



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Doporučení pro kolektivní vyjednávání

Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010197

Název projektu: Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích 2019–2022

Aktivita: 07-B PRVKY AGE-MANAGEMENTU A GENDEROVÉ ROVNOSTI V KV

1 OBSAH

1	<u>OBSAH</u>	<u>2</u>
2	<u>ÚVOD</u>	<u>5</u>
3	<u>VÝSLEDKY ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNAVATELI</u>	<u>7</u>
3.1	KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ V KULTUŘE	7
3.1.1	INFORMACE O SUBJEKTECH ZAPOJENÝCH DO ŠETŘENÍ	7
3.1.2	TÉMA SOCIÁLNÍHO DIALOGU	9
3.1.3	HODNOCENÍ ODBOROVÉ ORGANIZACE ZAMĚSTNAVATELEM (SUBJEKTIVNÍ)	19
3.1.4	ZAMĚSTNAVATELÉ, U NICHŽ PŮSOBÍ RADA ZAMĚSTNANCŮ	19
3.1.5	PŘEKÁŽKY SOCIÁLNÍHO DIALOGU	20
3.2	KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	21
3.2.1	ZAMĚSTNAVATELÉ, U NICHŽ NEPŮSOBÍ ŽÁDNÝ ZÁSTUPCE ZAMĚSTNANCŮ	23
3.2.2	ZAMĚSTNAVATELÉ, U KTERÝCH PŮSOBÍ ODBOROVÁ ORGANIZACE (SOCIÁLNÍ DIALOG V UŽŠÍM SMYSLU SLOVA)	27
3.3	KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ VE ŠKOLSTVÍ	32
3.3.1	ZAMĚSTNAVATELÉ, U NICHŽ NEPŮSOBÍ ŽÁDNÝ ZÁSTUPCE ZAMĚSTNANCŮ	34
3.3.2	ZAMĚSTNAVATELÉ, U KTERÝCH PŮSOBÍ ODBOROVÁ ORGANIZACE	37
3.3.3	HODNOCENÍ ODBOROVÉ ORGANIZACE	40
3.3.4	ZAMĚSTNAVATELÉ, U NICHŽ PŮSOBÍ RADA ZAMĚSTNANCŮ	41
3.3.5	PŘEKÁŽKY V SOCIÁLNÍM DIALOGU	41

4	ZAHRA NIČNÍ ZKUŠENOSTI – FRANCIE	42
4.1	ZÁKLADNÍ OBECNÉ POZNATKY K SOCIÁLNÍMU DIALOGU VE FRANCII.....	42
4.2	VYBRANÁ SPECIFIKA A PROBLÉMY KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ	43
4.3	SUBJEKTY KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ	45
4.3.1	VLÁDA	45
4.3.2	ZAMĚSTNAVATELÉ	46
4.3.3	ZAMĚSTNANCI	46
4.4	KOLEKTIVNÍ SMLOUVY A KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ.....	47
5	SOUHRN DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ.....	49
5.1	MANDÁT K VYJEDNÁVÁNÍ	49
5.2	TÉMATA, KTERÁ LZE PROMÍTNOUT DO KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ.....	50
5.2.1	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	50
5.2.2	AGE MANAGEMENT	53
5.2.3	SPRAVEDLIVÉ ODMĚŇOVÁNÍ (VČETNĚ OMEZENÍ GPG).....	56
5.2.4	ROVNÉ POSTAVENÍ MUŽŮ A ŽEN, JEJICH KARIÉRNÍHO POSTUPU A ODMĚŇOVÁNÍ.....	59
5.2.5	KVALITNÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	62
5.2.6	PREVENCE ÚRAZŮ A NEMOCÍ Z POVOLÁNÍ (JAKO NADSTAVBA BOZP).....	64
5.2.7	OCHRANA PŘED ŠIKANOU A NÁSILÍM NA PRACOVÍŠTI.....	66
5.2.8	PODPORA ZDRAVÍ A ZDRAVÉHO ŽIVOTNÍHO STYLU	68

5.3	POSILOVÁNÍ ODBORNOSTI ZÁSTUPCŮ ODBORŮ A STRATEGIE VYJEDNÁVÁNÍ	70
5.4	EFEKTIVNÍ, PŘIPRAVENÉ A ASERTIVNĚ VEDENÉ JEDNÁNÍ	72
5.5	JEDNÁNÍ TRIPARTITY	74
5.6	MODERNIZACE LEGISLATIVY.....	75

2 Úvod

Tento materiál navazuje na základní shrnutí a právní analýzu provedenou v materiálu „**Právní analýza zákona o kolektivním vyjednávání a souvisejících zákonů**“. Ten analyzoval základní skutečnosti týkající se procesu kolektivního vyjednávání, jeho právního ukotvení a možnosti a úskalí, které jsou ošetřeny relevantními legislativními normami.

Cílem tohoto dokumentu je pak rozebrat **možná doporučení týkající se procesu kolektivního vyjednávání** a popsat jejich širší souvislosti. Při jejich zpracování byly zohledněny také informace a doporučení získané ze zahraničních cest (projektové aktivity zahrnovaly návštěvu Francie, Německa, Rakouska a Slovinska) realizovaných v rámci projektu „Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích 2019–2022“.

Důležitým zdrojem informací pro doporučení pak byly výsledky provedeného **kvalitativně-kvantitativního průzkumu mezi zaměstnavateli ve veřejném sektoru** zaměřeného na kolektivní vyjednávání a jeho bariéry, přijatelnost pro sociální partnery a další relevantní skutečnosti. V rámci šetření byl kladen mimo jiné důraz na:

- ✓ Specifické zaměření také na nespravedlivý způsob rozdělování dotací v sociálních službách, který má přímý vliv na odměňování, a tedy kolektivní vyjednávání,
- ✓ Specifické zaměření na povinnost poskytovat min. mzdu v cílové zemi EU, mechanismy financování kultury a odměňování jako bariéry v kolektivním vyjednávání,
- ✓ Specifické zaměření na kariérní řád, rozdíly financování veřejných a soukromých škol, jeho dopady na odměňování zaměstnanců škol, a tedy kolektivní vyjednávání,
- ✓ Průzkum k problematice genderové rovnosti a age managementu jako vstupních dat přípravu návrhů do kolektivních smluv a podporu kolektivního vyjednávání

Důležitým zdrojem inspirace pro zpracování doporučení byly rovněž poznatky získané během zahraničních cest realizovaných v rámci projektu. **Konkrétně je**

v materiálu podrobněji popsán systém vedení sociálního dialogu ve Francii, který se vyznačuje řadou specifik.

Veřejný sektor jako takový zaměstnává v České republice více než sektor 650 tis. osob. **Kolektivní vyjednávání v sektoru veřejných služeb má svá specifika.** Ve standardním procesu kolektivního vyjednávání spolu vyjednávají zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců. Zaměstnavatelé přitom mají přímou kontrolu nad svými finančními prostředky, a proto se legitimně mohou přímo v kolektivní smlouvě dohodnout např. na navýšení mezd, nebo zaměstnaneckých benefitů.

V sektoru veřejných služeb je situace jiná. Zaměstnavatelé např. v sektorech veřejného zdravotnictví, školství, sociálních služeb a kultury totiž **nejsou těmi, kdo mají přímou kontrolu nad finančními prostředky.** Pokud tedy odbory v rámci kolektivního vyjednávání požadují navýšení platů, nemůže se k tomu zaměstnavatel sám rozhodnout, protože zdrojem financování platů de facto nejsou jejich vlastní rozpočty, ale rozpočty veřejné (státní, krajské, obecní). **Tím je toto vyjednávání specifické.** Bylo proto žádoucí provést analýzu této oblasti a navrhnout mechanismus, který by tuto bariéru nějakým způsobem identifikoval a navrhl řešení.

Vztah dané problematiky k tématům age managementu a genderové rovnosti je zřejmý z faktu, kdy v České republice i zahraničí je prokázáno, že **organizace, ve kterých existuje kolektivní smlouva, mají nižší rozdíl v odměňování mužů a žen.** Ten je přitom v České republice na úrovni více než 20 %, což nás řadí na chvost zemí EU. Kolektivní smlouva je tedy významným nástrojem na zlepšení pracovních podmínek a také na zrovnoprávnění pracovních podmínek a odměňování mužů a žen. S pracovními podmínkami pak souvisí i age management. Ten se zaměřuje na přizpůsobení pracovišť věku a aktuálním pracovním schopnostem zaměstnanců, což je opět oblast, kterou kolektivním smlouvou mohou významným způsobem řešit.

3 Výsledky šetření mezi zaměstnavateli

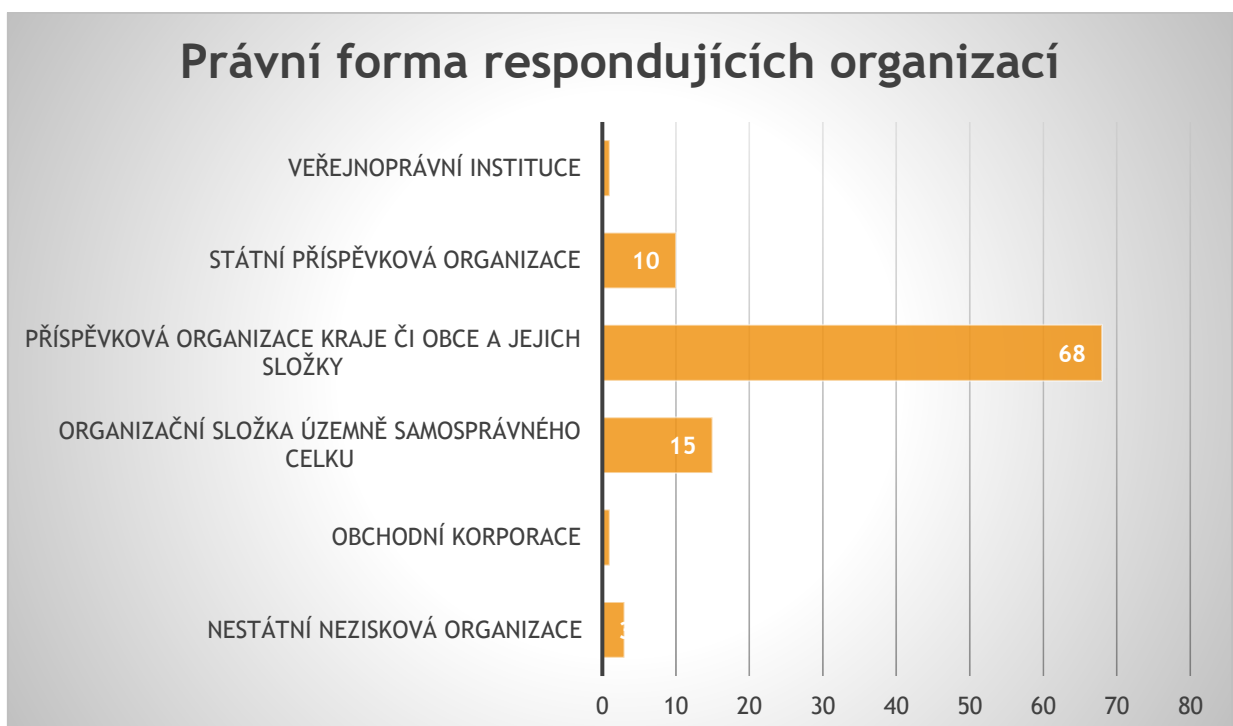
3.1 Kolektivní vyjednávání v kultuře

Šetření v části kolektivního vyjednávání se účastnilo **98 respondentů reprezentující organizace z oblasti kultury**.

3.1.1 Informace o subjektech zapojených do šetření

Nejčastější právní formou byla **příspěvková organizace kraje či obce**, a to v necelých 70 % organizací. Ostatní formy se podělily o zbylých 30 % organizací, polovinu z toho zaujaly organizační složky územně samosprávných celků a třetinu státní příspěvkové organizace.

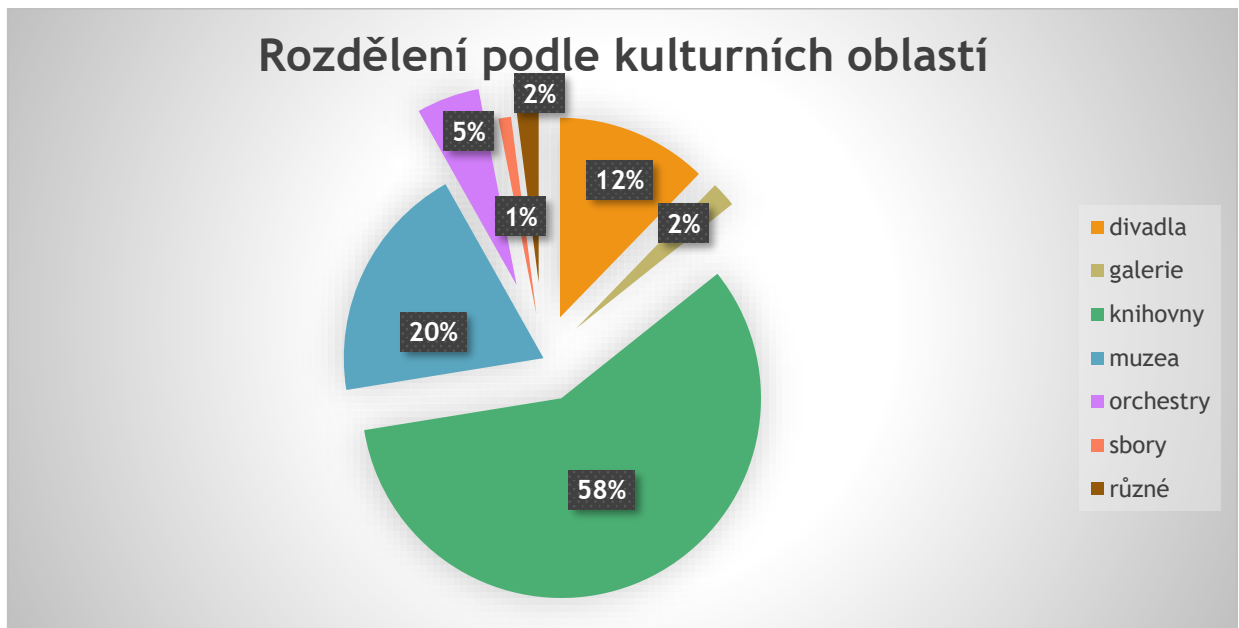
OBRÁZEK 1 PRÁVNÍ FORMA ORGANIZACÍ ZAPOJENÝCH DO ŠETŘENÍ



Zdroj: dotazníkové šetření

Ve skupině respondentů jsou **nejčastěji zastoupeny knihovny** (57 organizací), druhým nejčastějším oborem zastoupeným mezi respondenty je muzejnictví (19 organizací). Třetí skupinou co do početnosti jsou zástupci divadelní produkce (12 organizací).

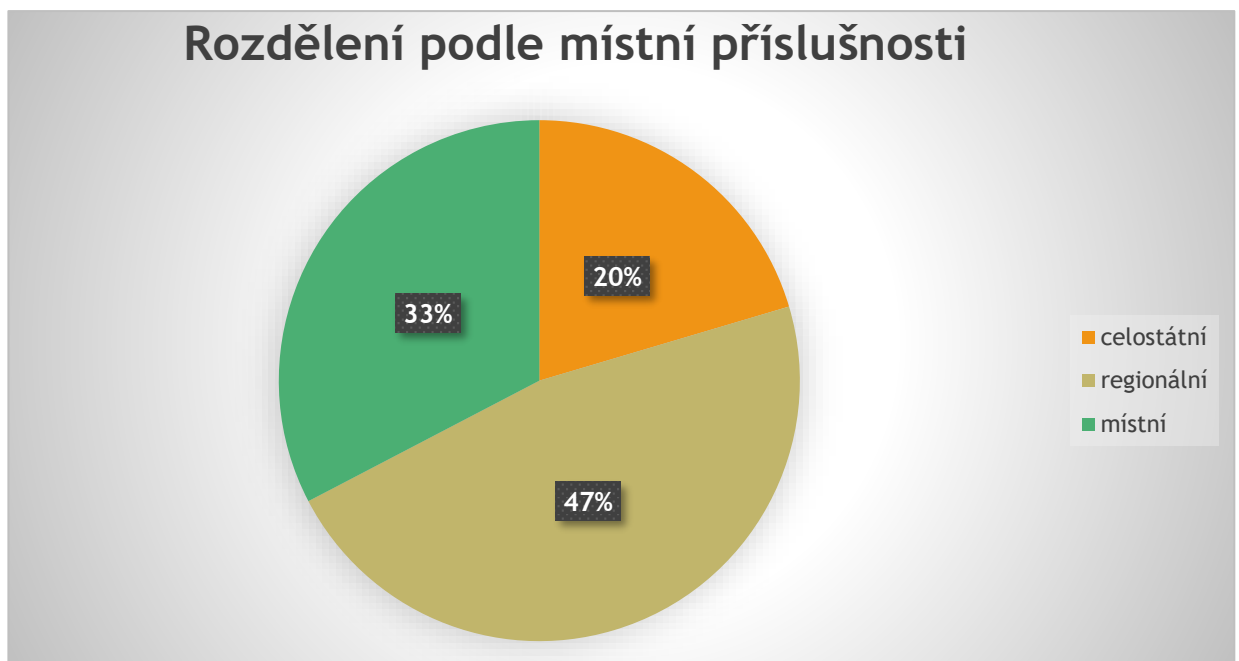
OBRÁZEK 2 ROZDĚLENÍ ORGANIZACÍ ZAPOJENÝCH DO ŠETŘENÍ DLE KULTURNÍCH OBLASTÍ



Zdroj: dotazníkové šetření

Z hlediska působnosti jednotlivých institucí je mezi respondenty nejvíce zastoupeno regionálních organizací (46), místních organizací je pak 32 a celostátních 20 organizací.

OBRÁZEK 3 ROZDĚLENÍ ORGANIZACÍ PODLE MÍSTNÍ PŘÍSLUŠNOSTI



Zdroj: dotazníkové šetření

Pokud se na respondující organizace podíváme z pohledu počtu zaměstnanců, jsou zastoupeny organizace uvádějící pouze jednoho zaměstnance na jedné straně a organizace s více než 1300 zaměstnanců na straně druhé.

Více než 50 % organizací patří ovšem do kategorie organizací s méně než 25 zaměstnanci. 37 % organizací spadá do kategorie 26–100 zaměstnanců a 13 % má více než 100 zaměstnanců.

3.1.2 Téma sociálního dialogu

Základní otázkou je, **zda v organizaci působí některý ze zástupců zaměstnanců.** Vedle odborové organizace se dále jedná o zástupce pro BOZP anebo rada zaměstnanců. U 34 % organizací (33) respondenti uvádí, že některý zástupce zde působí. V 66 % organizací naopak žádný zástupce zaměstnanců nepůsobí. V 31 organizacích (31 %) působí odborová organizace, ve dvou organizacích pak působí rada zaměstnanců, v jedné z nich pak i zástupce pro BOZP.

OBRÁZEK 4 PŮSOBNOST ZÁSTUPCE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH ZAPOJENÝCH DO ŠETŘENÍ



Zdroj: dotazníkové šetření

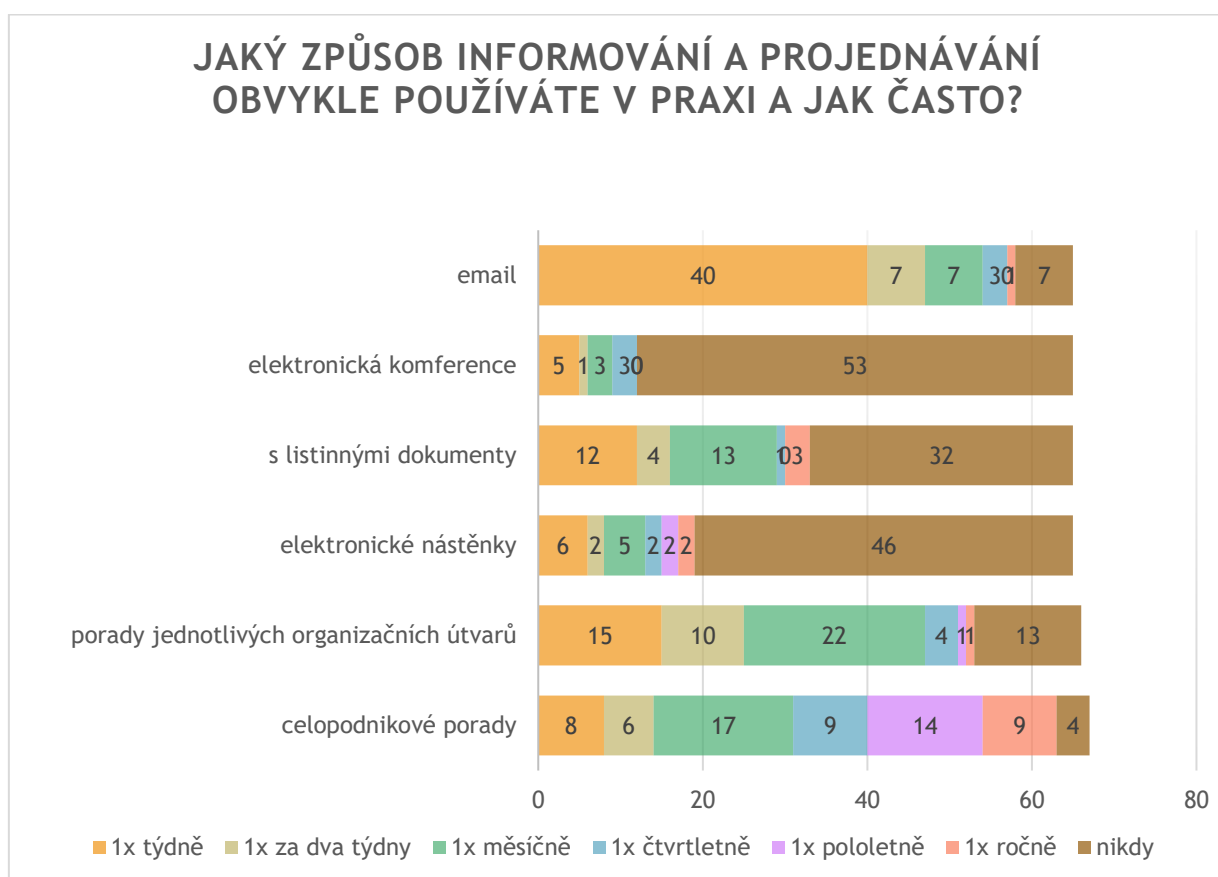
Sociální dialog u zaměstnavatelů, u nichž nepůsobí žádný zástupce zaměstnanců:

Jednou z povinností zaměstnavatelů je informovat a projednávat se zaměstnanci důležité otázky týkající se činnosti instituce (např. ekonomická a finanční situace, pracovní podmínky, zamýšlené změny a organizační opatření, bezpečnost a ochrana

zdraví při práci). **95 % z respondentů bez zastoupení zaměstnanců uvádí, že tuto povinnost zaměstnavatelů plní** (62 organizací). Pouhé 3 organizace zaměstnance neinformují.

Nejčastějším způsobem informování je elektronická pošta, zejména pokud se jedná o pravidelné každotýdenní informování. Pro zásadní sdělení a projednání jsou stále nejvíce využívány **celopodnikové porady** (v různých intervalech je používá 95 % respondentů bez zástupce zaměstnanců). Významné jsou také porady jednotlivých organizačních útvarů, které využívá přes 70 % respondentů minimálně v měsíčním intervalu. Naopak elektronické konference, a to i navzdory svého velkého potenciálu posíleného probíhající pandemií, používané příliš nejsou, obdobně jako elektronické nástěnky.

OBRÁZEK 5 ZPŮSOBY INFORMOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ



Zdroj: dotazníkové šetření

Respondenti měli také možnost dopsat i další nástroje pro informovanost a projednání důležitých záležitostí se zaměstnanci. Jako možnost vidí například operativní porady, hlavně v průběhu významných akcí, ústní rozhovory denně prováděné při setkáních na pracovišti. K tématu elektronických nástěnek a elektronických konferencí bylo také uvedeno, že jsou využívány podle potřeby, někdy i častěji než týdně, což byla nejmenší časová možnost nabízená ve výběru u otázky na četnost. Další možností jak elektronicky komunikovat se zaměstnanci je neformální skupina na facebooku. Z oblasti personální práce se v odpovědích objevilo využití motivačních pohovorů se zaměstnanci. Významnou skupinou odpovědí bylo osobní setkání (formální či neformální), kde jsou operativně projednávána různá důležitá témata týkající se pracoviště. Mohou to být ranní diskuze u stolu o provozních záležitostech, nebo různá krátká setkání týmů během dne. Tato setkání podle respondentů nejsou pravidelná, často jsou svolávána ad hoc nebo dokonce vznikají neplánovaně. Někteří zaměstnavatelé, zejména v malých kolektivech, důležité informace poskytují zaměstnancům ihned telefonicky, „pokud se něco k projednání objeví, pak to řešíme hned (malé množství zaměstnanců to umožňuje).“

OBRÁZEK 6 ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO OTÁZEK ČINNOSTI ORGANIZACE

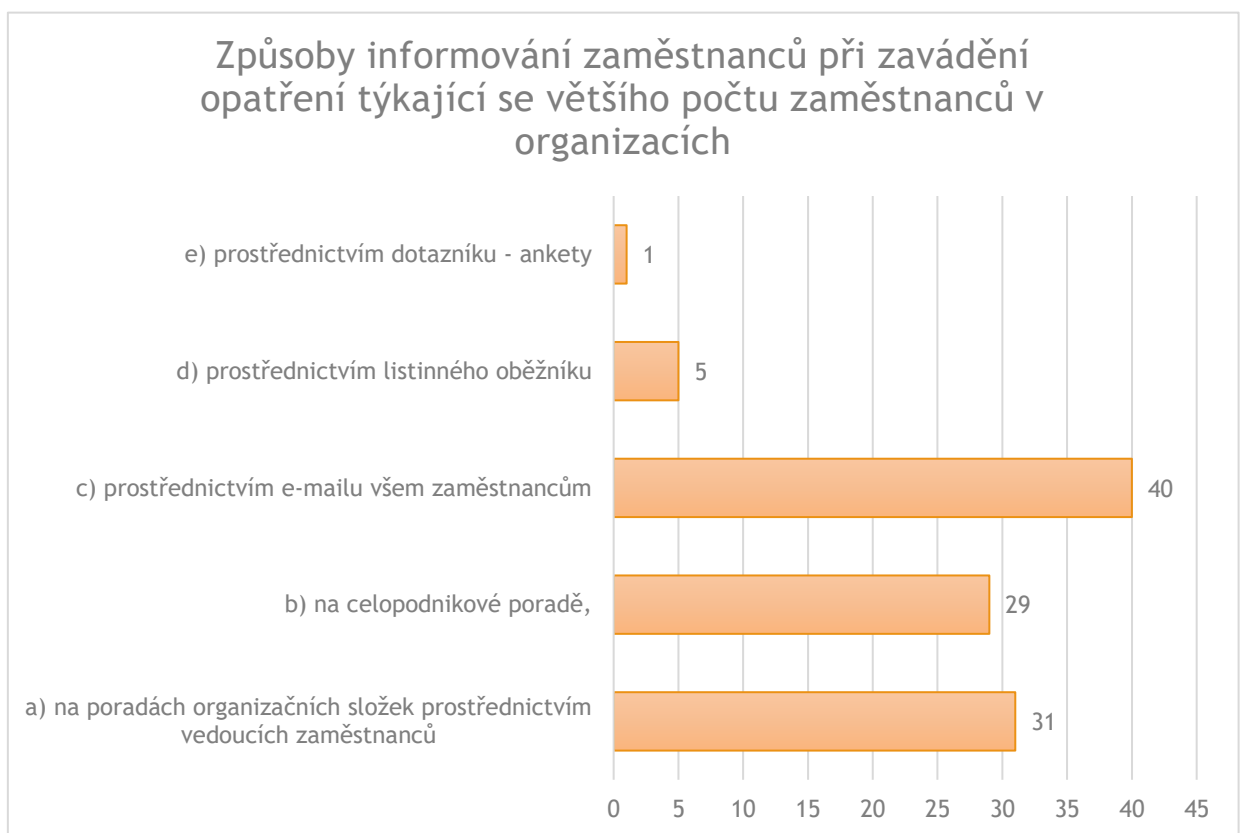


Zdroj: dotazníkové šetření

Z výsledku šetření vyplývá, že u **necelých 90 % zaměstnavatelů se zaměstnanci k důležitým otázkám činnosti instituce vyjadřují**. Jen 10 % organizací konstatuje, že zaměstnanci této možnosti nevyužívají (7 organizací). Možností, jak se vyjádřit, je několik. Nejčastěji se tak děje prostřednictvím ředitele instituce (60 % organizací), prostřednictvím kteréhokoliv vedoucího zaměstnance (41 % organizací) anebo výhradně prostřednictvím přímých nadřízených (26 % organizací). **Podněty zaměstnanců berou organizace velmi vážně**. 75 % organizací přijaté podněty řeší vždy, ve všech případech. 10 % organizací k podnětům přistupuje selektivně, řeší je jen v některých případech. Jedna organizace uvedla, že obvykle tyto podněty neřeší vůbec.

Některé instituce mají pro vypořádání individuálních podnětů a stížností zaměstnanců stanovený formalizovaný postup. Většinou se jedná o samostatnou vnitřní směrnici, někteří mají úpravu včleněnu do organizačního řádu nebo jiného vnitřního předpisu.

OBRÁZEK 7 **INFORMOVÁNÍ VĚTŠÍHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ**



Zdroj: dotazníkové šetření

Potřebuje-li organizace zavést nějaké opatření týkající se většího počtu zaměstnanců (např. organizační změny, rozvrhování a evidence pracovní doby, způsob čerpání dovolené, opatření v oblasti BOZP apod.), **nejčastěji používá emailovou poštu všem zaměstnancům**, případně svolává k tomuto tématu porady organizačních složek organizace či celopodnikové porady. U organizací s několika málo zaměstnanci lze i tuto komunikaci provést osobním setkáním.

Přes 80 % organizací také uvádí, že se setkává s iniciativou a zapojením zaměstnanců při řešení důležitých problémů organizace. I přes tuto vysokou míru angažovanosti zaměstnanců ale jen necelých 50 % organizací o působení zástupců zaměstnanců ve své organizaci nemá zájem. **12 % organizací by přivítalo vznik odborové organizace, stejné procento pak radu zaměstnanců.** Zástupce pro BOZP by mělo rádo v organizaci 21 % organizací.

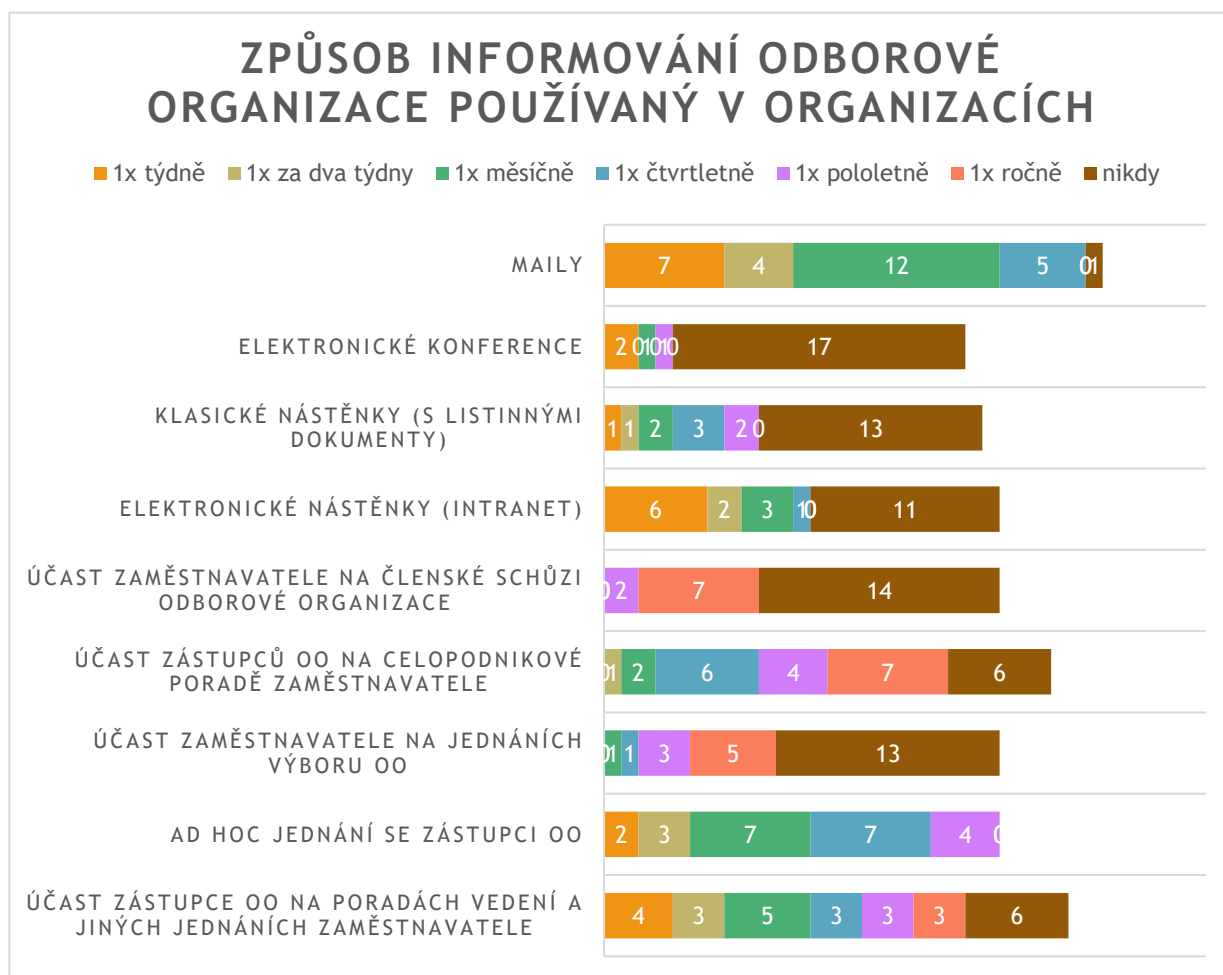
U 85 % organizací bez zástupců zaměstnanců jsou zaměstnanci pravidelně (každoročně) seznamováni s návrhem rozpočtu a s čerpáním fondu kulturních a sociálních potřeb. Děje se tak nejčastěji na celopodnikové poradě (45 % organizací) či na poradách jednotlivých organizačních složek (23 % organizací). Organizace také uvádí, že pouze u 50 % z nich mají zaměstnanci možnost ovlivnit způsoby využití sociálního fondu a výši jednotlivých částek ročních rozpočtů. Nejčastěji se tak děje právě na výše uvedených poradách nebo vznášením připomínek při přípravě vnitropodnikových předpisů k tématu FKSP. Zaměstnavatel může mít pro tyto účely zřízenou i speciální komisi pro FKSP.

Sociální dialog u zaměstnavatelů, u kterých působí odborová organizace (sociální dialog v užším smyslu slova):

V šetření se účastnilo 31 organizací (31 % organizací účastných v šetření), u kterých působí odborová organizace. U 24 z nich působí pouze jedna, u 4 organizací působí dvě a u dalších dvou organizací tři a čtyři odborové organizace. U jednoho zaměstnavatele je uvedeno 9 odborových organizací. Dvě organizace mají také ustavenou radu zaměstnanců a u osmi organizací působí zástupce pro BOZP.

Pokud se zaměříme na preferovanou metodu komunikace mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, **preferují zaměstnavatelé (70 %) kombinaci osobních jednání a písemné formy. 30 % preferuje osobní jednání.**

OBRÁZEK 8 ZPŮSOBY INFORMOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ



Zdroj: dotazníkové šetření

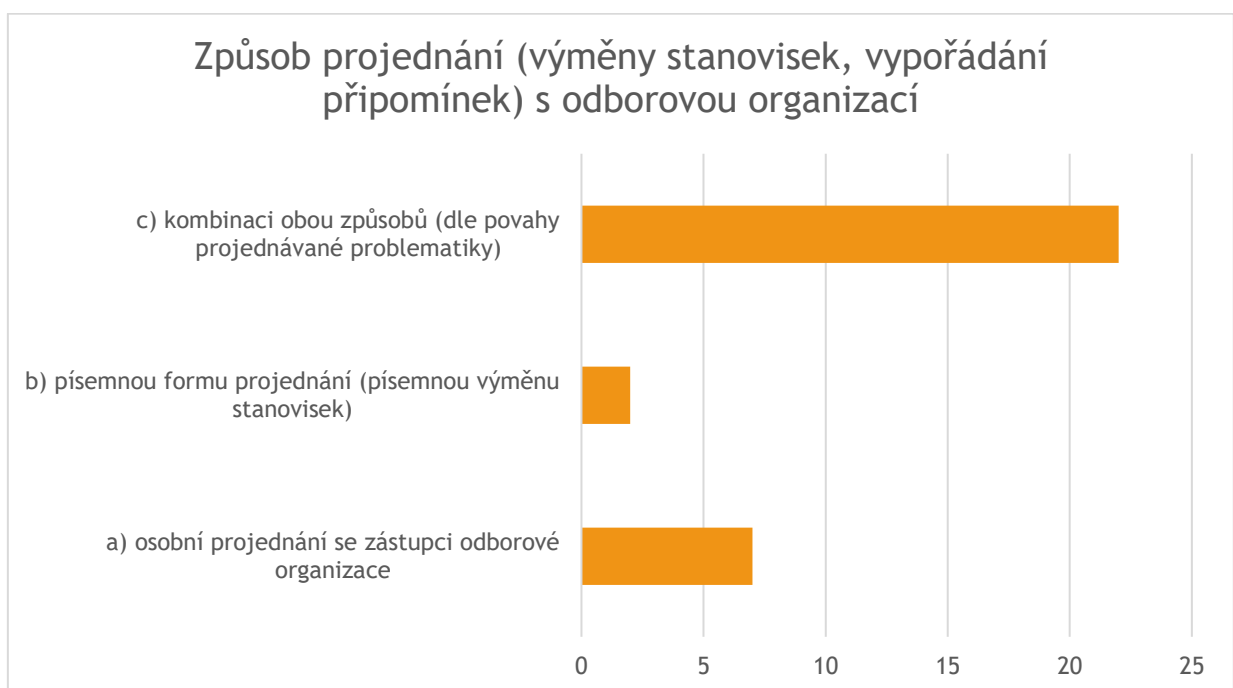
Při podrobnějším pohledu na způsoby komunikace uvádějí respondenti nejčastější způsob vyvolání ad hoc jednání s odborovou organizací. Na dalších místech je sledována účast zástupců odborové organizace na poradách, a to až již na celopodnikové poradě, nebo na poradách vedení organizace.

Na druhé straně **nejmenší četnost jednání jsou jednání distanční prostřednictvím elektronické konference**. Zde zaměstnavatelé nejčastěji uváděli, že tuto formu nevolí nikdy. Méně častá je také účast zástupce zaměstnavatele na členské schůzi odborové organizace či na jednání výboru odborové organizace. V některých organizacích zaměstnavatelé konstatují velmi intenzivní spolupráci: „jsme prakticky v

každodenním kontaktu se zástupci odborové organizace“. Na druhé straně však výsledky ukazují i na nedostatečnou komunikaci: „odborová organizace trvá na své ilegalitě a s výjimkou jednoho zástupce nekomunikuje“.

I prezentovaný způsob projednávání koresponduje s trendem vyplývajícím z předchozích odpovědí, tedy **nejpreferovanější jsou kombinované přístupy, kdy osobní jednání je doplněno předáváním informací písemnou formou**. Čistá korespondenční forma je využita pouze u dvou organizací.

OBRÁZEK 9 ZPŮSOBY PROJEDNÁVÁNÍ S ODBOROVOU ORGANIZACÍ

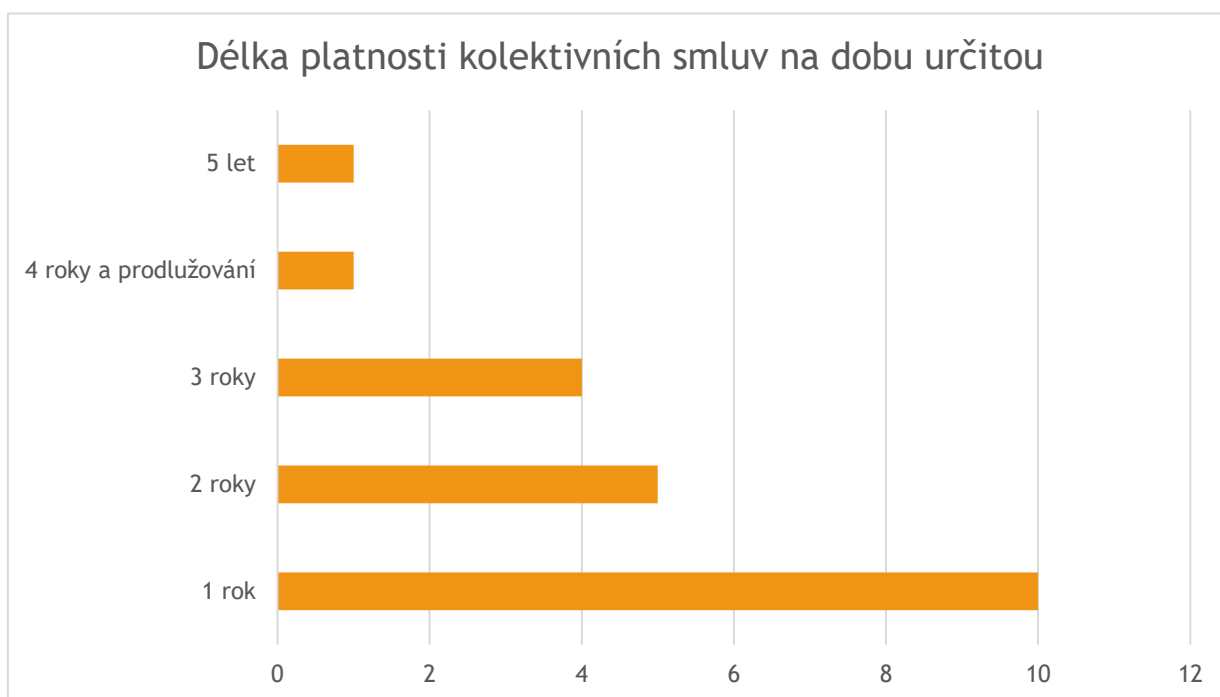


Zdroj: dotazníkové šetření

Sociální dialog je úspěšně doveden až do úrovně uzavření kolektivní smlouvy u 30 z 31 organizací, ve kterých byly odborové organizace zaznamenány. **Návrh kolektivní smlouvy podává častěji odborová organizace** a to v 56 procentech, návrh ze strany zaměstnavatelů ve 44 % je ovšem překvapení. 90 % zaměstnavatelů ve spolupráci se sociálními partnery seznamuje zaměstnance s návrhem kolektivní smlouvy, nejčastěji prostřednictvím elektronické nástěnky/intranetu, dále pak tuto roli plní odborová organizace na veřejné členské schůzi odborové organizace. Se stejnou četností třetí v pořadí jsou prezentace na schůzích, ať již se jedná o celopodnikovou poradou či veřejnou členskou schůzi. Zaměstnanci mohou své

připomínky ke kolektivní smlouvě nejčastěji uplatnit prostřednictvím odborové organizace, která sbírá podklady pro další jednání. **Uzavřené kolektivní smlouvy jsou ve většině (73 %) uzavřeny na dobu určitou.** Necelá polovina z nich pak má uzavřenu smlouvu na jeden rok, čtvrtina na dva roky a pětina na tři roky. Jeden z respondentů má uzavřenu kolektivní smlouvu na dobu určitou s tím, že se s odborovou organizací domlouvají na prodloužení její platnosti. Nejdelší doba kolektivní smlouvy na dobu určitou byla na 5 let.

OBRAZEK 10 DÉLKA PLATNOSTI KOLEKTIVNÍCH SMLUV NA DOBU URČITOU



Zdroj: dotazníkové šetření

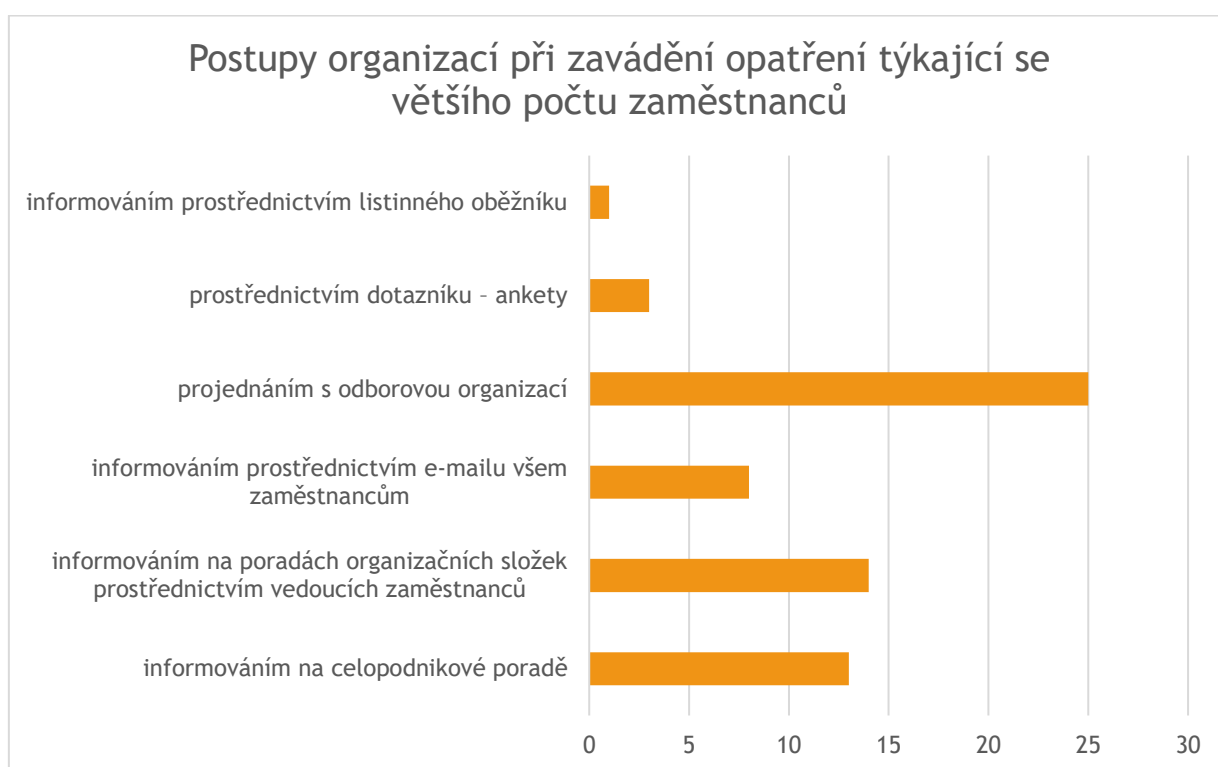
65 % respondentů uvádí, že jejich kolektivní smlouva obsahuje také ujednání o plněních nad rámec zákoníku práce. Z nabízených možností si respondenti vybrali **nejčastěji Sick Day** – tedy pracovní volno z důvodu zdravotní indispozice nebo k vyřízení neodkladných osobních záležitostí – konkrétně 15 respondentů, tedy necelá polovina.

Vyšší odstupné nabízí kolektivní smlouva u 5 respondentů, vyšší práva zaměstnanců při jiných důležitých osobních překážkách v práci (např. navýšení počtu dnů pracovního volna, poskytnutí náhrady platu v případech, kdy zaměstnanci náhrada platu nepřisluší) u 2 respondentů. Mimo předpřipravenou nabídku uváděli respondenti i jiná plnění, **například odměny při životním jubileu nebo pracovním jubileu.**

Předmětem úpravy kolektivní smlouvy je také **čerpání bonusů jako nenárokové součásti odměňování** (registrace do knihovny bez poplatku, nákup knih se slevou, poskytování vybraných služeb knihovny zdarma) nebo blíže nespecifikovaná podpora uvedená jako „profesní záležitosti“.

Bipartitní spolupráce by měla provádět i vyhodnocování plnění kolektivní smlouvy. Z výsledků šetření byla kolektivní smlouva vyhodnocována v necelých dvou třetinách organizací s kolektivní smlouvou (20 organizací – 60 %). V 10 organizacích se tak neděje. **Vyhodnocování se dle respondentů nejčastěji děje na uzavřeném jednání mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací** (16 organizací). Jen u 4 organizací respondenti uvedli, že se tak děje na veřejném jednání zaměstnavatele, odborů a zaměstnanců. Z časového hlediska ve 12 případech (60 % vyhodnocujících plnění kolektivní smlouvy) se tak děje 1x ročně, pololetní hodnocení provádí 25 % organizací. Čtvrtletní hodnocení uvedla pouze jedna organizace a hodnocení méně často než 1x ročně dvě organizace.

Více než 75 % organizací uvádí, že v kolektivní smlouvě má sjednanou dohodu o konkrétních pravidlech a lhůtách pro informování a projednání kolektivní smlouvy a jejího plnění. 25 % organizací nic takového sjednaného v kolektivní smlouvě nemá, musí tak v případě potřeby kontaktovat odborovou organizaci a svolávat ad hoc schůzky. Jeden respondent uvedl, že hodnocení neprobíhá, protože „vedení naší odborové organizace nemá zájem“. Ze skupiny respondentů, kteří mají uzavřenu kolektivní smlouvu, ve 30 % již řešili spor o plnění závazků z kolektivní smlouvy nebo spor o uzavření kolektivní smlouvy.

OBRÁZEK 11 POSTUPY ORGANIZACÍ PŘI ZAVÁDĚNÍ OPATŘENÍ TÝKAJÍCÍ SE VĚTŠÍHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ

Zdroj: dotazníkové šetření

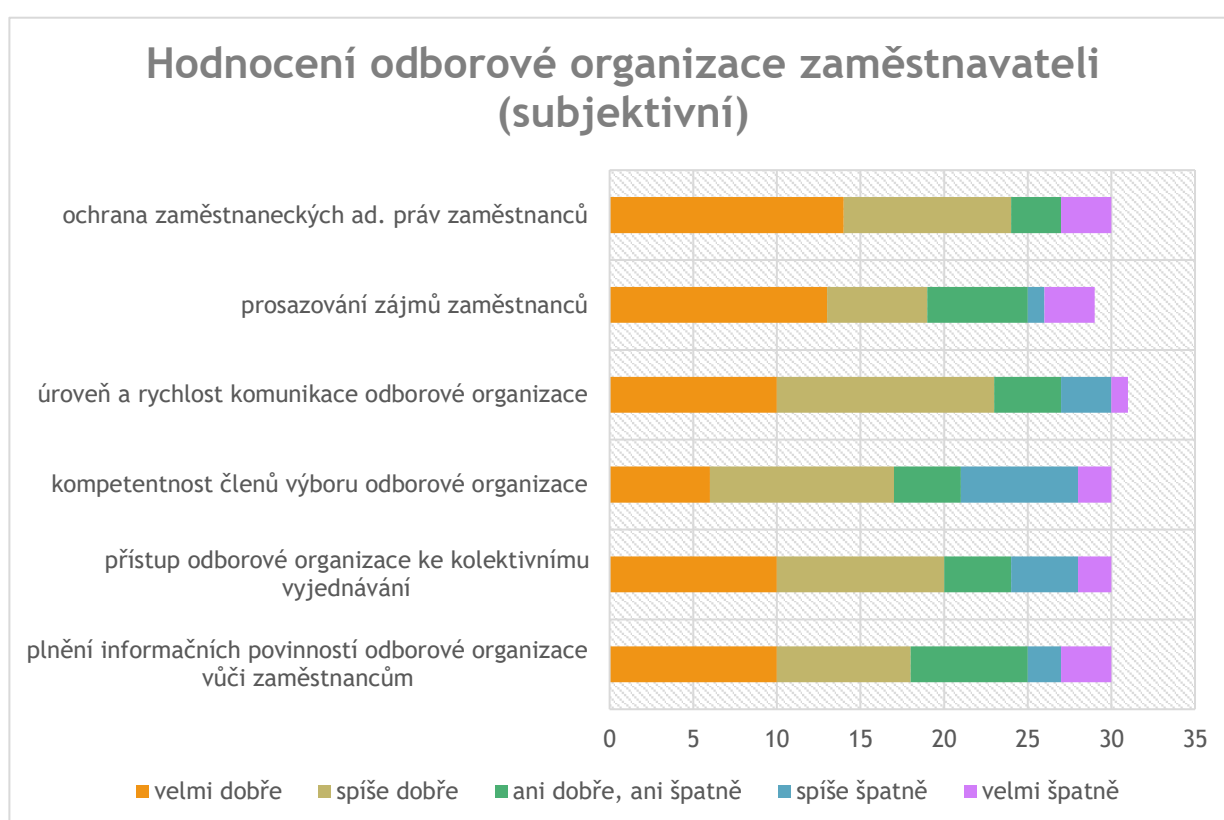
Potřebujete-li organizace zavést **opatření týkající se většího počtu zaměstnanců** (např. organizační změny, nejčastěji informovanost a projednání se zaměstnanci) pak toto řeší prostřednictvím odborové organizace, i zde ovšem bývají dané změny projednávány na různých úrovních porad, od celozávodních až po porady na úrovni organizačních jednotek. Informování prostřednictvím e-mailu všem zaměstnancům je pak poslední více zastoupenou variantou.

Některé organizace mají také stanovený **postup pro vypořádání individuálních podnětů a stížností zaměstnanců** (dle § 276 odst. 9 zákoníku práce). V šetření to uvedlo 6 organizací. Tyto postupy může detailně řešit Interní předpis, v některých případech v úzké spolupráci s odborovou organizací. V rámci struktury organizace může vzniknout speciální pozice, která má mimo jiné řešení těchto problémů na starosti – interní auditor, nebo stížnost řeší nadřízený stěžovatele (příslušný vedoucí oddělení) případně ve spolupráci s odborovou organizací.

3.1.3 Hodnocení odborové organizace zaměstnavatelem (subjektivní)

Respondenti mající ve své organizaci alespoň jednu odborovou organizaci byli požádáni o hodnocení odborové organizace v jednotlivých kategoriích. Z výsledků lze jasně vidět převažující pozitivní hodnocení, které ve všech kategoriích přesahuje přes 50 % odpovědí. Pozitivní hodnocení spolu tvoří u jednotlivých kategorií od 60 % do 80 % odpovědí. Na otázku, zda respondent považuje působení odborové organizace v instituci, kterou řídí, za přínosné, odpovědělo 68 % pozitivně, 6 % nebylo schopno posoudit a 26 % působení odborové organizace za přínosné nepovažovalo.

OBRÁZEK 12 HODNOCENÍ ODBOROVÉ ORGANIZACE ZAMĚSTNAVATELI



Zdroj: dotazníkové šetření

3.1.4 Zaměstnavatelé, u nichž působí rada zaměstnanců

Působení rad zaměstnanců bylo mezi respondenty zastoupeno pouze dvěma případy. Jednání mezi radou zaměstnanců a zaměstnavatelem je preferováno na osobní rovině, případně v kombinaci s korespondencí podle aktuální potřeby. **Osobní setkávání je základní způsob komunikace.** Formy mohou být různé, například účast zástupce rady zaměstnanců na poradách vedení a jiných jednáních zaměstnavatele, jako třeba celopodnikové porady, svolání ad hoc jednání se zástupci rady

zaměstnanců, nebo využívání elektronické nástěnky (intranet). Naopak účast zaměstnavatele na jednáních rady zaměstnanců nebo využití klasické nástěnky (s listinnými dokumenty) oba respondenti odmítli. Elektronické metody komunikace, jako jsou elektronické konference a emaily se do způsobu komunikace i v rámci sociálního dialogu začínají prosazovat.

Pokud tedy zaměstnavatel potřebuje zavést nějaké opatření týkající se většího počtu zaměstnanců (např. organizační změny), řeší to projednáním s radou zaměstnanců, informováním na poradách organizačních složek prostřednictvím vedoucích zaměstnanců a informováním prostřednictvím e-mailu všem zaměstnancům.

Respondenti byli tázáni na hodnocení činnosti rady zaměstnanců v několika kategoriích. Jednalo se o plnění informační povinnosti vůči zaměstnancům, kompetentnost členů, prosazování zájmů zaměstnanců a ochrana zaměstnaneckých ad. práv zaměstnanců, úroveň a rychlost komunikace rady zaměstnanců. Hodnocení obou respondentů bylo až na jeden případ (u kompetence členů byla zvolena neutrální varianta „ani dobrá, ani špatná“) ve všech ostatních případech buď velmi nebo spíše dobré, tedy pozitivní. Celkové hodnocení spolupráce rady zaměstnanců se zaměstnavatelem bylo ve stejném duchu, tedy dobré, jednou velmi a jednou spíše. Oba respondenti považují působení rady zaměstnanců v instituci, kterou řídí za rozhodně přínosnou.

3.1.5 Překážky sociálního dialogu

Všichni respondenti byli na závěr šetření tázáni, zda podle jejich názoru obecně v sociálním dialogu, tedy dialogu mezi zaměstnavateli a zaměstnanci existují nějaké překážky. 33 % respondentů (N = 67) se domnívá, že existují. Z odpovědí respondentů vyšly dvě okolnosti komplikující podle jejich názoru sociální dialog. Jsou to předpojatost a osobní averze vyjednávačů (zástupců zaměstnavatele a zástupců zaměstnanců) a nedostatečná připravenost k jednání a nedostatečná orientace v problematice. Tyto dvě negativní okolnosti doplňuje jeden respondent o „neznalost základních ustanovení zákoníku práce“.

OBRÁZEK 13 EXISTUJÍ V SOCIÁLNÍM DIALOGU PŘEKÁŽKY?

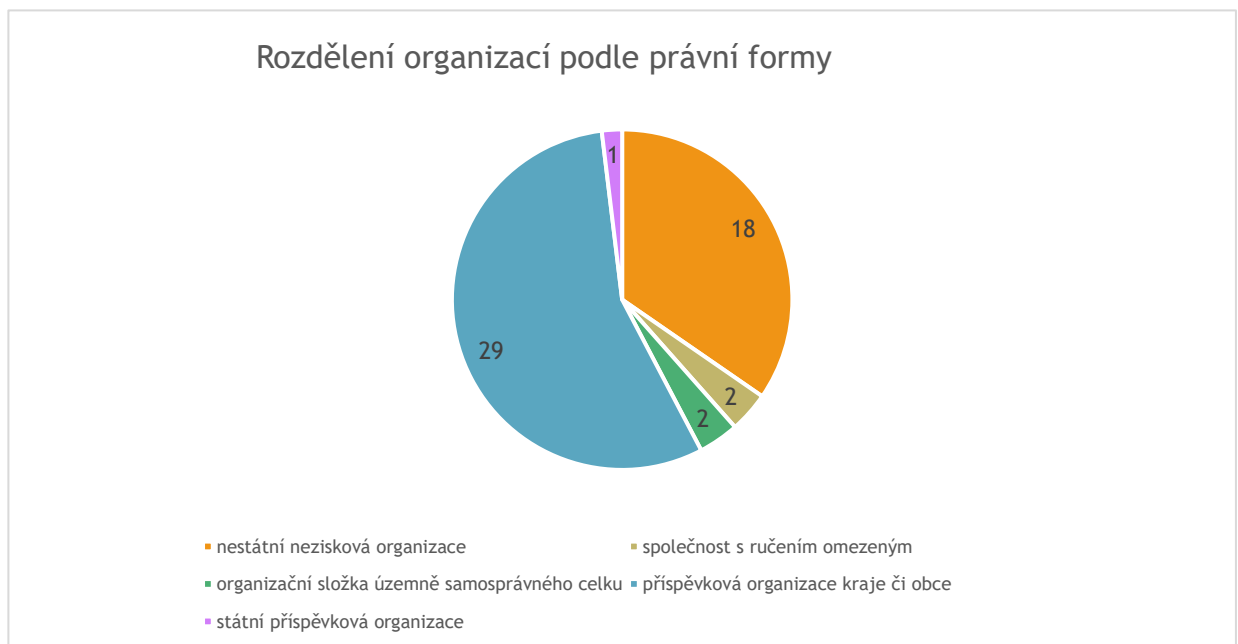


Zdroj: dotazníkové šetření

3.2 Kolektivní vyjednávání v sociálních službách

Šetření v části kolektivního vyjednávání se účastnilo **52 respondentů** reprezentující organizace z oblasti sociálních služeb.

OBRÁZEK 14 ROZDĚLENÍ ORGANIZACÍ PODLE PRÁVNÍ FORMY

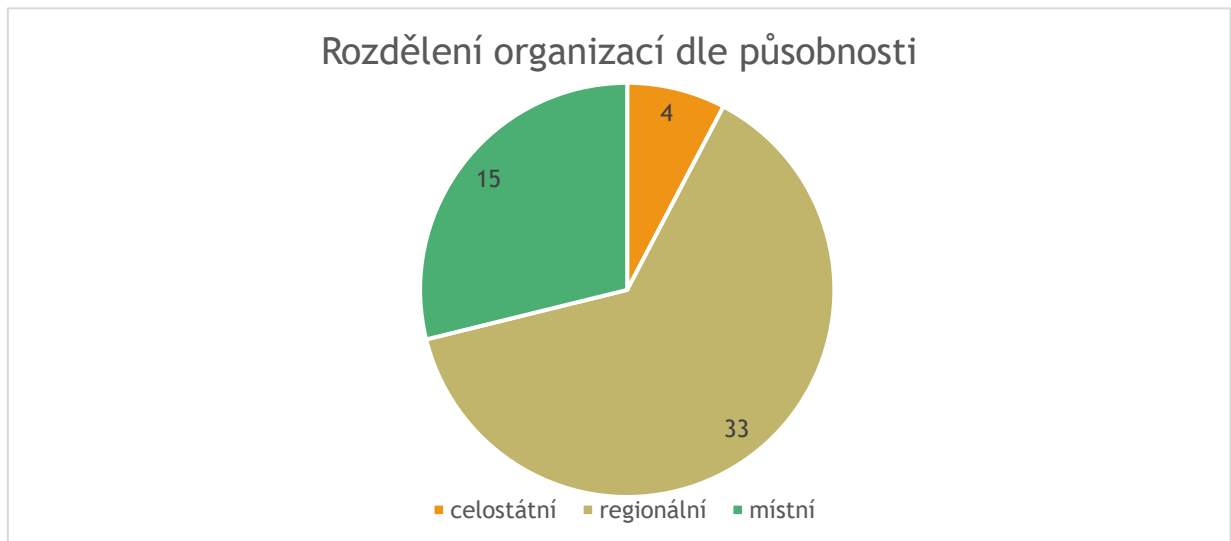


Zdroj: dotazníkové šetření

Nejčastější právní formou byla příspěvková organizace kraje či obce, a to u necelých 56 % organizací. Nestátní neziskové organizace reprezentovalo 35 % organizací. Ostatní formy se podělily o zbylých 9 % organizací.

Z hlediska působnosti se šetření účastnilo 63 % organizací s regionální působností, 29 % s místní působností a 8 % s celostátní působností.

OBRÁZEK 15 ROZDĚLENÍ ORGANIZACÍ DLE PŮSOBNOSTI



Zdroj: dotazníkové šetření

Ve zkoumaném vzorku bylo 9 zaměstnavatelů zaměstnávajících do 25 zaměstnanců (včetně), 15 zaměstnavatelů zaměstnávajících od 26 do 50 zaměstnanců (včetně), 17 zaměstnavatelů zaměstnávajících od 51 do 100 zaměstnanců (včetně), 6 zaměstnavatelů zaměstnávajících od 101 do 150 zaměstnanců (včetně) a 5 zaměstnavatelů zaměstnávajících nad 151 zaměstnanců. Největší zaměstnavatel zaměstnával přes 1200 zaměstnanců, druhý největší uvedl 267 zaměstnanců a nejmenší zaměstnavatel pak 6 zaměstnanců.

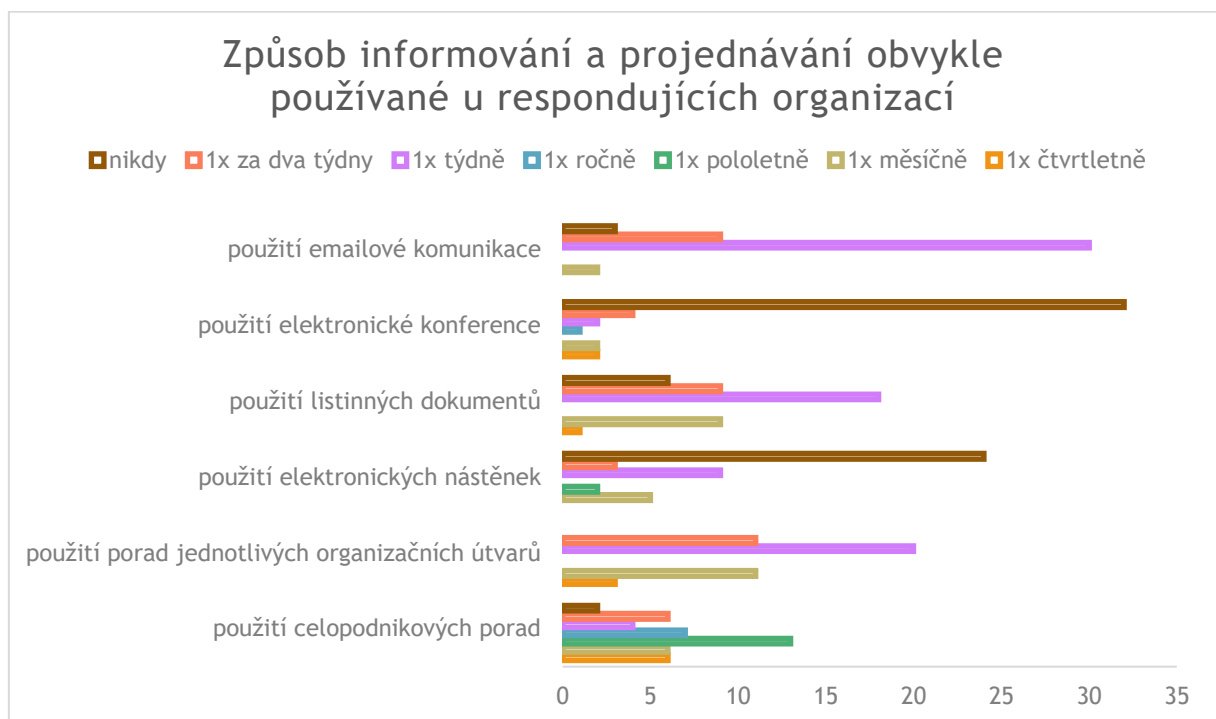
U 17 % organizací působí některý ze zástupců zaměstnanců, tedy odborová organizace, rada zaměstnanců nebo zástupce pro BOZP (9 organizací). U 83 % organizací (43 organizací) zástupci zaměstnanců nepůsobí. U 5 organizací působí odborová organizace, u každé jen jedna. U 4 organizací působí zástupce pro BOZP. **Šetření se neúčastnil žádný zaměstnavatel, u kterého by působila rada zaměstnanců.**

3.2.1 Zaměstnavatelé, u nichž nepůsobí žádný zástupce zaměstnanců

I když u organizace není aktivní žádný zástupce zaměstnanců, **zaměstnavatelé informují a projednávají se zaměstnanci důležité otázky týkající se činnosti jejich instituce** (např. ekonomické a finanční situace, pracovních podmínek, zamýšlených změn a organizačních opatření, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Tuto činnost nedělá pouze jediná organizace.

Nejčastější způsob informování a projednávání, který organizace používají, je emailová komunikace, a to 1x za týden až dva (90 % organizací). 62 % organizací 1x za jeden až dva týdny používá i listinné dokumenty, jako je například oběžník. 72 % ve stejném intervalu používá i porad na úrovni jednotlivých organizačních útvarů. Využívaná je také celopodniková porada, její četnost je nejintenzivnější v pololetním intervalu.

OBRÁZEK 16 ZPŮSOB INFORMOVÁNÍ A PROJEDNÁVÁNÍ ZE STRANY ORGANIZACÍ



Zdroj: dotazníkové šetření

Zde je ovšem možné pozorovat **závislost využívání tohoto nástroje podle velikosti organizace**. U malých organizací se totiž stírá rozdíl mezi v nabídce uváděnými typy porad. I přes aktuální problémy s covid-19 z výsledků šetření vyplývá nevyužívání elektronických konferencí pro tyto účely. Stejně tak nejsou příliš využívány

ani elektronické nástěnky. Respondenti také využili možnost zapsat jiné způsoby. Zde se ukázalo, že mnoho informací je k zaměstnancům distribuováno prostřednictvím každodenních operativních porad, zejména ve směnných provozech.

Co se týče informační a komunikační role, zde také mají poskytovatelé sociálních služeb speciální software vyvinutá pro administraci poskytování sociálních služeb. Příkladem je **program CYGNUS II**, který umožňuje nejen informace distribuovat podle potřeby, ale i aktuálně získané nové informace rozesílat několikrát denně. Výhodné je to zejména z důvodu směnnosti a možnosti získání potvrzení o přečtení. Zajištěna je tak okamžitá informovanost při nástupu na pracoviště a spuštění programu. Respondenty popisovaná funkčnost je obdobou elektronické nástěnky.

Všichni zaměstnavatelé, u kterých nepůsobí zástupci zaměstnanců, uvedli, že jejich zaměstnanci se vyjadřují k důležitým otázkám týkajících se činnosti organizace. Své připomínky uplatňují několika způsoby. U některých institucí je vyhrazena komunikace prostřednictvím přímých nadřízených (uvedlo 40 %), v jiných jsou možné kombinace. Nejčastěji byla uváděna **možnost své připomínky podat prostřednictvím jakéhokoliv vedoucího zaměstnance** (uvedlo 70 %), 67 % pak uvedlo možnost směřování připomínek přímo k řediteli instituce.

Z výsledků šetření je zřejmé, že organizace dávají prostor pro vyjádření zaměstnanců několika způsoby. Získanými podněty a připomínkami se 39 organizací ze 43 v této skupině vždy zabývá. Zbylé 4 organizace podněty nejdříve vyhodnocují a podle výsledku tohoto (nespecifikovaného) hodnocení se pak daným podnětem zabývají či nezabývají. 33 organizací uvádí, že má stanovený nějaký postup pro vypořádání individuálních podnětů a stížností zaměstnanců k naplnění ustanovení § 276 odst. 9 zákoníku práce. Nejčastěji se jedná o vnitřní předpis, směrnici nebo metodiku.

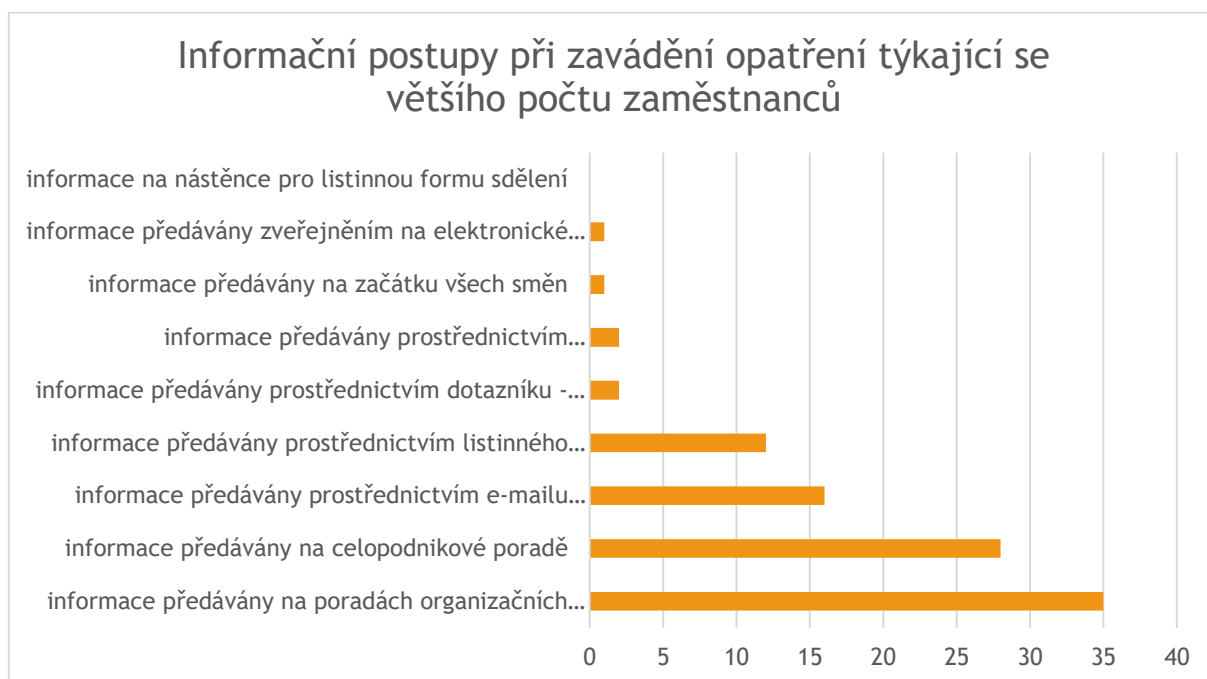
Mimo tyto formy uváděli respondenti i další nástroje pro řešení podnětů a stížností. Příkladem je roční **systém sebehodnocení** s rozhovorem s vedoucím a ředitelem a řešení podnětů, přání a závěrů v rámci osobních rozhovorů. V sociálních službách je problematika stížností řešena v návaznosti na **standards kvality sociálních služeb upravených v prováděcích předpisech k zákonu o sociálních službách**. Tato úprava ovšem směřuje především k uživatelům sociální služby.

Organizacím ovšem nic nebrání, aby nástroje pro uživatele adaptovaly také pro zaměstnance, např. schránka stížností a připomínek, dotazníky spokojenosti a upravené webové rozhraní pro anonymní podání.

Vnitřní předpis může být ovšem koncipován i poměrně široce s velkou volností pro oprávněného vedoucího zaměstnance. Lze to usuzovat z jedné ze získaných odpovědí v rámci šetření: „Každý je vypořádán dle povahy. Vždy je vyžadována zpětná vazba k vypořádání.“ Pro řešení podnětů jsou využívány i provozní porady. Pro záznam dosažených řešení pak slouží písemný zápis z porady týmu. K písemnému podnětu pak někteří zaměstnavatelé vypracovávají písemné vyjádření, v některých případech i se stanovenou lhůtou pro vyřízení („...písemná odpověď na dotaz, a to do 30 ti dnů“).

Některé organizace mají stanovena pravidla i pro **vícetupňové řešení podnětů a stížností**. Příkladem je respondent, který uvedl: „Stížnost se podává svému nadřízenému, pokud není spokojen s řešením, obrací se přímo na ředitele. Pokud nedojde k dohodě je možno přizvat mediátora.“

Pokud u daných organizací vznikne potřeba zavést opatření týkající se většího počtu zaměstnanců (např. organizační změny, rozvrhování a evidence pracovní doby, způsob čerpání dovolené, opatření v oblasti BOZP apod.) informují své zaměstnance nejčastěji na poradách organizačních složek prostřednictvím vedoucích zaměstnanců (81 % organizací). V některých případech (65 %) organizace volí jako možnost předání informací na celopodnikové poradě. Písemnou formu, ať již v elektronické či papírové podobě, volí podle potřeby 65 % organizací.

OBRÁZEK 17 INFORMAČNÍ POSTUPY PŘI ZAVÁDĚNÍ OPATŘENÍ (VĚTŠÍ POČET ZAMĚSTNANCŮ)

Zdroj: dotazníkové šetření

95 % organizací také uvedlo, že se u svých zaměstnanců **setkávají s nějakou formou iniciativy, zapojení a spoluúčasti zaměstnanců při řešení důležitých problémů**. Možná i s ohledem na tuto deklarovanou vysokou angažovanost zaměstnanců odpověděla na dotaz, zda by jako zaměstnavatelé uvítali některou z forem zastupování zaměstnanců ve své organizaci, většina zaměstnavatelů negativně. **Necelých 80 % zaměstnavatelů za lepší považují skutečnost, že v instituci žádný ze zástupců zaměstnanců nepůsobí**. Pouze v jednom případě by daná organizace vznik odborové organizace přivítala, v šesti pak vznik rady zaměstnanců. 4 organizace by rády spolupracovaly se zástupcem pro BOZP.

Výše uváděná informovanost (80 %) je také deklarovaná v oblasti pravidelného každoročního seznamování s návrhem rozpočtu a s čerpáním fondu kulturních a sociálních potřeb. Toto seznamování probíhá nejčastěji na celopodnikové poradě (uvedlo 17 organizací) nebo na poradách organizačních složek prostřednictvím vedoucích zaměstnanců 12. Rozsah informace se ovšem různí, v některých organizacích není zřízen FKSP, protože na ně nejsou finanční prostředky a pro daný typ organizace není tento fond povinný. V jiných organizacích jsou s rozpočtem seznamováni pouze vedoucí pracovníci. Rozpočet bývá také v různých formách

zveřejňován, seznámit se s ním tak může i zaměstnanec například ve výroční zprávě nebo na www stránkách organizace. Nosičem informací může být také listinný oběžník.

V necelých 60 % uvádí organizaci také možnost zaměstnanců ovlivnit způsoby využití fondu a výši jednotlivých částek ročních rozpočtů. Děje se tak prostřednictvím možnosti předkládání dílčích návrhů, dále pak možností připomínkování předloženého komplexního návrhu před jeho schválením, a také osobní odpovědností za čerpání rozpočtu. **Důležitá je diskuse na toto téma.** U některých organizací mohou také probíhat dílčí hlasování zaměstnanců, u jiných je pro tyto účely ustavena komise, která přijímá podněty, které následně projedná. V některých organizacích je volba prováděna výběrem z nabídky, kterou navrhne vedení organizace.

3.2.2 Zaměstnavatelé, u kterých působí odborová organizace (sociální dialog v užším smyslu slova)

V organizacích zapojených do šetření, které uvedly, že u nich působí odborová organizace, působí **vždy pouze jedna odborová organizace (5 organizací)**. V jedné organizaci vedle odborové organizace působí také zástupce pro BOZP. Jak již bylo zmíněno výše, ve zkoumaném souboru organizací nebyl zástupce, u kterého by působila rada zaměstnanců. Povinnost informování zaměstnanců je zde plněna prostřednictvím informování odborové organizace. 3 organizace dávají přednost osobnímu jednání se zástupci odborové organizace, na kterém jsou předány potřebné informace, dvě organizace volí raději písemnou formu informování.

Osobní jednání zaměstnavatelů se zástupci odborové organizace mohou mít různé formy a četnost. Jedna organizace zve zástupce odborové organizace k účasti na každotýdenních poradách vedení, případně na jiná jednání zaměstnavatele. K některým tématům jsou svolávána ad hoc jednání v četnosti co půl roku (2 organizace) či roční (1 organizace). V jednom případě využíval zaměstnavatel pozvání k účasti na jednáních výboru odborové organizace.

Jedna organizace zve zástupce odborové organizace na celopodnikové porady zaměstnavatele probíhající 1x měsíčně. Potřebné informace jsou také distribuovány pomocí klasické nástěnky (s listinnými dokumenty). Novinky jsou v této formě aktualizovány v různých intervalech, od roční aktualizace až po každotýdenní. Jsou ovšem také nástroje, které respondující organizace nevyužívají, jako například účast

zaměstnavatele na členské schůzi odborové organizace, využívání elektronických nástrojů, jako jsou např. elektronické nástěnky (intranet), nebo svolávání elektronických konferencí.

Ve všech organizacích tak probíhají **osobní jednání se zástupci odborové organizace**, u dvou pak podle charakteru tématu doplněné i o písemnou komunikaci. Čistě písemnou formu komunikace nevyužívají nikde.

Všech pět organizací dovršilo jednání s odborovou organizací uzavřením kolektivní smlouvy. Návrh na uzavření kolektivní smlouvy nebo na uzavření dodatku ke kolektivní smlouvě obvykle podává zaměstnavatel (u třech zaměstnavatelů) a u dvou zaměstnavatelů pak odborová organizace.

Ve všech organizacích seznamuje zaměstnavatel s odborovou organizací s návrhem kolektivní smlouvy všechny zaměstnance. Toto seznamování probíhá různými způsoby a u jednoho zaměstnavatele mohou být tyto způsoby kombinovány. Návrhy jsou představovány například společně buď na celopodnikové poradě, nebo na veřejné členské schůzi, s tím, že celopodniková porada je využívána u všech zúčastněných organizací. Další organizace využívá ke zveřejnění návrhu elektronické nástěnky/intranet. V jednom případě respondent uvádí, že každý zaměstnanec může kolektivní smlouvu číst na pracovišti, kde je k dispozici.

Uzavřené kolektivní smlouvy jsou u čtyř organizací uzavřeny **na dobu určitou**. Jedna organizace má uzavřenu kolektivní smlouvu na dobu neurčitou. Tři kolektivní smlouvy na dobu určitou jsou uzavřeny na jeden rok, jedna na dva roky. Pouze v jednom případě uvádí respondující organizace, že jejich kolektivní smlouva obsahuje ujednání o plnění nad rámec zákoníku práce. V rámci této kolektivní smlouvy jsou sjednána vyšší práva zaměstnanců při jiných důležitých osobních překážkách v práci (např. navýšení počtu dnů pracovního volna, poskytnutí náhrady platu v případech, kdy zaměstnanci náhrada platu nepřísluší), kompenzace za dobu nebo část doby, kterou zaměstnanec na pracovní cestě tráví jinak než plněním pracovních úkolů, příspěvky na penzijní připojištění, poukázky na volnočasové aktivity, a příplatky za práci přesčas nad rámec (běžné bonifikace 25 %).

Tři organizace společně s odborovou organizací vyhodnocují plnění kolektivní smlouvy. Vlastní vyhodnocování probíhá opět různými způsoby, ve dvou případech probíhá 1x ročně uzavřené jednání zástupců zaměstnavatele a odborové organizace. V jednom případě je hodnocení realizováno na veřejném jednání zaměstnavatele, odborů a zaměstnanců. Čtyři kolektivní smlouvy obsahují také dohodu o konkrétních pravidlech a lhůtách pro informování a projednání. Jedna organizace tato pravidla má stanovena ve vnitřním předpisu, a to v organizačním řádu organizace.

Kolektivní vyjednávání není vždy jednoduché a krátké jednání. Z pěti organizací, ve kterých je v současnosti uzavřena kolektivní smlouva, již ve třech v minulosti byl řešen spor o plnění závazků z kolektivní smlouvy nebo spor o uzavření kolektivní smlouvy.

Pokud organizace potřebuje zavést opatření týkající se většího počtu zaměstnanců (např. organizační změny, rozvrhování a evidence pracovní doby, způsob čerpání dovolené, opatření v oblasti BOZP apod.), využije některou z následujících možností. V organizacích je používán vždy jeden z níže uvedených způsobů, v jednom případě ovšem organizace používá všechny tři. Organizace toto řeší následujícími způsoby:

- a) projednáním s odborovou organizací,
- b) informováním na poradách organizačních složek prostřednictvím vedoucích,
- c) zaměstnanců informováním na celopodnikové poradě.

Metody informováním prostřednictvím e-mailu všem zaměstnancům, informováním prostřednictvím listinného oběžníku, prostřednictvím dotazníku – ankety nebyly mezi respondenty dosud využívány.

Ve čtyřech organizacích mají stanovený **postup pro vypořádání individuálních podnětů a stížností zaměstnanců**, jak to ukládá ustanovení § 276 odst. 9 zákoníku práce. Tento stanovený postup je obsahem vnitřního předpisu – směrnice, minimálně v jednom případě provázaný na zpracování dokumentů naplňující standard kvality sociálních služeb č. 7.

Organizace zapojené do šetření byly požádány o zhodnocení odborové organizace pohledem zaměstnavatelů. Hodnocení se zaměřilo na několik okruhů. První byl zaměřen na plnění informačních povinností odborové organizace vůči zaměstnancům. Dvě organizace hodnotily tento ukazatel pozitivně, tři negativně. Druhým ukazatelem byl přístup dané odborové organizace ke kolektivnímu vyjednávání. V tomto případě dvě organizace hodnotily velmi dobře, jedna byla v tomto hodnocení neutrální a dvě hodnotily přístup negativně.

Třetí ukazatel byl zaměřen na kompetentnost členů výboru odborové organizace. Zde bylo záporné hodnocení ve třech případech, ve dvou bylo spíše dobré. Čtvrtý ukazatel se zaměřil na úroveň a rychlost komunikace odborové organizace, zde hodnocení bylo ve prospěch pozitivního 3/2. Pátý ukazatel byl zaměřen na prosazování zájmů zaměstnanců. Zaměstnavatelé zde hodnotili ve dvou případech neutrálně, ve dvou pozitivně a v jednom negativně.

Šestý ukazatel byl zaměřen na ochranu zaměstnaneckých a dalších práv zaměstnanců. I v tomto případě zaměstnavatelé hodnotili ve dvou případech neutrálně, ve dvou pozitivně a v jednom negativně. Nakonec bylo na respondentech, aby zhodnotili spolupráci odborové organizace se zaměstnavatelem celkově. Dva zaměstnavatelé hodnotili spolupráci jako velmi dobrou, jeden jako spíše dobrou. Zbylí dva pak hodnotili spolupráci negativně, jeden jako spíše špatnou, druhý jako velmi špatnou. Žádný z respondentů se ovšem nedomnívá, že působení odborové organizace v instituci, kterou řídí, je přínosné.

Zaměstnavatelé, u nichž působí rada zaměstnanců, se v šetření neobjevili, tudíž tato forma sociálního dialogu není ve výsledcích popsána.

OBRÁZEK 18 EXISTENCE PŘEKÁŽEK V SOCIÁLNÍM DIALOGU

Zdroj: dotazníkové šetření

Všem respondentům šetření byla rovněž směřována otázka, zda podle jejich názoru obecně v sociálním dialogu, tedy dialogu mezi zaměstnavateli a zaměstnanci v sociálních službách, **existují nějaké konkrétní překážky**. Na tuto otázku odpovědělo 47 respondentů, z nichž pozitivně, tedy že existují překážky, odpovědělo 10 respondentů. 79 % organizací se tedy nedomnívá, že by v sociálním dialogu byly nějaké překážky.

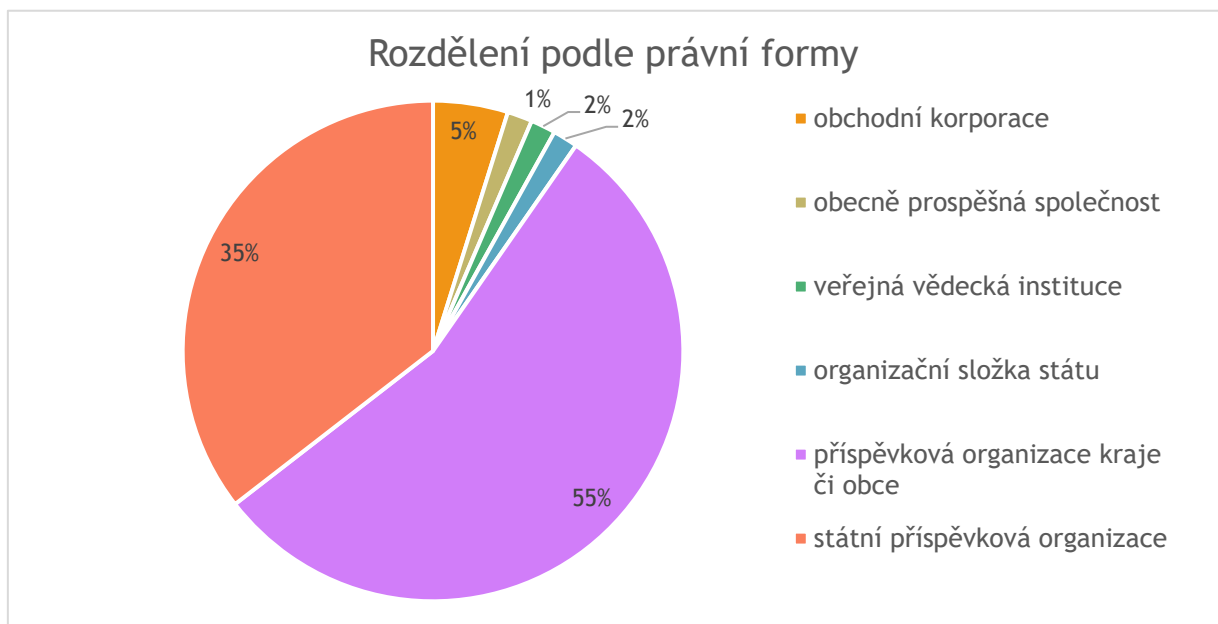
Respondenti, kteří vidí překážky sociálního dialogu, byli požádáni o jejich upřesnění. Na otázku, jaké překážky vnímáte při vedení sociálního dialogu mezi zaměstnavateli a zaměstnanci ve vaší organizaci, uvedli **nejčastěji problém s připraveností jedné či druhé strany dialogu**. Svou úlohu zde bohužel hrají i osobní averze vyjednávačů nebo nedostatečné vyjednávací schopnosti a zkušenosti ne jedné či na druhé straně. Problémy se zde tedy týkají obou jednajících stran (stran sociálního dialogu). Nedostatek v právní úpravě kolektivního vyjednávání byl uveden pouze jednou organizací.

OBRÁZEK 19 PŘEHLED VNÍMANÝCH PŘEKÁŽEK V SOCIÁLNÍM DIALOGU

Zdroj: dotazníkové šetření

3.3 Kolektivní vyjednávání ve školství

V šetření věnovanému překážkám v kolektivním vyjednávání byly osloveny jak členské organizace sekce školství a vzdělávání UZS ČR, tak i účastníci pravidelné výroční konference pořádané UZS ČR k tématu školství. Odpovědělo 62 respondentů.

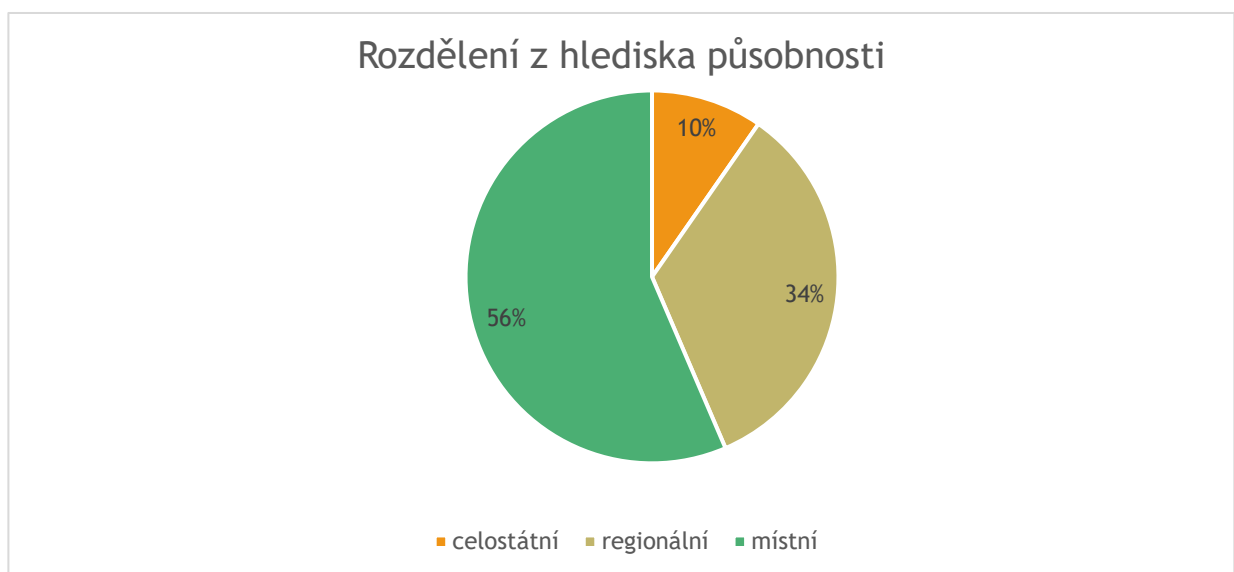
OBRÁZEK 20 ROZDĚLENÍ PODLE PRÁVNÍ FORMY

Zdroj: dotazníkové šetření

Z hlediska právní formy bylo mezi respondujícími organizacemi nejvíce zastoupeno příspěvkových organizací krajů a obcí (34 organizací). Druhou nejčetnější formou pak byly státní příspěvkové organizace (22 organizací). Ostatní formy (organizační složky státu, veřejná výzkumná instituce, obchodní korporace a obecně prospěšná společnost) byly zastoupeny pouze v řádu jednotlivých organizací.

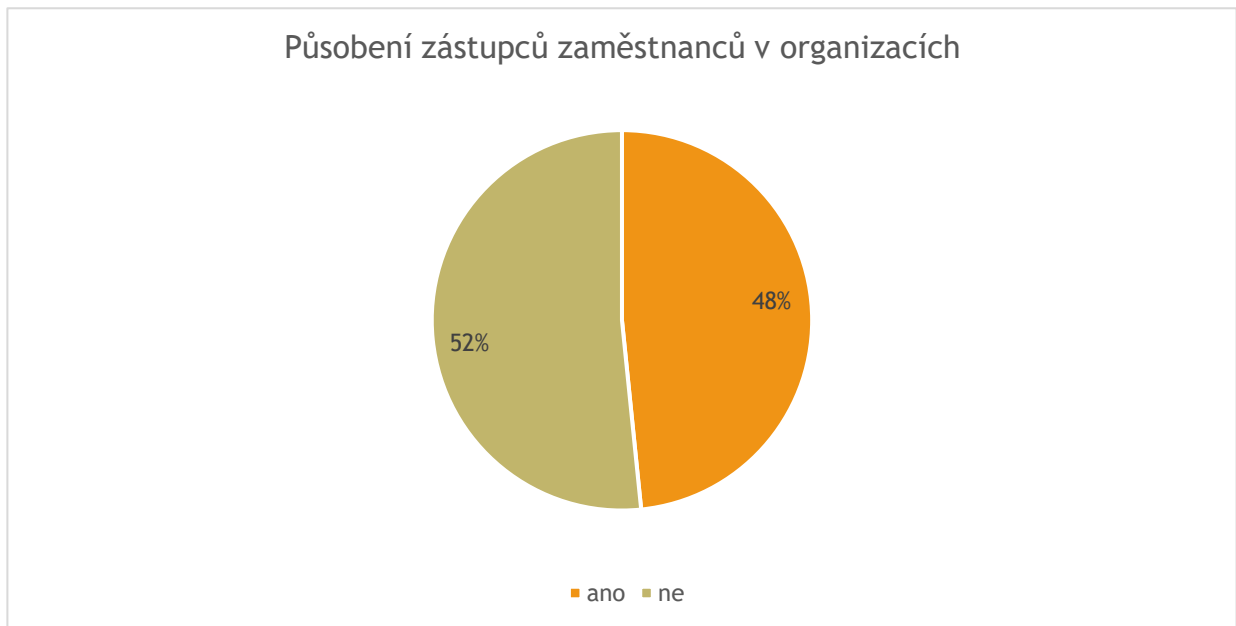
Z hlediska velikosti organizace, měřeno počtem zaměstnanců, reprezentuje vzorek organizace zaměstnávající od 4 zaměstnanců po 150 zaměstnanců. Velikostí do 25 zaměstnanců bylo v šetření účastno 16 zaměstnavatelů, velikostí od 26 do 50 zaměstnanců bylo v šetření účastno 22 zaměstnavatelů, od 51 – 100 zaměstnanců bylo v šetření účastno 18 zaměstnavatelů a 101 – 150 zaměstnanců reprezentuje 6 zaměstnavatelů.

OBRÁZEK 21 ROZDĚLENÍ Z HLEDISKA PŮSOBNOSTI



Zdroj: dotazníkové šetření

Z hlediska působnosti se šetření účastnilo 35 organizací s místní působností, 21 regionálních organizací a 6 organizací s celostátní působností. V 30 organizacích zapojených do šetření působí některý ze zástupců zaměstnanců, jako je odborová organizace, rada zaměstnanců nebo zástupce pro BOZP. Ve 22 organizacích působí alespoň jedna odborová organizace. V osmi organizacích působí zástupce pro BOZP. V žádné ze zúčastněných institucí nepůsobí rada zaměstnanců.

OBRÁZEK 22 PŮSOBNÍ ZÁSTUPCŮ ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACÍCH

Zdroj: dotazníkové šetření

3.3.1 Zaměstnavatelé, u nichž nepůsobí žádný zástupce zaměstnanců

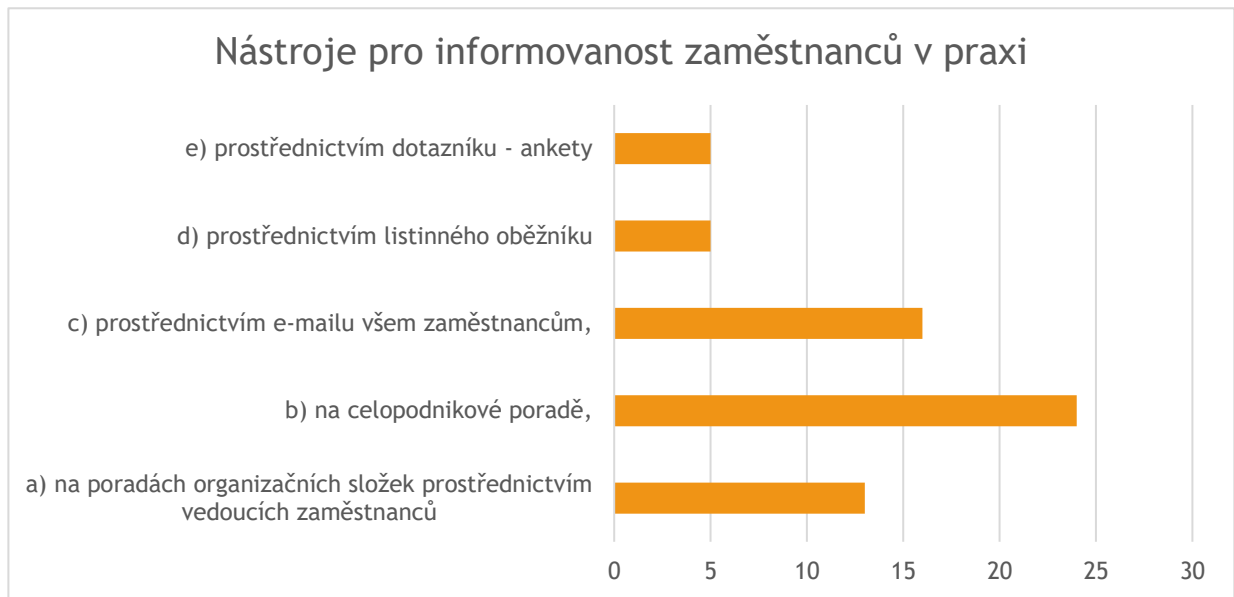
Šetření se nejprve zaměřilo na zaměstnavatele, u nichž nepůsobí žádný zástupce zaměstnanců. Z 32 organizací, 31 uvádí, že informuje a projednává se svými zaměstnanci důležité otázky týkající se činnosti jejich organizace (např. ekonomické a finanční situace organizace, pracovní podmínky, zamýšlené změny a organizační opatření, otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podobně). Jako nástroj pro tento informační proces používají zaměstnavatelé několik nástrojů. Jsou to například celopodnikové porady, které nejvíce respondentů pořádá s měsíčním či čtvrtletním cyklem (obě četnosti shodně uvedlo 10 respondentů), nebo porady jednotlivých organizačních útvarů (nejčastěji pořádaných s měsíční, týdenní či čtrnáctidenní periodou).

Jiný nástroj, jakými jsou například **elektronické nástěnky**, používá pouze necelá polovina respondentů, a ti co jej používají, jej aktualizují nejčastěji v týdenním intervalu. **Klasické nástěnky s listinnými dokumenty jsou využívány u 24 organizací**, 8 organizací uvedlo, že je nepoužívají nikdy. Nejčastěji je nástěnka aktualizována každý týden. Emailovou korespondenci pro tyto účely využívá 27 z 32 respondentů, a to každý týden. Dvě organizace uvedly, že emaily nevyužívají pro tyto účely vůbec. Nejméně využívaným nástrojem, který byl nabízen v dotazníku, byly elektronické konference, a

to i přesto, že s probíhající pandemií Covid19 zažívají nebývalý rozvoj. Z respondentů uvedlo, že elektronické konference nepoužívá nikdy 28 organizací z 32. Jako alternativní další možnosti uváděli respondenti také osobní schůzky podle operativní potřeby, provozní porady (6-8 krát ročně), mimořádné pedagogické rady 4 krát ročně, pedagogické rady (cca 4 krát ročně) a porady vedoucích zaměstnanců (probíhají 6-8 krát ročně).

U všech organizací s výjimkou jediné se v této skupině respondentů zaměstnanci vyjadřují k důležitým otázkám týkajícím se činnosti instituce, tedy k poskytovaným informacím a projednávaným skutečnostem. **Nejčastějším způsobem je uplatnění připomínek přímo u ředitele instituce** (uvedeno 26x) a dále pak prostřednictvím kteréhokoliv vedoucího zaměstnance (uvedeno 15x). Těmito podněty se vždy ve všech případech organizace zabývají. Jen 37 % organizací ovšem má stanovený nějaký postup pro vypořádání individuálních podnětů a stížností zaměstnanců (dle § 276 odst. 9 zákoníku práce. A to buď formální, například směrnice pro vyřizování požadavků, podnětů a stížností, případně jiný vnitřní předpis, nebo postupy formálně neupravené, v praxi ale běžně v organizaci používané.

Pokud potřebuje organizace zavést nějaké **opatření týkající se většího počtu zaměstnanců** (např. organizační změny, rozvrhování a evidence pracovní doby, způsob čerpání dovolené, opatření v oblasti BOZP apod. na poradách organizačních složek prostřednictvím vedoucích zaměstnanců, nejčastěji k tomu využívají celopodnikové porady (uvedeno 24x) a e-mailovou poštu - email všem zaměstnancům (uvedeno 16 x).

OBRÁZEK 23 NÁSTROJE PRO INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ V PRAXI

Zdroj: dotazníkové šetření

Ve 29 organizacích se také setkávají s nějakou formou iniciativy, zapojení, spoluúčasti zaměstnanců při řešení důležitých problémů.

Ze 32 organizací, které nemají žádné zástupce zaměstnanců ve své organizaci, by 3 zaměstnavatelé uvítali vznik odborové organizace, 4 zaměstnavatelé ustavení rady zaměstnanců a zástupce pro BOZP by chtělo 7 zaměstnavatelů. 18 zaměstnavatelů uvádí, že za lepší považují to, že v instituci žádný ze zástupců zaměstnanců nepůsobí.

Zaměstnanci jsou u většiny zaměstnavatelů také pravidelně (každoročně) seznamováni s návrhem rozpočtu a s čerpáním fondu kulturních a sociálních potřeb. Pouze u jedné organizace z 32 se tak neděje. Nejčastěji k tomuto tématu je svolávaná porada, ať již celopodniková (uvádí 23 organizací z 32), nebo organizačních složek (uvádí 5 organizací z 32). Jsou také používány písemné formy, jako email všem zaměstnancům nebo listinný oběžník (v obou případech uvádí dvě organizace). U 59 % organizací mají také zaměstnanci možnost ovlivnit způsoby využití fondu a výši jednotlivých částek ročních rozpočtů. Děje se tak například předkládáním návrhů na možnosti čerpání, v rámci diskusí při projednávání a v některých případech také hlasováním o návrzích. Jeden z respondentů například uvedl: „Předem připomínáme

možnosti, veřejnou diskusí na provozní poradě se vyberou způsoby, které vyhovují co nejvíce zaměstnancům“.

3.3.2 Zaměstnavatelé, u kterých působí odborová organizace

V další části se šetření zaměřilo na zaměstnavatele, u kterých působí odborová organizace, **tedy na sociální dialog v užším smyslu slova**. V 18 organizacích z 22 působí **jedna odborová organizace**. U 3 organizací působí 2 odborové organizace a u jedné organizace působí 6 odborových organizací. Vedle odborové organizace působí v některých organizacích **také jiné druhy zástupců zaměstnanců**. Ve třech případech rada zaměstnanců a v deseti případech zástupce pro BOZP.

V rámci vedení sociálního dialogu dávají zaměstnavatelé pro předávání informací odborové organizaci přednost výhradně osobnímu jednání se zástupci odborové organizace (uvedlo 12 organizací z 22), anebo osobnímu jednání doplněnému o písemnou formu komunikace (uvedlo 10 organizací z 22).

Informovanost odborové organizace je zajišťována různými způsoby. Jedním z nich je přizvání zástupce odborové organizace na jednání **porady vedení organizace, nebo případně jiná setkání zaměstnavatele**. Nejčastěji se tak děje každý měsíc (uvedlo 50 % respondentů), pak čtvrtletně či jednou za dva týdny (uvedly vždy 3 organizace). Dalším způsobem je svolávání ad hoc jednání s odborovou organizací k aktuálnímu tématu. Aktuálně se takto organizace schází nejčastěji jednou za měsíc (5 organizací), ale mezi respondenty jsou zastoupeny organizace, které takováto setkání mají jednou za rok i jednou za týden. 3 organizace nesvolávají ad hoc jednání s odborovou organizací nikdy.

Další možností je využití **pozvání zástupce zaměstnavatele na jednání výboru odborové organizace**. Tato možnost je využívána v organizacích nejčastěji s roční či půlroční periodou (10 organizací). Naopak u 6 organizací není zván zástupce zaměstnavatele na jednání výboru odborové organizace nikdy. Celopodniková porada zaměstnavatele je další platforma, která může být vhodná pro zajištění informovanosti zástupců odborové organizace. Zástupci dotazovaných organizací nejčastěji zmiňují periodu měsíčních porad. Naopak účast zaměstnavatele na členské schůzi odborové organizace je využívána u 9 organizací z 22 v různých periodách. V 10 organizacích neprobíhá účast zaměstnavatele na členské schůzi odborů nikdy. Podobně i

elektronické nástěnky jsou jako nástroj využívány s různou intenzitou aktualizací od jednou za týden až jednou za rok. 36 % organizací v šetření ovšem tento nástroj nepoužívá pro informovanost odborové organizace vůbec. Obdobně to vypadá i s klasickými nástěnkami, které jsou využívány u 12 organizací z 22 a aktualizovány jsou v rozmezí mezi týdnem na jedné straně a půl rokem na straně druhé. Elektronické konference využívají pouze dvě organizace, a to s pololetní periodou opakování. Emailovou komunikaci využívá 18 organizací z 22. Děje se tak nejčastěji jednou za měsíc až jednou za čtvrt roku. **Z výsledků je zřejmé, že organizace většinou nevyužívají jen jednu metodu, ale používají mix, který nejvíce odpovídá jejím aktuálním potřebám.** Jeden z respondentů uvedl: „Máme funkční KOO a komunikace s vedením je dobrá. Kvantifikovat četnost viz předchozí bod je obtížné. V souvislosti s COVID-19 to bylo i na denní bázi“.

Organizace pro komunikaci s odborovou organizací obvykle používají způsob projednání (výměny stanovisek, vypořádání připomínek) osobní projednání se zástupci odborové organizace (13 organizací z 22), anebo kombinaci osobních jednání s písemnou komunikací, a to podle povahy projednávané problematiky.

V 19 organizacích se podařilo uzavřít kolektivní smlouvu. Návrh na její sjednání nejčastěji podává zaměstnavatel (11 organizací), odborová organizace pak v 8 případech. Většina organizací (18 org.) seznamuje (zaměstnavatel a odborová organizace) s návrhem kolektivní smlouvy všechny zaměstnance. Nejčastěji se tak děje společně buď na celopodnikové poradě, nebo na veřejné členské schůzi (uvedlo 10 organizací). V některých případech tak činí zaměstnavatel sám nebo samotná odborová organizace. Je třeba také zmínit další možnost, a to informování o kolektivní smlouvě a jejím obsahu prostřednictvím elektronické nástěnky nebo intranetu.

Z 19 uzavřených kolektivních smluv je aktuálně kolektivní smlouva uzavřena na dobu určitou u 8 organizací z 19 a na dobu neurčitou u 11 organizací z 19. Pokud je uzavřena kolektivní smlouva na dobu určitou, děje se tak nejčastěji na jeden rok. Výjimkou je kolektivní smlouva uzavřená na 3 roky. V jednom případě odpověděl respondent na tuto otázku i přesto, že uvedl, že má smlouvu na dobu neurčitou, s tím, že by, preferoval uzavírat kolektivní smlouvu na max. dva roky.

Pouze ve třech případech obsahuje kolektivní smlouva ujednání o plněních nad rámec zákoníku práce. Byly to vyšší odstupné, pracovní volno z důvodu zdravotní indispozice nebo k vyřízení neodkladných osobních záležitostí a vyšší práva zaměstnanců při jiných důležitých osobních překážkách v práci (např. navýšení počtu dnů pracovního volna, poskytnutí náhrady platu v případech, kdy zaměstnanci náhrada platu nepřisluší).

Čtrnáct organizací v šetření uvedlo, že vyhodnocují společně s odborovou organizací plnění kolektivní smlouvy. K vyhodnocování organizují organizace společně s odborovými organizacemi uzavřená jednání zástupců zaměstnavatele a odborové delegace, nebo veřejná jednání zaměstnavatele, odborů a zaměstnanců. Tyto dva druhy setkání jsou používány prakticky stejně, jedna organizace dokonce využívá ve své praxi obě formy. Nejčastěji probíhá hodnocení plnění kolektivní smlouvy v ročních intervalech, třetina organizací vyhodnocuje jednou za půl roku.

Velmi častým ustanovením v kolektivní smlouvě bývá sjednaná **dohoda o konkrétních pravidlech a lhůtách pro informování a projednání**. V šetření to uvedlo 15 z 19 organizací s kolektivní smlouvou. Organizace, které nemají v kolektivní smlouvě takové ujednávání, uvádí, že řeší vše společně a ihned, když daný problém vyvstane. Organizace ani dosud neřešily spor o plnění závazků z kolektivní smlouvy nebo spor o uzavření kolektivní smlouvy.

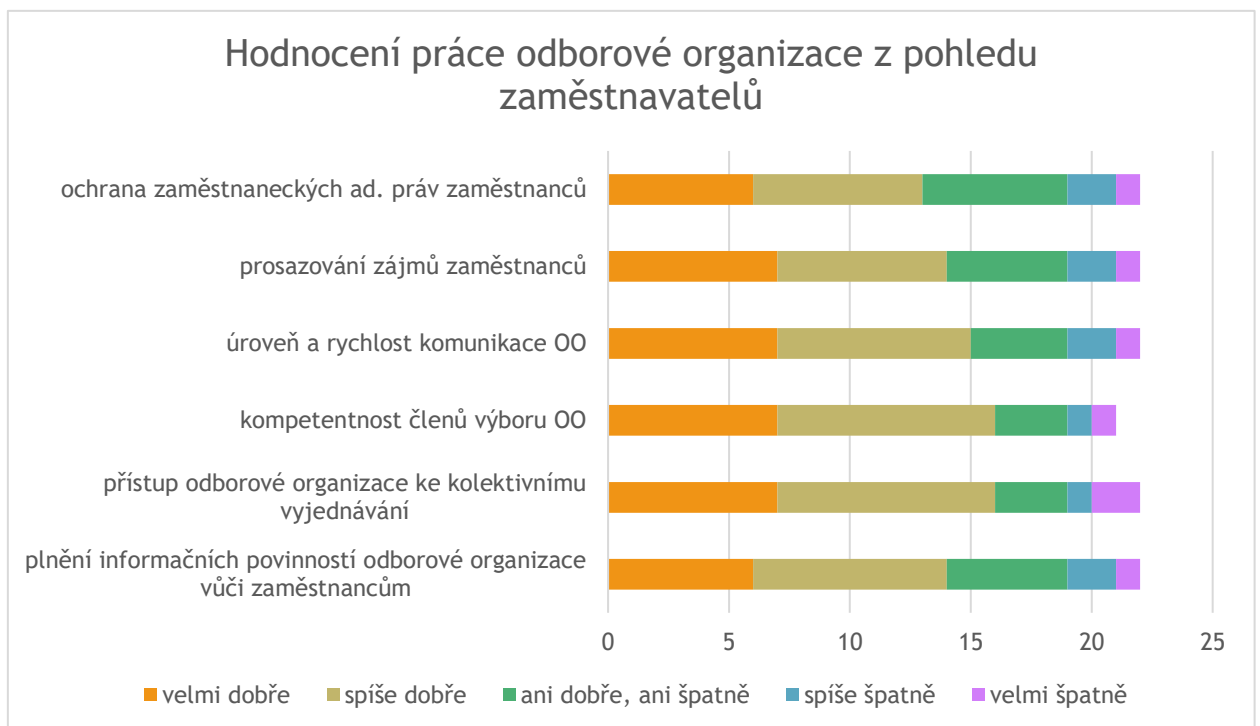
Potřebuje-li organizace zavést nějaká opatření týkající se většího počtu zaměstnanců (např. organizační změny, rozvrhování a evidence pracovní doby, způsob čerpání dovolené, opatření v oblasti BOZP apod.), řeší tento úkol s odborovou organizací (uvedlo 18 z 22 organizací), nebo na poradách, ať již jednotlivých složek nebo celopodnikových (uvedlo vždy 12 z 22 organizací). Informování prostřednictvím e-mailu všem zaměstnancům nebo informování prostřednictvím listinného oběžníku nebo prostřednictvím dotazníku – ankety provádí pouze jedna či dvě organizace.

Mírná nadpoloviční většina (12 z 22 organizací) má stanoven nějaký postup pro vypořádání individuálních podnětů a stížností zaměstnanců (dle § 276 odst. 9 zákoníku práce). Je to nejčastěji vnitřní směrnice. Vypořádání podnětů je řešeno osobním pohovorem anebo projednáním s odborovou organizací.

3.3.3 Hodnocení odborové organizace

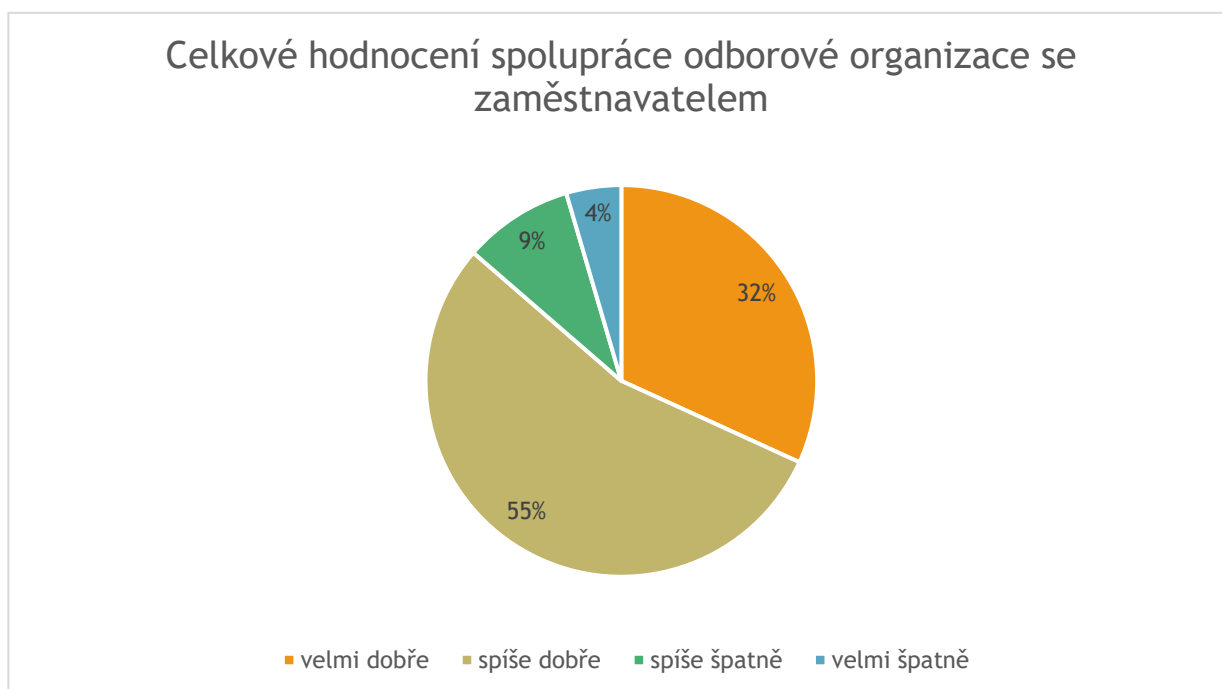
Zaměstnavatelé byli dotázáni, jak hodnotí práci odborové organizace v oblastech jako ochrana práv zaměstnanců, prosazování jejich zájmů, přístupů odborných organizací ke kolektivnímu vyjednávání nebo úroveň a rychlosti komunikace odborových organizací. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou shrnuty v následujícím grafu.

OBRAZEK 24 HODNOCENÍ PRÁCE ODBOROVÉ ORGANIZACE Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELŮ



Zdroj: dotazníkové šetření

Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že hodnocení vyznívá pro odborové organizace příznivě. Ve všech oblastech bylo pozitivní hodnocení významně převažující nad negativním. Na závěr této části měli respondenti provést celkové hodnocení spolupráce odborové organizace se zaměstnavatelem. I toto hodnocení vyšlo pro odborové organizace pozitivně, vždyť velmi dobře a spíše dobře hodnotí spolupráci 87 % organizací. 14 z 22 zástupců šetřených organizací považuje působení odborové organizace v instituci, kterou řídí, za přínosné (spíše ano 10 organizací a určitě ano 4 organizace). Pouze 7 organizací působení odborové organizace ve své instituci za přínosné nepovažuje.

OBRÁZEK 25 CELKOVÉ HODNOCENÍ SPOLUPRÁCE ODBOROVÉ ORGANIZACE SE ZAMĚSTNAVATELEM

Zdroj: dotazníkové šetření

3.3.4 Zaměstnavatelé, u nichž působí rada zaměstnanců

Zaměstnavatelé, u nichž působí pouze rada zaměstnanců, se nakonec šetření neúčastnili. Z tohoto důvodu neobsahuje tato zpráva informace z této oblasti.

3.3.5 Překážky v sociálním dialogu

Závěrečné otázky se soustředily na zjištění, zda podle názoru respondentů obecně v sociálním dialogu, tedy dialogu mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, existují nějaké překážky. **Na otázku odpovědělo 40 respondentů s tím, že 36 jich překážky v sociálním dialogu nevidí.** Pouze čtyři respondenti uvedli, že překážky v sociálním dialogu existují. Nejčastěji vidí problém v nedostatečné připravenosti k jednání a nedostatečné orientaci v problematice. Překážkou bývá také předpojatost a osobní averze vyjednávačů (zástupců zaměstnavatele a zástupců zaměstnanců), posílená nedostatečnými vyjednávacími schopnostmi a zkušenostmi vyjednávačů obou stran. U zaměstnanců pak v případě kritiky přichází i strach podřízených. V odpovědích respondentů byla také zmíněna nedostatečná právní úprava.

4 Zahraniční zkušenosti - Francie

V rámci projektu „Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích 2019–2022“ byly realizovány zahraniční cesty s cílem nabytí zkušeností a získání informací k osvědčeným a ověřeným postupům pro řešení vybraných témat. V následující kapitole jsou shrnuty poznatky z cesty do Francie, kde byl podrobně analyzován tamní systém vedení sociálního dialogu a jeho specifika.

4.1 Základní obecné poznatky k sociálnímu dialogu ve Francii

Vyjednávání má ve vztazích mezi zaměstnavateli a zaměstnanci ve Francii výrazně významnější roli, než v ČR. Probíhá v podstatě průběžně a o mnohem širším okruhu otázek, které bývají v ČR často rigidně upraveny předpisy. Politická reprezentace pro otázky sociálního dialogu vytváří na základě shody partnerů rámec pro jednání, ale sama do jeho obsahu vstupuje (na rozdíl od ČR, kde se okruhy jednání stávající často politickým tématem) omezeně. Protože zaměstnavatelé na to nemají průběžně čas, **pověřují podstatně častěji podnikatelská svazy**, aby jim poskytovaly servis a předjednávaly otázky vztahů mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a veřejnou správou (ministerstvo).

Politická rovina stanoví základní meze a kontury vyjednávání a do právní roviny spíše více přebírá výsledky sociálního dialogu mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, aniž by je řešila v rovině politické soutěže.

Z toho plyne **systemově zásadnější role specifických zaměstnavatelských svazů, které jsou v procesu vyjednávání zásadním zástupcem zaměstnavatelů a partnerem ostatních stran v sociálním dialogu.**

Specifické zaměstnavatelské svazy se snaží nad rámec svého zásadního postavení vnímat i potřeby druhé strany sociálního dialogu zaměstnanců a trendy v této oblasti včetně evropských a přenášejí je svým zřizovatelům a spolu s nimi hledají cesty sociálního dialogu.

U specifických zaměstnavatelských svazů je kromě obecných oblastí sociálního dialogu významná pozornost věnována **specifikům příslušného odvětví** (např. sociálních služeb).

I rámec a podmínky kolektivního vyjednávání se mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci stanoví dohodou.

4.2 Vybraná specifika a problémy kolektivního vyjednávání

Mezi rizika ve francouzském prostředí patří časová náročnost kolektivního vyjednávání, i když je ve Francii vnitřně zakotven termínovník vyjednávání a všechny strany s ním počítají a snaží se jej dodržet. Zkrácení času pomáhají i pravidelné kontakty mezi termíny jednání. Zde hrají velkou roli zaměstnavatelské svazy.

Jako v každém jednání, i v rámci kolektivního vyjednávání není výjimkou, že se častěji zástupci zaměstnanců snaží v některých případech kolektivního vyjednávání zneužívat ve svůj prospěch a k prosazení podmínek, které ale třeba pro jiné zaměstnance výhodné být nemusejí. Je tedy užitečné, aby měl zaměstnavatel vždy na paměti, s kým vyjednává. Zde opět **výrazně pomáhají zaměstnavatelské svazy**, které mají sumarizované znalosti o sdružených zaměstnavatelích (např. příslušného odvětví Nexem...) i jejich sociálních partnerech, mají přehledné znalosti, statistická data, sledují širší trendy a souvislosti a z toho titulu jsou pro zaměstnavatele velice důležitým partnerem.

Neojedinělým případem je také blokování vyjednávání za účelem prosazení zájmů zaměstnanců. Jde zejména o subjekty, kde jsou silné odbory. **Dle poskytnutých informací je ve Francii odborově organizováno jen asi 8% zaměstnanců**. Jde ale převážně o zaměstnance, kteří mohou zásadně ovlivnit chod společnosti – např. železnice, učitelské odbory...Proto jsou jejich protesty výrazně vidět na veřejnosti.

V důsledku **složitého systému kolektivního vyjednávání** jsou často výsledkem složité kolektivní smlouvy, kdy není jasný vztah mezi nimi, ani to, které podmínky jsou platné pro které zaměstnance. Průměrná délka kolektivního vyjednávání je velmi dlouhá, což může mít za následek nemožnost včas reagovat na aktuální ekonomickou nebo společenskou situaci. Nicméně určitou pomoc tomuto negativnímu efektu přinesla novelizace zákoníku práce, díky které **jsou kolektivní smlouvy uzavírány ze zákona na dobu určitou, a to na dobu 5 let**. Toto pravidlo tedy umožňuje zaměstnavatelům vždy revidovat podmínky kolektivních v závislosti na aktuální situaci. Složitost

kolektivních smluv bývá někdy kontraproduktivní a může vést k zamrznutí nebo ustrnutí jednání mezi sociálními partnery.

Francouzskému systému je často vyčítána složitost a nadměrná regulace. **Ač je úprava obsažena v jednom kodexu, v zákoníku práce, relevantní ustanovení byla často novelizována.** Důležité jsou novely ze 4. května 2004 a z 20. srpna 2008, které dávají princip výhodnosti jednotlivým typům kolektivních smluv, kdy vždy nižší smlouva deroguje smlouvu hierarchicky vyšší, pokud obsahuje výhodnější podmínky vyjma témat minimální mzdy, témat sociálního zabezpečení a profesního vzdělávání. Dále tato novela zakotvuje princip, že v tématech rozdělení pracovní doby a přesčasů se aplikuje vždy vyšší kolektivní smlouva pouze při absenci kolektivní smlouvy nižšího stupně. Jedinou výjimkou z tohoto principu je **zákonná pracovní doba, která je zákoníkem práce stanovena na 35 hodin týdně.** Princip vyrovnávání je na první pohled zajímavý, ale je nutno vnímat, že se vyrovnává v ročním vyrovnávacím období, takže to může být zejména pro zaměstnavatele výrazně výhodné s ohledem na objem práce nebo zakázek (operativnost a pružnost). **Těchto 35 hodin týdně může být rozvrženo i nerovnoměrně a celkem by to za rok nemělo přesáhnout 1607 hodin.** Jakékoli hodiny odpracovány nad tento počet, jsou považovány za přesčas a jsou zaměstnancům propláceny s příplatkem.

Kdy budou vybírány hodiny přesčas, stanoví zaměstnavatel (za respektování zákonných podmínek = však výhodou pro zaměstnavatele). Zaměstnanec může odmítnout vykonávat práci přesčas pouze z důvodů, které stanoví zákon, kolektivní smlouva, jeho pracovní smlouva nebo v případě, že by byly prací přesčas porušeny základní práva a svobody. Odmítnutí v jiných případech je považováno za porušení pracovní smlouvy.

Pokud jde o platnost kolektivní smlouvy, tak od r. 2008 se považuje za platnou ta, **kteřá je podepsána odbory, které zastupují minimálně 30% zaměstnanců.** Nicméně pokud jde o témata zaměstnanosti, možností převedení zaměstnanců na jinou práci ve společnostech, které mají víc než 300 zaměstnanců, je nutné podepsat kolektivní smlouvu zástupci nadpoloviční většiny zaměstnanců. Jak bylo uvedeno, ve Francii je odborová organizovanost na úrovni cca 8 %. **Vyšší je zejména v pro společnost zásadních profesích a oborech – doprava, školství apod.,** takže projevy

stávek v těchto oborech jsou více společensky vidět, protože mají dopad na široké vrstvy společnosti.

Nejvyššími kolektivními smlouvami, které jsou vyjednávány na nejvyšší úrovni sociálních partnerů, jsou tzv. **Mezioborové kolektivní smlouvy**, které jsou platné na území celé Francie bez ohledu na profesi. Podmínky z těchto smluv jsou často vkládány přímo do zákona. Zcela jiná filosofie přístupu než v ČR – oslabená role politické reprezentace, ale větší míra přijetí partnery sociálního dialogu.

Nejčastějším typem kolektivní smlouvy jsou **odvětvové smlouvy**, které udávají rámec vždy pro dané odvětví a pokud daná společnost nebo podnik nemají vlastní kolektivní smlouvy, jsou účinné napřímo. Jednotliví zaměstnavatelé pak ale často mají i **smlouvy korporátní a podnikové**, na nižší úrovni a ve velkých závodech můžeme najít smlouvy pro daný závod, např. tam, kde je více závodů na různých místech země.

4.3 Subjekty kolektivního vyjednávání

4.3.1 Vláda

Hned v úvodu zákoníku práce jsou sociálnímu dialogu věnovány 3 články (L1 – L3), které zakotvují postavení vlády v rámci sociálního dialogu a dávají tak sociálním partnerům významné místo v legislativním procesu.

Článek L1 - Podle tohoto ustanovení je **vláda povinna předběžně konzultovat sociální partnery na mezioborové úrovni u každého legislativního záměru**, který se týká

- ✓ Práce
- ✓ Zaměstnání
- ✓ Profesního vzdělávání
- ✓ Individuálních pracovních podmínek zaměstnanců

Vláda rozešle tento záměr obsahující hlavní principy navrhovaných změn a cíl, který navrhovanou úpravou sleduje sociálním partnerům. Ti jsou pak povinni o takovém záměru jednat a určit časovým termín, ve kterém bude navrhovaný záměr projednán.

Článek L2 – Vláda následně zkonzultovaný text **předloží národní komisi pro kolektivní vyjednávání a komisi pro zaměstnání**.

Článek L3 – Vláda má povinnost každoročně předložit **plán legislativních prací**, které se týkají témat klíčových pro sociální partnery **Národní komisi pro kolektivní vyjednávání**. Sociální partneři pak Komisi také pravidelně informují o stavu jednání, která probíhají o navrhovaných legislativních textech.

Národní komise pro kolektivní vyjednávání, zaměstnání a kariéerní růst je poradním orgánem, který zajišťuje zprostředkování dialogu mezi sociálními partnery a státem. Vznikla fúzí 3 orgánů jako orgán, který zaštiťuje všechna 3 uvedená témata.

Nejvýznamnějšími subjekty a hlavními aktéry kolektivního vyjednávání jsou nicméně sociální partneři, ve francouzském prostředí jsou to zaměstnavatelé a zaměstnanci, a to na všech úrovních kolektivního vyjednávání.

4.3.2 Zaměstnavatelé

Velmi důležitými hráči na straně zaměstnavatelů jsou **zaměstnavatelské organizace**. Nejznámější z nich je **Medef** (Mouvement des Entreprises de France – Sdružení francouzských společností), který sdružuje 70% zaměstnavatelů a sjednává kolektivní smlouvy nejvyššího typu, tedy Mezioborové. Téměř 95% členů Medef jsou menší a střední společnosti, tedy společnosti do 150 zaměstnanců. Prioritami Medef je vytváření pracovních míst a udržitelný růst ekonomiky.

Menší a střední podniky jsou také sdruženy v **CMPE** (24% zaměstnavatelů) a svobodná a řemeslná povolání sdružuje organizace **U2P** (4,21 %).

4.3.3 Zaměstnanci

Na straně odborů je **nejsilnějším hráčem CFDT** (Francouzská demokratická konfederace práce), který sdružuje 30 % zaměstnanců. **Nejradikálnější odborovou organizací je však CGT** (Konfederace práce), jehož členy jsou mimo jiné i odbory dopravní, které sdružují 28 % zaměstnanců a jsou známé svými častými stávkami. Zbylých 40% zaměstnanců je rozděleno zaměstnanecké konfederace CGT-FO (17,9%), CFE-CGC (12,20%) a CFTC (10,9%).

Kolektivní vyjednávání samozřejmě probíhá i na nižších úrovních, které kopírují hierarchii smluv. Probíhá tedy na úrovni odvětví, kdy vyjednávají organizace zaměstnavatelů a zaměstnanců, na úrovni jednotlivých společností, kde vyjednává

samotný zaměstnavatel nebo jeho zástupce a zástupci zaměstnanců, pokud k tomu mají potřebnou legitimitu, kdy každý zástupce zaměstnanců musí mít podporu minimálně 10% zaměstnanců, věk 18 let a být v dané společnosti minimálně 1 rok.

Z výše uvedeného je zřejmé, že téměř 100% francouzských zaměstnavatelů a zaměstnanců je sdruženo v zaměstnavatelské nebo odborové organizaci, což dává kolektivnímu vyjednávání velkou legitimitu a důležitost.

4.4 Kolektivní smlouvy a kolektivní vyjednávání

Od r. 2016 (tzv. novelizací El Khomri) byla **doba platnosti a účinnosti kolektivních smluv stanovena na 5 let**. Každých 5 let je tedy nutné kolektivní smlouvy revidovat, pokud sama smlouva nestanoví jinak. To značně pomohlo aktuálnosti kolektivního vyjednávání, díky povinnosti sjednávat kolektivní smlouvy pravidelně každých 5 let, mohou tak zaměstnavatelé a zaměstnanci reagovat na aktuální podmínky ve společnosti i ekonomice.

Od r. 2018 jsou všechny smlouvy ukládány do **digitálního rejstříku** (TéléAccords), který je doručí i vedení společností. Pokud není ve smlouvě stanoveno jinak, nabývá platnosti a účinnosti dnem vložení do tohoto rejstříku.

Aby kolektivní smlouva byla platná a měla dostatečnou legitimitu, existuje tzv. **princip majoritní většiny**, tzn., že smlouva musí být podepsána zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů (u smluv vyššího stupně), **kterí reprezentují minimálně 50% svých členů nebo zaměstnanců**.

Vzhledem ke složitosti celého systému a povinnosti témat, která musí kolektivní smlouvy upravovat, je dobré, když zaměstnavatel upraví proces kolektivního vyjednávání a **stanoví dohodou podmínky, za jakých bude kolektivní vyjednávání probíhat**. Takové dohody jsou uzavírány maximálně na dobu 4 let. Dohoda stanoví:

- ✓ Témata kolektivního vyjednávání
- ✓ Pravidelnost, kdy se bude o jednotlivých podmínkách vyjednávat
- ✓ Čas a místo jednání
- ✓ Informace, které je zaměstnavatel povinen zástupcům zaměstnanců poskytnout před kolektivním vyjednáváním a jejich formu

I pokud tuto procesní dohodu zaměstnavatel nemá, je povinen pravidelně jednat o tzv. povinných tématech, která jsou zmíněna výše.

V roce 2015 byl na žádost předsedy vlády vypracován francouzským ministerstvem práce pod vedením ministra Combrexella report o současném stavu kolektivního vyjednávání ve Francii. V úvodu této zprávy je konstatováno, že **kolektivní vyjednávání je v mnohých odvětví považováno za přežitek, nicméně je podstatným nástrojem sociálního dialogu** a pokud by se jeho proces a výsledky zefektivnily, mohlo by být nadále účinným nástrojem ekonomického a společenského pokroku.

Za jednu z hlavních bariér bylo označeno, že **subjekty kolektivního vyjednávání často nedokážou využít širokých možností a kompetencí**, které jim zákonný rámec kolektivního vyjednávání nabízí a kolektivních smluv je sice uzavíráno mnoho, ale postrádají kvalitu, kterou by mohly mít. Zpráva kritizuje především **přílišnou formálnost kolektivního vyjednávání**, kdy především zákonodárce až příliš detailně stanoví pravidla kolektivního vyjednávání. Zaměstnavatelé pak vnímají kolektivní vyjednávání jako brzdu a nevýhodu, která brání jejich ekonomickému rozvoji.

Pro zástupce zaměstnanců je pak vedení kolektivního jednání složité v současné situaci a často jim chybí znalosti na vyznání se ve složitém právním rámci a všech podmínkách, za jakých má kolektivní vyjednávání probíhat.

5 Souhrn doporučení pro rozvoj kolektivního vyjednávání

Tato kapitola obsahuje souhrn vybraných doporučení pro kolektivní vyjednávání se zaměřením na veřejnou správu. Doporučení jsou rozdělena do několika skupin – viz následující kapitoly.

5.1 Mandát k vyjednávání

Základním smyslem tohoto doporučení je fakt, že efektivní může být pouze vyjednávání za účasti, nebo s konkrétním mandátem, zřizovatele.

V oblasti veřejných služeb je specifickým, že zaměstnavatelé konkrétních poskytovatelů veřejných služeb zpravidla nejsou těmi subjekty, které mají kontrolu nad finančními prostředky, které lze použít na vyplácení mezd zaměstnanců. Je zde tedy naprosto zásadní **role zřizovatele** a také vzájemná komunikace mezi zaměstnavateli a zřizujícími organizacemi (nejčastěji stát, kraje, města). **Úkolem zaměstnavatele by mělo být vyjednat co nejlepší podmínky pro své zaměstnance u svého zřizovatele, tedy i co nejvýhodnější podmínky pro vyjednávání o platových podmínkách.**

Vyjednávání je zahájeno předložením písemného návrhu kolektivní smlouvy jednou ze smluvních stran, odborových organizací, které reprezentují všechny zaměstnance ve veřejných službách, kteří u daného zaměstnavatele působí (či jejich odborové organizace) a které jednájí ve vzájemné shodě nebo zaměstnavatele. **Doporučením je, aby návrh předkládala odborová organizace a tím určila základ pro vyjednávání.**

Kolektivní smlouvy jsou de facto nástrojem k prosazení principu rovnosti, především pokud jde o pracovní podmínky a odměňování. Podmínkou pro dosažení dobrých výsledků vyjednávání je **kvalitní příprava**, která začíná už při sestavování vyjednávacího týmu, při sběru a analýze informací.

Při procesu kolektivního vyjednávání v případě veřejných služeb je vyžadován silný mandát zaměstnavatele směrem ke zřizovateli. Jedině tak lze vyjednat dobrou výchozí pozici pro další jednání se zaměstnanci a současně možnost nabídnout jim jednak

odpovídající možnosti na straně mezd a jednak další zaměstnanecké výhody, které lze v kolektivním vyjednávání dojednat.

5.2 Témata, která lze promítnout do kolektivního vyjednávání

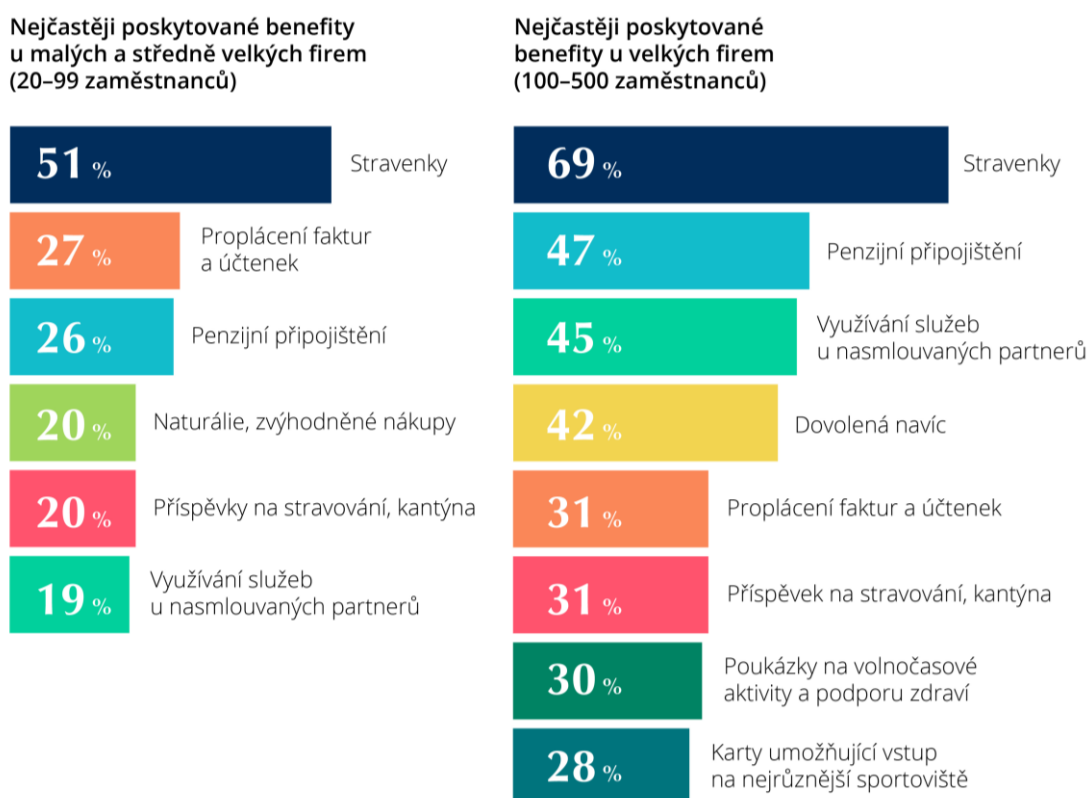
Základním obsahem tohoto doporučení je důraz na uchopení kolektivního vyjednávání v širším rozměru, tzn. zaměřit se nejen na odměňování a délku dovolené, ale i na řadu dalších témat, pro která lze v rámci kolektivního vyjednávání dojednat specifické podmínky. Jedná se například o následující oblasti:

- ✓ Zaměstnanecké benefity;
- ✓ Otázky Age managementu;
- ✓ Spravedlivé odměňování (včetně omezení GPG);
- ✓ Rovné postavení mužů a žen, jejich kariérního postupu a odměňování;
- ✓ Kvalitní personální práce, vč. systematického plánování a evaluace dalšího profesního vzdělávání a alokování peněz na tuto oblast;
- ✓ Prevence úrazů a nemocí z povolání (jako nadstavba BOZP);
- ✓ Ochrana před šikanou a násilím na pracovišti;
- ✓ Podpora zdraví a zdravého životního stylu.

5.2.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou jednou z velmi důležitých oblastí souvisejících s motivací zaměstnanců. Měly by tedy být důležitým tématem také v rámci kolektivního vyjednávání. Zaměstnanecké benefity jsou součástí problematiky flexibility na trhu práce. Jednou z jejích nejdůležitějších forem jsou právě flexibilní formy práce.

Na následujícím obrázku je uveden přehled nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v členění dle velikosti podniků (do 100 zaměstnanců a mezi 100 a 500 zaměstnanců). Jedná se o výsledky marketingového průzkumu agentury B-inside z roku 2019. Z výsledků je zřejmé, že dominantním benefitem jsou stravenky, které se v šetření umístily na nejvyšší pozici co do frekvence zastoupení.

OBRÁZEK 26 NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY DLE VELIKOSTI PODNIKŮ

Zdroj: B-inside, 2019

Další důležitou kapitolou zaměstnaneckých benefitů jsou také flexibilní formy práce. Například zkrácené úvazky čím dál více preferují především vyspělé evropské státy, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například Nizozemí, Švédsko či Dánsko. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (dánský model „Flexicurity“), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Přes pozitivní změny na poli flexibility, které trochu mimoděk v poslední době přinesl všeobecný nedostatek pracovních sil na trhu práce, stále **na Českou republiku platí tři ne úplně příjemné charakteristiky:**

1. **V ČR jsou částečné úvazky stále zcela minoritní.** V EU je to třetina všech úvazků, v českých podmínkách ani ne desetina.
2. **Český stát práci daní tak, že brání většímu vytváření částečných úvazků.** Stát odrazuje v rodině od opětovného nástupu do práce toho partnera, který pečuje více o dítě (typicky matka) tím, že druhému partnerovi přiznává poměrně vysokou daňovou slevu na nepracující manželku/manžela. Dále pak rozvoji částečných úvazků brání vysoké odvodové zatížení, což se právě výrazně projevuje u částečných, méně placených úvazků.
3. **Místo flexibilních úvazků nastupují jiné formy práce.** Pokud je flexibilita v zaměstnaneckém poměru nedostupná, matkám malých dětí zbývá možnost řetězení krátkodobých prací, případně alternativa ve formě podnikání, i když o to matka třeba vůbec neusiluje. Důchodci pak místo racionálně nastaveného příjmu z penze a třeba z částečného úvazku volí kompletní ukončení aktivního působení na trhu práce, i když mají stále dost sil a rádi by se dál v zaměstnání realizovali.

Nedostatek zaměstnanců nutí české firmy nabízet flexibilnější formy práce, než je jen klasická osmihodinová pracovní doba. **A také se pracovní nabídky rozšiřují na skupiny obyvatel, které pro mnohé společnosti byly ještě před pár lety málo zajímavé** – rodiče, především matky s malými dětmi, seniory v předdůchodovém či důchodovém věku i některé skupiny mladých lidí, kteří teprve vstupují na český trh práce.

Základní rozdělení, podle kterého se dá na zaměstnanecké výhody nahlížet, je následující:

- ✓ **Finanční benefity** – mezi nejznámější patří asi 13. a 14. plat nebo kvartální či půlroční odměny, které se odvíjejí od zisku společnosti. Je dobré vědět, že tyto benefity si zaměstnanec může nárokovat, pokud je má přímo uvedené v pracovní smlouvě. Pokud tam definované nejsou, je na dobré vůli zaměstnavatele (nebo spíš na jeho ekonomickém výsledku), aby tyto bonusy vyplatil.
- ✓ **Nefinanční benefity** – v této oblasti jde o poměrně širokou paletu nástrojů. Společnosti mohou zaměstnancům zprostředkovat nejrůznější slevy, poukazy, výhody či služby, které se dají v rámci firemní nabídky využívat. Tato nabídka by se v ideálním případě měla odvíjet od preferencí samotných zaměstnanců a

může zahrnovat oblast zdraví, gastronomie, kultury, sportu nebo třeba rekreace a dnů volna navíc.

Flexibilitu na trhu práce lze v zásadě sledovat na dvou úrovních:

- ✓ **Externí flexibilita** – tj. flexibilita z pohledu trhu práce (jaká je situace na trhu práce a jaká systémová opatření je třeba zavést, aby cílová skupina měla možnost volby, aby nástroje flexibility byly dostupné pro všechny zaměstnance a ne jen pro zaměstnance velkých a nadnárodních firem atd.);
- ✓ **Interní flexibilita** – tj. flexibilita z pohledu firmy (jsou-li na trhu práce pro cílovou skupinu zaměstnanců dostatečné podmínky pro flexibilní způsoby práce, mohou zaměstnavatelé realizovat praktické kroky pro umožnění interní flexibility a to, co umožňují pracovní-právní podmínky v naší zemi v rámci nástrojů uplatňování flexibilní formy zaměstnání).

5.2.2 Age management

Age management představuje jednu z novějších (moderních) oblastí, které nabývají většího významu v oblasti řešení pracovní-právních závazků a zaměstnaneckých vztahů. **V problematice age managementu lze doporučení pro kolektivní vyjednávání rozdělit do dvou základních úrovní:** 1. doporučení na úrovni státu (veřejné správy) a 2. doporučení na úrovni firemního sektoru.

Doporučení na úrovni státu (veřejné správy)

V této rovině by mělo být cílem do aktivit a opatření Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí **mnohem více než doposud začlenit soukromý sektor** (firmy malé, střední i velké). Soukromý sektor by se měl rovněž výrazněji podílet na vyhodnocování výsledků akčního plánu (toto probíhá jednou ročně).

Dalším doporučením je začlenit do aktivit a opatření Národního akčního plánu také mnohem více **sociální partnery** (rovněž z malých, středních i velkých firem a také z organizací státní správy). Sociální partneři by se měli rovněž výrazněji podílet na vyhodnocování výsledků akčního plánu.

Stát, odborové organizace a zaměstnavatelé by měli mnohem více a koncepčněji spolupracovat v **tématech stárnutí pracovních sil a zavádění koncepce Age**

managementu. Podle domácích i zahraničních zkušeností a doporučení je pro implementaci Age managementu klíčová spolupráce státu, zaměstnavatelů a sociálních partnerů.

Stát a „jeho instituce“ by měly být mnohem pro-aktivnější v prosazování a vytváření podmínek pro fungování Age managementu než doposud. Tuto roli v podstatě zčásti převzal nevládní a soukromý sektor.

Stát by měl podporovat mnohem více **mobilitu a flexibilitu pracovních sil na trhu práce a v politice zaměstnanosti.** Absence programu/programů flexicurity v praxi omezuje mobilitu a flexibilitu zaměstnanců a limituje i zavádění Age managementu do praxe.

Stát by měl mnohem více **podporovat a prosazovat zavádění inovativních procesů, nástrojů a metod, jakými jsou odpovědné podnikání, diverzita/diverzitní management.**

Doporučení na úrovni soukromého sektoru, (malé, střední i velké firmy)

Personalisté mají možnost ovlivnit správnou praxi při zavádění Age managementu, a pomoci tak ředitelům nebo majitelům firem. Většina majitelů nebo ředitelů je zaměstnána každodenním provozem firmy (organizace), a málokdy má čas zamyslet se nad dalším vývojem v řízení lidských zdrojů. **Age management by měl být neoddělitelnou součástí stávajících procesů a postupů v HR.** Co ale může personalista udělat? Než začne realizovat opatření Age managementu na podporu věkové diverzity, **měl by zanalyzovat silné a slabé stránky dané firmy a zamyslet se nad aktuálními problémy a potřebami.**

V rámci mapování by se měli personalisté zaměřit na **4 základní oblasti:**

1. **strategické plánování pracovní síly** (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace nábory),
2. **řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců** (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),

3. **pracovní podmínky a prostředí** (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
4. **flexibilitu a mobilitu pracovních sil** (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

V rámci tohoto měření/mapování by se současně personalisté měli podívat i na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech těchto oblastech, na jejich provázanost se strategií a firemními cíli. Takové měření a vyhocení lze udělat na úrovni velké, ale i menší firmy. Často je velmi důležité, aby se tématu věnovali **nejen personalisté, ale i ředitelé**. V rámci firmy by se mělo jednat o otevřenou komunikaci i vůči zaměstnancům, aby se cítili být součástí procesu.

Cílem měření/mapování je vytvoření srovnání měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy a organizace nastavují procesy s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál. Součástí měření by mělo také být **zjištění přístupu firmy k celkové diverzitě**. Následně to může být užitečným nástrojem k nastartování změn.

V zájmu překonání možných problémů při zavádění je vhodné, když se ve firmě vytvoří projektový tým složený z lidí z různých pozic a s různými zkušenostmi. Spolu tak můžou vytvořit plány možného vývoje firmy. Zaměřit by se měli zejména na dvě situace: **co se může stát, když firma diverzitu a Age management bude podporovat, a co se může stát, když žádné změny nezavede**.

Další krok by měl spočívat ve formulaci konkrétních krátkodobých i dlouhodobých kroků a aktivit, možných příležitostí a potenciálních hrozeb. Všechny aktivity by měly být navázané na celkovou strategii firmy (organizace) a měly by mít jasně definovaná a měřitelná kritéria pro dosažení cílů.

Velkou roli hraje v procesu implementace také **interní komunikace**. Bez toho, aby všichni zaměstnanci chápali důležitost diverzity a Age managementu, nebude možné prosadit žádné změny. Téma by mělo být komunikováno nejen dovnitř, ale i veřejně s ohledem na společenskou odpovědnost firmy/firem.

5.2.3 Spravedlivé odměňování (včetně omezení GPG)

Spravedlivé a představě zaměstnanců odpovídající odměňování je jedním z nejzásadnějších témat pro převážnou část pracujících v zaměstnaneckém poměru. Tato oblast představuje velmi citlivé téma a současně představuje jistě jedno z nejčastějších témat, která jsou diskutována v rámci probíhajícího sociálního dialogu napříč spektrem všech jeho účastníků.

Gender pay gap (GPG, tedy ukazatel, který stanovuje hodnotu rozdílů v odměňování žen a mužů) je rovněž důležitým ukazatelem pracovněprávních podmínek, **kteřý je důležité zohledňovat v rámci kolektivního vyjednávání**. Tento ukazatel je používán na úrovni EU, jako hlavní indikátor nerovného odměňování žen a mužů sloužící k mezinárodnímu srovnání.

Aktuální hodnotu GPG každým rokem zveřejňuje Eurostat a Český statistický úřad. Spočítat v současné době lze i tzv. **očištěný GPG**, jehož hodnota vyjadřuje rozdíl v příjmech žen a mužů na srovnatelné pozici, ve srovnatelném věku a se srovnatelným vzděláním nebo délkou praxe. Je tak možné přesněji stanovit, **jak velkou část GPG představuje přímo samotná diskriminace**. Do výpočtu GPG se promítají následující parametry:

- ✓ **Přímá diskriminace** - ženy dostávají za stejnou práci (nebo práci stejné hodnoty) nižší mzdu než muži.
- ✓ **Nepřímá diskriminace** - zdánlivě neutrální zacházení, které v důsledku znevýhodňuje ženy.
- ✓ **Horizontální segregace trhu práce** - ženy jsou mnohem častěji zastoupeny v odvětvích, ve kterých je nižší úroveň mezd.
- ✓ **Vertikální segregace trhu práce** - do vedoucích pozic se častěji dostávají muži než ženy.
- ✓ **Péče o rodinu a domácnost** - péči o rodinu či domácnost se ve větší míře věnují právě ženy.
- ✓ **Genderové stereotypy** - ženám a mužům jsou přisuzovány rozdílné vlastnosti, schopnosti a společenské role (např. žena – pečovatelka, muž – živitel rodiny).

Dle dat ČMKOS lze **přístup sociálních partnerů ke sjednávání vývoje mezd** na úrovni kolektivních smluv vyššího stupně (na základě údajů obsažených v dohodách o mzdovém vývoji v kolektivních smlouvách vyššího stupně uzavřených v České republice) rozdělit do tří skupin, a to:

- I. **skupina** – uzavřené kolektivní smlouvy vyššího stupně garantují nárůst průměrné nominální mzdy. Smluvní strany se v těchto případech dohodly, že v roce následujícím dojde u jednotlivých zaměstnavatelů k nárůstu průměrných nominálních mezd ve srovnání s rokem předcházejícím. Přitom průměrná nominální mzda zaměstnanců v jednotlivých kategoriích u jednotlivých zaměstnavatelů v roce nadcházejícím vzroste ve srovnání s rokem předcházejícím. Z výpočtu je vyloučen objem mzdových prostředků vyplacených na manažerské platy a odpovídající počet manažerů.
- II. **skupina** – uzavřené kolektivní smlouvy vyššího stupně garantují (usilují) udržení reálné mzdy. V tomto případě se zaměstnavatelé zavazují, že v rámci snahy o udržení reálné mzdy, bude brán zřetel jak na oprávněné zájmy zaměstnanců, tak i na výkonnost dané konkrétní společnosti, její aktuální ekonomickou situaci a postavení na trhu. V případě, že zaměstnavatel vykáže v předchozím období dobré výsledky hospodaření vyjádřené některým z uvedených ukazatelů (např. zisk po zdanění, EBITDA, bilanční cash – flow atp.), budou sociální partneři na podnikové úrovni hledat vhodný způsob a formu mzdového plnění. Zaměstnavatelé se zavazují, že po dobu účinnosti uzavřené kolektivní smlouvy navýší v každém kalendářním/finančním roce mzdy nevedoucích zaměstnanců provozů prodejen o průměrnou roční míru inflace. Výše mzdového plnění by měla zohlednit míru inflace, zvýšení životních nákladů zaměstnanců a odpovídat ekonomickým možnostem zaměstnavatele, výkonnosti a sociálnímu postavení jednotlivých skupin zaměstnanců a situaci na trhu práce.
- III. **skupina** – uzavřené kolektivní smlouvy vyššího stupně upravující zvýšení tarifních (základních) mezd, mzdových příplatků, resp. i dalších složek mzdy a současně obsahují ustanovení o úpravě mezd v PKS. V tomto případě základní tarifní mzdy (i základní smluvní mzdy u nemanagerských profesí) budou k začátku roku navýšeny o určitou procentně vyjádřenou hodnotu oproti roku předcházejícímu. Konkrétní pravidla a podmínky tohoto navýšení základních tarifních mezd pak budou stanoveny pro každého zaměstnance, a to za

podmínek dojednaných v podnikových kolektivních smlouvách jednotlivých společností.

Jinými typy závazků, které mohou být v rámci kolektivního vyjednávání ze strany odborových organizace dojednány, jsou například (jedná se o příklady z oblasti kolektivních smluv vyššího stupně):

- ✓ Přírůstek průměrné mzdy zaměstnanců se bude, zejména v závislosti na výkonnosti zaměstnavatele a jeho finanční situaci přizpůsobovat **růstu životních nákladů**.
- ✓ Zaměstnavatel se zavazuje udržovat výši reálné mzdy tak, že garantuje navyšování mezd o určité stanovené procento nad skutečnou inflaci každému zaměstnanci, a to **dle skutečné inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen** procentní změnou průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.
- ✓ Zaměstnavatel se zavazuje, že dojde v nadcházejícím roce k navýšení reálných mezd zaměstnanců **o pevnou procentní sazbu** oproti roku předcházejícímu. V případě, že zaměstnavatel vykáže v předchozím období kladné výsledky hospodaření vyjádřené některým z uvedených ukazatelů (např. zisk po zdanění, EBITDA, bilanční cash – flow atp.) **bude zahájeno na podnikové úrovni jednání o navýšení mezd zaměstnanců**.

V souvislosti s oceňováním je důležité zmínit otázku motivace. **Motivace představuje zásadní prostředek** pro další práci se zaměstnancem. Vhodná kombinace motivačních nástrojů může významně ovlivnit jak pracovní výkony zaměstnance, tak jeho spokojenost s vykonávanými činnostmi, uspokojení s tím, že je v naší společnosti zaměstnán a tím přispět k pozitivnímu vnímání organizace.

Způsoby a formy **motivace a oceňování pracovníka** jsou různé. Jejich volba je individuální a záleží na tom, jaký způsob je pro pracovníka nejvhodnější:

- ✓ poděkování (slovní či písemné),
- ✓ pochvala (slovní či písemné),
- ✓ mimořádná odměna (výhoda).

Oceňování se provádí buď **veřejně před kolektivem, nebo „mezi čtyřma očima“**. Je potřeba vycházet z osobnosti a přání pracovníka a také respektovat pracovníkovo rozhodnutí při zachování diskretnosti.

Jedním z hlavních nástrojů motivace je právě odměňování. Je používáno odměňování peněžní formou (mzda, mimořádné odměny) a formou nepeněžní. Nepeněžní odměňování může mít tyto formy:

- ✓ vyjádřitelná v penězích (materiální výhody) – např. investice do vzdělávání pracovníka
- ✓ nevyjádřitelná v penězích (pochvala, ocenění v rámci zařízení)

5.2.4 Rovné postavení mužů a žen, jejich kariérního postupu a odměňování

Z úrovně EU je doporučováno členským státům zavést do příslušné legislativy promítnout právo jednotlivců vyžádat si informace o úrovni platů, pravidelně podávat zprávy o odměňování na úrovni podniku, realizovat audity odměňování a zohledňovat otázky rovného odměňování v rámci kolektivního vyjednávání. Negativní vliv na nerovné odměňování žen a mužů má také netransparentnost odměňování. **Postavení mužů a žen v rámci zaměstnaneckého stavu, možnosti jejich kariérního růstu a především jejich vzájemná rovnost v odměňování tedy jsou dalším ze zásadních témat v rámci kolektivního vyjednávání.**

Český trh práce je rozdělený dlouhodobě na typicky mužské a typicky ženské obory. Současně existuje dlouhodobý nedostatek žen na vyšších manažerských / rozhodovacích pozicích, pro ženy zpravidla platí, že obtížněji než muži sladují rodinný a pracovní život. V neposlední řadě existují společenské stereotypy, předsudky a zažité postupy, které nelze měnit bez generační obměny. **Mezi tyto typické ve společnosti zakořeněné předsudky patří především následující:**

- ✓ **Existují typicky ženské a typicky mužské profese na trhu práce** (ženy častěji pracují v oborech a na pozicích, které jsou spojeny s nižším finančním ohodnocením. Jedná se o pozice v prodejnách, úklidových službách, ve školství, některé profese ve zdravotnictví a sociálních službách, v terciálním sektoru obecně. V neposlední řadě je tento stav typicky spojený se zaměstnáním ve veřejném sektoru.

- ✓ **Ženy si zpravidla řeknou o nižší plat než muži** (přetrvává stigma, že při nábore nových zaměstnanců si při dotazu na očekávanou odměnu ženy často říkají o výrazně nižší plat než muži. To se samozřejmě nabízí zaměstnavateli k výhodnému využití ve svůj prospěch)
- ✓ **Menší zastoupení žen na manažerských postech** (existuje dlouhodobý předsudek, že ženy mají o tyto pozice nižší zájem, a to například z důvodů potřeby více času, který chtějí věnovat péči o rodinu.
- ✓ **Kariérní přestávky** (další z důležitých příčin, které deformují podmínky pracovního trhu z genderového hlediska, je spojena s délkou mateřských a rodičovských dovolených, které jsou tradičně v podmínkách ČR jedny z nejdelších).

Ženy jsou dlouhodobě ohroženy chudobou nebo sociálním vyloučením ve větší míře než muži, a to ve všech věkových kategoriích. Ve věkové kategorii nad 65 let jsou dokonce ohroženy chudobou nebo sociálním vyloučením ve dvakrát vyšší míře než muži. **Na snižování rozdílu v průměrných mzdách žen a mužů má pozitivní dopad podpora sladování pracovního a rodinného života.** Významným nástrojem pro snižování rozdílů v průměrných mzdách žen a mužů jsou také osvětové aktivity. Důležitou roli při snižování gender pay gap hraje důsledná kontrola práva na rovnou odměnu, které je zaměstnavateli stále do určité míry porušováno. Také kontroly dodržování práva na rovnou odměnu provádí Státní úřad inspekce práce.

Jedním z významných nástrojů na snižování bariér v dostupnosti zaměstnání pro ženy a muže patří **podpora genderově nestereotypních zaměstnání a odborností** pro muže i ženy zejména prostřednictvím rekvalifikací a formou osvětových kampaní.

Rozdíl v odměňování žen a mužů je ovlivněn také péčí o nezaopatřené dítě či osobu blízkou a stereotypy, které se k této pečující osobě vážou (např. že bude často doma s nemocnými dětmi, nižší výkonnost apod.). To bývá často bariérou k samotnému získání pracovního místa, profesnímu růstu a zvyšování kvalifikace. Pečující uchazeči a uchazečky o zaměstnání mají znevýhodněnou startovací pozici a jsou závislí/é na nabídce dělených nebo flexibilních pracovně právních vztahů nebo jsou nuceni přijmout hůře placenou práci. Až 58 % žen se při přijímacích pohovorech setkává s otázkami na svůj rodinný život a situaci. I při současné nízké míře nezaměstnanosti se 30 % žen s dvouletými dětmi a 60 % žen s tříletými dětmi stává

nezaměstnanými bezprostředně po ukončení rodičovské, ženy s předškolními dětmi ve věku 5–7 let jsou přitom často nezaměstnané déle než rok. Ve srovnání s okolními evropskými státy **pracuje v ČR jen velmi málo žen s dětmi do šesti let**. Výzkumy dále uvádějí 6% průměrný rozdíl v nástupní mzdě po delší pracovní absenci (pro ženy typicky MD/RD) mezi ženami a muži v neprospěch žen.

Za další důvod rozdílů v odměňování bývá uváděn fenomén, kdy **ženy nežadají o kariérní postup nebo navýšení mezd/platů a/nebo odměn tak často jako muži** (nižší míra asertivity a sebedůvěry u žen). Výzkumy uvádějí tento fenomén typicky v dominantně mužském pracovním prostředí, kde jsou ženy v minoritním postavení.

Základním východiskem pro úspěšnou aplikaci genderově vyváženého přístupu ve struktuře organizace je důležitá **vůle a ochota organizace / úřadu se danou problematikou (vůbec) zabývat**.

V následujícím přehledu jsou uvedena doporučení týkající se postupů v oblasti genderové problematiky, jejichž pomocí lze docílit **maximálně transparentního a objektivního platového hodnocení všech zaměstnaných**. Z hlediska rovnosti v odměňování mohou v oblasti veřejných služeb být realizována např. následující opatření, která přispějí k dosažené vyšší míry této rovnosti:

- ✓ Nastolovat **genderově citlivou kulturu** v organizační struktuře instituce;
- ✓ **Uplatňovat princip transparentnosti odměňování** mezi muži a ženami na všech pozicích v rámci struktury instituce;
 - objasnit zaměstnancům, jak je jejich celkový příjem z výkonu placené práce strukturován a proč zrovna tímto způsobem;
 - zjišťovat, monitorovat a vyhodnocovat dostatečně genderově senzitivně rozdíly v platech žen a mužů podle stanovených kritérií (provádět např. **genderové audity odměňování** – zjišťovat mzdové zařazení, nastavení mezd / platů, odměn i bonusů apod. u žen a mužů, u osob pracujících na plný i částečný úvazek apod.).
- ✓ **Vypracovat strategii, akční plán, pro odbourání zjištěných rozdílů** (tj. co a do kdy odstranit): Stanovit konkrétní cíle a termíny jejich dosahování:

- Stanovit postupy / kroky k dosažení cílů (např. revize procesu stanovování platů za výkon dané práce, revize využívání flexibilních forem práce apod.).
- Vyčíslit zdroje nutné k provedení strategie: lidské, časové, finanční.
- ✓ Uplatňovat účinnou **komunikační strategii o rozdílech v odměňování žen a mužů** napříč celou organizací:
 - **Informovat pravidelně a srozumitelně o dané problematice směrem od vedení, k odborům i zaměstnancům a zaměstnankyním** (v rámci organizace zřídit např. vnitřní webovou stránku, kde budou publikovány rychlé, krátké informace a zprávy k dané problematice, zavést otevřený dialog – chat).
 - Zavést (nejen) ve větších organizacích kanál pro komunikaci jako například kontaktní bod či schránku anebo horkou linku pro dotazy a připomínky pracujících s kontakty na poradce či poradkyně anebo řídicí pracovníky či pracovnice specializované na problematiku rovného odměňování žen a mužů – aplikace konkrétních opatření záleží samozřejmě na velikosti úřadu (v případě malých organizací bude těžko realizovatelná většina vedených opatření).
- ✓ **Inspirovat se příklady dobré praxe** ze zahraničí i z domova.

Všechna výše uvedená doporučení se mohou, v případě jejich vhodného zapracování do procesu kolektivního vyjednávání, do výsledků vyjednávání dobře promítnout. Je tedy důležité mít v této oblasti stanovenou strategii, která je sdílená všemi zainteresovanými stranami /zejména ze strany zaměstnanců).

5.2.5 Kvalitní personální práce

Personální politika společnosti (či celého odvětví) představuje rovněž jeden ze zásadních bodů, kterému je potřeba věnovat adekvátní pozornost v rámci procesu kolektivního vyjednávání. **V kontextu kolektivního vyjednávání se jedná o důležitou oblast, která může přinést v konečném důsledku velmi zásadní přínosy do výsledku kolektivního vyjednávání.**

Obecně je cílem personální práce jak **zabezpečení potřebné kvantitativní stránky lidských zdrojů** (počet, struktura a formální kvalifikace), tak **zabezpečení jejich**

kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Obsah personální práce vychází z cílů personálního řízení, které jsou nezbytnou součástí práce vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení, tj. všech, kteří řídí činnost jiných zaměstnanců. **Základní činnosti personální práce jsou především:**

- ✓ **plánování zaměstnanců** (plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění)
- ✓ **získávání a výběr zaměstnanců** (určení způsobů a metod pokrytí potřeb zaměstnanců, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru zaměstnanců)
- ✓ **rozmíst'ování zaměstnanců** (zařazování do pracovní činnosti, ukončování pracovního poměru, penzionování zaměstnanců)
- ✓ **hodnocení pracovníků** (pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje zaměstnanců)
- ✓ **hodnocení práce a popis pracovních míst**
- ✓ **odměňování** (tvorba nástrojů pracovní motivace a firemních mzdových systémů)
- ✓ **vnitropodnikové systémy vzdělávání** (plánování vzdělávání, jeho příprava a organizace)
- ✓ **kolektivní vyjednávání** (jednání zaměstnavatelů a odborů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovně právních agend)
- ✓ **sociální péče** (organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, sport, rekreace, kultura atd.)
- ✓ **personální informační systém** (pro potřeby firmy i externí orgány – úřad práce, personální administrativa)

Všechny výše uvedené oblasti činností je potřeba uchopit a realizovat systematickým přístupem. Velmi úspěšné organizace se totiž od méně úspěšných odlišují především ve způsobu, kterým dokáží **formovat lidské zdroje firmy a maximálním způsobem je motivovat k vysoké výkonnosti a pozitivnímu vztahu k firmě.**

Způsob zajištění personálního řízení firmy je odvislý od velikosti firmy a existující struktury řízení. Ve všech firmách je personální ředitel zpravidla členem vrcholového vedení firmy. Ve velkých a středních firmách je personální útvar rozčleněn na řadu

odborných oddělení. V malých firmách je personální činností pověřen zpravidla některý z vedoucích zaměstnanců.

Nehledě na velikost firmy je ale potřeba věnovat se velmi důkladně systematickému plánování a vyhodnocování personální práce ve společnosti. Dílčí parametry této oblasti jsou pak stavebními kameny pro řadu oblastí kolektivního vyjednávání.

Velmi důležité je také nezapomínat při sestavování rozpočtů společnosti na **vyčlenění dostatečného množství prostředků právě na personální oblast**. Tzn. pamatovat v rozpočtu firmy na investice do personálních činností, do rozvoje vlastních zaměstnanců atd. Prostředky investované do souvisejících činností mohou v budoucnu generovat zcela zásadní objem zisků firmy.

5.2.6 Prevence úrazů a nemocí z povolání (jako nadstavba BOZP)

Každé povolání představuje riziko vzniku poškození zdraví, tzn. pracovní úraz, ale mimo jiné také vznik nemoci z povolání. Ačkoliv se to nemusí na první pohled zdát, jedná se o velmi závažný zdravotní, ale i ekonomický problém, který ohrožuje každého pracujícího. **Rovněž otázka pracovních úrazů a nemocí z povolání je tedy velice důležitým tématem, jemuž je potřeba v rámci kolektivního vyjednávání věnovat patřičnou pozornost.**

Nejvíce úrazů vzniká obvykle v důsledku špatně nebo nedostatečně odhadnutého rizika (cca 80% všech pracovních úrazů). Další častou příčinou úrazů či nemocí z povolání jsou nedostatky osobních nebo osobnostních předpokladů k řádnému pracovnímu výkonu.

Mezinárodní organizace práce se zabývá intenzivně touto problematikou. **Například pro oblast zdravotnictví** vydala v souvislosti se zlepšováním pracovních podmínek manuál, který se zabývá řízením pracovních rizik, biologickými riziky, muskuloskeletárním onemocněním, ergonomii práce, ale také diskriminací a násilím na pracovišti. Většina z nich je relevantní (popř. v nějaké upravené / přizpůsobené podobě) i pro další oblasti podnikatelských aktivit.

- I. **Biologičtí činitelé** - zásadní pro prevenci před biologickými činiteli je dodržování protiepidemických a hygienických opatření a používání osobní ochranné pracovní pomůcky - OOPP (jednorázové ochranné rukavice navléknuté až po zaschnutí dezinfekce). Důležitým faktorem je též dodržování pravidelných pracovně lékařských prohlídek.
- II. **Fyzická zátěž** - důležitým preventivním prvkem při fyzické zátěži v zaměstnání je ergonomické uspořádání pracoviště, dodržování zásad manipulace s břemeny, školení zaměstnanců, organizace práce, odpočinek (po dvou hodinách práce se doporučuje 5-10 minut přestávka), ale také správné posouzení zdravotní způsobilosti pracovníka a dodržování pravidelných termínů lékařských prohlídek.
- III. **Psychická zátěž** - preventivní opatření při psychické zátěži ve zdravotnictví jsou zejména na straně zaměstnavatele. Ten je první v pořadí, který by měl začít uvažovat o riziku stresu v práci a hlavně se zaměstnanci o této problematice aktivně hovořit. Právě zaměstnavatel je v mnoha případech odpovědný za stres na pracovišti, který má z dlouhodobého hlediska obrovský vliv nejen na výkon zaměstnance, ale také na ekonomiku nemocnice či jiného zdravotnického zařízení. Zaměstnanci jsou častěji nemocní, což může způsobit fluktuaci zaměstnanců.

Mezi významná opatření v oblasti prevence patří funkční systém pracovně lékařských služeb a preventivních pracovně lékařských prohlídek, s ohledem na rizika práce a pracovního prostředí.

Co se týče doporučení v této oblasti, je vhodné na úrovni kolektivního vyjednávání mezi zúčastněnými stranami dojednat, že se zaměstnavatel se bude zabývat všemi podněty odborové organizace a jejích funkcionářů mající za cíl zvýšit prevenci pracovním úrazům a nemocem z povolání. Možná konkrétní opatření pak mohou být například následující:

- ✓ Zaměstnavatel bude průběžně projednávat nedostatky zjištěné kontrolami v rámci organizace (nedostatky a jejich odstraňování v oblasti BOZP na pracovištích budou projednávána přímo s vedoucími zaměstnanci, včetně vyřizování stížností zaměstnanců z oblasti BOZP)

- ✓ Podpora průběžného organizování propagační a informační činnosti v oblasti BOZP ze strany zaměstnavatele,
- ✓ Zajištění účasti zástupce odborů na prohlídkách pracovišť instituce s možností předání svých připomínek týkajících se BOZP,
- ✓ Umožnění přítomnosti zástupce odborů při provádění prověrek bezpečnosti práce, při šetření smrtelných a ostatních pracovních úrazů, nemocí z povolání a jejich odškodňování.
- ✓ Respektování návrhů opatření na odstranění rizik a organizační opatření ke zvýšení prevence.

5.2.7 Ochrana před šikanou a násilím na pracovišti

Jedná se o oblast, která je na úrovni procesu kolektivního vyjednávání poměrně těžce uchopitelná, a to zejména vzhledem k citlivosti řešeného tématu. Přesto je potřeba pokusit se v rámci vyjednávání zajistit i pro toto téma odpovídající pozornost a promítnout do kolektivních smluv toto téma vhodným způsobem.

Podle statistik společnosti STEM/MARK má **s pracovní šikanou zkušenost přibližně čtvrtina zaměstnanců**. Nejčastěji jsou oběťmi šikany ženy (27 %), ne zcela výjimečně jsou její obětí však i muži (19 %). Asi 43 % šikanovaných se s tímto jevem setkává alespoň jednou týdně, přičemž více jak 50 % zaměstnanců jsou šikaně vystavováni déle jak jeden rok. Zhruba tři pětiny zaměstnanců jsou **šikanováni svým nadřízeným (bossing) a jedna čtvrtina pak kolegou (mobbing)**.

Pracovní šikana má velmi negativní vliv na zdraví člověka, zejména pak na jeho psychickou pohodu a zdraví. Ačkoliv se to nemusí zdát, následky mohou být opravdu velmi vážné a to zejména pro osoby bez zkušeností se šikanou nebo s nižším sebevědomím. Dochází-li ve firmě nebo na pracovišti k bossingu či mobbingu je to jasný důkaz toho, že se jedná o velmi nezdravé pracovní prostředí a evidentně zde došlo k narušení sociálních vztahů. Jedná se o tzv. patologické chování, tedy abnormální a obecně nežádoucí společenské jevy, které jsou společensky nebezpečné a nejsou v souladu se standardními sociálními, ale i právními normami společnosti.

Existuje mnoho metod, jak se bránit šikaně v práci. **Nejdůležitější je ale prevence, která platí zejména pro majitele a manažery firem**. Z hlediska zaměstnance, který je šikanován, je pak na zváženu, zda se bránit právně.

Rovným zacházením a diskriminací, potažmo šikanou, se zabývá Zákoník práce č. 262/2006 Sb. Konkrétnosti jsou pak uvedeny v § 1a odst. 1 písm. e) části 1 Hlavy 4.

Co se týče doporučení, zásadní je podnikat preventivní opatření, která si ale musí nejdříve uvědomit zaměstnavatelé a manažeři firem. Je tedy důležité s nimi o šikaně mluvit, zejména o jejím negativním dopadu na dlouhodobý chod, ale i úspěšnost firmy. Většinou právě oni jsou odpovědní za šikanu ve firmě. Nejenže často sami šikanují, ale i šikaně vědomě přihlížejí, a to aniž by proti ní nějak zakročili. Neuvědomují si totiž, že škodí sami sobě, respektive své firmě. **Z dlouhodobého hlediska má tolerance šikany vysoce negativní vliv na výkon zaměstnanců a ve finále i celkovou prosperitu firmy.** Zaměstnanci jsou častěji nemocní, což může být pro firmu, zejména u fluktuace kvalitních zaměstnanců, velmi nepříjemné až devastující.

Z uvedených důvodů je proto naprosto zásadní, aby tato problematika našla ukotvení, alespoň v základních obrysech, v procesu kolektivního vyjednávání a odpovídající opatření na ochranu zaměstnanců se promítla do uzavíraných kolektivních smluv. **Sociální dialog a kolektivní vyjednávání mohou v tomto ohledu být jedním z nástrojů při řešení a eliminaci vztahové patologie.** Zahrnutí všech relevantních aktérů (odbory, zřizovatel, organizace apod.) do procesu řízení a řešení vztahů na pracovišti může být v tomto směru přínosem.

Zahrnutí tématu šikany na pracovišti do kolektivní smlouvy může být významným nástrojem v oblasti antimobbingových opatření. Kromě kolektivních smluv mezi tato opatření dále patří například:

- ✓ Seznámení s managementem prevence násilí na pracovišti.
- ✓ Zavedení jasných postupů a komunikace v případě výskytu vztahové patologie.
- ✓ Jasně stanovení zodpovědnosti a kompetencí napříč odděleními.
- ✓ Přehodnocení či změny v organizačních procesech.
- ✓ Nové nastavení komunikačních pravidel a vzájemné empatie a lidskosti na pracovišti. Aktivní podpora zdravých vztahů. Proškolení v konflikt managementu, nové motivace pracovníků.
- ✓ Rozvoj lidských zdrojů, zvyšování kompetentnosti pracovníků, péče o zaměstnance a jejich optimální využití.

- ✓ Komplexní, jednotné a efektivní řízení krize u vztahové patologie, které neumožní další výskyt vztahové patologie.
- ✓ **Etický kodex, zavedení pravidel, možnost uvedení do pracovních smluv, rámcové do-hody, kolektivní smlouvy.**
- ✓ Aktivní zapojení týmu do změn, aktivní porady, teambuildingové aktivity, průběžné so-ciomapování a 360stupňové zpětné vazby.
- ✓ Zavedení interních antimobbingových opatření – poučení, napomenutí, výstraha, důtka, vytýkácí dopis, odvolání z funkce, přeložení, výpověď (vše dle reálných a zákonných možností daného pracoviště).
- ✓ Pomoc třetích stran. Využití krizového týmu, konzilia, supervize, koučinku, mentoringu, mediace, sociálního dialogu apod.
- ✓ Edukační a osvětové aktivity.

5.2.8 Podpora zdraví a zdravého životního stylu

Podporou zdraví a zdravého životního stylu na pracovišti rozumíme souhrn organizačních, vzdělávacích, motivačních a technických aktivit a programů zaměřených tak, aby podporovaly zdravý životní styl a vedly zaměstnance a jejich rodinné příslušníky k ozdravení vlastního životního stylu.

Úspěch podpory zdraví na pracovišti závisí na jejím přijetí managementem a jejím integrování do existujících postupů v organizaci. Klíčovým faktorem vedoucím k úspěchu je aktivní zapojení všech zaměstnanců do procesu plánování a rozhodování v oblasti podpory zdraví, což by mělo vzbudit u zaměstnanců zájem a vyvolat v nich pocit spoluzodpovědnosti za program.

Mezi základní doporučení v rámci podpory zdraví a zdravého životního stylu na pracovišti patří například následující:

- ✓ Práce je organizována tak, aby zaměstnanci nebyli pracovním přetěžováni ani pracovním nevytížení.
- ✓ Zaměstnancům je umožněno rozvíjení osobní pracovní kariéry a tyto možnosti jsou součástí organizace práce.
- ✓ Všem zaměstnancům je umožněno se aktivně účastnit podpory zdraví na pracovišti.
- ✓ Vedoucí pracovníci podporují své podřízené a dobrou pracovní atmosféru.

- ✓ Organizace aktivně pracuje na reintegraci zaměstnanců (zvláště handicapovaných) po návratu do zaměstnání po dlouhodobé pracovní neschopnosti.
- ✓ Organizace provádí opatření k lepšímu sladění (přizpůsobení) pracovního a rodinného života.
- ✓ Opatření k podpoře zdraví jsou založena na pečlivé a pravidelné analýze informací souvisejících se zdravím: faktory pracovního prostředí, zdravotní stav, pracovní zátěž, počty pracovních úrazů a nemocí z povolání, vývoj pracovní neschopnosti, spokojenost a očekávání zaměstnanců.
- ✓ Všichni zaměstnanci jsou informováni o projektech podpory zdraví na pracovišti prostřednictvím interního informačního systému.
- ✓ Systematicky jsou analyzovány dopady uplatňovaných aktivit podporujících zdraví na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami, organizací práce, stylem vedení a možnostmi se na tomto procesu podílet, pracovním zdravím a opatřeními přijímanými v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci atd. a z těchto analýz jsou vyvozovány závěry.
- ✓ Systematicky jsou analyzovány dopady na relevantní ekonomické ukazatele jako je fluktuace zaměstnanců, produktivita, účelnost vynaložených prostředků atd. a z těchto analýz jsou vyvozovány závěry.

Cílové skupiny zaměstnanců a cíle pro aktivity podpory zdraví mohou být poměrně pestré. Existuje **široká škála opatření a programů na podporu zdraví různé náročnosti jak finanční, tak časové i personální** s možností ovlivnění různých zdravotních rizik. Je vhodné se zaměřit například na:

- ✓ prevenci rizik vyplývajících z vykonávané práce
- ✓ zdravou výživu, prevenci a kontrolu nadváhy a obezity
- ✓ zvyšování pohybové aktivity
- ✓ management stresu, podporu duševního zdraví
- ✓ odvykání kouření
- ✓ zvládání a léčbu nadměrného stresu
- ✓ prevenci chronických onemocnění (kardiovaskulární, metabolická, nádorová onemocnění)

5.3 Posilování odbornosti zástupců odborů a strategie vyjednávání

Základem tohoto doporučení je věnovat úsilí růstu odbornosti a důvěryhodnosti zástupců odborů tím, že se budou sami vzdělávat v oblasti zákoníku práce, dalšího vzdělávání a fungování benefitů.

Smyslem celého toho procesu kolektivního vyjednávání je hledání společných zájmů a přístupů k řešení vzniklých problémů a nalezení konsenzu, který je akceptovatelný pro obě strany. **Průběh kolektivního vyjednávání z těchto důvodů nelze uspěchat. Je potřeba důkladná příprava ze strany jeho účastníků.** Je důležité, aby obě jednající strany měly dostatečný prostor pro přednesení svých návrhů či požadavků a pro jejich řádné odůvodnění. Prostor je potřeba také pro seznámení se se všemi návrhy druhé strany, aby bylo možné zaujímat patřičná stanoviska.

Základem by mělo být, že vyjednávání se účastní osoby s potřebnými znalostmi dané problematiky. Může se ale stát, že někteří účastníci nedisponují znalostmi projednávané problematiky a budou muset své další kroky projednávat s odborníky (experty).

Výběr vhodné strategie kolektivního vyjednávání je velmi důležitý pro celkový výsledek procesu. V mnoha případech se může stát, že kvalita přípravy a kvalita vyjednávacího týmu se do výsledku celého procesu může promítnout větším dopadem než odborná, např. právní, erudice účastníků. **Zásadní je tedy sestavení kvalitního vyjednávacího týmu,** který bude vybaven potřebnými informacemi, ale také znalostmi problematiky obhajování zaměstnaneckých práv a požadavků.

V každém podniku se vyskytují různí lidé, různé typy osobností. Díky tomu mohou vznikat vzájemné osobní antipatie a jiné problémy. Je proto důležité, aby se podíl těchto konfliktních osob co nejvíce eliminoval, popř. se tyto osoby do vyjednávacího týmu nedostaly vůbec, neboť by to ztížilo samotné vyjednávání. Zde vycházíme z faktu, že proces kolektivního vyjednávání není jednorázový, ale zahrnuje celou sérii setkání vyjednávacích týmů. **Vyjednávací osoby by tedy měly být nekonfliktní typy lidí, dostatečně asertivní a neměly by dávat najevo svou nadřazenost nebo výjimečnost svého postavení.** Není ani vhodné vystupovat příliš komisně, nebo naopak familiárně.

Před samotným jednáním by měla být interně určeny **role a postavení jednotlivých členů týmu při vyjednávání**.

Každý člen vyjednávacího týmu by se měl orientovat v základních legislativních předpisech a také znát věcnou stránku fungování odvětví, ve kterém působí. Díky tomu pak může relevantně a aktivně působit při vytváření návrhů v kolektivní smlouvě. Současně by měl být také oporou hlavnímu vyjednavaci. Velmi důležitým úkolem je **zajištění zpětné vazby se členskou základnou**, tedy informování o průběhu vyjednávání tak, aby členové odborové organizace a ostatní zaměstnanci v případech obtížného a zdouhavého vyjednávání neztráceli chuť ve vyjednávání pokračovat a měli i nadále důvěru v jeho pozitivní výsledky. **Nedostatečná komunikace v průběhu vyjednávání** může zapříčinit rozepře a nejednotný postoj zaměstnanců, který ve výsledku může mít velmi negativní dopady na výsledky samotného vyjednávání, pokud je druhá strana zachytí a dokáže je využít.

Osobnostní charakteristiky vyjednávacích osob, jejich odborné znalosti a kvality jsou důležité i pro případ řešení sporů, které mohou při vyjednávání vzniknout. V případě sporu je vhodné jednání na určitou dobu přerušit a tím získat pro obě strany čas projednat svá stanoviska a argumentaci ve svých orgánech, se svými nadřízenými nebo s odborníky na danou problematiku.

Podle některých autorů také existují výrazné odlišnosti ve vyjednávání podle toho, zda se kolektivní vyjednávání děje za převážné účasti mužů nebo žen. To je dáno tím, že muži a ženy mají odlišný psychologický a myšlenkový přístup k průběhu a výsledkům jednání o otázkách společného zájmu zaměstnavatele a zaměstnanců.

V rámci strategie kolektivního vyjednávání je významné i **určení místa, kde vyjednávání probíhá**. Strana, která jedná ve svém domácím prostředí, bude zvýhodněna oproti druhé straně. Spravedlivější tedy je varianta jednání v **neutrálním prostředí**. Důležité může být i zařazení místnosti k jednání. Stejně jako místo, je pro úspěšnost vyjednávání důležitý i **čas jednání**. Jednání by mělo být naplánováno dostatečně dopředu na vhodný termín a hodinu jednání.

Je také nutné si uvědomit, že sociální dialog mezi jednajícími stranami při kolektivním vyjednávání neovlivňují pouze normy kolektivního pracovního práva, ale i

normy z jiných právních odvětví, jež dohromady vytvářejí právní rámec kolektivního vyjednávání.

Odborová organizace tedy bude primárně mít zájem na uzavření kolektivní smlouvy a tím i de facto záruky pro zaměstnance, co se týče pracovních podmínek, což druhé straně je nepochybně známo a v rámci kolektivního vyjednávání toho může využít či zneužít. Při vyjednávání o daných otázkách se nejvíce využijí zkušenosti jednotlivých osob, které jsou jednání přítomny. Právě zkušenosti a osobnost mohou sehrát klíčovou roli při vyjednávání. Výrazná osobnost tak může zcela obrátit vývoj jednání. Je přirozené, že během jednání bude muset jedna či druhá strana ustoupit z některých svých požadavků, ale domnívám se, že s tím každá strana předem počítá a někdy i úmyslně obětuje zdánlivě důležitý bod, aby dosáhla svého cíle. Skutečného pokroku se ve většině vyjednávání dosáhne nejčastěji mimo oficiální část a bez přítomnosti celých vyjednávacích týmů.

5.4 Efektivní, připravené a asertivně vedené jednání

Obsah tohoto doporučení vychází z předpokladu, že **připravené jednání vedené připravenými vyjednavacími, kteří se vzájemně respektují, má výrazně vyšší předpoklady pro dosažení požadované dohody.**

Zákon o kolektivním vyjednávání **nestanovuje povinnost uzavřít kolektivní smlouvu ani jedné straně**, ale pouze povinnost zahájit jednání, které může vést k uzavření kolektivní smlouvy. Předmětem tohoto vyjednávání je určení pracovních, popř. i mimopracovních podmínek zaměstnanců, upravení vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a mezi zaměstnavateli nebo jejich organizací a odborovou organizací.

Základem je pracovat na **omezení předpojatosti a osobní averze vyjednavců** (zástupců zaměstnavatele a zástupců zaměstnanců) a současně pracovat na dostatečné připravenosti k jednání a na zajištění dostatečné orientace v problematice kolektivního vyjednávání a navazujících témat.

Vyjednávání jako takové je činností, kdy se obě (nebo více stran) snaží dobrat dohody v případě protichůdných zájmů. **Je hlavním prostředkem sociálního dialogu a považuje se za jednu z klíčových činností odborů.** Ve vyjednávání jde o hájení práv pracovníků formou uzavírání určitých **kompromisů** se zaměstnavateli spíše než

metodou otevřené konfrontace a protestních akcí. Nicméně strategie vyjednávání a konfliktu se samozřejmě vzájemně nutně nevylučují. Protestní akce mohou být prostředkem k prosazení stanoviska odborů při vyjednávání a naopak – vyjednávání může být jedním ze způsobů řešení pracovněprávního konfliktu a vést k využití tlaku vzniklého například prostřednictvím stávků k uzavření dohody o lepších mzdových nebo pracovních podmínkách.

Při vyjednávání je zapotřebí neustrnout na jednom místě. Znamená to schopnost opustit svou vlastní „nejvýhodnější“ pozici v zájmu nalezení přijatelné společné řeči mezi zaměstnavateli a pracovníky. Ovšem tento posun musí mít své meze. Je určitý bod, po jehož překročení všechny zúčastněné strany raději vztahy přeruší, než aby přistoupily na nevýhodnou dohodu. Jako příklad takové situace lze uvést situaci, kdy si odbory **při hromadném propouštění kladou následující otázky:**

- ✓ Jak vysokou cenu je přiměřené zaplatit za záchranu pracovních míst?
- ✓ Je možné přijmout snížení mezd nebo horší pracovní podmínky výměnou za to, že zaměstnanci nepřijdou o práci, a pokud ano, do jaké míry?
- ✓ Lze souhlasit s omezeným propouštěním, aby si většina pracovníků zaměstnání udržela?

Důležitým předpokladem pro dosažení dohody je zaměřit při vyjednávání pozornost ne na protichůdná, neměnná stanoviska, ale na konkrétní zájmy a potřeby, které za nimi stojí. **Tak mohou obě strany z vyjednávání těžit tím, že budou usilovat o rozšíření oblasti vzájemně blízkých zájmů, a tedy i účinného naplnění vlastních potřeb.** Přesto volba mezi více konfrontační a více kooperativní strategií vyjednávání je strategické povahy a závisí na typu vyjednávání, řešených otázkách, cílech, a v neposlední řadě na vztazích mezi aktéry. **Dosažení oboustranného úspěchu je podmíněno nejen dobrými vyjednávacími schopnostmi, ale také ochotou zaměstnavatelů i odborů přistoupit na účinný kompromis.**

Úspěšný proces vyjednávání vede k **dohodě, která řeší původní konflikt** a umožňuje oběma stranám naplnění části svých zájmů a potřeb. I po dosažení dohody však zůstává citlivá otázka – jak **přejít od slov k činům a přijatou dohodu naplňovat.** Úspěch i omezení dohody závisejí ve velké míře na skutečném odhodlání zúčastněných stran držet se dosažených kompromisů poté, co opustí vyjednávací

místnost. Prvním krokem k usnadnění provádění dohody v praxi je to, že obě strany vědí, na čem se dohodly. Proto na závěr jednání je třeba dát dohodě písemnou podobu a schválit ji a v této dohodě musí být uvedeny všechny body, které je třeba splnit.

5.5 Jednání tripartity

Pro veřejný sektor je zásadní účastnit se jednání s vládou a v rámci tripartit. Zaměstnanci veřejných služeb jsou totiž odměňováni tabulkovými platy a ty stanoví nařízení vlády č. 42/2017 sb. Jejich zapojení do jednání se děje prostřednictvím jejich střešních organizací a proto **je klíčové sdružovat se v těchto organizacích a tím jednak posílit svoji vyjednávací roli a také legitimitu samotných střešních organizací.**

Stejně tak je (zejména pro poskytovatele sociálních služeb) klíčové být stejným způsobem účasten jednání, která řeší limity úhrad, které mohou za jednotlivé sociální služby požadovat. V případě zdravotnických služeb pak výše úhrad za zdravotnické výkony.

Mimo právní rámec kolektivního vyjednávání a kolektivních pracovních vztahů existuje v praxi celý **komplex zákonem podrobně neupravených vztahů, které také zahrnujeme pod pojem sociálního dialogu.** Do tohoto okruhu patří mimo jiné jednání **tripartity**. Jedná se o společný orgán představitelů vlády, zaměstnavatelů a odborů. Předmětem jednání Tripartity jsou nejdůležitější předpisy, které ovlivňují podnikání a zaměstnanost. V České republice je tripartita nazývána **Radou hospodářské a sociální dohody**. Systém tripartit vychází z činnosti Mezinárodní organizace práce, která funguje na tripartitním principu.

V ČR Rada hospodářské a sociální dohody České republiky působí dle schváleného statutu. Jedná se o společný **dobrovolný, dohadovací a iniciativní orgán vlády, odborů a zaměstnavatelů** pro tripartitní vyjednávání, se sídlem na Úřadu vlády ČR, s cílem dosáhnout shody v zásadních otázkách hospodářského a sociálního rozvoje.

5.6 Modernizace legislativy

V této oblasti je důležitým úkolem zahájení diskuse o modernizaci zákona o kolektivním vyjednávání. Současná podoba stávajícího zákona o kolektivním vyjednávání v některých svých parametrech neodpovídá současným požadavkům, situace v oblasti veřejných služeb se v mnoha ohledech posunula.

Země, v nichž je kolektivní vyjednávání více rozšířeno než v České republice, mají obvykle menší podíl pracovníků s nízkými mzdami a vyšší minimální mzdy než země, v nichž kolektivní vyjednávání tolik rozšířeno není. Proto je na úrovni EU snahou podporovat, aby členské země podporovaly posilování **schopnosti sociálních partnerů zapojit se do kolektivního vyjednávání**. Je-li rozsah kolektivního vyjednávání nižší než 70 %, měly by rovněž vypracovat akční plán na podporu kolektivního vyjednávání.

Kolektivní vyjednávání může výrazně přispět k prosazení zájmů zaměstnanců, a tím i ke zlepšení situace velké části naší společnosti. Za tímto účelem je však potřeba provést řadu kroků v oblasti legislativy. Ta je základním rámcem pro celý proces a její kvalita, pružnost a srozumitelnost bude určovat možné výsledky kolektivního vyjednávání pro všechny zúčastněné strany.

Kolektivní vyjednávání představuje důležitý institut pro tvorbu formování pracovních podmínek. **Z provedené právní analýzy vyplývá, že Česká republika je v tomto ohledu vázána mnohými mezinárodními právními předpisy.** Například do roku 2025 bude muset ČR integrovat evropskou směrnici o spravedlivé minimální mzdě, která již prošla procesem debatou na úrovni Evropské komise. V této souvislosti bude potřebné dosáhnout stanovených komunitárních cílů, zejména co se týče **zvýšení úrovně pokrytí českých zaměstnanců a jejich mzdových nároků kolektivními smlouvami na alespoň 80 procent** pokrytí za užití konkrétních Evropskou komisí schválených vládních strategií.

Procesy kolektivního vyjednávání, zvláště ty odehrávající se na vyšších úrovních celoodvětvových, regionálních a celostátních, představují potenciál pro formování celospolečenských náhledů na řadu dílčích témat, a to i za hranicí sociální sféry definované pracovní právními vztahy. **V dále uvedeném přehledu jsou zaznamenána**

některá témata, která jsou svým významem pro kolektivní vyjednávání důležitá a je vhodné se debatou o jejich úpravě zabývat také na úrovni legislativních předpisů:

- ✓ Rozšíření práva kolektivně vyjednat napříč všemi hospodářskými sektory v rámci ČR.
- ✓ Rovnocenné právo kolektivně vyjednat za účelem ochrany svých hospodářských a sociálních zájmů pro zaměstnance soukromého sektoru a zaměstnance ve veřejné správě (pracovníci zaměstnaní ve veřejné sféře v režimu služebního zákona totiž dosud požívají tohoto práva pouze v omezeném rozsahu v porovnání s tím, s čím mohou pracovat a co vše si mohou vyjednat zaměstnanci soukromé sféry a je zastupující odbory)
- ✓ Větší integrace antidiskriminačních smluvních ujednání zaměřených na rovné postavení žen a mužů ve společnosti (tato problematika již v současných kolektivních smlouvách zastává stále důležitější roli).
- ✓ Problematika souběžného působení více zástupců zaměstnanců u jednoho zaměstnavatele - vyjasnění statutu odborových organizací, které na daném pracovišti skutečně reprezentují své členy.
- ✓ Problematika postavení tzv. platformových pracovníků – možnost jejich zapojení se do procesů kolektivního vyjednávání na úrovni srovnatelné se zaměstnanci (viz např. uchopení tohoto tématu v Itálii, kde je například v předmětné legislativě ukotvena účast platform v rámci kolektivních vyjednávání s nově vznikajícími odbory).

Seznam obrázků:

Obrázek 1	Právní forma organizací zapojených do šetření	7
Obrázek 2	Rozdělení organizací zapojených do šetření dle kulturních oblastí	8
Obrázek 3	Rozdělení organizací podle místní příslušnosti	8
Obrázek 4	Působnost zástupce zaměstnanců v organizacích zapojených do šetření	9
Obrázek 5	Způsoby informování zaměstnanců	10
Obrázek 6	Zapojení zaměstnanců do otázek činnosti organizace	11
Obrázek 7	Informování většího počtu zaměstnanců	12
Obrázek 8	Způsoby informování zaměstnanců	14
Obrázek 9	Způsoby projednávání s odborovou organizací	15
Obrázek 10	Délka platnosti kolektivních smluv na dobu určitou	16
Obrázek 11	Postupy organizací při zavádění opatření týkající se většího počtu zaměstnanců	18
Obrázek 12	Hodnocení odborové organizace zaměstnavateli	19
Obrázek 13	Existují v sociálním dialogu překážky?	21
Obrázek 14	Rozdělení organizací podle právní formy	21
Obrázek 15	Rozdělení organizací dle působnosti	22
Obrázek 16	Způsob informování a projednávání ze strany organizací	23
Obrázek 17	Informační postupy při zavádění opatření (větší počet zaměstnanců)	26
Obrázek 18	Existence překážek v sociálním dialogu	31
Obrázek 19	Přehled vnímaných překážek v sociálním dialogu	32
Obrázek 20	Rozdělení podle právní formy	32
Obrázek 21	Rozdělení z hlediska působnosti	33
Obrázek 22	Působení zástupců zaměstnanců v organizacích	34
Obrázek 23	Nástroje pro informovanost zaměstnanců v praxi	36
Obrázek 24	Hodnocení práce odborové organizace z pohledu zaměstnavatelů	40
Obrázek 25	Celkové hodnocení spolupráce odborové organizace se zaměstnavatelem ..	41
Obrázek 26	Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity dle velikosti podniků	51

Seznam tabulek:

Tabulka 1	Přehled vývoje valorizace minimální mzdy v letech 1991 - 2022	Chyba! Zálůžka není definována.
-----------	---	--