako alternativa hledání smíru před soudním řízením.

S touto možností využití mediace jako smírného nástroje ve smlouvě, např. v zaměstnaneckých sporech, vycházející z norem Zákoníku práce, bylo požádáno vyjádření právního oddělení společnosti „Sociální dialog“, který zpracovával tuto problematiku. Zde předkládáme vyjádření právní porady (email autorce práce, 2022/09):

„Vážená tazatelko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce mediaci nevylučuje. Předpokládám, že pokud konfliktní situace na pracovišti nastane, bude přizván mediátor. Podle pravidel mediace zaměstnance poučí, že účast na ní je dobrovolná. Ve formulaci zmiňovaného odstavce bych tedy spíše odkázala na Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů.

Můžete to ovšem tak popsat širěji popsáním celého postupu s tím, že výsledkem mediace může být mediační dohoda. Tady by bylo na místě v odstavci zmínit, že pro její vykonatelnost si necháte dohodu schválit soudem jako smír ve smyslu § 67 a následujících Zákona č. 99/1963 Sb., občanské řízení soudní.“

Mediátoři odpovídali na otázku vnímání role mediátora a ombudsmana shodně v 75 %, kde roli mediátora hodnotí jako silnější v garanci jeho nestrannosti a nezávislosti. Jisté znaky byly vnímány mírně podobně, ale rozdíl byl patrný. 25 % dotázaných nezaujalo k této otázce jednoznačný postoj, nebo nemá dostatečnou znalost práce ombudsmana k tomu, aby se vyjádřili. V otázce využití mediace v korporacích interně, externě či jako případný benefit pouze tři mediátoři vyslovili plný souhlas s využitím ve všech třech oblastech. Ostatní nemají přímou zkušenost s korporátními podmínkami, anebo nebylo na otázku zodpovězeno.

O možnosti využití mediace ve veřejném prostoru správy byla představa respondentů ještě více nejasná a složitá nežli v korporacích. Pouze dva respondenti prezentovali konkrétní postoj. V prvním případě mediátor, který zároveň vykonává právní praxi navrhuje přímou normu vstupujícího do správního práva, která umožňuje mediaci ve veřejné správě či případně formou novelizace. Oproti tomu druhý názor vyjadřuje jistou pochybnost, jak by např. stát jako jedna ze stran byla vnímána, zda by nedocházelo k obavám ze „špatné slabé dohody“. Zda by stát mohl být v rovnocenné roli vůči občanovi, pokud je stát autoritativním hybatelem moci. Nepanuje tedy rovnováha sil. Jeden z respondentů uvedl, že se již

opakovaně pokoušeli vnést mediaci do veřejné správy, ale zatím se to nepodařilo. Nebylo jasné financování ani jakým způsobem by se mediace vnesla prakticky do instituce. V jedné z odpovědí bylo navrženo proškolení personálu obcí o mediaci. Jako nejnámější využití mediace bylo uvedeno, že prostřednictvím OSPODu, který ze své praxe zná mediaci z celé státní správy nejvíce.

Konkrétní kroky, které by stát mohl učinit pro rozvoj mediace, byly poměrně obecně uvedeny: osvěta, školení, implementace mediace do školní výuky – tento názor se objevil u respondentů 3x. Dále respondenti zmiňovali: doporučování mediace, vzdělávání veřejné správy a silněji využívat možnost nařídit první setkání s mediátorem.

Jako neobtížnější z celého dotazníku se ukázala otázka na finanční odhad úspor nákladů, které ušetří mediace. Kromě již opakované časové úspory, možnost diskretnějšího a kreativnějšího řešení, schopnosti propojit více diskutovaných oblastí v mediaci společně nebyla finanční úspora konkrétně zmíněna ani v jednom dotazníku. Opakovaně se objevilo, že nelze generalizovat úsporu obecně – v protikladu byly postaveny poplatky za advokátní služby a soudní poplatky oproti hodinové sazbě mediátora, která se v průměru pohybuje od 2000 do 5000 Kč za hodinové setkání (případně dle částky vyjednávané).

Další nejvýraznější otázkou v dotazníku z hlediska zájmu respondentů se projevila síla soudů. Mediátoři v absolutní shodě uvádějí, že podpora a osvěta ze strany soudů je klíčovým prvkem rozvoje mediace v České republice. K správné diagnostice soudci mohou využít nástroj „Diagnostika případů mediace pro soudce“, který je k dispozici na webu www.justice.cz a uveden jako Příloha 1 této práce. K dispozici je množství dobrovolných školení, vzdělávání v oblasti mediace, ale jak bylo řečeno, jedná se o dobrovolné a volitelné rozšíření znalostí soudců. To je ale viděno respondenty spíše jako osobní preference soudců nežli automatický prvek pro hledání dohody smíru. Mediace je soudci využívána spíše méně, nebo jen v případech, kdy se mediace soudci osvědčila a má s ní dobrou zkušenost. Jeden konkrétní respondent rozdělil přístupy soudů do tří skupin: 1) mediaci nevěří a nedoporučí ji; 2) mají k mediaci neutrální postoj; 3) s mediací pracují. Další respondent uvádí, že ročně je proškolen 100 až 200 soudců v oblasti mediace. Stejný respondent uvádí, že cca 50 % sporů se vrací k soudu. Otázkou zůstává, zda je spor správně diagnostikován jako vhodný k mediaci a zda je poté mediačně veden profesionálně. Shoda je zřejmá, že pokud má soudce s mediací dobré zkušenosti, využívá ji.

Na otázku v závěru dotazníku ohledně povinného právního vzdělání bylo z 90 % shodně uvedeno, že právní vzdělání nemusí být podmínkou mediátora, tak jako není povinné

pro další interdisciplinární oblasti mediace, jako je např. psychologie, sociologie či jiné odborné znalosti. Zároveň bylo ale shodně uvedeno, že základní znalost práva a schopnosti sepsání kvalitní dohody, která může být předložena soudu, podmínkou kvalitně provedené mediace je. Zkouška z mediace obsahuje základní znalost práva, tak aby byla tato znalost mediátorů zajištěna. Znalost zákona o mediaci respondenti uvádí jako povinnou „výbavu“ mediátora, kterou by bez ohledu na zkoušku měl každý mediátor znát. S právem byla spojena i závěrečná otázka dotazníku, z jakého důvodu advokáti využívají mediaci ve svém oboru a v čem vidí výhodu mediace. Zde se názory respondentů rozdělily do skupin: mediace jako doplnění k advokátní praxi, nebo „buď jsem mediátor nebo advokát“ (chci vyhrát), anebo mediace dává širší prostor pro hledání dohody.

4.2.2 Manažeři v korporacích

4.2.2.1 Přehled respondentů

Druhou dotazovanou skupinou byli vybráni manažeři, odborní či personální manažeři pracující déle než 5 let ve významných korporacích. Všichni z dotazovaných mají silné zkušenosti v korporátním byznysu. Problematika mediace pro ně byla většinou nová a odpovědi dle informací nebylo snadné sestavit. Důvod lze také spatřovat v tom, že jsou odborníky ve své profesi a otázky směřovaly k zamyšlení jiným směrem. Pro doplnění informací uvedme, že všichni dotazovaní jsou liniovými manažery, vedou tedy menší či větší tým spolupracovníků. Celkem bylo dotazovaným položeno 15 otevřených otázek. Šetření probíhala v období od listopadu 2022 do ledna 2023. Celkem bylo zpracováno 14 dotazníků. Na vyplnění dotazníků v průměru potřebovali 45 minut času. Dotazník je uveden v Příloze 4.

Obrázek 18 - Přehled respondentů – Korporace

Enikö Gálik - HR manager, Kateřina Harris - VP marketing (ALBERT), Magdalena Hrabcová - PR manager (MARS), OSVČ, Jana Immerová – HR manager (ČZU), Petra Kocourová - Lektor/kouč, Svatava Majková – Sector Expert (Dánská ambasáda), Jiří Matějovský – HR manager (DECATHLON), Lada Mezgerová – HR manager (LIDL), Jana Přerostová - marketingová ředitelka (AmRest, KFC), Barbora Růžková – Senior Brand Manager (BASF), Petr Řežábek - stores Director (LEGO), Petra Schonfeldová – marketing manager (ALZA), Jan Záhumenský – CFO (MARS), Pavlína Volfová – HR manager (Human Sense).

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2.2 Výstupy z dotazníkového šetření – korporace

Z dotazníků vyplývá, že 13 ze 14 respondentů nemá osobní zkušenost s mediací, z osobního ani pracovního života. Mediaci nazvali jako „nástroj řešení sporů, hledání kompromisů a možných řešení smíru, řešení mimosoudní cestou za asistence třetí osoby“. Pro žádného z dotazovaných nebyla tato disciplína neznámá nebo nová. Jeden respondent uvedl, že v rámci vzdělávání proběhl ve společnosti mediační výcvik, který měl pomoci zaměstnancům komunikovat s vyšším vedením. Z jeho odpovědi vyplynulo, že zaměstnanci neměli důvěru v diskrétnost a nestrannost mediátora.

Vybraní respondenti se pohybují ve velkých a mezinárodních společnostech, kde shodně potvrzují, že v jejich firemních kulturách jsou zvyklí otevřeně o problematice sporů hovořit a k řešení případných sporů využívají různé firemní nástroje. Ve všech případech bylo uvedeno, že případné spory řeší na pracovišti liniový manažer, případně s pomocí HR týmů. Společnosti mají propracované modely vzájemné komunikace, kde si vzájemně mohou sdělovat své potřeby a názory (např. 1:1 one to one meeting). Respondenti uvádí, že si své spory na pracovišti dokáží řešit operativně sami a je pro ně obtížné si představit, jak by role mediátora mohla být využita v praxi tak, aby nedošlo k úniku důvěrných informací, ani pokud by se jednalo o mediátora, který vybere sama společnost. Velká důvěra při řešení sporů je sledována v roli liniového manažera, který v rámci svých vzdělávacích a rozvojových plánů získává zkušenosti, jak vést tým a jak pracovat s případnými spory na pracovišti. V nižším managementu, v operativní části byznysu, byla zmíněna pozice disciplinárního manažera nebo důvěrníka, který je hierarchicky ukotven v pracovním procesu pro zaměstnance v případně potřeby.

Kde jsou spatřovány spory nejčastěji, bylo uvedeno takto:

- interní spory (mezi spolupracovníky na stejné úrovni nebo ve vertikálním postavení) - 78,5 %;
- externí spory (s dodavateli, s externími partnery) - 21,5 %.

Role ombudsmana mají uvedené korporace zřízeny tak, jak je patrné z následující tabulky.

Tabulka 1 - Ombudsman v korporacích

Máte v vaší korporaci zřízenou roli ombudsmana?	
ANO	NE
43%	57%

Zdroj: vlastní zpracování

V jedné společnosti jsou využívány interní systémy „whistleblowing“, nebo fair play linky pro případ, kdy spolupracovníci chtějí oznámit nevhodné chování či důvěrnou informaci. Zákon, který toto ošetřuje a který je nyní velmi diskutován, ukládá povinnosti korporacím nad 50 zaměstnanců a na pracovníky ve veřejné správě. (<https://echo24.cz/a/HzYhM/zpravy-domaci-zakon-o-ochrane-oznamovateleu-anonymni-whistleblowing-firmy-vlada-snemovna>).

Zákon vychází z EU směrnice a umožňuje využít externí nahlášení (mimo zaměstnavatele) situace o nevhodném postupu či chování.

Dalším interním nástrojem byl zmíněn Teammate barometr (dotazník spokojenosti lidí), s jehož výsledky společnost kontinuálně pracuje pro zajištění spokojenosti svých zaměstnanců. Zároveň jsou informace využívány pro tvorbu preventivních opatření.

Z pohledu využití mediace jako součásti vzdělávání v manažerské hierarchii, tedy tam, kde by mediační techniky a dovednosti byly nejužitečnější z pohledu využití v praxi, byla uvedena škála od nejnižší exekutivní úrovně až po nejvyšší management. Některé odpovědi uváděly více hierarchií současně, jsou tedy uvedeny všechny, viz následující tabulka.

Tabulka 2 - Využití mediace z pohledu hierarchie

Využití mediace z pohledu manažerské hierarchie	
Vysoký management	5x
Střední management	5x
Nižší management	1x
Cross management (týká se všech úrovní)	5x

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti uvedli v otázce doporučení mediace a zda se jedná o univerzální nástroj velkou sílu a důvěru ve firemní kulturu společnosti, o kterou se významně opírají. Vnímají

jako přínosný pohled třetí nezávislé strany, ale až v případě, pokud nelze najít dostatek prostředků a nástrojů, které poskytuje jejich firemní kultura a procesy, jak takové situace řešit.

Je zjevné, že mediace má, dle získaných odpovědí, jistou bariéru v neinformovanosti a neznalosti, ve velmi nízkém povědomí, co mediace je, jak probíhá a co je jejím cílem. S tím je spojena jistá nedůvěra a obava v diskrétnost a vstup „cizí osoby dovnitř 😊“ organizace. Dva respondenti uvedli, že mediace je „jistě časově náročná“, což může být samo o sobě bariérou. S tím spojená otázka č. 10, která z odpovědí doporučuje osvětu, propagaci, marketingovou podporu, využití síly médií, sdílení praktických výhod a zkušeností, případně profesní organizace a stát.

Jelikož se jedná o manažery převážně velkých korporací, jsou kvantifikace a praktické přínosy mediace často opakováno jako její předpoklad, tedy praktické výhody mediace a přínosy pro korporaci.

Z pohledu životních událostí dotazovaní vidí mediaci praktickou zejména v rodinných a teprve následně v pracovních sporech (bylo uvedeno 3x).

Zda mediace může být zajímavá jako benefit, např. prostřednictvím cafeterie využití, odpověděli respondenti dle následující tabulky.

Tabulka 3 - Mediace jako benefit

Mohla by mediace být zajímavý benefit?	
Rozhodně ANO	9x
NEVÍM	3x
NEMÁM DŮVĚRU	2x

Zdroj: vlastní zpracování

Jako možný osobní benefit byla mediace viděna velmi pozitivně. Nutností je zachování spravedlivosti benefitu pro všechny zaměstnance a možnost jeho plošného využití.

Pozice, pro které by proškolení o principech a zásadách mediace dávalo z hlediska korporátního prostředí největší smysl, bylo opakovaně uváděno: HR týmy, následováno liniovými manažery a leadership týmem.

Zda mediace některými principy překvapila respondenty, naznačilo, že mediace je skutečně velmi málo známá a její pravidla a zásady nejsou respondentům jasné. Manažeři byli překvapeni: dobrovolností, mlčenlivostí, diskrétností a že z mediace může vzniknout dohoda. Nebo například, že mediátor je nezaujatý.

4.2.3 Starostové vs a samosprávy v obcích

4.2.3.1 Vzorek respondentů

Starostům vybraných 10 obcí v každém kraji České republiky byl zaslán dotazník. Bylo tedy společně rozesláno 140 dotazníků do obcí s počtem spoluobčanů od 1000 do 5000 obyvatel. Zároveň bylo na města nad 6000 obyvatel rozesláno dalších 75 dotazníků. Celkem bylo položeno 9 kombinovaně otevřených i uzavřených otázek. Cílem bylo sestavit dotazník, který by nebyl tak časově náročný a motivoval starosty zodpovědně a kompletně odpovědět. Šetření probíhalo v lednu 2023.

Návratnost dotazníků je považována v této práci za vysokou. Ze 140 odeslaných dotazníků do obcí byla návratnost 30,7 % a ze 75 dotazníků odeslaných do měst byla návratnost 29,3 %. Celkem tedy bylo v této práci zpracováno 65 vyplněných dotazníků. Z tohoto počtu plynou příslušné výpočty. Dotazník je uveden v Příloze 5.

4.2.3.2 Výstupy z dotazníkového šetření – starostové

Otázka, které druhy sporů řeší ve své práci starostové či členové obce nejvíce, ať již při výkonu samostatné působnosti, tak přenesené státní správy, byly dle nejvyššího počtu uvedeny následující situace:

- sousedské spory (65 % - uvedeny na prvním místě);
- spory s dodavateli;
- zaměstnanecké spory;
- spory s opozicí;
- spory dalšího charakteru (parkování, týrání zvířat apod.);
- (přestupkové spory mohou kombinovat více typů sporů).

Na otázku, zda má obec zřízenou Smírčí radu, bylo zodpovězeno ve 100 % dotazníků zamítavě. V některých případech byl institut smírčí rady „nahrazen“ přestupkovou komisí, která je z pohledu respondentů chápána jako obdobný, či nahrazující nástroj smírčí rady. Kdo je případná pověřená osoba za řešení sporů, zde byl případně uváděn některý z členů tříčlenné přestupkové komise.

Další otázka směřovala více obecněji, kdo řeší spory v rámci úřadu v obci, jaká je příslušná funkce či pozice. Seřazeno opět dle odpovědí s největším počtem shody, kdo řeší spory v následujícím pořadí nejčastěji:

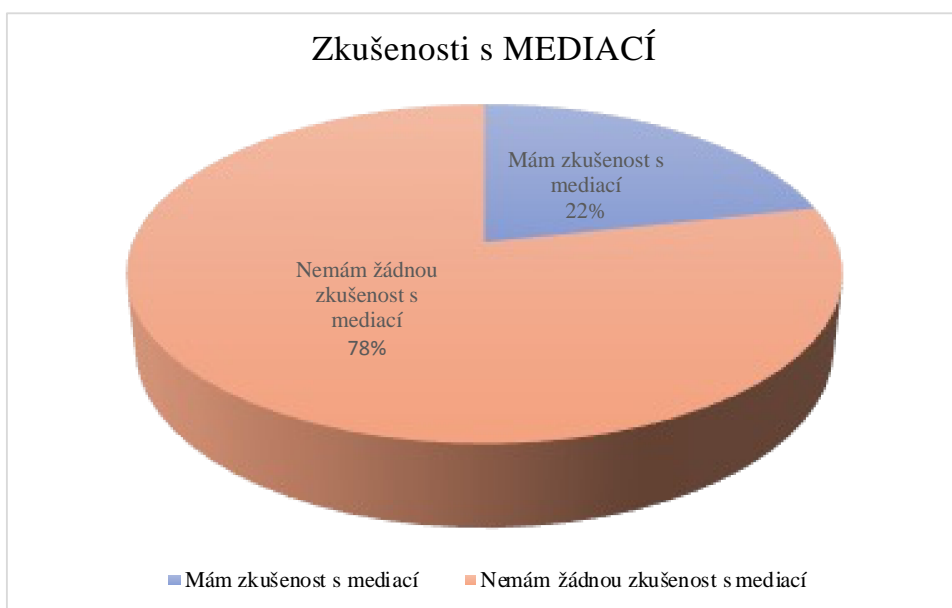
- starosta;
- přestupková komise (shodný počet s prvním místem);
- příslušný úředník zodpovědný za správní odbor;
- tajemník;
- právní oddělení;
- městská policie.

Otázka následující, kolik času je věnováno sporům, byla položena s očekáváním, že bude obtížné jednoznačně odpovědět, či odpovědět vůbec. Nakonec pouze 9 respondentů odpovědělo, že nedokáže odhadnout takto jednoznačně čas věnovaný sporům. Ostatní respondenti byli poměrně konkrétní, nejčastěji byl uveden údaj:

- rozmezí 5-10 hodin měsíčně (uvádí 27 %);
- rozmezí 3-4 hodiny měsíčně (uvádí 11 %);
- rozmezí 0-2 hodin měsíčně (uvádí 6 %);
- více než 15 hodin (uvádí 9 %);
- „v rámci pracovního úvazku“ (uvádí 10 %);
- že se jedná o „nárázové situace“ (uvádí další respondenti).

Na otázku související s jakoukoliv zkušeností s mediací bylo odpovězeno viz Graf 1.

Graf 1 - Zkušenosti s mediací ve veřejné správě



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka otevřená, jakým způsobem a zda by obec mohla využít mediátora, poskytla prostor pro různorodé odpovědi a názory. Jednoznačně lze z odpovědí vyčíst, že postoj je spíše rezervovaný, často je role mediátora spatřována v pozici starosty a je cítit jistá ostražitost, aby byla zachována samostatnost obce. Zde jsou uvedeny vybrané případy, které nebyly ojedinělé: „Věříme vlastním schopnostem a úsudku, mediátora nepotřebujeme“, „V rámci obce si umíme poradit“, „Známe se tady, cizího mediátora si neumíme představit“, „Já jsem starosta mediátor“.

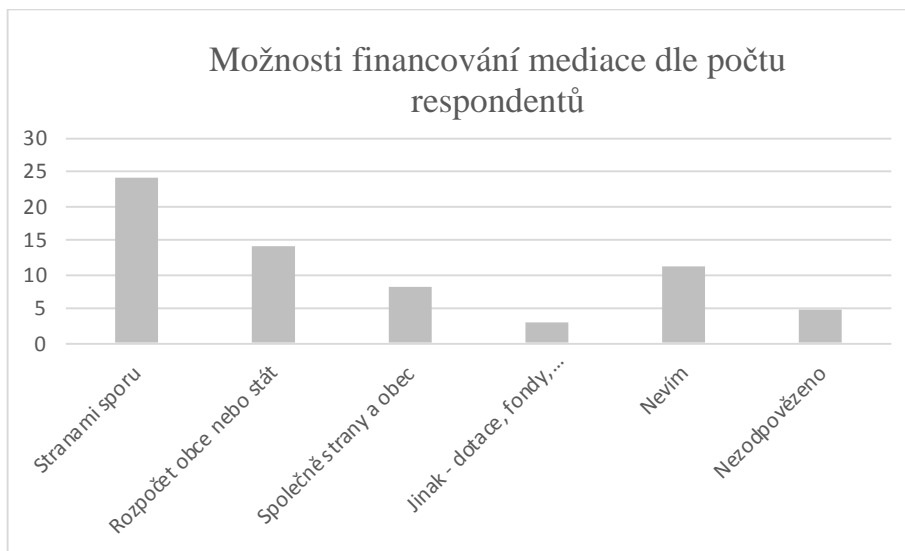
S pozitivním přístupem k využití mediace se souhlasně vyjádřilo 16 % respondentů a uvedli své odpovědi takto:

- ano, rozhodně využili;
- zejména pro řešení sousedských sporů;
- pro dlouhotrvající spory;
- odlehčení od řešení sporů.

10 % respondentů se vyjádřilo, že neví, jak by mediátoři mohli být využíváni, anebo si jejich roli v praxi nedovedou představit.

Z hlediska financování případného mediátora bylo pro starosty naopak poměrně snadné nacházet možná řešení. Respondenti možnosti financování vidí od stran sporu, poté z prostředků obcí či možným sdílením nákladů stranami sporu s participací obce. Další možnosti byl uvedeny prostřednictvím jiných zdrojů. Vypovídá o tom následující Graf 2.

Graf 2 - Možnosti financování mediace dle respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Zjišťování, co by prospělo rozvoji, propagaci a profesionalizaci mediace v prostředí veřejné správy a obecní samosprávy rozdělila skupinu respondentů na dva pomyslné tábory. V první skupině jsou respondenti, kteří „neví“, co by prospělo rozvoji mediace a společně s nimi jsou respondenti, kteří neodpověděli vůbec. Tato skupina tvoří 37 % všech odpovědí na tuto otázku. Necelé dvě třetiny respondentů naopak poskytly velmi jasné a konkrétní nápady, jak by mediace mohla být lépe zviditelněna a co by jí prospělo.

Nejčastěji a s velkou intenzitou zaznívaly žádosti o prezentaci a sdílení zkušeností, nejlépe pozitivních, s mediací, konkrétní příklady z praxe, kdy mediace pomohla a jak konkrétně, včetně přehledu nákladů. Příklady z jiných obcí, kde s mediací mají zkušenosti nebo obecné příklady z mediační praxe. Respondenti se chtějí přesvědčit a ujisti o její účinnosti, efektivitě a smyslu. Přestože se jednalo o otevřenou a velmi širokou otázku téměř 21 % respondentů uvedlo shodně tuto odpověď.

Konkrétně by cestu propagace volili prostřednictvím webů obcí a krajů, medializací, tiskovými materiály obcí, školením mediace, přednáškami, webináři. Případně možného sdíleného mediátora pro více obcí společně. Dále také např. s možností využití pilotních programů s finanční dotací.

Přímé legislativní řešení doporučily dva respondenti a také větší práci s mediací ze strany soudu. Je nutné uvést zajímavý komentář o přiřazení jasného statutu mediátora, aby se stal respektovanou osobou a aby měl mediátor nějakou konkrétní pravomoc.

Poslední otázka se týkala definice mediace, zda je pro ně v této definici něco nového a co to případně je:

- ne (nejčastěji uvedeno);
- dobrovolnost (uvedeno 3x);
- hledání efektivní komunikace;
- nezávislá, neposuzující, diskrétní;
- nepoužitelnost této definice v praxi (uvedeno 2x).

V odpovědích respondentů byla často opakována přestupková komise, jako nástroj, s kterými obce často pracují pro řešení sporů a přestupků. Je tedy důležité tuto informaci popsat a doplnit pro doložení kontextu a následné práci s výsledky šetření.

Přestupkovou komisi může zřizovat starosta jako zvláštní orgán obce pro projednávání přestupků. Přestupková komise, respektive „oprávněná úřední osoba“ musí prokázat odbornou způsobilost zkouškou složenou u Ministerstva vnitra, pokud nemá přímo

vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu právo a právní věda nebo bezpečnostně právní studia na vysoké škole v České republice. Tato osoba je předsedou rozkladové komise.

Předmětem Zákona o odpovědnosti za přestupky (Z.č. 250/2016 Sb.) je, že „*upravuje podmínky za přestupek, druhy správních trestů a ochranných opatření a zásady pro jejich ukládání, postup před zahájením řízení o přestupku a postup v řízení o přestupku.*“

Přestupek je definován jako společensky škodlivý protiprávní čin, který je v zákoně za přestupek výslovně označen a který vykazuje znaky stanovené zákonem, nejde-li o trestný čin.

„Obecní úřad je dle zákona (Z.č. 250/2016 Sb.) příslušný k řízení o přestupcích:

- proti pořádku ve státní správě spáchaným porušením povinnosti stanovené v nařízení obce či kraje;
- proti pořádku v územní samosprávě;
- proti veřejnému pořádku;
- proti občanskému soužití;
- proti majetku.

Konkrétní výčet přestupků definuje Zákon o některých přestupcích (Z.č.: 251/2016 Sb.), v tomto zákoně jsou zároveň popsány pokuty, které mohou být uloženy na základě spáchání daného přestupku. Za přestupky lze uložit následující tresty:

- napomenutí;
- pokuty;
- zákaz činnosti;
- propadnutí věci nebo náhradní hodnoty;
- zveřejnění rozhodnutí o přestupku.

4.2.4 Příklad rozvod

Pro alespoň velmi teoretické zamyšlení a porovnání zde uvádíme příklad nákladů sporného rozvodu.

Obrázek 19 - Soudní a jiné poplatky Sporného rozvodu

Jaká je přibližně cena rozvodu sporného?

- Soudní poplatek za návrhu na rozvod manželství je 2000 Kč.
- Soudní poplatek za vypořádání společného jmění manželů movitých věcí se pohybuje od 1 000 Kč do 20 000 Kč. Poplatky se ale neustále mění a spíše narůstají, takže je nutné s tím počítat.
- U vypořádání nemovitých věcí je poplatek 5 000 Kč za každou nemovitost.
- Pokud se nedohodnete a využijete znaleckých posudků, počítejte s náklady v řádech tisíců až desetitisíců. Například u nemovitostí je rozptýl znaleckého posudku cca od 2 500 Kč do 10 000 Kč.
- S každým dalším rozvodovým stáním pak narůstají i poplatky za advokáty, ať už za sepsání dalších návrhů, konzultace nebo za zastoupení u soudu.

Zdroj: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/hrazeni-nakladu-behem-rozvodu>

Mediace se v průměru pohybuje od 3-9 mediačních hodin. Hodina mediátora se pohybuje v ceně od 2000 Kč do 5000 Kč, podle ceníku mediátora. Pro doplnění uvádíme poplatky za schválený smír.

Obrázek 20 - Soudní poplatky Schválený smír

Položka 9

1. Za schválený smír uzavřený ve smírčím řízení

- | | |
|--|-------------------|
| a) je-li předmětem smíru peněžité plnění do částky 25 000 Kč | |
| včetně | 500 Kč |
| b) je-li předmětem smíru peněžité plnění vyšší než 25 000 Kč | 2 % z této částky |
| nejvýše 30 000 Kč | |
| c) v ostatních případech | 1 000 Kč |

2. Za schválenou mediační dohodu uzavřenou podle zákona o mediaci⁷) se vybere poplatek podle bodu 1 písmene a), a to bez zřetele k tomu, co je předmětem mediační dohody.

3. Za návrh na smírčí řízení se poplatek nevybírání.

Zdroj: <https://justice.cz/web/okresni-soud-v-nymburce/zakladni-informace?clanek=soudni-poplatky>

5 Výsledky a diskuse

5.1 Syntéza výsledků

V první části dotazníkového šetření praktické části byli nejprve osloveni profesionální mediátoři s cílem získat informace o základních principech mediace, povinnostech mediátora a postavení mediace v porovnání se soudním řešením sporů a ověřování možností, jak s mediací pracovat a rozvíjet ji. V druhé části šetření byli osloveni manažeři korporací pro zjištění, jak jsou v těchto organizacích řešeny spory, kdo je pověřen jejich řešením, jaké systémy řešení sporů korporace užívají a kde vidí potenciální prostor pro mediaci a její efektivní využívání. Ve třetí fázi šetření dotazníkového šetření byly osloveny obce a města a bylo zjišťováno, jak a kým jsou řešeny spory v těchto veřejných institucích a kde a jakou formou by mohla mediace přispět v řešení sporů možností smírné dohody a tím přispět k rychlejšímu a méně nákladnému řešení pro tyto instituce.

5.1.1 Profesionální mediátoři

Výsledky šetření ukazují na přednosti mediace, které byly pro zúčastněné strany popsány takto:

- možnost komunikace stran v bezpečné a důvěrném prostředí;
- mimosoudní řešení;
- zmocňuje a posiluje strany k zodpovědnosti za svá vlastní řešení;
- prostor pro hledání širokých kreativních možností;
- propojení více sporných bodů a možnost je souhrnně / společně řešit v medicí;
- úspora času a prostředků a hledání řešení, které je smírné (tedy z pohledu etického laskavější, klidnější a zachovává lidskost a důstojnost).

Tak aby mediace mohla probíhat, je nutností nesporná vůle a motivace stran. Mediáci lze tedy doporučit tam, kde strany vykazují tyto předpoklady a tato diagnostika je důležitá proto, aby do mediace vstupovaly jen takové spory, které mají předpoklady, že je vůle a motivace stran dostatečná.

Rodinné a sousedské spory jsou primárně vnímány jako nejužitečnější k mediaci, a to zejména z důvodů zachování dlouhodobě kvalitních vztahů rodinných nebo vztahů občanského soužití. Mediace ale obecně otevírá prostor pro řešení jakýchkoliv sporů, kde

jak již bylo uvedeno, jsou strany připraveny hledat společná řešení a mají vůli a motivaci najít smír.

Nevhodné k mediaci jsou spory, které vykazují především tyto znaky:

- chybí vůle stran;
- nerovnováha stran, či manipulující strana;
- závislí či psychicky narušení jedinci;
- preference strany nebo stran pro autoritativní rozhodnutí.

Mediace nedosahuje v České republice zdaleka svého potenciálu. Od uvedení zákona o mediaci v roce 2012 ještě stále poskytuje 70% až 90% prostor pro svůj rozvoj a uvedení v podvědomí nejen široké veřejnosti, ale především orgánů moci, či jiných aktérů, kteří mohou pomoci aktivně svými prostředky k dalšímu rozvoji mediace a její zařazení mezi standardní nástroje smírných řešení.

Důležitý výsledek dotazníkového šetření pro rozvoj mediace je spařován v požadavku ukotvení a upevnění silné pozice mediátora, a to prokázáním jeho vzdělání, schopností, znalostí, a poté zejména ve změně statutu mediátora. Základní povinnosti, které by rozšířili a potvrdili mediační profesionalitu jsou zejména:

- povinná akreditace (podmínkou pro získání vázané živnosti; nebylo by tedy možné již mediovat na „volnou živnost“ bez prokázání mediační zdatnosti);
- povinné supervize mediátorů;
- povinná praxe mediátorů;
- postih v kárných řízeních.

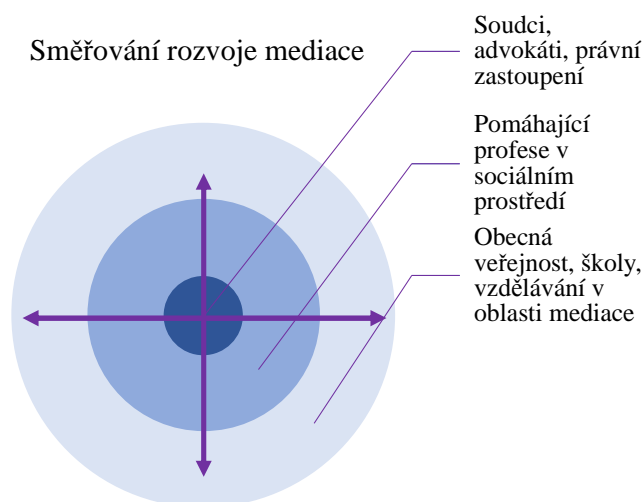
Tyto podmínky by mohly vést např. k profesnímu seznamu mediátorů, který by mohl teoreticky být ve veřejném seznamu rozdělen do dvou skupin, a to zapsaných mediátorů (kteří složili statní zkoušku u Ministerstva spravedlnosti) a akreditovaní mediátoři (kteří prokazují své zkušenosti a znalosti akreditačním způsobem). Těmito cestami by mediátor prokazoval náležitosti, které musí mediátor splňovat, ať již profesní (např. právní, sociální, psychologické a další), znalost zákona o mediaci jako mandatorní předpoklad mediátora nebo charakteristické znak pro mediaci v osobnosti mediátora.

Pro rozvoj mediace je na základě šetření klíčové doporučení využití institutu možnosti nařídit – tedy „Nařízeného první setkání se zapsaným mediátorem“. Ačkoliv se jedná o nařízené setkání, což nemusí být z pohledu dobrovolnosti zcela jasné, při kvalitní

diagnostice potenciálu stran, poskytuje prostor k nalezení dohody, která stranám poskytuje přednosti mediace a zároveň zkracuje administrativní proces a zatížení soudů. Aktivace a motivace k mediaci má primárně vycházet ze stran advokátů, právních zástupců či např. pomáhajících profesí v sociálních službách. Nařídít povinně mediaci samotnou, to výsledky jednoznačně nepodporují, jelikož koliduje za základním mediačním principem dobrovolnosti. Zároveň vzdělávání a seznámení právní obce s mediací a jejími přednostmi, výhodami a případech použití je zásadní pro její pochopení a přijetí jako jeden z nástrojů, a ne jako nejistého a nespolehlivého řešení. Znalost mediace, správná diagnostika případu vhodných pro mediaci i povinná akreditace a profesionalizace mediátorů by podpořily dobrou zkušenost s mediací a tím přispěly k rozvoji a prostupu mediace do celé společnosti.

Zvyšování povědomí o mediaci je obecným předpokladem pro její rozvoj. Doporučena byla mediátory podpora primárně „zevnitř -> vně“, tedy chronologicky dle Obr. 21.

Obrázek 21 - Doporučené směřování rozvoje mediace jejími aktéry



Zdroj: vlastní zpracování

Tento přístup napomůže přijetí mediace a jejího přirozeného zakotvení jako řešení sporů kdekoliv, tedy i v korporacích prostřednictvím manažerů a personálních manažerů a analogicky i ve veřejné správě.

Pro urychlení možného cyklu a prostupu mediace do pracovního a veřejného prostředí je využití možnosti smířčí doložky do variabilních smluv. Tedy upřednostnění a využití smírného postupu před soudním řešením.

Role ombudsmana, byť jisté charakteristiky prokazuje podobné, nemůže být chápána shodně jako role mediátora.

Za prokazatelnou slabost mediace lze považovat její chybějící kvantitativní doložená finanční i časová úspory, která by prokázala nejen její etický a praktický dopad, ale také její finanční výhody. Tento údaj by významně prospěl rozvoji mediace nejen v občanském životě, ale zejména v institucionálním.

5.1.2 Manažeři v korporacích

Šetření mezi manažery velkých korporací vyplývá, že s mediací nemají větší zkušenosti, ať již v pracovním procesu, tak z osobních zkušeností. Některé principy mediace znají, např. vyjednávání za asistence třetí osoby, některé jsou pro ně známé méně.

Souhlasně uvádí, že mediace by mohla být využívána pro své principy a komunikační dovednosti jako užitečný nástroj vzdělávání napříč manažerskou hierarchií, zejména pak v rolích liniových manažerů, personálních manažerů či leadership týmů nebo ombudsmana. K mediaci jako takové se staví pozitivně a otevřeně. Obecně mediaci vidí prospěšnou v rodinných a poté v pracovních sporech.

Z pohledu využití mediace, tedy kdo by mediaci nejvíce mohl využívat, bylo odpovězeno, že tato možnost by měla být dosažitelná a využívána všemi členy organizace, jelikož spory si hierarchicky „nevybírají“.

Prakticky si mediaci ve svých společnostech příliš představit nedovedou. Opírají se o pevné kulturní prostředí korporací, velmi otevřenou komunikaci, ať již ve vertikální nebo horizontální rovině, a nastavené procesy, které předchází sporům a případně popisují, jak v těchto situacích postupovat. Využívají ať již své manažerské hierarchie, „tailorovaných“ nástrojů globálních organizací, vlastních průzkumů spokojenosti - tedy možnosti sdělit své postřehy i nespokojenost a tím dát prostor předcházet sporům. V některých případech vertikálně anonymních prostředků, nebo ve 43 % mohou využít roli ombudsmana, ale z dotazované skupiny zatím využita nebyla. Spory řeší velmi operativně, aby co nejméně zasahovaly do pracovního prostředí. Uvádí, že pokud se objeví spory, většinou se týkají interní organizace (78,5 %), v menší míře pak sporů externích. Shodně uvádí, že mediátor by neměl být součástí organizace, ale nezávislá a nezainteresovaná osoba.

Jistá opatrnost respondentů plyne, v případě mediátora přímo v korporaci, či v roli týmového kolegy, z důvodů zachování diskrétnosti, důvěrnosti a udržení nestrannosti

mediátora. Z průzkumu vyplývá, že by si raději mediátora vybrali sami, než aby byl vybrán společností.

Velmi vstřícně bylo respondenty nahlíženo na mediaci jako součást firemních benefitů, tedy jako možnost, kde v případě vlastní osobní potřeby, by mohli spolupracovníci využít ve svých osobních záležitostech mediátora a společnost by tuto službu uhradila. Zaměstnanec by si mediátora i formu mediace volil sám. Tento benefit by byl pro všechny.

Neinformovanost, neznalost mediace a nízké povědomí o jejích přednostech a způsobech využití brání většímu využívání mediace a jejímu přijetí do společnosti jako automatického nástroje řešení sporů smírnou cestou.

Chybějící kvantifikace časové či finanční úspory nebo vysvětlení základních benefitů mediace nahlíží na mediaci s jistou opatrností a nedůvěrou. Praktické využití, kvantifikace přínosů pro korporaci je zásadním klíčem pro rozvoj mediace. Obzvlášť z průzkumu u manažerů bylo zjevné, že chtějí kvantifikovat v jasných cílech, jaké výhody a úspory mediace přináší a tato podmínka byla opakovaně uváděna jako klíčová pro pochopení benefitů mediace i jejího začlenění do organizace. Tak jsou zvyklí ve svých profesích postupovat. Nebrání se novým věcem a jistému rozvoji, ale chtějí přímo znát, jak mediace přispívá a komu. Více informací, sdílení zkušeností, kvantifikace přínosu je podstatnou částí rozvoje mediace a jejímu začlenění do součástí firemních kultur. Ať již jako employer branding (např. formou kodexu: „preferujeme smírné řešení“), tak například ve využívání smírčí doložky do dohod jakéhokoliv charakteru.

Jednotná, profesionální a ověřená organizace / asociace, profesní organizace, která by zajistila anonymitu, diskrétnost, to vše by prospělo větší důvěře v mediaci a její nezávislost.

Jednoznačně lze uvést, že korporátní prostředí nabízí prostor a zájem o mediaci, a to zejména jako součást vzdělávání manažerských pozic, tak v příležitosti benefitů napříč organizací. Podstatné je představit principy a zásady mediace a kvantifikovat přínosy a úspory pro korporaci.

Předpoklady vstupu mediace do korporací jsou:

- pochopení principů a přínosů mediace;
- kvantifikovat přínosy a úsporu mediace časově a finančně;
- získání důvěry v diskrétnost a nezávislost mediace díky seznámení se s mediací a příklady z praxe;
- mediace „mimo organizací“ pro zachování principů mediace.

Primární oblasti využití mediace v korporacích:

- vzdělávání manažerských rolí;
- benefit pro spolupracovníky;
- využití institutu smírčí, mediační doložky ve smlouvách.

5.1.3 Starostové veřejné správy a samosprávy v obcích

Starostové obcí se k problematice mediace vyjadřovali ve velkém počtu, z čehož lze usuzovat jejich zájem o tuto problematiku. Ze 77 % zkušenosti s mediací žádnou nemají. Starostové jsou velmi autoritativními, silnými a respektovanými představiteli obce a své role plní s velkou zodpovědností, která jim prostřednictvím jejich zvolení byla svěřena. V některých případech se cítí být mediátory a domnívají se, že vykonávají tuto funkci přirozeně.

Starostové ve spolupráci se zástupci přestupkových komisí nejčastěji řeší spory v obci a to zejména sousedské, rodinné, s dodavateli a se zaměstnanci.

Institut smírčí rady obce zřízeny nemají, ale mnohdy chápou přestupkovou komisi, jako jejího pomyslného nástupce či nástroje, který nahrazuje tuto roli. Nutno na tomto místě uvést na pravou míru, že mezi těmito dvěma institucemi je zásadní rozdíl. Smírčí rada byla v obcích ustanovena s cílem hledání smíru a dohody, tedy obsahuje prvky principů mediace. Oproti tomu přestupková komise má z spíše sankční a represivní povahu. To samozřejmě nevylučuje prvky, kdy jsou strany vedeny k nalezení smíru a snahy komise nalézt u stran dohodu. U přestupkové komise chybí základní principy mediace (dobrovolnost, diskrétnost, nestrannost, mlčenlivost ...) a nelze ji tedy připodobňovat k mediačnímu procesu, tak jak je místy chápáno.

Nabízí se logicky možnost pro rozvoj mediace, kdy by starosta a členové přestupkové komise mohli využít diagnostiky případu a nařídit či doporučit stranám mediaci a využít tak možnost nalézt dohodu smírem.

Z hlediska časového rozsahu lze obecně konstatovat, že čas věnovaný řešením sporů se měsíčně pohybuje v objemu do cca 10 hodin, to s ohledem na momentální situaci a atmosféru v obci.

K případnému využití mediátora obcí panuje rezervovaný postoj a to především z důvodu, že není jasná představa, jak by jeho role byla nastavena, jak konkrétně by pracoval a kdo by tuto pozici případně financoval (zřejmá je obava o napjaté obecní rozpočty).

Převládá názor, že mediace by prospěšná být jistě v některých případech mohla, ale jsou zapotřebí jasné argumenty, kvantifikovat prospěšnost mediace a prezentovat případy, kdy mediace pomohla a zajistit i kladné sdílení zkušeností s mediací.

Obecně panuje velká vůle k tomu, aby mediace byla propagována a vešla v povědomí spoluobčanů i institucí. Základní kroky pro posílení institutu a rozvoj mediace ve veřejné správě jsou zejména:

- představení, co je mediace, jak pracuje a jaké má principy a role mediátora;
- možnosti jejího využití (v jakých případech a jak diagnostikovat její vhodnost);
- sdílení pozitivních zkušeností z praxe s mediací;
- kvantifikovat finanční a časovou úsporu mediace.

Pro propagaci mediace lze využít např. tyto nástroje:

- vzdělávání starostů a členů přestupkové komise;
- využít síly tiskovin obcí (lokální časopisy), weby obcí, krajské weby;
- zřízení instituce či veřejného listů mediátorů (dle lokality) tak, aby občané či starostové mohli doporučit konkrétní mediátory v místě jako možnost smírného řešení.

Díky neznalosti a nejasné roli mediace a jejích předností, principů a výhod panují ve veřejné správě okolo tohoto nástroje nejasné názory a obavy o její využití a vhodnosti. Zájem se s mediací seznámit je velký a představení mediace je důležitým prvkem pro její rozvoj a postupného začleňování do společnosti. Její role by měla být etablována primárně jako pomocný nástroj než jako jisté další administrativní zatížení. Principy mediace nejsou známy a ani průběh mediace samotné.

5.1.4 Praktické zkušenosti z UK

Pro objasnění a pochopení, zda se výsledky dají analogicky přirovnat k zemím, kde jsou s mediací dále, požádala jsem vlastníka společnosti UK MEDIATION pana Mika Talbota na základní otázky týkající se mediace. Společnost UK MEDIATION působí jako akreditovaná vzdělávací instituce mediátorů v Londýně a současně mediaci provádí. Odpovědi jsou originální z 9.2.2023.

Obrázek 22 - UK MEDIATION zkušenosti

Name: **Mike Talbot**

Your role: **Owner**

Nr of years you are connected with mediation: **25**

1. What do you see as biggest benefits of mediation?

Save time, money, exposure. Maintain relationships

2. What type of disputes you see meditation as most beneficial?

Workplace, neighbourhood, commercial, intra-family. In that order

3. Could you quantify advantages (preferably time, money, other) of mediation vs trial?

Time, money, avoiding bad publicity

4. What helps most in your opinion to develop and increase usage of mediation?

Success stories, inc. in the media. High-level buy-in and usgae by people other than legap professionals

5. How government institution support mediation? Which roads to market do you use in UK?

Employment tribunals encouraging usage. More providers do their own marketing but again, success storeis are the most persuasive

6. Which tools would you recommend to inform and involve public into mediation to gain trust and courage?

Social media, examples and case studies on websites

7. Why is mediator respected person? What strengthens his position and trust by public?

Most people don't know or understand what mediation is so mediators tend not to be respected by public. People will respect a mediator if he/she/they have done a good job for them or for someone they know. Meidation si v slow to catch on and only when mediators and mediation become sbetter known will there be more respect and trust in practitioners and in the profession.

Kind regards

Dr. Mike Talbot MA, MSc, D. Psych
UK Mediation Ltd & EU Mediation Ltd Founder
01773 829 982



UK Mediation Head Office: Unit 4H, Goods Wharf, Goods Road, Belper, Derbyshire, England DE56 1UU	EU Mediation Head Office: Unit 3D, North Point House, North Point Business Park, New Mallow Road, Cork, Ireland T23 AT2P
---	---

Zdroj: UK Mediation, Talbot, 9.2.2023, e-mail autorce práce

Z uvedených odpovědí lze považovat za významné, že skutečné příklady z praxe a konkrétní kvantifikace výhod a benefitů mediace, pochopení principů a průběhu mediace jsou zásadní podmínky pro rozvoj a důvěru v mediaci. Ať již v zemích, kde je mediace starší a rozvinutější disciplínou, tak v ČR.

5.2 Syntéza výsledů z praktické části

Dotazníkové průzkumy probíhaly ve třech skupinách: profesionálních mediátorů, manažerů z korporací a představitelů obcí a měst. Každá z těchto skupin prezentovala díky svému unikátnímu dotazníku a objemu zkušeností odpovědi, které odpovídaly specificky dané skupině respondentů. Zde je cílem obecně shrnout výsledky tak, aby byly prezentovány společně.

K mediaci je přistupováno aktivně a otevřené otázky podporovaly respondenty k zamyšlení, zvědavosti a zvědavosti v oblasti mediace. Lze říci, že mediace je v poli veřejnosti obecně a konkrétně u manažerů a starostů spíše méně známá disciplína, kde nejsou zřejmá její pravidla, principy, podmínky a náležitosti a ani samotný průběh mediace. Zájem o mediaci se prokázal a mediaci by velmi podpořilo zejména prezentování dobrých a konkrétních příkladů z mediační praxe. Zároveň je žádoucí a zásadní prokázat kvantitativní úsporu v rozsahu času i peněz pro strany tak, aby bylo zřejmé, jak mediace může být prospěšná, efektivní, a to analogicky i společnostem či obcím. To je klíčové. Pozitivně byla mediace vnímána jako případný firemní benefit v korporacích.

Mediace jako vzdělávací obor zaujal respondenty především pro pracovní role, které jsou přímo účastny sporům, tedy pro liniové či personální manažery, pro představitele obcí, ať již ve vedoucích rolích či v členech přestupkové komise.

Profesionalita mediace a mediátorů by měla být lépe ochráněna z hlediska znalosti oboru a prokázání schopností vést mediace dle jejích pravidel a dle Zákona o mediaci. Povinná akreditace či jiný druh doložení schopnosti vést mediaci postaví mediaci do respektovanější odbornosti, zaručí kvalitní mediátory a tím i důstojný a profesionální proces pro strany sporu. Mediace je mimosoudní řešení sporů a měla by tak dosahovat maximální kvality proto, aby v nich strany nacházely užitečnou, prospěšnou a profesionální odbornost či pomoc. Vůle stran a důvěra v mediaci jsou alfou a omegou.

Rozvoji mediace v této, řekněme stále rané fázi vstupu na český trh, mohou významně přispět primárně soudy, advokáti, notáři a další odbornosti, které mohou mediaci (míněno první setkání s mediátorem) navrhnout, doporučit či nařídit jako alternativu pro hledání smírného řešení. Posoudit vhodnost mediace pomůže určit správná diagnostika sporů, která by měla pomoci všem, kteří potřebují dobře identifikovat, zda je spor pro mediaci vůbec vhodný. Tento přístup můžeme považovat za prioritní a nejvíce přispěje dynamice mediace. Sekundárně lze mediaci podpořit obecně – prostřednictvím široké veřejnosti, využitím

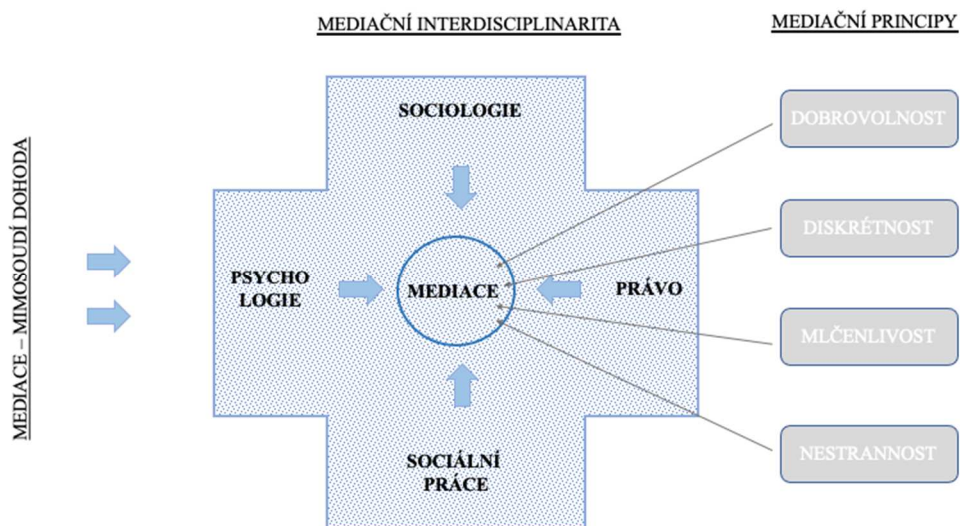
sociálních sítí, možnosti na stránkách obcí poskytnout mediaci prostor a seznámit tak veřejnost s mediací ve formě obecně dostupné služby. Paralelně lze mediaci zařadit formou vzdělávacích programů do škol. Seznámit již školní děti a studenty i pedagogické pracovníky s mediací.

Využití smírčí či mediační doložky do smluv lze považovat za dobrý a užitečný krok, který může mít prevenci soudních sporů a upřednostnit smírné řešení. Zároveň lze tento postoj považovat za vyjádření jisté pracovní kultury společnosti (viz Příloha 6).

S jistotou lze konstatovat, ať již z dotazníků či ze zahraničních zkušeností, že příklady dobré praxe, představení výhod mediace, kvantifikace časových a finančních úspor jsou základní kameny mediace, bez kterých se neobjede a neposune vpřed. S těmito předpoklady je pak široká obec veřejnosti i institucí aktivně otevřena mediaci podpořit a lze očekávat její mediální podporu, a to marketingovou i prostřednictvím PR.

Ná následujícím Obr. 23 jsou graficky shrnuty základní mediační principy a obory, které s mediací úzce souvisí.

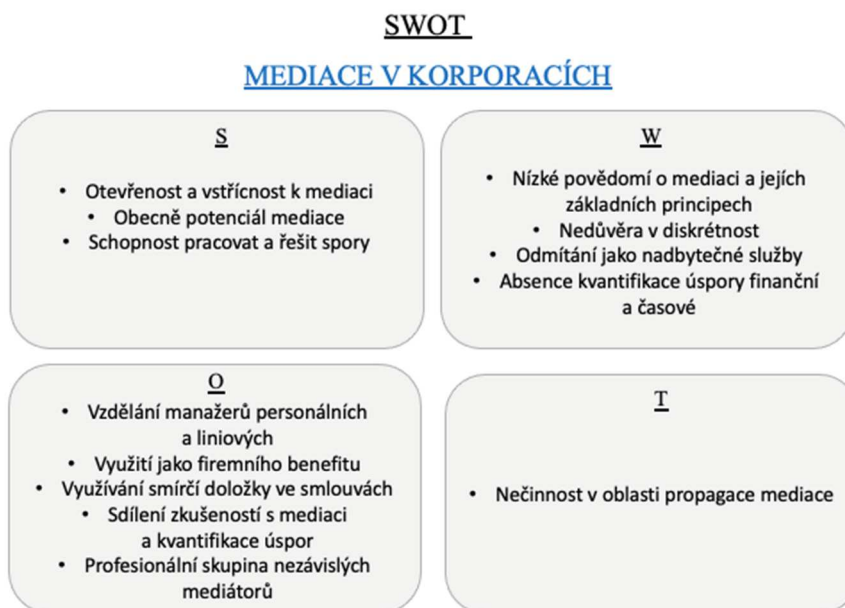
Obrázek 23 - Mediační principy a související obory



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných informací od respondentů z korporací byla sestavena následující SWOT analýza, prezentovaná na následujícím Obr. 24.

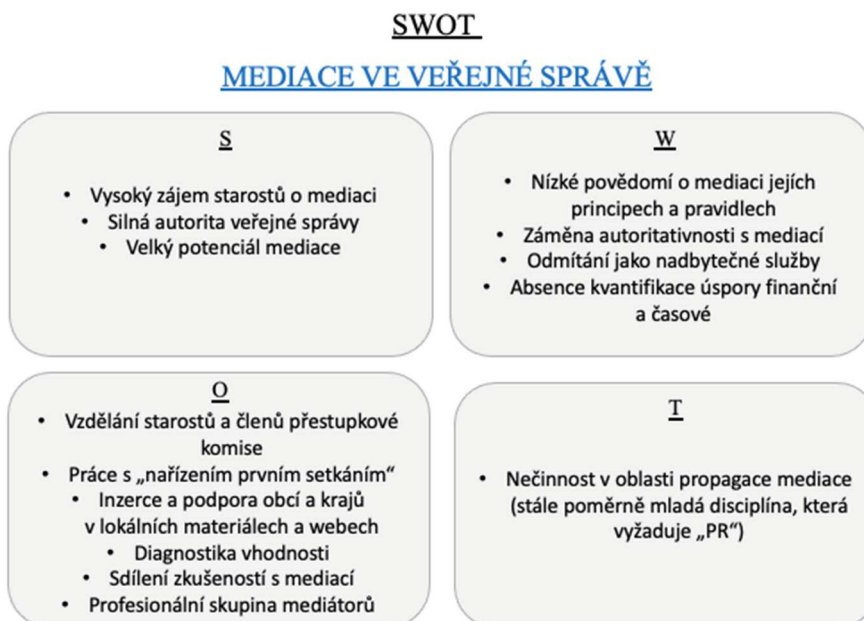
Obrázek 24 - SWOT Mediace v korporacích



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných informací od respondentů z obcí a měst byla sestavena následující SWOT analýza, prezentovaná na následujícím Obr. 25.

Obrázek 25 - SWOT Mediace ve veřejné správě



Zdroj: vlastní zpracování

Zájem o tuto problematiku dokládá fakt, že několik respondentů požádalo o zaslání závěrečné diplomové práce pro bližší seznámení s mediací. Jiní respondenti žádali přímo o kontakt na mediátora a jeden starosta se dotazoval, zda existuje sociální síť, která operativně řeší mediaci. Všem požadavkům bude autorem práce vyhověno. Všichni respondenti dostali zpětné poděkování za vyplnění dotazníku.

Pro zajímavost uvádíme informaci o letošním představní a spuštění sociální sítě pro mediace www.disput.io (https://www.idnes.cz/mobil/tech-trendy/disputio-aplikace-ceska-novinka-android.A221227_145751_mob_tech_oma).

6 Závěr

Diplomová práce na téma „Mediace ve veřejné správě a v korporacích“ zprostředkovala detailní pohled na disciplínu mediace jako interdisciplinární obor z mnoha různých teoretických a praktických pohledů.

V teoretické části byla představena disciplína mediace jako jedna z forem alternativního mimosoudního řešení ve věci sporů. Přehledně byly přestaveny i ostatní mimosoudní procesy. Popsáno bylo zachycení mediace v našem právním řádu, historický vývoj v České republice a současně světová historie, tak jak mediace prostupovala různými kontinenty od jejího zrození v kolektivních sporech. Mediaci zde byla představena se svými základními principy a pravidly. Věnována byla specifická pozornost roli mediátora, jeho charakteristikám a současnému systému vzdělávání v oboru mediace. Představen byl pojem „zapsaný mediátor“ a „první nařízené setkání“.

Praktická část formou dotazníkových šetření a rozhovorů ověřovala povědomí o mediaci, praktické zkušenosti, znalosti a její potenciál v praxi. Dotazníky byly vypracovány kvalitativní formou otevřených otázek, které se zaměřovaly individuálně na skupinu profesionálních mediátorů, manažerů z korporací a starostů v obcích a městech. Každá z těchto skupin odpovídala na své specifické otázky z oblasti jejich působení. Závěry šetření byly vypracovány pro každou skupinu a poté syntetizovány do společných, souhrnných výsledků. Rychlý pohled na problematiku jsou zpracovány prostřednictvím SWOT analýz. Výsledky práce doporučují nutné kroky pro dynamický rozvoj této stále relativně mladé disciplíny v naší zemi tak, aby zjevný zájem a otevřenost veřejnosti mohl být naplněn. Mediaci prokázala svůj velký potenciál možností svého využití a současně stále malé povědomí o principech, pravidlech, a především přednostech a pozitivních příkladech včetně kvantifikovaných úspor mediace. Doporučeny byly změny v získávání profesní odbornosti v mediaci, posílení diagnostiky sporů vhodných k mediaci a vyšší podpora smírné alternativy ze strany soudů, advokátů či případně dalších zainteresovaných profesních skupin. Z výsledků vyplynulo, že mediaci lze nabídnout jako formu firemních benefitů či uplatnění smírných doložek v širokém využití smluv.

Zásadním zjištěním, které pomyslně brzdí mediaci je kritická absence praktických příkladů dobré praxe, konkrétní výpočty časových a finančních úspor a chybějící seznámení s procesem mediace a jejími principy. To by jistě byly další konkrétní kroky. Závěry ukazují,

že pokud tyto podmínky budou naplněny, mediace bude respektovaným a užitečným nástrojem smírných řešení sporů pro širokou veřejnost.

Cílem práce bylo představit a popsat mediaci a zároveň ověřit její možnosti efektivního využívání v praxi, v jakých konkrétních sporech a jaké předpoklady musí být naplněny, aby byla využívána. Domnívám se, že tyto cíle byly v maximální míře naplněny a práce nabízí velmi komplexní kombinaci teoretického vhledu do mediace a zároveň skutečné cenné praktické zkušenosti od profesionálů z mediátorské obce, korporací a veřejné správy. Konkrétní kroky a doporučení identifikují nástroje pro rozvoj mediace obecně, tak i ve zkoumaných institucích. To vidím jako významný a užitečný přínos práce pro další rozvoj mediace jako smírného mimosoudního procesu a zároveň jako kvalitní osvětu pro širokou veřejnost.

7 Seznam použitých zdrojů

Asociácia mediátorov Slovenska. 2016. *Profesionalizácia a inštitucionalizácia mediácie*. 1. vyd. Bratislava: vydavateľ Asociácie mediátorov Slovenska. 236 s. ISBN 978-80-971616-4-4.

BRZOBOHATÝ, R., POLÁKOVÁ, L., HORÁČEK, T., VRÁBEL PORTEŠ, V., HANAJOVÁ, T., 2022. *Rukověť mediátora, aneb, Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. 2. rozšířené a podstatně doplněné vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 324 s. Právo prakticky. ISBN 978-80-7676-037-0.

DOLEŽALOVÁ, M. 2013. *Zákon o mediaci: komentář*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 345 s. Beckovy komentáře. ISBN 978-80-7400-458-2.

HOLÁ, L. a kol. 2013. *Mediace a možnosti využití v praxi*. 1. vyd. Praha: nakladatelství Grada Publishing, a.s. 512 s. ISBN 978-80-247-4109-3.

HOLÁ, L., URBANOVÁ, M. a kol. 2020a. *Mediace v praxi optikou empirického výzkumu*. 1. vyd. Praha: nakladatelství Wolters Kluwer. 396 s. ISBN 978-80-7598-933-8.

HOLÁ, L., URBANOVÁ, M. a kol. 2020b. *Právní a sociální aspekty mediace v České republice*. 1. vyd. Praha: nakladatelství Wolters Kluwer. 176 s. ISBN 978-80-7598-719-8.

KOPECKÝ, M. 2021. *Správní právo: obecná část*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 576 s. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-820-7.

KOVÁČ, E. a kol. 2015. *Obec – škola – mediácia*. 1. vyd. Bratislava: vydavateľ Asociácie mediátorov Slovenska. 292 s. ISBN 978-80-971616-2-0.

PATOČKOVÁ, D. 2013. *Nejlepší je se domluvit aneb průvodce mediačním procesem*. 1. vyd. Praha: Alfom, s.r.o. 199 s. ISBN 978-80-87785-00-3.

PLAMÍNEK, J. 2012. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. upravené a doplněné vyd. Praha: vydavatelství Grada Publishing, a.s. 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

ROSENBERG, M. B. 2016. *Nenasílná komunikace*. 4. vyd. Praha: Portál. 221 s. přeložila Norma Garciová. ISBN 978-80-262-1079-5.

SMÉKAL, V. 2009. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadlení [i.e. zrcadle] vědomí a jednání*. 3. opr. vyd. Brno: Barrister & Principal. 523 s. ISBN 978-80-87029-62-6.

SMITH, A. L., SMOCK, D. R. 2008. *Managing a MEDIATION PROCESS*. 1. vyd. Washington: USIP. 69 s. ISBN 978-1-60127-037-5.

SVATOŠ, M. 2020. *Tajemství mediace, aneb, Řešení sporů od A do Z*. 1. vyd. Praha: vydavatelství Art Francesco s.r.o. 255 s. ISBN: 978-80-86819-17-4.

ŠIŠKOVÁ, T. 2012. *Facilitativní mediace*. 1. vyd. Praha: nakladatelství Portál. 207 s. ISBN 978-80-262-0091-8.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *JUSTICE.CZ* [online]. Dostupné z: <https://justice.cz/>.

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Efektivní veřejná správa* [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/verejna-sprava.aspx>.

UK MEDIATION. *We get people talking!* [online]. Dostupné z: <https://ukmediation.net/>.

VRÁBEL PORTEŠ, V. 2018. *Problematické aspekty právní úpravy v občanském soudním řádu a v zákoně o zvláštních řízeních soudních* [online]. [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://www.mediace.cz/cs/a/problematicke-aspekty-pravni-upravy-v-obcanskem-soudnim-radu-a-v-zakone-o-zvlastnich-rozenich-soudnich>.

Zákon č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich

Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci)

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

Zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

Zákon č. 257/2000 Sb., o Probační a mediální službě a o změně zákona č. 2/1969 Sb.

Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Mediace interdisciplinární obor.....	16
Obrázek 2 - Směr vývoje mediace	21
Obrázek 3 - Fáze konfliktu Dana Potočková.....	24
Obrázek 4 - Fáze konfliktů Martin Svatoš	24
Obrázek 5 - Strategie zvládnání konfliktu.....	25
Obrázek 6 - Win Win přístup mediace	25
Obrázek 7 - Pilíře mediace M. Svatoš.....	28
Obrázek 8 - Možnosti přistoupení k řešení sporů.....	30
Obrázek 9 - Vzor webových stránek Austrálie	32
Obrázek 10 - Dělení správy.....	38
Obrázek 11 - Soustava soudů v ČR.....	48
Obrázek 12 - Přehled: Etický kodex zapsaného mediátora.....	49
Obrázek 13 - Vznik poplatkové povinnosti.....	50
Obrázek 14 - Sazba mimosmluvní odměny	50
Obrázek 15 - Skupiny dotazovaných.....	53
Obrázek 16 - Definice cílů a hypotéz.....	54
Obrázek 17 - Přehled respondentů – Profesionální mediátoři.....	55
Obrázek 18 - Přehled respondentů – Korporace	61
Obrázek 19 - Soudní a jiné poplatky Sporného rozvodu.....	70
Obrázek 20 - Soudní poplatky Schválený smír	70
Obrázek 21 - Doporučené směřování rozvoje mediace jejími aktéry	73
Obrázek 22 - UK MEDIATION zkušenosti.....	78
Obrázek 23 - Mediační principy a související obory	80
Obrázek 24 - SWOT Mediace v korporacích.....	81
Obrázek 25 - SWOT Mediace ve veřejné správě	81

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Ombudsman v korporacích	63
Tabulka 2 - Využití mediace z pohledu hierarchie.....	63
Tabulka 3 - Mediace jako benefit	64

8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Zkušenosti s mediací ve veřejné správě.....	66
Graf 2 - Možnosti financování mediace dle respondentů.....	67

Přílohy

Příloha 1 - Statut smírčí rady v obci

(Šišková, 2012, 181-182)

Statut smírčí rady v obci (název obce) – vzor

Preamble

Činnost smírčí rady se opírá o ústavní Listinu základních práv a svobod.

Existence smírčí rady je pro obec či region pomocným, nicméně účinným mechanismem snižování napětí mezi občany, mezi skupinami, nebo mezi občanem a institucemi v obci.

Smírčí rada je pohotovým a účinným nástrojem pro zmírnění vzniklých sporů a napomáhá jejich řešení. Tím je také prevencí nedorozumění a stupňujících se konfliktů, jež by mohly vést ke zbytečným nebo častým soudním sporům.

I. Složení smírčí rady

1. Členství ve smírčí radě je dobrovolné a bezplatné.
2. Smírčí rada je složena z vážených a důvěryhodných občanů obce – zástupců různých skupin obyvatel, a to jak profesních, sociálních, tak i interetnických a náboženských.
3. Členové smírčí rady jsou jmenováni radou zastupitelstva na návrh starosty na dobu tří let.
4. Členové smírčí rady jsou vyškoleni v technikách mediace.

II. Činnost smírčí rady

1. Jednání rady jsou veřejná, pokud s tím účastníci sporu souhlasí.
2. Smírčí rada spolupracuje se vzdělávacím střediskem (název a adresa instituce).
3. Úlohou smírčí rady je napomáhat účastníkům sporu ke vzájemnému porozumění a smíření, nalčení řešení přijatelného pro obě strany.
4. Veřejnost může kontaktovat smírčí radu prostřednictvím: sekretáře nebo členů smírčí rady, zaměstnanců obecního úřadu, poslanců obvodního zastupitelstva pro zdejší obec.
5. Smírčí rada je orgánem zastupitelstva složeným výhradně z neplacených členů, proto je technické zabezpečení její činnosti zajištěno obvodním úřadem.

III. Cíle smírčí rady

1. Projednávat problémy místních občanů, které by mohly vyústit v napětí, spor či konflikt.
2. Aktivně spolupracovat s dalšími veřejnými institucemi podobného zaměření.
3. Usilovat o to, aby občané řešili podobné záležitosti přednostně smírčím způsobem a vyjednáváním.

IV. Členové smírčí rady

(jmenný výčet)

V, dne

Příloha 2 - Diagnostika případu mediace pro soudce (MS ČR, Justice.cz)



Diagnostika případu mediace pro soudce

Nevhodné případy k mediaci:

Domácí násilí, akutně duševně nemocní, drogově závislí, alkoholici, chroničtí sudiči - kverulanti. U bagatelních sporů je třeba uvážit, zda samotná realizace mediace vč. nařízeného 1. setkání stran s mediátorem není v poměru k hodnotě sporu neúměrná (vzdálenost stran, nutnost cestování za mediátorem apod.). Nevhodné jsou rovněž spory, kde je předpoklad, že k rozhodnutí bude třeba „soudní precedent“.

Vhodné případy k mediaci - metodologie diagnostiky:

Kde je to možné, odpovězte na následující otázky. Pokud otázka není relevantní nebo odpověď není jasná, zaškrtněte prostřední sloupec „Na pochybách“.

Oddíl A - Rámcové podmínky	Ano	Na pochybách	Ne
1. Lze ve věci uzavřít soudní smír/schválit dohodu?			
2. Je vhodné strany odkázat na mediaci v této fázi?			
3. Existují nějaká neukončená řízení, jichž se účastní stejné strany nebo jedna z nich, a jež se týkají stejných nebo souvisejících záležitostí?			
4. Je pravděpodobné, že množství stávajících účastníků sporu by mohlo vést ke značným průtahům v řízení?			
5. Neproběhla už ve věci mediace?			

Oddíl B - Vhodnost sporu	Ano	Na pochybách	Ne
6. Je důležité pro účastníky rychlé vyřešení sporu?			
7. Představují výdaje účastníků spojené se sporem podstatnou částku, a to ať už ve vztahu k rozsahu předmětu řízení, tak i ve vztahu k poměrům účastníků?			
8. Zhoršily by se poměry některého z účastníků v jeho osobní, sociální či výdělkové (podnikatelské) oblasti v souvislosti se soudním řízením?			
9. Je pravděpodobné, že pro účastníka bude obtížné poskytnout soudu dostatečná tvrzení a důkazní návrhy tak, aby byl v soudním řízení úspěšný?			
10. Je pravděpodobné, že pro účastníky bude přijatelnější dobrovolné plnění dohody než splnění povinnosti podle soudního rozhodnutí?			
11. Představuje spor pouze část dlouhodobých/nevyjádřených konfliktů?			
12. Hrají ve sporu důležitou roli emoce?			

Oddíl C - Podmínky týkající se ochoty stran	Ano	Na pochybách	Ne
13. Je pro strany důležité, aby měly kontrolu nad výsledkem sporu?			
14. Je pro strany důležité, aby měly kontrolu nad načasováním a organizací rozhodovacího procesu?			
15. Je pro některou ze stran důležitá satisfakce?			
16. Podporují zástupci stran myšlenku zprostředkovaného řešení/mediace?			

Oddíl D - Výhody mediace pro tento spor	Ano	Na pochybách	Ne
17. Pomohla by mediace stranám obnovit vzájemný dialog/vztah? Je pro strany důležitý vztah do budoucna?			
18. Pomohla by mediace stranám nalézt řešení na míru?			
19. Pomohla by mediace stranám poskytnout citlivé informace v důvěrném prostředí? Existuje potřeba ochrany soukromí?			
20. Poskytla by mediace stranám možnost reálného zhodnocení jejich postavení a/nebo šance na vítězství ve sporu?			

Interpretace výsledků

Převažuje-li v dotazníku počet odpovědí „ano“ znamená to, že by bylo vhodné strany odkázat na mediaci.

Pokud je v oddíle **rámcové podmínky** většina odpovědí „ano“, znamená to, že právní a procesní rámec není překážkou mediace, a může ji dokonce podporovat. Pokud je v oddíle **vhodnost sporu** většina odpovědí „ano“, znamená to, že charakter sporu je obzvláště vhodný pro mediaci, a že existuje řada vlivů, které přirozeně stranám pomohou dospět k urovnání.

Pokud je v oddíle **podmínky týkající se ochoty stran** většina odpovědí „ano“, znamená to, že by strany měly mít zájem spor urovnat vlastním způsobem. Je to také známkou toho, že by mělo být snazší strany přesvědčit o výhodách mediace.

Pokud je v oddíle **výhody mediace pro tento spor** většina odpovědí „ano“, znamená to, že urovnání sporu mediací pravděpodobněji přinese vyšší hodnotu oběma stranám než soudní/rozhodčí řízení.

Objasnění

Oddíl A - Rámcové podmínky

Otázka 1 – Lze ve věci uzavřít soudní smír / schválit dohodu?

Mediační dohoda musí respektovat kogentní právní úpravu.

Otázka 2 – Je vhodné strany odkázat na mediaci v této fázi konfliktu?

Ve fázi eskalace (vrcholné fázi) konfliktu mediace není vhodná - tzn. když strany pouze bojují a jejich primárním zájmem je pouze vítězství a pokoření druhé strany

Otázka 3 – Existují nějaká neukončená řízení, jichž se účastní stejné strany nebo jedna z nich, a jež se týkají stejných nebo souvisejících záležitostí?

Mediace přináší procesu řešení sporů flexibilitu. Pokud strany nemají jiné preference, mediátor je bude podporovat v tom, aby spor urovnaly komplexním způsobem. V určitých případech může mediace pomoci vyřešit několik souběžných řízení a přinést urovnání všech vztahů mezi stranami.

Otázka 4 – Je pravděpodobné, že množství stávajících účastníků sporu by mohlo vést ke značným průtahům v řízení?

Soudní řízení se značně komplikuje a prodlužuje, pokud se ho účastní více stran. Mediace je flexibilní proces, jehož se může zúčastnit více stran, které se snaží najít vyvážené řešení různorodých zájmů nebo dosáhnout částečného urovnání.

Otázka 5 – Neproběhla už ve věci mediace?

Pokud již strany absolvovaly pokus o mediaci a nedošlo k dohodě, je pravděpodobné, že ani další pokus nebude úspěšný.

Oddíl B – Vhodnost sporu

Otázka 6 – Je důležité pro účastníky rychlé vyřešení sporu?

Bylo prokázáno, že jeden z nejdůležitějších důvodů, proč zvolit mediaci, je potřeba najít pro účastníky rychlé řešení sporu (spolu s ušetřením finančních prostředků). Jakmile se všechny strany dohodnou na datu schůzky, mediace může trvat i pouhých několik hodin.

Otázka 7 – Představují výdaje účastníků spojené se sporem podstatnou částku, a to ať už ve vztahu k rozsahu předmětu řízení, tak i ve vztahu k poměrům účastníků?

V řadě případů účastníci vynaloží v souvislosti se sporem značné částky již před zahájením soudního řízení. Stejně tak se může jevit nezanedbatelnou částka, kterou si vyžádá řízení před soudem v návaznosti na potřebný rozsah dokazování a i předpokládanou délku řízení a tomu odpovídající počet úkonů právní pomoci (je-li účastník zastoupen). Soud by měl tyto okolnosti zvážit, dále vzít v úvahu jemu známe údaje o poměrech účastníků, a ve výsledku vyhodnotit, zda toto finanční hledisko nemůže být pro účastníky motivací ke vstupu do procesu mediace.

Otázka 8 – Zhoršily by se poměry některého z účastníků v jeho osobní, sociální či výdělkové (podnikatelské) oblasti v souvislosti se soudním řízením?

Je třeba zohlednit, zda je pro některého z účastníků, vzhledem k jeho osobnosti, stresující již sama účast v soudním řízení, či zda pro něj tato skutečnost představuje např. i určitou míru dehonestace v místě bydliště, na pracovišti nebo v jiné sociální skupině, či zda je tím ohrožena jeho důvěryhodnost jakožto podnikatele či v jakékoliv jeho jiné odborné nebo výdělečné činnosti. Pokud ano, mohlo by se jednat o motivační prvek pro vstup do procesu mediace, který zaručí pro takového účastníka co nejvyšší míru soukromí.

Otázka 9 – Je pravděpodobné, že pro účastníka bude obtížné poskytnout soudu dostatečná tvrzení a důkazní návrhy tak, aby byl v soudním řízení úspěšný?

Je třeba zohlednit, zda jsou účastníci, alespoň podle skutečností, jež jsou soudu v té které fázi řízení známy, schopni unést břemeno tvrzení a břemeno důkazní. Pokud není pozice toho kterého z nich natolik „silná“, že je de facto „jisté“, že bude v řízení úspěšný, existuje určitá míra pravděpodobnosti, že bude motivován s protistranou jednat, a to i v rámci mediace.

Otázka 10 – Je pravděpodobné, že pro účastníky bude přijatelnější dobrovolné plnění dohody než splnění povinnosti podle soudního rozhodnutí?

Na základě toho, jak se jeví soudu projevy účastníků a jejich chování, je třeba zhodnotit, zda by jejich osobnostním rysům více vyhovovalo dobrovolné plnění povinnosti sjednaných v dohodě (tj. v produktu jejich vlastní úvahy a rozhodnutí), či se spíše podrobí autoritativnímu rozhodnutí soudu.

Otázka 11 – Představuje spor pouze část dlouhodobých/nevyjádřených konfliktů?

Pokud je soudce požádán o urovnání případu, je omezen obsahem žalob stran, i když existují jasné (či méně jasné) základní příčiny nebo potřeby. Nevyjádřené potřeby mohou zažehnout nový konflikt, jakmile je sděleno rozhodnutí. Mediace není omezena původním požadavkem stran. Úkolem mediátora je pochopit základní zájmy a možné související konflikty a věnovat se jim s cílem dosáhnout komplexního urovnání.

Otázka 12 – Hrají ve sporu důležitou roli emoce?

Některé spory jsou velmi emotivní. Strany vyžadují individuální přístup, který v dostatečné míře uzná a potvrdí základní emocionální problémy, na nichž případ stojí, a dospěje tak k úplnějšímu řešení. Pokud se emocionálním potřebám nevěnuje pozornost, strany mohou mít pocit nespravedlnosti nebo porážky i v případě, že soud rozhodne v jejich prospěch. V těchto případech přinese uspokojení pravděpodobněji mediace.

Oddíl C – Podmínky týkající se ochoty stran

Otázka 13 – Je pro strany důležité, aby měly kontrolu nad výsledkem sporu?
Strany, které případ řeší soudně, pověřují vyřešením konfliktu soudce. Při mediaci si strany

ponechávají kontrolu nad veškerým rozhodováním, které jejich spor řeší. Pokud si strany přejí mít kontrolu nad řešením případu, mediace bude vhodná.

Otázka 14 – Je pro strany důležité, aby měly kontrolu nad načasováním a organizací rozhodovacího procesu?

Pokud si strany přejí mít kontrolu nad rychlostí procesu a nad náklady, mediace bude vhodná.

Otázka 15 – Je pro některou ze stran důležitá satisfakce?

Soudní rozhodnutí je veřejné a může přinést uspokojivé ospravedlnění. Řešení mediací je důvěrné, ale strany mohou v rámci dohody stanovit, že jedna ze stran učiní veřejnou omluvu nebo že společně vydají tiskovou zprávu. Výhodou mediace je, že veřejné oznámení mohou strany vypracovat společně.

Otázka 16 – Podporují zástupci stran myšlenku zprostředkovaného řešení/mediace?

Pokud strany nad možností využít mediaci váhají, může podpora právních zástupců pomoci jejich pochyby překonat. Otázka neznámá, že mediace je podmíněna postojem právních zástupců, ale naznačuje, že tam, kde jsou mediaci nakloněni, je mediace vhodná a má větší naději na úspěch.

Oddíl D - Výhody mediace pro tento spor

Otázka 17 – Pomohla by mediace stranám obnovit vzájemný dialog/vztah? Je pro strany důležitý vztah do budoucna?

Mediace může stranám pomoci s obnovením vztahu a otevřenou diskusí. To zase pomáhá v dosažení dohody přijatelné pro všechny zúčastněné.

Otázka 18 – Pomohla by mediace stranám nalézt řešení na míru?

V mediaci je právo referenčním rámcem v průběhu celého procesu. V tomto právním rámci ale mediace dává prostor k dosažení vysoce individuálních dohod, které odrážejí to, jak strany konflikt vnímají.

Otázka 19 – Pomohla by mediace stranám poskytnout citlivé informace v důvěrném prostředí? Existuje potřeba ochrany soukromí?

Zdrojem konfliktu může být nedostatek informací. Mediace může zajistit bezpečné prostředí, jež usnadní výměnu informací. Mediace je důvěrným procesem, který je jako takový chráněn zákonem a dále podepsaným prohlášením mezi stranami.

Otázka 20 – Poskytla by mediace stranám možnost reálného zhodnocení jejich postavení a/nebo šance na vítězství ve sporu?

Přehnané očekávání může některé účastníky soudního sporu vést k nepřiměřenému chování. Tento přístup mohou právníci stran podporovat, udržovat nebo ještě zintenzivňovat. Jedním z úkolů mediátora je pomoci jim při konfrontaci s realitou. Jakožto neutrální, nezájatá třetí osoba může být objektivní a se stranou projednat nevýhody možných nepříznivých důsledků sporů, které si možná neuvědomila.

Příloha 2 - Dotazník: Profesionální mediátoři

1. Co považujete v mediaci za klíčové výhody a nevýhody pro klienty, kteří do mediace vstupují?
2. Proč a kdy byste mediační jednání upřednostnili před soudním řízením?
3. Proč a kdy byste soudní řízení upřednostnili před mediačním jednáním?
4. Využívá mediace v ČR svého možného potenciálu? Zkuste prosím % zhodnotit, na jaké úrovni se nyní pohybuje (např. je využívána z 30 % ze 100% možných / odhadovaných, jedná se pouze o osobní odhad!). Jak myslíte, že mediaci vnímá veřejnost?
5. Pro řešení, jakých životních situací považujete mediaci za nejužitečnější a seřadte a popište a zdůvodněte je dle významu.
6. V čem spatřujete největší příležitost / potenciál pro mediaci v ČR? Případně jakou zákonnou změnu byste uvítali?
7. Co by prospělo propagaci a profesionalizaci mediace v ČR?
8. Jakou cestou by se lidé o mediaci měli ideálně dozvědět, odkud?
9. Proč by měla / neměla být mediace povinně nařízena, tak jak je to v jiných zemích a svůj názor prosím zdůvodněte. Kdo by ji měla nařídit?
10. Jaké klíčové znalosti (vzdělání), vlastnosti a charakteristiky, osobnost by měl mít / být mediátor?
11. Jaký vidíte praktický rozdíl mezi zapsaným a nezapsaným mediátorem a je současný systém v této věci uspokojivý?
12. Jaké podmínky (zákonné, povinné), myslíte, by měl splnit mediátor, aby prokázal svou znalost a schopnost mediovat? Souhlasíte s tím, aby mediátor prokazoval vzdělání, akreditaci, zkušenosti, jiné další schopnosti? Jak by je měl prokázat v praxi, jakou formou? (Je dostačující volná živnost? Zkoušky na ČAK či Ministerstvu Spravedlnosti? Co dalšího byste doporučili?)
13. Co by mediaci pomohlo, aby se prosadila do korporací a byznysu?
14. Jak vidíte v korporacích využití mediace interně, externě, jako benefit či další oblasti? Jak vnímáte postavení mediátora vůči ombudsmanovi?

15. Které konkrétní kroky by prospěly k používání mediace jako nástroje ve veřejné správě (VS) a v které oblasti by byla z Vašeho pohledu nejužitečnější? Čím by nejvíce veřejné správě prospěla?
16. Jak by stát mohl pomoci, aby mediace byla ve veřejné správě více známá a využívána?
17. Jak byste definovali (pokud existuje) finanční úsporu při využití mediace pro klienty, pro korporace a pro veřejnou správu. V čem je úspora? Pokuste se být maximálně konkrétní a klidně zkuste kvantifikovat.
18. Co by prospělo, aby soudy více využívali institut mediace?
19. Jak vnímáte právní znalost důležitou, klíčovou, podstatnou, nedůležitou, nepodstatnou pro mediaci? Jakou další profesní znalost by měl mediátor bezpodmínečně mít a proč?
20. Proč myslíte, že právník / advokát / notář přibírá mediaci jako alternativu smíru ke své profesi?
21. Položte otázku, která zde pro Vás chybí :-)) a odpovězte na ni! Děkuji.

Příloha 3 - Dotazník: Manažeři v korporacích

1. Jak byste vlastními slovy popsali mediaci? Setkal/a jste se s mediací vy osobně nebo v práci?
2. Jakým způsobem jsou řešeny případné spory na pracovišti a kdo je řeší?
3. V jakých oblastech spory spatřujete nejčastěji: interní (mezi spolupracovníky), externí (spolupracovníci x dodavatelé, odběratelé, agentury apod.), vertikální (manager x podřízený spolupracovník) případně uveďte jiné.
4. Využívá Vaše společnost ombudsmana a jak byste kvalitu a intenzitu této role ve Vaší korporaci popsali?
5. Která ze struktury manažerských profesí by nejvíce z Vaše pohledu mohla využívat mediaci. (vrcholný, vysoký mgmt, střední, nižší, ...), popřípadě jaké oddělení a proč?
6. Proč byste mediaci doporučili / nedoporučili jako nástroj smírného vyjednávání pro Vaši konkrétní organizaci?
7. Domníváte se, že lze mediaci považovat za univerzální nástroj a lze ji tedy využít plošně v každé organizaci? Vaši odpověď prosím zdůvodněte.
8. Co považujete za překážku, která brání vstupu mediace do korporátního prostředí?
9. Pro řešení, jakých životních situací (rodinná, pracovní, sousedská, ...) považujete mediaci za nejužitečnější a proč?
10. Co by prospělo propagaci a profesionalizaci mediace v byznysovém prostředí?
11. Jakou cestou by se lidé o mediaci obecně měli dozvědět, odkud?
12. Jak by mohla být mediace nabídnuta pro spolupracovníky jako benefit v případě jejich soukromých sporů (myšleno nabídka služby nezávislého mediátora mimo pracoviště), společnost by hradila náklady. Jak byste takový benefit vnímali Vy?
13. Které pozice v rámci korporace byste doporučil na proškolení základních dovedností mediátora, tedy smírného nezávislého prostředníka se znalostí komunikačních technik? Kdo by měl o takové školení měl největší zájem?
14. Mediace je svými principy dobrovolná, diskrétní, nezávislá, neposuzující, zachovává mlčenlivost stran. Vede strany k efektivní komunikaci a hledání společného řešení. Je něco na této definici, co Vás překvapilo, zaujalo, poučilo a proč?
15. Položte otázku, která zde pro Vás chybí:-) a odpovězte na ni! Děkuji.

Příloha 4 - Dotazník: Starostové obcí

1. Jaké typy sporů (prosím uveďte min. 3) nejčastěji řešíte ve své práci (např. sousedské, rodinné, zaměstnanecké, s dodavateli, přestupkové atd.)
2. Má obec zřízenou Smírčí radu nebo pověřenou osobu, která pomáhá řešit případné spory?
3. Kdo, jaká funkce / pozice v obci řeší tyto spory?
4. Zkuste prosím odhadnout, kolik času v měsíci je věnováno řešení sporů?
5. Máte ve Vaší obecní či soukromé praxi zkušenost s mediací, tedy s mimosoudním řešením sporů (smírným řešením) prostřednictvím profesionálního, nestranného vyjednavče? Případně jaké?
6. Jak byste konkrétně využili nezávislého mediátora ve Vaší obci / samosprávě? Jak vidíte tuto příležitost užitečnou a v čem by mohla občanům pomoci?
7. Jak by taková služba mohla být financována? Ze zdrojů obce, ze stran sporu, z jiných zdrojů, z jakých?
8. Co by prospělo rozvoji, propagaci a profesionalizaci mediace v prostředí veřejné správy a obecní samosprávy?
9. Mediace je svými principy dobrovolná, diskrétní, nezávislá, nestranná, neposuzující, zachovává mlčenlivost stran. Vede strany k efektivní komunikaci a hledání společného řešení. Je něco na této definici, co Vás překvapilo, zaujalo, poučilo a co konkrétně?

Příloha 6 - Mediační doložka

(Potočková, 2013, str. 179)

Mediační doložka

„Smluvní strany se zavazují, že v případě sporu, který vznikne z této smlouvy nebo v souvislosti s ní, se nejprve pokusí o vyřešení tohoto sporu prostřednictvím mediace, a teprve v případě neúspěchu mediace uplatní své sporné právo v soudním řízení.“

Do mediační doložky je možné zakomponovat další upřesňující údaje s ohledem na:

- a) **časové omezení** – tj. dokdy se strany musí o řešení sporů prostřednictvím mediačního řízení pokusit;
- b) **výběr mediátora** – mediační doložka obsahuje jméno konkrétního, předem zvoleného mediátora nebo instituce (mediačního centra), na kterou se v případě sporu strany obrátí. V případě vzniku konfliktu toto ustanovení usnadňuje vyhledání a jmenování osoby mediátora. Praxe ukázala, že pragmatictější je určení mediačního centra či instituce, která disponuje seznamem mediátorů a asistuje stranám při jejich výběru (např. *„Smluvní strany si sjednávají, že mediátor bude jmenován z osob vedených na seznamu CMI mediátorů“*). Svázání výkonu mediace s určitou osobou mediátora naráží na rizika odložení mediace pro jeho aktuální zaneprázdněnost či nemoc;
- c) **specifikace pro výběr mediátoru** – upřesňující požadavky na osobu mediátora jako jazyková vybavenost, orientace v konkrétním oboru, národnost atd.;
- d) **mediační místo** – specifikace konkrétního místa jednání či lokality (např. distrikt Honolulu, ICC Paříž nebo CMI-Bratislava), v rámci ODR sporů lze upřesnit pouze *„Spor bude řešen prostřednictvím videokonference v časovém rozpětí 8–18 hod. SEČ“*);
- e) **pokrytí nákladů** – upřesňuje procentuální rozdělení nákladů spojených s mediačním procesem. Obvykle se sporné strany podílejí rovným dílem, nicméně v některých případech (zvláště v pracovních smlouvách) dochází k úhradě nákladů z větší části jedním účastníkem (např. zaměstnavatelem);
- f) **smluvní pokuta** – vyskytuje se spíše ve formě motivačního prvku pro případ, že by někteří ze stran účast v mediaci odmítala. Smluvní pokuta v mediační doložce má spíše pro forma charakter, strany se jí mohou vyhnout už jen tím, že se zúčastní setkání s mediátorem, tak jak říká smlouva, jejíž je mediační doložka součástí. Rozhodně nezaručuje (ani nefunguje) jako donucovací prvek k podepsání mediační dohody;
- g) **následná opatření** – konkretizace postupů pro případ, kdy mediace nebude úspěšná (např. soudní či arbitrážní řízení).