

# DILEMATA MANAŽERŮ PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A SPORŮ

## MANAGERS' DILEMMAS WHEN SOLVING PROBLEMS AND DISPUTES

Karel Marek  
Endre Tóth

### ABSTRAKT

*Stať pojednává o zákonitostech manažerského rozhodování po rekodifikaci obchodního práva. Upozorňuje na klíčové problémy manažerského i vlastnického jednání korporací, zejména na specifika jejich pravomocí, odpovědnosti a rizik. Blíže prezentuje jednotlivé způsoby řešení problémů i sporů, jejich výhody a slabiny. Zvláštní pozornost je věnována otázkám rozhodčího řízení.*

**Klíčová slova:** manažerské rozhodování, rekodifikace korporátního práva, dohodovací řízení, výbory pro řešení sporů, využití expertů a expertních systémů, dohoda o narovnání, mediace, smír a smírčí řízení, rozhodčí řízení, rozhodčí soudy

**JEL klasifikace:** H30, H70

## ABSTRACT

*The article deals with the rules of managerial decision making following the recodification of the commercial law. It highlights the key issues of corporate governance and ownership of corporations, especially the particularities of their powers, responsibilities and risks. It presents different ways of solving problems and disputes and their respective advantages and disadvantages. Particular attention is paid to the question of arbitration.*

**Key words:** *managerial decision making, recodification of corporate law, conciliation procedure, dispute resolution committees, use of experts and expert systems, settlement agreement, mediation, conciliation and conciliation proceedings, arbitration proceedings, arbitration tribunals*

**JEL classification:** H30, H70

## ÚVOD

Jedním z klíčových fenoménů současného podnikání je zadlužování, předlužování i úpadkové krizové stavy živnostenských i korporátních podnikatelů. Profesionální a včasná řešení těchto negativních jevů jsou nejvýhodnější cestou k nápravě, k minimalizaci vznikajících škod a k zajištění dalšího udržitelného businessu. S tímto záměrem byl tento příspěvek napsán na základě interní výzkumné činnosti Katedry občanského práva a Katedry řízení podniku Vysoké školy finanční a správní. Stať čerpá z cílených osobních průzkumných šetření autorů, která se zaměřila na podnikatelskou i právní identifikaci krizových situací, problémů a sporů, a to ve vybraných korporacích, které se nacházely v úpadku, likvidaci, exekuci či jiných krizových stavech. Snaží se nejen identifikovat zátěžové stavy firem, ale především se soustřeďuje na prezentaci disponibilních způsobů jejich efektivního řešení ve směru jak využití racionálních manažerských postupů, tak i uplatnění právních instrumentů v rovině soudních i mimosoudních řešení. Reálná praxe řešení problémů ve firmách ukazuje na mnohé nesystémové přístupy při řešení negativních jevů. Jejich typickými projevy jsou relativně izolovanými řešeními ryze manažerskými technikami, anebo na druhé straně řešení výlučně právními a soudními cestami. Stať tak chce přispět ke komplexnímu chápání způsobu řešení aktuálních problémů ve firmách, a to v blízké vazbě na rekodifikaci korporátního práva v ČR, která v dané souvislosti přináší řadu nových principů a ustanovení.

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Hospodářství nefunguje jako bezporuchový, účelně organizovaný mechanismus. Jeho účastníci v něm zákonitě prosazují odlišné zájmy a aspirace a tomu adekvátně přizpůsobují osobitou taktiku svého podnikání. V hospodářském dění tak zákonitě vznikají i střety, protichůdnosti, neshody, nedorozumění, rozepře, kontroverze, sváry a rozpory. Vyústěním mnohých z nich jsou spory, které se musí vhodným způsobem řešit. Jejich neřešení podryvá a brzdí podnikání a vede zpravidla k dalším, zásadnějším hrozbám s málo předvídatelnými důsledky. Bezbrhé a neodpovědné zadlužování např. vede k úpadkovému — insolvenčnímu řízení nebo k exekucím. Vzniklé spory zpravidla nejen zatěžují věcnou stránku podnikání, ale narušují obchodní i sociální vztahy a právní jistoty a často také deprimují duševní i pracovní potenciál manažerů.

Mezi klíčové úkoly vrcholového managementu patří předcházení negativním jevům i sporům. Když už problémy ale vyvstanou, pak výkonný management musí problémy neodkladně a kvalifikovaně řešit. Nezřídká se stává, že manažeři nečinně přehlížejí i extrémní nárůst nepoměru mezi dluhy a majetkem firmy. Připouští tak přijímání nových závazků, o kterých nezřídká ví, že je nezaplátí.

Neodhalení, přehlížení či vědomé zamlčování problémů, popř. také neúčinné řešení patří mezi hrubé a neodpustitelné manažerské chyby. Nezvládnutí výkonu funkce či selhání statutárních manažerů dokonce nově postihují i zákony (Česko, 2012; 2011). Vysokou výkonnost a profesionalitu manažerů při řešení problémů proto lze řadit mezi klíčové fenomény moderního managementu (Tóth, 2016).

Při řešení konkrétních problémů manažeři volí adekvátní cesty i nástroje jejich řešení. Kvalifikovaní manažeři upřednostňují cesty vlastního — ryze manažerského interního řešení, neboť je to cesta schůdnější a levnější a odpovídá jejich poslání. Je-li vyčerpán potenciál těchto manažerských aktivit, musí volit prostředky mimosoudního či soudního řešení. Při volbě způsobů řešení se v podstatě vždy jedná o vícekritériální složitá rozhodování s různými možnými důsledky i odlišnými riziky. Toto pojednání akcentuje a hodnotí hlavní směry možných řešení problémů. Zvláštní akcent je kladen na problematiku rozhodčích řízení (arbitráže), neboť jejich využívání je poměrně silně zastoupeno v poslední době

nejen u malých a středních podniků, ale také u velkých korporací. Využívají se také ve vztazích mezi státními a územně právními institucemi a dodavatelskou sférou. Uplatnění rozhodčího řízení je spojeno s řadou teoreticko-metodologických i praktických otázek, které jsou mnohdy na rozhraní podnikatelských, manažerských i právních disciplín.

## 2 CÍL PRÁCE

Záměrem autorů v této stati je seznámit čtenáře, praktické manažery, výzkumníky i firemní právníky s nutností i možnostmi širšího pohledu na problematiku úspěšného řešení negativních problémů firem, zejména ve směru podnikatelsko-obchodních — závazkových vztahů. Zkoumané „závazkové“ (dluhové) problémy byly odvozeny z průzkumu vybrané skupiny reálných firem (viz oddíl 3), které se ocitly v podnikatelských hrozbách, dluhových či úpadkových problémech. Hlavním cílem příspěvku je pak rozevřít celé spektrum možných způsobů vhodného řešení problémů a sporů, včetně akcentace výhod i nevýhod a důsledků užití jednotlivých metod a přístupů, a to ve shodě s požadavky moderního managementu i zákonných ustanovení v rámci rekodifikace korporátního práva. Zvýšená pozornost je věnována otázkám arbitrárních postupů, především prostřednictvím nejvýznamnějších rozhodčích soudů v ČR.

## 3 METODOLOGIE PRÁCE, VÝZKUM A PRŮZKUM

Metodologie tvorby statě se opírá o tvůrčí a aplikační využití zdrojů a metod:

- a) cíleného průzkumu krizových jevů v reálných firmách, které se dostaly do obtížné dluhové až úpadkové krizové situace v době od r. 1997 do r. 2017;
- b) inventarizace a selekce manažerských technik a zákonitostí spojených především s problematikou řešení závazkových a vlastnických vztahů v těsné vazbě na rozhodovací manažerské procesy;
- c) analýzy relevantních zákonných norem v rovině *lex specialis* i *lex generalis*, vážících se na řešení sporů (Česko, 1964; 1994; 2011; 2012).

Průzkum reálných firem zahrnoval případy nucené správy,<sup>1</sup> konkurzů,<sup>2</sup> insolvenčních řízení,<sup>3</sup> likvidací<sup>4</sup> a sanací iniciovaných vlastníky.<sup>5</sup> Využité dokumenty jsou k nalezení a nahlédnutí ve veřejných rejstřících příslušných soudů (především v obchodním insolvenčním rejstříku), ale i v archívech sledovaných firem. Průzkum byl proveden autory statě, kteří působili ve zkoumané době v pozicích konkurzních a posléze insolvenčních správců, likvidátorů, ekonomických i právních poradců v daných firmách a současně v akademických a výzkumných pozicích. Výzkumem se analyzovaly jednak příčiny vyvstalých krizových stavů v obchodně závazkových vztazích. Současně byly hledány a prezentovány i nejschůdnější způsoby řešení, kterými by se firmy vyhnuly likvidačním i jiným útlumovým způsobům řešení své krize a které by firmám umožnily restrukturalizační restart.

Na základě uskutečněných zjištění a teoreticko-metodologické syntézy se autoři zaměřili na prezentaci celého spektra nejvýznamnějších způsobů řešení dluhových problémů, zejména na platformě organického průniku manažerské a právní stránky problémů. U jednotlivých způsobů se autoři orientují kromě únosného věcného vysvětlení způsobu na hodnocení jejich výhod i nevýhod i možných důsledků. Zvláštní akcent je kladen na dosud relativně málo využívané rozhodčí cesty řešení problémů.

## 4 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ A SPORY

Jádrem manažerského jednání při řešení problémů je rozhodování. Rozhodovací úsilí musí být vždy zacíleno na hledání a volbu optimální varianty. Špatná a chybná rozhodnutí, nebo také nerozhodnutí, problémy jen petrifikují a posouvají k dalším, zpravidla již zřetěženým negativním důsledkům. Kvalifikované manažerské rozhodování má své formálně logické zákonitosti, jak naznačuje obrázek 1.

<sup>1</sup> Realitbanka, a.s.

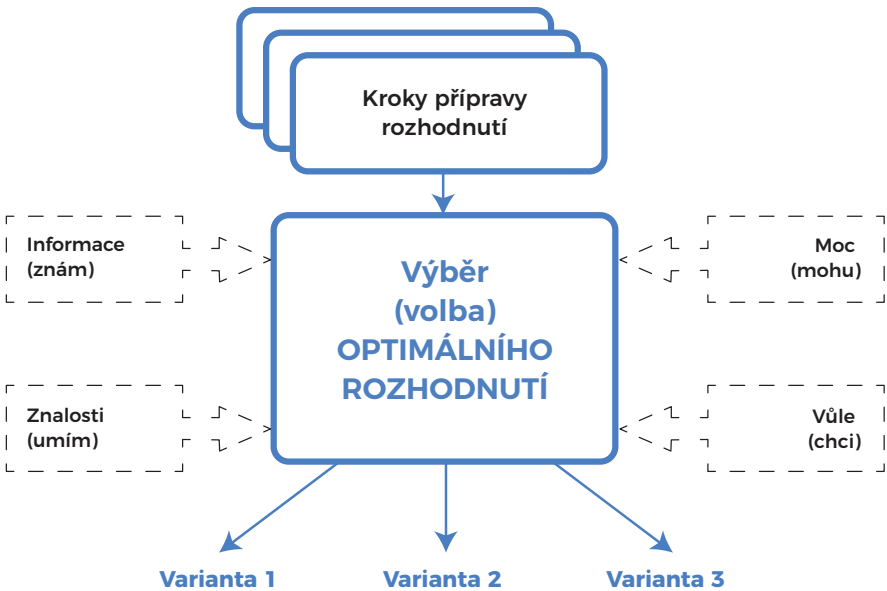
<sup>2</sup> 14 obchodních společností (viz spisové značky u soudů a obchodní rejstřík).

<sup>3</sup> Insolvenční řízení 4 obchodních společností (viz spisové značky u soudů a obchodní rejstřík).

<sup>4</sup> Dobrovolná likvidace obchodních společností (viz spisové značky u soudů a obchodní rejstřík).

<sup>5</sup> Sanační opatření a přeměny obchodních společností a družstev.

**Obr. 1** » Souvislosti manažerského rozhodování



*Zdroj: vlastní zpracování*

Za základní premisy optimálního manažerského rozhodování je třeba pokládat veličiny:

- » **Saturace rozhodovatele informacemi** — je elementární kategorickou podmínkou dobrého rozhodnutí. Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitosti (entropii) rozhodovatele a vytváří objektivní podmínky i podněty pro správné rozhodnutí. Informace musí být proto vždy objektivní s vysokou vypovídací schopností, musí být k dispozici včas, v místě i náležitě formě. Na obrázku vyjádřeno položkou Informace (znám).
- » **Věcné a manažerské znalosti** — ztělesňují rozhodovací způsobilosti manažerů. Rozhodovatel musí mít konkrétní věcné znalosti v oboru, ale souběžně také procedurální vědění, zkušenosti, odvahu, motivaci a stimulaci, talent a rovněž silnou zájmovou koncentraci na nalezení nejlepšího rozhodnutí. Na schématu: Znalosti (umím).

- » **Pravomoc a odpovědnost** — obsahuje oprávnění (mocenskou výbavu) pro rozhodnutí, resp. pro výběr způsobu řešení sporů, ale také adresnou odpovědnost. Obě složky musí být vyvážené a v souladu se zájmovou konformitou firmy. Bez moci nelze řídit a rozhodovat. Na schématu: Moc (mohu).
- » **Vůle k rozhodnutí** — výjimečností manažerského rozhodování je, že manažer může (měl by), ale také nemusí z různých taktických důvodů rozhodnout. Výkonný prostor manažerů je poměrně široký a mnohdy zastřený implicitními pochody. Dobrý manažer musí být nabitý energií volního jednání. Nezřídká musí rozhodnout i za podmínek mnoha neurčitostí a nejistot. Přebírá tím na sebe i rizika možného nezdaru a jeho důsledků. Při řešení problémů se mnohdy připouští i tzv. inteligentní oportunistus. Nekonání z absence vůle je dalším hrubým hříchem manažerů. Na schématu: Vůle (chci).

## 5 FIRMY A MANAŽEŘI PO REKODIFIKACI PODNIKATELSKÉHO PRÁVA

Rekodifikace zákona o obchodních korporacích, s ním spojený nový občanský zákoník, ale i úpravy některých dalších zákonů v posledních letech se významně dotýkají postavení a působnosti samotných firem, především jejich vlastníků a zástupců (zejména statutárních manažerů). Těžiskem změn jsou nové povinnosti i odpovědnosti. Rekodifikační změny přináší pozitivní posun ve směru úpravy „vlastnictví“, „vlastnického práva“, „vlastnických povinností a odpovědností“, včetně řešení problematiky zneužití vlastnického práva (Česko, 2012). Nepřímo je posilována presumpce, že „vlastnictví zavazuje“. Skutečností však zůstává, že obchodní korporace jsou sice nadány „právní osobností“, nemají ale svéprávnost. Korporace tak sama „o sobě“ a „za sebe“ nemůže jednat ani nést odpovědnost. Jakékoli jednání za ni se považuje za projev vůle osoby, která jednání provedla, a toto jednání se korporaci pouze přičítá. Takové jednání je sice nepřímé, ale má pro korporaci i jednající osoby velký dosah.

Právnícké osoby mají nadále svoji tradiční a nezpochybnitelnou způsobilost nabývat práv a povinností zakotvenou v oblastech obchodního, občanského a správního práva, ale zákonem o trestní odpovědnosti firem (Česko, 2011) byla rozšířena razantně do oblasti práva trestního. Před novelou byly právnícké osoby

odpovědné za zhruba padesát trestných činů. Od roku 2015 se okruh trestných činů rozšiřuje na stejný počet, jak je tomu u fyzických osob. Novela upravuje i **postihy korporací**. Spáchá-li např. právnická osoba nějaký trestný čin, ultimativním trestem může být i zrušení firmy (např. dotační podvody, daňové podvody apod.). Firmě může být uložen i peněžitý trest, propadnutí věci, zákaz činnosti, zákaz účasti na veřejných zakázkách, zákaz přijímání dotací či příkaz zveřejnit rozsudek v médiích. Nižší hladina odpovědnosti dle autorů statě je nadále patrná ve směru „vlastnického řízení firmy“, byť iniciativa „Corporate Government“ podněcuje i tyto aktivity nad rámec zákonné povinnosti. **Vlastnické povinnosti jsou nepřenosné a nedelegovatelné**. Neplnohodnotný výkon vlastnických práv se projevuje také v pasivitě na valné hromadě. Pozornost se tam nejčastěji soustřeďuje na výběr a volbu členů orgánů a jejich odměn. Specifikace práv a odpovědností je podceňována. Slabší stránkou je i systematický vlastnický dohled na majetek a kapitál, včetně regulace a správy společnosti, reagence na hrozby v reálném čase ohrožení, sankcionování nepřístojností a nedostatků. Ve vlastnickém řízení se i nadále mohou vyskytovat tendence koncentrace a zneužití moci ve prospěch určité vlastnické nebo jiné (např. i příbuzenské) skupiny. Nižší odpovědnost je patrná i v přístupu ke kvalitě konstitučních a zakladatelských dokumentů (stanovy, statuty, společenské smlouvy), ale i k dalším reglementativním normám, především organizačnímu a jiným řádům a směrnicím.

Významným přínosem rekodifikace je důraz na odpovědnější a profesionálnější zastoupení, tedy výkon manažerských funkcí, především statutárního managementu. Manažerským imperativem zůstává plnění funkcí „péči řádného hospodáře“, při vysoké loajalitě a preferenci zájmů vlastníků nad zájmy vlastními. Princip „dobrého hospodáře“ a „dobrého podnikatele“ jsou sice honosná hesla, ale bez konkrétní úpravy ve firemních normách a uskutečňování jen málo účinná. Nadále se potvrzuje, že primárně zastupuje korporaci pouze statutární orgán a omezení jeho jednání vůči třetím osobám je neúčinné. Slabiny zůstávají okolo „rozsahu jednání“. Je vyloučena možnost **udělení generální plné moci** tomuto orgánu pro zastupování společnosti. Speciální plná moc je přípustná, např. pro schválení účetní závěrky. Novinkou je možnost určení právnické osoby statutárním orgánem.



Výkon funkce dle rekodifikace musí statutární orgán uskutečnit:

- **v dobré víře s péčí řádného hospodáře,**
- **za řádné informovanosti o stavu společnosti,**
- **jednáním v zájmu společnosti,**
- **ručením za dluhy společnosti,**
- **vyloučením střetu zájmů statutárního orgánu a korporace**

a s vědomím, že je legitimním reprezentantem firmy, jedná za ni, utváří její image, firmu buduje k požadovanému obrazu a určuje i její fungování. Při porušení uvedených zásad hrozí statutárnímu orgánu **soudní sankce a zákaz výkonu funkce.**

Úpravy předpokládají i větší zprůhlednění manažerských rozhodovacích procesů a adresnější ekonomickou a manažerskou odpovědnost za škody. Řeší i otázky dosavadní disparity v odměňování manažerů, souběhu funkcí i trestní odpovědnosti manažerů i korporací. Absolutní odpovědnost vystavuje manažery většímu tlaku ze strany vlastníků, obchodních partnerů, zaměstnanců i ostatních orgánů. Posiluje se i solidární odpovědnost za způsobenou škodu a manažer podstupuje hrozbu trestních či správních sankcí. Statutární manažeři odpovídají za škody způsobené:

- a) **třetím osobám,**
- b) **společnosti, která je do pozice nominovala,**
- c) **nesou závazky ohledně náhrady za způsobené škody.**

Odpovědnost členů orgánů je neomezena, jejich rozhodnutí mohou mít rozsáhlé negativní důsledky a navíc se mohou projevit až v delším časovém horizontu. Statutární manažeři mohou působit různorodou škodu, např. v důsledku nedbalosti, chyb, nesprávného prohlášení, nekonání a dalších provinění vážících se k výkonu funkce. Mohou tak poškodit společníky, akcionáře, družstevníky, orgány veřejné správy apod. U představenstva platí **kolektivní vina**, což znamená, že její členové odpovídají společně a nerozdílně. Sofistikovaný podpisový či kompetenční řád tuto sdruženou odpovědnost upřesňuje. Každý člen představenstva pak zná, „kdo“ a „co“ může podepsat. To napomůže případným sporům, kdy soudy soudí a odsuzují ve smyslu kolektivní viny. V případech, že firmu řídí kolektivní orgán, je velmi užitečné určení oblasti i formy odpovědnosti (nenahradiitelnost organizačního či kompetenčního řádu).

Nová právní platforma nutí manažery i k širší, větší a adresnější kontrole a vyžaduje i **posílení sebekontroly manažerů**. V případě, že na danou pozici manažer nestačí, měl by sám včas rezignovat. Když již vyvstaly problémy řeší soud, tak to manažera neomlouvá. V praxi stoupá počet žalob týkajících se zástupců firem (zejména statutárních), ale i trestních oznámení, civilních žalob na náhradu škod. Situaci pro manažery ztěžuje okolnost převráceného důkazního břemene (tzv. negativní důkazy). V případě pochybení musí manažer sám dokazovat, že postupoval bezchybně a udělal vše, co profesionálně bylo třeba. Tato situace iniciuje manažery k vedení tzv. „track recordu“, tedy dokumentace dokazující jejich správný postup a rozhodování. Nová pravidla posilují i **pasivní odpovědnost manažerů**. Manažer musí proto regulérně proškolit a poučit své podřízené. Když nepřijme náležité směrnice nebo zaměstnance nepoučí, neproškoluje je pravidelně nebo to nevynucuje, tak nejedná s dostatečnou péčí. V takovém případě může být odpovědný i on sám, byť sám nic neudělal. To ale neplatí u trestní odpovědnosti, tam musí manažer opravdu spáchat něco sám konkrétně.

## 6 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ PODNIKATELSKÝCH PROBLÉMŮ A SPORŮ

Z manažerského nadhledu lze problémy a spory řešit více způsoby. V následujících oddílech upozornujeme na hlavní směry.

### 6.1 MANAŽERSKÉ INICIATIVY ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A SPORŮ

Opírají se o profesionální manažerské aktivity mířící k úsilí o narovnání vztahů vlastním suverénním vyjednáváním mimo vnější účastníky, zejména právní instituty. Tato cesta může přinášet velmi dobré výsledky (rychlost, bez dodatečných nákladů, firemní intimita apod.) a je také v souladu s jednáním „dobrého hospodáře“ a s manažerskou profesionalitou. Zpravidla přispívají k nápravě chyb, omylů a vylepšují i obchodní vztahy. Mohou mít různé formy, zpravidla jsou vázané na používaný styl a metody řízení manažerů, na vnitrofiremní normy, na kulturu i společenskou odpovědnost dané firmy apod. Vůdčí ideou této cesty je silná vůle manažerů k co nejlepšímu vyřešení problémů, podporovaná také ochotou

ke kompromisům, znásobeným vyjednávacím talentem a uměním, způsobilostí nalézt vyvážené řešení, kdy nikdo není poraženým ani vítězem. Vítězství se pak zařizuje stavem, kdy problém byl vyřešen a odstraněn. Takto řešených problémů ve firmách je značný počet a jsou předmětem běžného jednání manažerů (Tóth, 2016). Jsou vždy spojeny s autonomní suverenitou každého manažera, zejména vrcholového, kde je koncentrována „velká moc“. V dobré firmě, zejména dobře řízené, by tento způsob řešení problémů měl převažovat. Některé problémy — ať svoji věcnou, či procesní podstatou — jsou zvláštní (*sui generis*), vybočují ze spektra běžného manažerského řízení a jejich řešení si žádá použití některé z dalších metod.

## 6.2 DOHADOVACÍ ŘÍZENÍ

Je metodou opírající se o **smlouvání**<sup>6</sup> **zúčastněných stran** ve věci nejrůznějších vzniklých problémů, zpravidla důležitých a zřídka jednoduchých. Strany v tomto řízení aktivně prosazují své zájmy. Zájmové střety se mohou dotýkat kromě samotné projednávané věci i zákonných požadavků, vnitrofiremních norem či kodexů. Procedury dohadovacího řízení jsou vždy a výslovně v suverénní režii aktérů. Mají poměrně široké aplikační pole a nezřídka se týkají i nepodnikatelských otázek. Typickými případy jsou převody či rozdělení společného majetku, volby ceny při prodeji či nákupu majetku nebo i celé firmy, rozdělování finančních prostředků, vyjednávání (*licitace*) o smluvních podmínkách, o kolektivní smlouvě apod. Dohadovací řízení je projevem řešení zájmových střetů, ale je silně motivováno přijetím konsensuální dohody. Může se opakovat ve více kolech, popřípadě je ukončeno i nedohodou, kdy se volí jiné metody.

## 6.3 VÝBORY (RADY) PRO ŘEŠENÍ SPORŮ

Výbory jsou v zahraničí popisované jako Dispute Resolution Board (DRB) a jsou ustavovány jako **poradenské nástroje** při řešení případných problémů, zpravidla významných a složitých smluv. Vznikají z iniciativy smluvních stran, a to nikoliv z právního statusu, ale na smluvním základě. Mají více modifikací. Nejčastěji se

---

<sup>6</sup> Smlouvání je synonymem dohadování.

výbory ustavují při uzavírání smluv a zůstávají v platnosti po celou dobu trvání a naplňování smlouvy. Fungují tak, že jeden nebo tři členové výboru jsou důkladně seznámeni se smlouvou a jejími plněními. Identifikují její slabé a silné stránky, popř. i možná rizika. Výbor pak svými znalostmi neformálně pomáhá smluvním stranám v plnění, zejména však při řešení vyhocených konfliktů a sporných situací. Výbor může pořádat i diskusní kritické rozpravy, popř. brainstormingy. Již od počátku se prosazují „principy poctivosti“ nebo i mezinárodně uznávané principy v duchu „**Fair and Reasonable**“ — „spravedlivě a přiměřeně“. Výbory navrhuji nezřídka i typizované světově uznávané podmínky, příkladem mohou být tzv. smlouvy FIDIC<sup>7</sup> i u nás uplatňované např. ve velkém stavebnictví. Dokonce mohou být i vyžadovány u veřejných zakázek, popř. u poskytování úvěrů bank pro financování realitních projektů.

#### 6.4 VYUŽITÍ EXPERTŮ A EXPERTNÍCH SYSTÉMŮ

Řešení sporných otázek je svěřeno nestrannému expertovi nebo expertnímu týmu, popř. se využívají i počítačové expertní systémy. Experti řeší **vyložené věcně odborné otázky**, a nikoliv právní aspekty věcí. Jako expert může být povolán špičkový specialista, často znalec zapsaný u soudu, odhadce nebo jiný nositel speciálních znalostí. Ideálním případem je shoda ve výběru expertů. Nezřídka si však každá strana vybírá své experty. Protichůdná znalostní stanoviska nemusí vždy vést k vyřešení sporu a mohou generovat další spory a náročnější řešení.

Expertní systémy mohou být založeny i na sofistikovaných počítačových programech, schopných poskytovat expertní podklady, rady, rozhodnutí pro řešení konkrétních věcí. Zpravidla zpracovávají numerické i nenumerické neurčité informace, a mohou tak řešit úlohy, které tradičními algoritmickými postupy nejsou řešitelné. Expertní systémy mají zpravidla dvě komponenty na sobě nezávislé. **Řídící mechanismus** pro odvozování závěrů a **bázi znalostí**. Báze znalostí se průběhem řešení obohacuje. V praxi expertní systémy mohou plnit řadu funkcí, např.:

- **knihovníka** — pomáhá manažerům hledat, organizovat a interpretovat informace potřebné k řešení sporů a problémů,

---

<sup>7</sup> Tyto smlouvy jsou doporučované Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils (FIDIC) a obsahují typizované obchodní podmínky.

- **rádce** — shromažďuje a poskytuje specializované expertní znalosti,
- **instruktora** — pomáhá uživatelům získávat potřebné znalosti a možnosti řešit úkoly,
- **asistenta** — zabezpečuje řešení některých rutinních úloh a umožňuje lidem věnovat se kreativnějším aspektům řešení úkolu.

Expertní závěry jsou však vždy podpůrné informace; způsoby a míra jejich využití je v pravomoci a odpovědnosti subjektu rozhodování.

## 6.5 DOHODA O NAROVNÁNÍ

Narovnání je dobrovolným konsensem — spontánní dohodou mezi věřitelem a dlužníkem o narovnání či odstranění sporů mezi nimi, zejména o platnosti, důvodu nebo o obsahu závazku. Je **právním institutem upraveným v NOZ**. Dohoda je založena na změně v obsahu věci, a to upřesněním či vyjasněním již vzniklého sporného či pochybného závazku. Vede tak k **dohodě o zániku dosavadního** sporného závazku (původního), který je však nahrazen **uznaným novým závazkem**. Jeho účelem je předejít případnému soudnímu sporu. Původní zajištění práv rovněž přechází i na nový závazek.

Dohoda účastníků je v podstatě narovnání závazkového právního vztahu účastníků, jejímž účelem je odstranění spornosti či pochybnosti ve vzájemných právech a povinnostech. Podmínkou je samozřejmě skutečnost, že účastníci dohody o narovnání mohou s předmětnými právy disponovat. Samotná dohoda o narovnání se poté může týkat jen některých sporných či pochybných práv a povinností mezi účastníky závazkového právního vztahu nebo celého závazku či všech jejich dosavadních závazků. Nedodržení dohody je pak žalovatelné v občanskoprávním řízení.

## 6.6 MEDIAČNÍ ZPROSTŘEDKOVÁNÍ

Mediace je dalším z výhodných způsobů, jak dosáhnout pokojného řešení mezi účastníky sporu. Do jednání o sporu vstupuje **mediátor** (zprostředkovatel) jako třetí, neutrální strana. Je tak založena na **dobrovolnosti všech tří subjektů**. Je v podstatě neformální komunikací mezi stranami a jejím výsledkem je jen to, na čem se obě strany shodnou. Mediátor pouze **navrhuje, nenařizuje**.

Mediace není založena na žádném formálním postupu (předpisu). Mediátor zpravidla usiluje: o vyjasnění zájmů a cílů sporu, postupné přiblížení se k oboustranně přijatým řešením, převedení výsledků jednání do písemné dohody. Prostředník nerozhoduje spory, není arbitr ani soudce, soukromý detektiv, nevytváří kauzu proti někomu. Plní funkci „**usnadňovatele**“ prostřednictvím cílené komunikace.

Mediaci lze uplatnit ve dvou směrech:

- a) **jako dobrovolnou mediaci**, založenou ryze na svévolnosti a spontánnosti stran sporu (může být využita v různých oblastech podnikatelských i civilněprávních sporů);
- b) **jako uplatnění ustanovení samostatného zákona o mediaci** (Česko, 2012).

## 6.7 SMÍR A SMÍRČÍ ŘÍZENÍ

Smírčí řízení je řízení o **uzavření smíru mezi stranami**, a to před soudním řízením nebo v jeho průběhu. Součinnost účastníků je vždy dobrovolná a nemůže být vynucena. Smír stran může být uzavřen v **předběžném smírčím řízení** (prétorský smír) nebo už v zahájeném soudním řízení, kdy se jedná o tzv. **soudní smír**, který nahradí rozhodnutí soudu ve věci. Oba případy smíru jsou svojí povahou stejné.

Smírčí řízení má tři etapy:

- 1) **Návrh smíru** — směřuje k tomu, aby soud provedl pokus o smír. Vychází z ustanovení občanského soudního řádu (dále pouze OSŘ), avšak nejsou nutné návrhy důkazů k prokázání žalobního tvrzení. Jde nejčastěji o návrhy hmotně právní povahy (dohody) s vymezením předmětu žaloby a vzájemného vypořádání stran. Příkladem může být návrh na uznání dluhu, dohoda o splátkách, vzdání se práva či narovnání o zániku závazku mezi věřitelem a dlužníkem.
- 2) **Uzavření smíru** — obsahuje souhlas stran s dohodou. Obsahuje soudní řízení s autoritativním rozhodnutím o smíru nebo s uzavřením smíru v průběhu soudního řízení a jeho schválení soudem.
- 3) **Schválení smíru soudem** — provádí samosoudce, popř. soudní senát. Dokazování se neprovádí, nezjišťuje se skutkový stav a soud pouze zkoumá, zda obsah smíru není v rozporu s právními předpisy. Shledá-li soud

takový rozpor, smír neschválí, v opačném případě jej usnesením schválí. Takové rozhodnutí má pak **účinky pravomocného rozsudku**.

## 6.8 ROZHODČÍ (ARBITRÁŽNÍ) ŘEŠENÍ SPORŮ

Rozhodčí řízení neboli arbitráž je jedním z významných a často využívaných způsobů mimosoudního řešení sporů. Vychází z premisy, že strany „spor“, který mezi nimi vzešel, popř. by v budoucnu mohl mezi nimi vzniknout, svěřují k rozhodnutí nezávislým rozhodcům (rozhodčím soudům). Arbitráž je tak ekvivalentem soudních sporů v civilních procesech, a přitom dává smluvním stranám možnost vyhnout se právu před soudem.

Arbitráž je upravena samostatným zákonem (Česko, 1994). Pro podnikatelskou sféru se aplikuje zejména na **rozhodování o majetkových sporech** a upravuje též **výkon rozhodčích nálezů**. Strany se přitom mohou dohodnout, že k vyřešení majetkového sporu je příslušný **určitý rozhodce (arbitr) či rozhodci (ad hoc), popřípadě stálý rozhodčí soud**. Tohoto řízení je využíváno nejčastěji v obchodních sporech mezi podnikateli, ale i spotřebiteli, popř. jinými účastníky smluvních vztahů. Může se jednat např. o poskytnutém úvěru či finanční výpomoci, o smlouvě o díle, o specifikaci kvality, termínech dodávky, smlouvách o nájmu nemovitostí, smlouvách licenčních a dalších důležitých obchodních ujednáních.

Předpokladem arbitrability je:

- že se jedná o majetkový spor, který není dotčen insolvenčním řízením či exekucí;
- že o daném sporu je možné podle zákona uzavřít smír;
- že spor je řešitelný před obecným soudem.

Dohoda zúčastněných stran je popisována jako „**rozhodčí smlouva**“, která je základem rozhodčího řízení. Touto smlouvou není nutné z daného smluvního vztahu se zcela podřídit pravomoci rozhodce. **Konkrétní vztahy lze specifikovat tím, že spory neuvedené v rozhodčí smlouvě budou nadále řešeny obecným soudem**. Může být např. přijato ujednání, že rozhodčím řízením budou řešeny pouze problémy specifikované kvality, např. pouze vady produktů, reklamace, dodací lhůty apod.

Rozhodčí smlouva může mít podobu:

- **smlouvy o rozhodci** (je to samostatná smlouva, kterou je konkrétnímu rozhodci svěřena pravomoc k vyřešení již vyvstalého sporu) nebo
- **rozhodčí doložky** v jiné, zpravidla obchodní smlouvě pro případné spory v budoucnu.

## 6.8.1 VÝHODY A SLABINY ROZHODČÍHO ŘÍZENÍ

Arbitrární řešení sporů má pro podnikatele řadu výhod i nevýhod.

Mezi výhody patří:

- arbitrární řešení je zpravidla levnější než soudní projednávání věci;
- zúčastněné strany mají jistou volnost při volbě procesních pravidel;
- rozhodčí řízení je obecně jednostupňové, a nelze se odvolat;
- rozhodčí nález nabývá dříve právní moci;
- rozhodčí nález je exekučním titulem;
- spor nemusí být rozhodován podle práva, ale podle zásad spravedlnosti — jak rozhodce uznává, že je spravedlivé rozhodnout;
- spor mohou rozhodovat odborníci dané oblasti, a nikoliv jen právník;
- rozhodčí řízení se může konat kdekoliv a kdykoliv;
- spor lze rozhodnout bez jednání, tj. na základě předložených písemných podkladů stran;
- lze předurčit lhůtu, ve které je rozhodce povinen rozhodnout;
- rozhodčí řízení je zásadně neveřejné a obchodní tajemství zůstávají nezveřejněná;
- strany sporu si hradí své náklady samy, jen výjimečně lze přiznat náhradu nákladů.

Za nevýhody rozhodčího řízení lze pokládat:

- rozhodce vybírají smluvní strany a jejich volba může být zájmově ovlivněná;
- rozhodce může subjektivně ovlivnit rozhodčí řízení (např. interpretací spravedlnosti);
- rozhodce nemůže vydat předběžná opatření, např. zákaz nakládání s majetkem týkajícím se sporu;



- rozhodce nemůže postihovat strany za neseriózní jednání, např. protahování řízení, manipulaci s podklady;
- rozhodce nemůže přimět svědky k výpovědi ani je nepředvolává (může je pouze žádat).

## 6.8.2 ROZHODČÍ SOUDY V ČR

V ČR jsou v souladu s právní úpravou tři stálé rozhodčí soudy (RS).<sup>8</sup> Jsou to **Burzovní rozhodčí soud** při Burze cenných papírů Praha, a.s.; **Rozhodčí soud při Českomoravské komoditní burze Kladno** a **Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky** se sídlem v Praze. Posledně uvedený rozhodčí soud si na základě sjednané rozhodčí smlouvy volí řada subjektů z České republiky, ze Slovenské republiky, ale také z dalších států, zejména států EU, ale i z jiných zemí z celého světa vč. bývalých zemí SSSR. Zatímco rozhodčí soudy při komoditní burze a při burze cenných papírů jsou soudy specializované, Rozhodčí soud při HK ČR a AK ČR je rozhodčí soud obecný.

Rozhodčí soud při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR požívá mimořádné autority. O tom svědčí, že v posledních letech rozhoduje kolem 1 000 tuzemských i mezinárodních sporů ročně. To je počet, který u jiných rozhodčích soudů v jiných zemích nebývá zdaleka dosahován. Rozhodčí nálezy jsou přitom na základě tzv. Newyorské úmluvy vykonatelné ve více než 80 státech světa. Tak široká vykonatelnost při rozhodování obecnými soudy není dána (Janků, 2012).

O prestiži Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR svědčí mj. i skutečnost, že jako jeden ze čtyř ve světě a jeden ze dvou v Evropě rozhoduje spory o jména generických rodů domén *.com*, *.org*, *.net* apod. Zde je ostatně řešení sporu před rozhodčím soudem velmi výhodné, a to pro vysoce vymezenou odbornost příslušných rozhodců (Matzner, 2015). Rozhodčí soud při HK ČR a AK ČR je jednou z prvních institucí v Evropě, která nabízí také rozhodčí řízení on-line. Jedná se o novou možnost vedení rozhodčího řízení, která může být efektivním nástrojem obzvláště při řešení jednodušších obchodních sporů. Celý proces probíhá elektronicky a celé řízení trvá zhruba pětatřicet dnů

<sup>8</sup> Ve Slovenské republice se přitom rozhodčí soudy počítaly v desítkách až stovkách, i když se jejich počet v poslední době snížil.

od elektronického podání žaloby včetně zaslání příloh, úhrady poplatků, jmenování rozhodce, rozhodnutí a vydání rozhodčího nálezu. Rozhodčí nález je pak možné si vyžádat i v klasické listinné formě. Takových rozhodčích řízení se zatím provádí kolem 20 ročně.

Tento soud již od roku 1949 patří k nejvýznamnějším mezinárodním „arbitrážním“ institucím a svým přístupem k moderním trendům rozhodování je v evropském i celosvětovém měřítku pozitivně vnímaným subjektem schopným transparentně a kvalitně řešit jemu příslušné spory. Rozhodčí soud po založení působil při Československé obchodní komoře. Později v r. 1980 byl jeho název změněn na Rozhodčí soud při Československé obchodní a průmyslové komoře a s účinností od 1. 1. 1995 došlo ke změně názvu na Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky. Přes uvedené změny jde stále o též soud, který si vydobyl významné postavení zejména mezi evropskými rozhodčími soudy. Velké vážnosti se však těší i mimo kontinent. Rozhodování Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR se řídí zásadami rozhodčího řízení, zejména však podle **Řádu rozhodčího soudu**, který vtiskuje rozhodčím řízením svérázné rysy.

### 6.8.3 JEDNACÍ ŘÁDY ROZHODČÍHO SOUDU

Rozhodčí soudy se při svém jednání řídí dle svých formálních pravidel zakotvených v jednacím řádu. Kromě tohoto obecného řádu RS byly postupně vydány i zvláštní dodatky:

- **Řád pro rozhodčí řízení on-line,**
- **Řád pro řešení sporů pro domény .cz,**
- **Řád pro úhradové domény ve zdravotnictví,**
- **Zvláštní dodatek Řádu pro řízení ve spotřebitelských sporech.**

Nově však již RS spotřebitelské spory nerozhoduje a rozhodování těchto sporů je svěřeno obecným soudům.

Řád rozhodčího soudu (Řád) vychází ze zásady, že spory jsou oprávněni rozhodovat pouze **rozhodci zapsaní na seznamu rozhodců RS** ke dni zahájení rozhodčího řízení. Ve výjimečných případech může předsednictvo rozhodčího soudu na žádost některé ze stran rozhodnout o zápisu rozhodce do listiny

rozhodců tzv. ad hoc, nejde-li o jediného rozhodce nebo předsedu senátu. Není-li v rozhodčí doložce výslovně uveden počet rozhodců nebo je-li rozhodčí doložka v tomto ohledu neurčitá, rozhoduje spor podle Řádu senát složený ze tří rozhodců. Nedohodnou-li se rozhodci do 14 dnů ode dne oznámení o jejich jmenování na předsedovi senátu, určí předsedu senátu předseda RS. Zavedena je i možnost tzv. zvláštního jmenování předsedy senátu. Podstata spočívá v tom, že na žádost některé ze stran zašle rozhodčí soud stranám seznam deseti rozhodců, ze kterých předseda rozhodčího soudu hodlá jmenovat rozhodce. Každá ze stran má právo oznámit jména čtyř rozhodců, které odmítá, a předseda rozhodčího soudu následně jmenuje předsedu senátu z rozhodců, kteří nebyli žádou ze stran odmítnuti. Tato zvláštní možnost je zpoplatněna.

#### 6.8.4 OBLASTI ROZHODOVÁNÍ SPORŮ

Standardem pro rozhodování sporů cestou rozhodčího řízení však zůstává i nadále nejen oblast vnitrostátních, ale i mezinárodních obchodních vztahů. Podle § 43 Řádu RS při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky je **rozhodčí nález konečný a závazný dnem doručení stranám**. Nabývá účinku pravomocného soudního rozhodnutí a je soudně vykonatelný.

Z hlediska manažerského je mimořádně významné, že **rozhodčí nález je exekučním titulem** využitelným pro zahájení exekučního řízení podle platných právních předpisů v případě, že povinná strana rozhodnutí RS nerespektuje a nesplní. Povinná strana pak chce někdy využít obrany nedostatku pravomoci (příslušnosti) RS. Nedostatek pravomoci RS však může vznést strana nejpozději při prvním úkonu v řízení, který se týká věci samé. To však neplatí, jde-li o námitku, že ve věci nelze rozhodčí smlouvu uzavřít.

O pravomoci rozhodčího soudu k projednávání a rozhodnutí sporu, ať už na základě námítky vznesené stranou, nebo z vlastní iniciativy rozhodců v rámci zkoumání podmínek řízení, rozhoduje stejně jako doposud rozhodčí senát, resp. jediný rozhodce, který si může v případě potřeby vyžádat před svým rozhodnutím stanovisko předsednictva RS k této otázce. V případě negativního rozhodnutí rozhodčího senátu, tedy pokud rozhodčí senát dospěje k závěru, že pravomoc rozhodčího soudu není dána, je možnost přezkumu tohoto rozhodnutí na žádost

jedné ze stran. Přezkum provádí předsednictvo RS, které napadené rozhodnutí potvrdí, nebo zruší.

Řízení před rozhodčím soudem je jednoinstanční, jak bylo zdůrazněno výše. Pro manažery je obzvláště důležité, že se strany mohou v rozhodčí smlouvě dohodnout, že rozhodčí nález může být na žádost jedné z nich nebo obou přezkoumán jinými rozhodci. Stává se tak jen velmi výjimečně, ale tento dohodnutý institut může velmi užitečně posílit spravedlivé projednání věci a rozhodování. Při podání návrhu na přezkoumání rozhodčího nálezu se pak postupuje obdobně jako při podání žalobního návrhu. Jen v případech určených zákonem (v zásadě lze říci, že by šlo o procesní pochybení) může před obecným soudem proběhnout řízení o zrušení rozhodčího nálezu. Strana, která se dozví, že je účastníkem řízení před soudem o zrušení rozhodčího nálezu, oznámí tuto skutečnost bez zbytečného odkladu RS; současně zašle RS opis všech podání v takovém řízení o zrušení rozhodčího nálezu, které má k dispozici.

Řád upravuje i případy, kdy je výjimečně zrušeno rozhodnutí RS a věc se nově projednává. Úprava stanoví, že pokud se strany písemně nedohodnou jinak, spor znovu projednávají rozhodci zúčastnění na původním projednávání sporu (s výjimkou rozhodce, který buď nebyl povolán, nebo neměl způsobilost být rozhodcem ve sporu, byl-li nález zrušen z tohoto důvodu). Takový postup lépe vyhovuje zásadám rychlosti a hospodárnosti rozhodčího řízení, neboť původní rozhodci jsou s případem seznámeni a strany nejsou zatíženy další poplatkovou povinností. V opačném případě, tedy pokud se strany dohodnou, že spor budou rozhodovat jiní rozhodci, hradí strany rovným dílem nebo v poměru jimi dohodnutém nový poplatek za projednávání sporu ve výši stanovené sazebníkem nákladů.

Řád upravuje i další vztahy, především vymezuje úkony předsednictva a tajemníka rozhodčího soudu, postup v řízení (§ 6) a jazyk, ve kterém se řízení koná (§ 7). Podle ustanovení nazvaného Použití hmotného práva (§ 9) řeší RS spory podle hmotného práva, jímž se předmět sporu řídí, a v obchodních věcech též s přihlédnutím k obchodním zvyklostem. Ve sporech ze spotřebitelských smluv se rozhodci dále řídí právními předpisy na ochranu spotřebitele (§ 25 odst. 3 zákona). S výjimkou sporů ze spotřebitelských smluv může být spor rozhodnut podle zásad spravedlnosti, avšak jen tehdy, jestliže k tomu strany rozhodce výslovně

pověřily. Řád upravuje doručování včetně datových schránek. V případě RS však nelze uplatnit fikci doručení zásilkou po uplynutí deseti dnů, neboť RS není orgánem veřejné moci. Nově se upravilo doručování prostřednictvím veřejné datové sítě (e-mailem) s využitím elektronického podpisu.

Pro firemní praxi je důležité, že Řád dále upravuje i **otázky žalobního návrhu a přerušení řízení**. Podmínkou pro projednání žaloby je zaplacení poplatku za rozhodčí řízení a paušálu na správní náklady ve správné výši podle hodnoty předmětu sporu. Je přitom určen minimální obsah žalobního návrhu (§ 17) a též je určeno, že žalobní návrh musí být podepsán oprávněnou osobou. Žalobce je povinen uvést v žalobě hodnotu sporu (§ 18). To platí i v případech, kdy uplatněný nárok nebo jeho část má nepeněžitou povahu. Hodnota předmětu sporu se určuje:

- **vymáhanou částkou**, jde-li o žalobu o peněžitě plnění;
- **hodnotou vymáhané věci**, jde-li o žalobu o vydání věci;
- **hodnotou předmětu právních vztahů** v okamžiku podání žaloby, jde-li o žalobu na určení, zda tu právní vztah nebo právo je, či není, nebo o žalobu o nahrazení projevu vůle stran;
- v ostatních případech zejména **na základě údajů, které má žalobce k dispozici**.

Řád připouští též urychlené řízení, a to s vydáním rozhodnutí do čtyř měsíců, nebo dokonce do dvou měsíců. Pro urychlené řízení jsou stanoveny podmínky vč. zvýšené poplatkové povinnosti a zkracování některých podmiňujících lhůt určených Řádem obecně. Urychlené řízení při zvláštní poplatkové povinnosti je ostatně možné i u rozhodčích soudů v jiných zemích.

## ZÁVĚR

Průzkum i výzkum ukázaly, že prvotní příčiny vzniku problémů firem vedou k neodpovědnému výkonu vlastnických povinností a odpovědností majitelů firem. Deficit odpovědnosti se pak promítá i do roviny výkonu manažerských funkcí, zejména na úrovni statutárních i jiných zástupců firem, především v rovině jejich profesionality, právního vědomí i svědomí, loajality a také protiprávního jednání. Společný jmenovatel drtivé většiny problémů se váže na zadlužení a následné předlužení, které firmy neuměly, nemohly či nechtěly včas řešit.

Volba způsobu řešení problémů a sporů je ve většině případů složitým multi-kriteriálním rozhodovacím procesem, závislým nejen na věcné podstatě věcí, ale také na manažerských postojích a profesionalitě. Systémové posouzení situace, účelně zvolená hierarchie kritérií, identifikace vzájemných souvislostí mezi hodnocenými veličinami i samotnou podstatou věcí předurčují úspěšnost správného rozhodování. V podnikatelské praxi se vždy náležitě nedoceňuje dopředný odpovědný přístup k řešení problémů, zejména sporů. Zpoždění mimo reálný čas kvalitního rozhodování pak negativně působí na fungování firmy i jejího systému řízení. Kořeny podnikatelské a manažerské úspěšnosti (neúspěšnosti) jsou vázány již na předmluvní i smluvní aktivity, které jsou silně provázány s (ne)profesionalitou manažerské práce. Do podnikatelských procesů beztak vstupuje řada náhod i další vlivné faktory.

Nerovnocenné postavení smluvních partnerů se např. projevuje v úspěšnosti samotného smluvního jednání. Dominantnější postavení partnera se může projevit v samotné smlouvě, která může být nevyvážena ve prospěch „silnějšího“ na úkor „slabšího“. Vysoká právní kultura v manažerském jednání se vždy bohatě vyplácí a její posilování patří mezi výhodné investice podnikatelů. Rozbor dané problematiky přitom ukazuje, že v instrumentáriu moderně řízených firem mají ve stati vyzvednuté metody velmi významné místo v čele s rozhodčími řízeními, ale v jejich širším využívání jsou nemalé rezervy.

## LITERATURA

TÓTH, E. (2016). Nevyhnutelnost nového pohledu na řízení. *Socioekonomické a humanitní studie*, 6(1), s. 50–61. ISSN 1804-6797.

TÓTH, E. (2016). Organizační řízení firem v nových časech. *Scientia et Societas*, 12(4), s. 155–173. ISSN 1801-7118.

BŘEČKOVÁ, P. a E. TÓTH (2015). Nové perspektivy řízení — holistický koncept. In: *Nové trendy 2014. Sborník příspěvků z 9. mezinárodní vědecké konference*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. 24–32. ISBN 978-80-87314-67-8. Dostupné také z: [http://www.svse.cz/uploads/File/Sborniky/NT/NT\\_2014.pdf](http://www.svse.cz/uploads/File/Sborniky/NT/NT_2014.pdf)

BĚLOHLÁVEK, A. J., D. KOVÁŘOVÁ a K. HAVLÍČEK (2015). *Rozhodčí řízení v teorii a aplikační praxi*. Praha: Havlíček Brain Team. ISBN 978-80-87109-60-1.

- DOBIÁŠ, P. (2014). Standardy rozhodčího řízení v nových řádech mezinárodních rozhodčích soudů. *Obchodní právo*, 23(12), s. 514–525. ISSN 1210-8278.
- HORÁČEK, T. a R. HUČKOVÁ (2015). Implementace směrnice o alternativním řešení spotřebitelských sporů v České a Slovenské republice. In: SUCHOŽA, J. a J. HUSÁR (vyd.). *Právo, obchod, ekonomika IV. Zborník vedeckých prác*. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, s. 156–166. ISBN 978-80-8152-164-5.
- HUČKOVÁ, R. (2013). *Rozhodcovské konanie*. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach. ISBN 978-80-8152-091-4.
- HUČKOVÁ, R. (2016). Nové mechanizmy uplatňovania práv spotrebiteľov. *STUDIA IURIDICA Cassoviensia*, 4(1), s. 46–55. ISSN 1339-3995.
- CHOVANCOVÁ, K. (2014). Rozhodcovské doložky v spotrebiteľských zmluvách / Európske variácie. In: SUCHOŽA, J. a J. HUSÁR (vyd.). *Právo, obchod, ekonomika IV. Zborník vedeckých prác*. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, s. 506–524. ISBN 978-80-8152-164-5.
- JANKŮ, M. (2015). *Rozhodčí řízení — Alternativní rozhodování sporů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-111-8.
- KUBÍČEK, P. (2014). Stále rozhodcovské súdy a príprava novej právnej úpravy rozhodcovského konania. In: SUCHOŽA, J. a J. HUSÁR (vyd.). *Právo, obchod, ekonomika IV. Zborník vedeckých prác*. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, s. 541–546. ISBN 978-80-8152-164-5.
- LIPTÁK, F. (2014). Právne princípy v medzinárodnej obchodnej arbitráži. In: SUCHOŽA, J. a J. HUSÁR (vyd.). *Právo, obchod, ekonomika IV. Zborník vedeckých prác*. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, s. 547–558. ISBN 978-80-8152-164-5.
- MATZNER, J. (2015). Rozhodčí doložka - dobrý sluha, špatný pán. *Právní rádce*, 23(1), s. 38–39. ISSN 1210-4817.
- RABAN, P. (2014). Aktuální problémy alternativního rozhodování sporů. In: SUCHOŽA, J. a J. HUSÁR (vyd.). *Právo, obchod, ekonomika IV. Zborník vedeckých prác*. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, s. 559–570. ISBN 978-80-8152-164-5.
- ŠTEVČEK, M. a T. GÁBRIŠ (2015). Reforma rozhodcovského konania v Slovenskej republike s osobitým zreteľom na tzv. obchodnú arbitráž. *Justičná revue*, 67(4), s. 448–462. ISSN 1335-6461.

URBAN, J. (2017). *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0571-7.

## ZÁKONY

ČESKO (1963). Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=1963&cz=99>

ČESKO (1994) Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=1994&cz=216>

ČESKO (2011). Zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim. Dostupný také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=418&r=2011>

ČESKO (2012). Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=2012&cz=89>

ČESKO (2012). Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Dostupný také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=90&r=2012>

ČESKO (2012). Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci). Dostupný také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=202&r=2012>

### **prof. JUDr. Karel Marek, CSc.**

Vysoká škola finanční a právní  
k.marek@centrum.cz

### **doc. Ing. Endre Tóth, DrSc.**

Vysoká škola finanční a právní  
likvid.toth@volny.cz