rilsa

Podpora odborových organizací za účelem růstu míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami

2025

Podpora odborových organizací za účelem růstu míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami

Aleš Kroupa

Renata Kyzlinková

Štěpánka Lehmann

Jana Váňová

Soňa Veverková

Praha, RILSA

2025

Tento výsledek byl finančně podpořen z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na léta 2023–2027 a je součástí výzkumného úkolu *„Podpora odborových organizací za účelem růstu míry pokrytí kolektivními smlouvami“* (IP70317), řešeného Výzkumným institutem práce a sociálních věcí, v. v. i., v letech 2023–2024.

Toto dílo podléhá licenci licenci Creative Commons Uveďte původ 4.0 Mezinárodní (CC BY 4.0) viz http://www.creativecommons.org/licenses/by/4.0.

Vydal Výzkumný institut práce a sociálních věcí, v. v. i.
Jeruzalémská 1283/9, 110 00 Praha 1
jako svou 632. publikaci
Vyšlo v roce 2025, 1. vydání, počet stran 172
Tisk: RILSA

Recenze: doc. Ing. Magdalena Kotýnková, CSc.
doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

ISBN 978-80-7416-496-5 (print)
978-80-7416-497-2 (pdf)

https://www.rilsa.cz

Abstrakt

Studie reaguje na směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2041 ze dne 19. října 2022 o přiměřených minimálních mzdách v Evropské unii, která ukládá jednotlivým členským zemím vypracovat národní akční plány, jež vytvoří rámec pro zvyšování míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. První část studie proto mapuje stav kolektivního vyjednávání ve vybraných evropských zemích s akcentem na účinná opatření a strategie podporující růst členské odborové základny a zvyšování míry pokrytí kolektivními smlouvami. Vedle legislativních úprav představuje příklady dobré praxe s potenciálem přenositelnosti do českého prostředí. Ve druhé části autoři na základě hloubkových rozhovorů s funkcionáři odborových organizací na pracovišti popisují vzájemné vazby odborové organizace a zaměstnavatele a jejich vliv na kvalitu sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání a potažmo na personální a materiální kapacity odborů. Třetí část se na základě vyhodnocení dat z dotazníkového šetření zabývá odborovou organizovaností. Vzhledem k dlouhodobému úbytku členů odborů za současného poklesu počtu zaměstnanců pokrytých kolektivní smlouvou je stav odborové organizovanosti důležitým tématem i v případě České republiky. Poslední, čtvrtá, část studie představuje doporučení, která vzešla z jednotlivých kapitol a mohou posloužit jako podklad pro diskusi o opatřeních zmíněného akčního plánu a o budoucnosti sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání v České republice.

Klíčová slova: kolektivní vyjednávání; kolektivní smlouvy; odborová organizovanost; odbory; sociální dialog; sociální partneři; zaměstnavatelé

Abstract

The study responds to Directive (EU) 2022/2041 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on adequate minimum wages in the European Union, which requires individual Member States to develop national action plans that will create a framework for achieving 80% coverage of employees by collective agreements. The first part of the study therefore maps the state of collective bargaining in selected European countries, with an emphasis on effective measures and strategies to support the growth of the trade union membership base and increase the coverage of collective agreements. In addition to legislative amendments, it presents examples of good practice with the potential for transferability to the Czech environment. In the second part, the authors, based on in-depth interviews with trade union officials in the workplace, describe the mutual links between trade unions and employers and their impact on the quality of social dialogue and collective bargaining and, consequently, on the staffing and material capacities of trade unions. The third part deals with trade union organisation based on the evaluation of questionnaire survey data. Given the long-term decline in trade union membership and the simultaneous decline in the number of employees covered by collective agreements, the level of union organisation is an important issue also in the case of the Czech Republic. The last, fourth part of the study presents the recommendations that emerged from the individual chapters, which can serve as a basis for the discussion on the measures of the mentioned action plan and on the future of social dialogue and collective bargaining in the Czech Republic.

Keywords: collective bargaining; collective agreements; trade union organisation; trade unions; social dialogue; social partners; employers

Obsah

Úvod ... 6

1. Odborová organizovanost a zahraniční zkušenosti ... 8
1.1 Úvod ... 8
1.2 Národní systémy sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání ... 10
1.2.1 Belgie ... 10
1.2.2 Německo ... 17
1.2.3 Francie ... 17
1.2.4 Irsko ... 44
1.2.5 Polsko ... 57
1.3 Shrnutí ... 66

2. Zaměstnavatelé a odbory – členská základna a role odborového funkcionáře na pracovišti ... 69
2.1 Úvod ... 69
2.2 Metodologie a data ... 71
2.3 Případové studie ... 73
2.4 Tematická analýza ... 103
2.4.1 Vztahy mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem ... 103
2.4.2 Odborová organizace a její personální a materiální kapacity ... 105
2.4.3 Členská základna ... 110
2.5 Shrnutí ... 118

3. Zvyšování reprezentativity: jak nalákat nové členy odborů? ... 120
3.1 Úvod ... 120
3.2 Odborová organizovanost a charakteristiky členů ... 121
3.3 Jak nahlížejí na odbory nečlenové a proč se sami neorganizují? ... 130
3.3.1 Postoje k odborům ... 130
3.3.2 Jaké jsou nejčastěji uváděné důvody, proč zaměstnanci nejsou v odborech organizováni ... 136
3.3.3 Kdo uvažuje o vstupu do odborů? ... 137
3.3.4 Aktivity odborů – co považují zaměstnanci za důležité a jak se odborům daří naplňovat jejich představy? ... 140
3.4 Kvalita pracovních vztahů a pokrytí kolektivními smlouvami ... 144
3.5 Shrnutí ... 149

4. Doporučení pro zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivním vyjednáváním 151
4.1 Doporučení využitelná ve stávajícím právním řádu 151
4.2 Doporučení vyžadující zásadní změny v právním řádu 160

Literatura 162

Úvod

Tento text je zpracován v rámci projektu *„Podpora odborových organizací za účelem růstu míry pokrytí kolektivními smlouvami“*, jehož cílem je přispět k poznatkům o systémech kolektivního vyjednávání na sektorové a podnikové úrovni a o bariérách, respektive pobídkách vedoucích k poklesu, růstu nebo alespoň ke stabilizaci odborové členské základny. Studie tak reaguje na směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2041 ze dne 19. října 2022 o přiměřených minimálních mzdách v Evropské unii (dále v textu též jen Směrnice), která mimo jiné stanoví rámec pro přiměřenost zákonem stanovených minimálních mezd a dále ukládá některým členským státům vypracovat a předložit národní akční plány, jež vytvoří rámec pro zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami.[1] Termín transpozice Směrnice do vnitrostátního práva je stanoven do 15. listopadu 2024. Pro tvorbu akčního plánu na podporu kolektivního vyjednávání, který není vnímán jako transpoziční povinnost, byl stanoven Evropskou komisí termín přijetí do 31. prosince 2025.

Implementace Směrnice je příležitostí, jak vnést nový impulz do rozvoje zaměstnavatelsko--zaměstnaneckých vztahů v ČR.

Pozitivním momentem spojeným s implementací Směrnice je to, že se kolektivní vyjednávání stane agendou všech politických a sociálních aktérů a otevře se tak možnost, jak strukturovaně diskutovat a nakonec přijmout různá opatření prostřednictvím akčního plánu požadovaného Směrnicí.

Předkládaná studie se zaměřuje výhradně na posilování kapacit odborů, ale nelze zapomínat na skutečnost, že řada příležitostí ke zvýšení míry pokrytí kolektivními smlouvami je i na straně státu a také zaměstnavatelů.

Zatímco posilování kapacit odborů představuje možnost vytvoření vyjednávajícího tlaku na zaměstnavatele a politiky, celý systém kolektivního vyjednávání závisí do značné míry na státu, zda nastaví správné rámcové podmínky. Pokud se podíváme na členské státy EU (Itálie, Rakousko, Francie, Belgie, Finsko, Švédsko, Dánsko, Španělsko), které dosahují požadované hranice[2] 80 % pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, uvedené ve Směrnici, všechny mají rozvinutý systém sektorového kolektivního vyjednávání, jenž je silně podporován legislativou prostřednictvím mechanismu rozšiřování odvětvových kolektivních smluv, popřípadě prostřednictvím jiných nástrojů (Müller & Schulten, 2024).

---

[1] Akční plány by podle uvedené Směrnice měly zpracovat ty státy, kde kolektivní smlouvy pokrývají méně než 80 % zaměstnanců.

[2] Hranice 80 % míry pokrytí kolektivními smlouvami je Směrnicí chápána pouze jako ukazatel, jehož nenaplnění ukládá členskému státu povinnost zpracovat uvedený akční plán.

Pokud má dojít k alespoň nějakému navýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, bude v některých odvětvích národního hospodářství potřeba více vůle a ochoty kolektivně vyjednávat a uzavírat sektorové kolektivní smlouvy rovněž na straně zaměstnavatelských asociací. To znamená v některých případech nutnost motivovat sdružení podnikatelů a zaměstnavatelů, aby se kromě podpory podnikatelských aktivit začala věnovat i záležitostem týkajícím se sociálního dialogu, zaměstnanosti, vzdělávání, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci apod.

K návrhům opatření využitelných zejména na posílení kolektivního vyjednávání na sektorové a zejména podnikové úrovni, směřuje i tato studie, jejíž první část představuje zkušenosti jak z několika evropských zemí, které se hranici 80 % pokrytí kolektivními smlouvami blíží, či ji dokonce překračují, tak ze zemí, které, obdobně jako Česká republika, jsou od této hranice stále výrazně vzdáleny. Zároveň každá z vybraných zemí (Belgie, Německo, Francie, Irsko, Polsko) reprezentuje v rámci EU různé přístupy a historicko-politické kontexty, co se sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání týká. Kapitola tedy poskytuje konkrétnější přiblížení systémů sociálního dialogu a popisuje nejvýznamnější navrhovaná opatření, která se stanou součástí národních akčních plánů na podporu kolektivního vyjednávání. Nicméně je zároveň zdůrazněno, že neexistuje jednoduchý recept pro univerzální přenesení sady vybraných opatření.

Ve druhé části autoři na základě hloubkových rozhovorů s funkcionáři odborových organizací na pracovišti popisují vzájemné vazby odborové organizace a zaměstnavatele, jejich vliv na kvalitu sociálního dialogu a personální a materiální kapacity odborů, na velikost jejich členské základny a potažmo na související úroveň kolektivního vyjednávání.

Třetí část se na základě datového souboru vzniklého z projektu *„Posílení kapacity odborových svazů v České republice“*[3] zabývá odborovou organizovaností, kdy vychází ze závěrů zahraničních autorů, podle nichž je míra odborové organizovanosti jedním z faktorů, které se podílejí na úrovni pokrytí kolektivními smlouvami. Vzhledem k dlouhodobému úbytku členů odborů za současného poklesu počtu zaměstnanců pokrytých kolektivní smlouvou je stav odborové organizovanosti důležitým tématem i v případě České republiky, kde je navíc dominantní kolektivní vyjednávání na podnikové úrovni.

Poslední čtvrtá část představuje doporučení, která vzešla z jednotlivých kapitol, včetně těch, jež s ohledem na systémové okolnosti nelze aktuálně aplikovat, ale která mohou posloužit jako podklad pro diskusi o budoucnosti sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání v České republice.

Veškeré internetové odkazy byly kontrolovány ke dni 10. 11. 2025.

[3] Projekt z programového rámce Sociální dialog – program Důstojná práce – Česká republika z programu Norských fondů 2014–2021. Projekt byl řešen Výzkumným institutem práce a sociálních věcí, v. v. i., v letech 2022–2024; více viz https://www.rilsa.cz/projekty/posileni-kapacity-odborovych-svazu-v-ceske-republice/

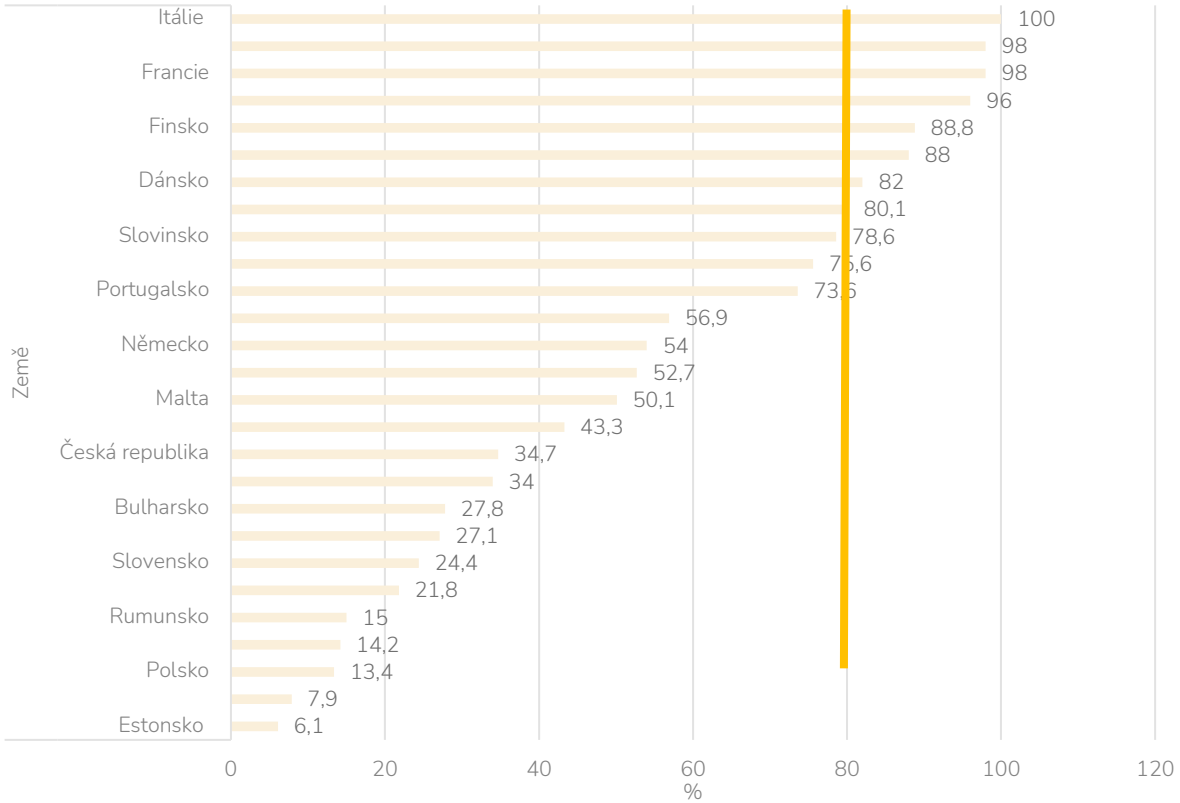
1. Odborová organizovanost a zahraniční zkušenosti

1.1 Úvod

Kapitola se zaměřuje na přiblížení zkušeností a praxí ve vybraných členských zemích EU a na jejich reakci na Směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2041 ze dne 19. října 2022 o přiměřených minimálních mzdách v Evropské unii (dále též „Směrnice“).[4]

Databáze OECD/AIAS ICTWSS uvádí 80% míru pokrytí kolektivními smlouvami pouze u 8 z 27 členských zemí EU. Jinými slovy, 19 zemí EU je povinno „vypracovat Akční plán na podporu kolektivního vyjednávání s cílem postupně zvýšit míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami“.

Graf č. 1 **Míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami v zemích EU**



Zdroj: https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecdaias-ictwss-database.html; vlastní zpracování, údaje za rok 2019

[4] https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2041/oj

Zajímalo nás proto, jaké kroky jednotlivé členské země pro splnění povinnosti zvýšení míry pokrytí kolektivním vyjednáváním připravují či realizují a jaké jsou strategie a opatření těchto členských států při formulování opatření navrhovaných v Národních akčních plánech (dále jen „NAP“).

Pro zjištění reakcí jednotlivých členských zemí jsme volili dva základní přístupy. Zaprvé jsme přímo oslovili zahraniční experty zabývající se problematikou sociálního dialogu a požádali je, aby nám prostřednictvím strukturovaných dotazníků poskytli informace, jež přiblíží reakce vybraných zemí na transpozici Směrnice do národní legislativy. Důraz byl kladen na přípravu NAP. Bylo osloveno celkem pět zemí. Řešitelský tým ve spolupráci se zadavatelem úkolu vybral následující země: Belgie, Francie, Irsko, Německo a Polsko. Do výběru byly zahrnuty země, které již dosahují hranice 80 % míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami (Belgie, Francie), a tedy nemají povinnost vypracovat NAP, nicméně mohou nabídnout zajímavé praxe a disponovat inspirativními zkušenostmi, jež k takto vysoké míře pokrytí v konečném důsledku přispívají. Další oslovenou skupinou byly země, které se pohybují – obdobně jako Česká republika – pod stanovenou hranicí 80 % míry pokrytí (Irsko, Německo, Polsko) a musí přijmout příslušné kroky k navýšení míry pokrytí. Zaměřili jsme se tedy na podrobnější popis těchto opatření a kontaktovaní experti byli vyzváni, aby popsali dosavadní proces prací na NAP a zejména navrhovaná opatření, aby tento zdroj mohl posloužit jako určitý základ pro posílení informační základny o přístupu k plnění tohoto úkolu jednotlivými členskými zeměmi a jako možná inspirace pro design opatření při tvorbě českého NAP. Oslovení experti, kteří zaslali vyplněné dotazníky, jsou uvedeni v seznamu literatury.

Druhou cestou, kterou jsme pro získávání informací využili, byla analýza veřejně dostupných informačních zdrojů, jejichž prostřednictvím jsme ověřovali přístupy a kroky při transpozici Směrnice i v dalších státech Evropské unie. Zde byla stěžejním informačním zdrojem aktuální publikace UNI Europa – The European Services Workers Union *„Time for Action: How Policy can Strenghten (Multi-Employer) Collective Bargaining in Europe“*[5], jež souborně uvádí aktuální zkušenosti s aktivitami cílícími na zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami z 20 členských zemí.

Analýza prvků, které by mohly přispět ke zvýšení míry pokrytí kolektivními smlouvami ve vybraných zemích, se neobejde bez alespoň částečného seznámení se se systémem sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání v konkrétní zemi, příslušnou legislativou a historií odborového hnutí. V této práci však není dostatek prostoru pro zevrubnou analýzu systému sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání, a tak se řešitelský tým omezuje jen na základní popis. Pro zájemce je proto u každé kapitoly uveden odkaz na podrobnější analýzu systému sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání v konkrétní zemi.

[5] SPIEGELAERE, Stan De, 2024. *Time for Action: How Policy can Strenghten (Multi-Employer) Collective Bargaining in Europe*. Brussels: UNI Europa – The European Services Workers Union. Dostupné z: https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/04/uni-europa_ANNEX.pdf

Je třeba také zmínit, že (bohužel) většina prvků ovlivňujících míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami je nepřenositelná, zejména proto, že vznikla v konkrétním právním systému a v souladu s kulturním a historickým vývojem sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání v dané zemi. Přesto se na konci každé kapitoly řešitelský tým snažil formulovat alespoň některá doporučení.

1.2 Národní systémy sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání

1.2.1 Belgie

1.2.1.1 Systém sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání

Systém kolektivního vyjednávání v Belgii[6] vznikl po druhé světové válce a vyvíjel se prostřednictvím různých legislativních snah, které vyvrcholily zákonem o kolektivních smlouvách z roku 1968[7] (Bergh, 2024). Dnes se kolektivní vyjednávání odehrává na třech hierarchických úrovních, jak je vidět na obrázku níže.

Nejvyšší úrovní kolektivního vyjednávání je úroveň národní, která je vedena mezisektorově. V rámci Národní rady práce[8] se odbory i organizace zaměstnavatelů zapojují do diskusí a vyjednávání o otázkách týkajících se pracovního práva a práva zaměřeného na oblast sociálního zabezpečení. Řešeny jsou rovněž širší ekonomické problémy. Během těchto diskusí jsou formulována jak poradní stanoviska pro veřejné instituce, tak národní kolektivní smlouvy (Kelemen & Lenaerts, 2022). Poradní stanoviska pro federální vládu si může také přímo vyžádat Federální úřad pro zaměstnanost, práci a sociální dialog[9] nebo je může iniciovat sama Národní rada práce, vždy plně podle vlastního uvážení aktuálních potřeb.

Národní kolektivní smlouvy se vztahují na všechny subjekty, které smlouvu podepsaly. Nerozlišuje se tedy mezi členy odborů a nečleny odborů. U většiny národních kolektivních smluv se sociální partneři rozhodli využít mechanismus rozšíření, který podrobuje kolektivní smlouvy právnímu

---

[6] Podrobnější popis systému sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání v Belgii viz např. VANDAELE, Kurt, 2019. Belgium: stability on the surface, mounting tensions Beneath. In: *Collective bargaining in Europe: towards an endgame*. Volume I. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI). Dostupné z: https://www.etui.org/sites/default/files/Collective%20Bargaining%20Vol%20I%20final%20web%20version.pdf

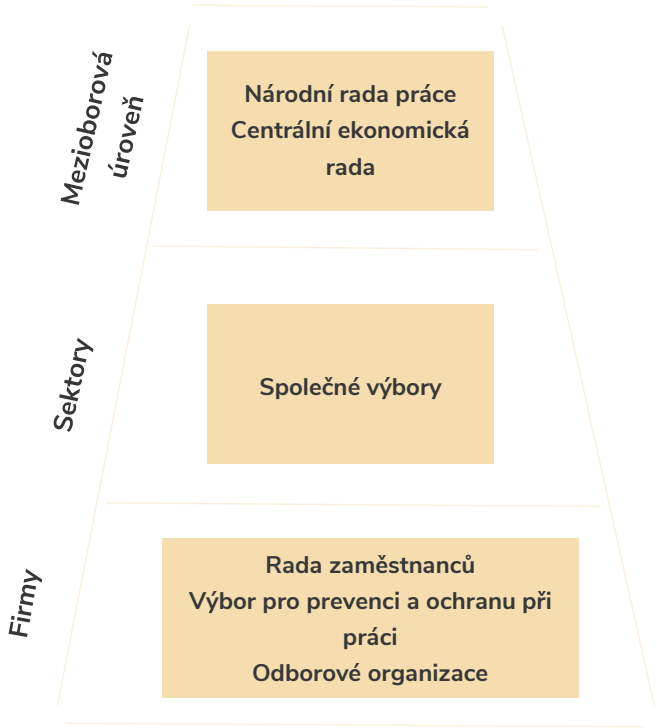
[7] Wet betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités, 5. 12. 1968, viz https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/article.pl?language=nl&lg_txt=n&type=&sort=&numac_search=&cn_search=1968120501&caller=SUM&&view_numac=1968120501f (v nizozemštině)

[8] Nationale Arbeidsraad, více viz https://cnt-nar.be/nl

[9] De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, viz https://werk.belgie.be/

přezkumu Federálním úřadem pro zaměstnanost, práci a sociální dialog[10]. Vzhledem k tomu, že se rozšířená smlouva stává součástí pracovního práva, přezkum všech rozšířených smluv je povinný a smlouvy musí splňovat řadu obecných požadavků. Jedná se zejména o určení smluvních stran, ověření způsobilosti k jednání, definování předmětu a odůvodnění. Po tomto právním přezkumu se kolektivní smlouva vztahuje na všechny zaměstnance soukromého sektoru bez ohledu na jejich příslušnost k zaměstnavateli, který smlouvu signoval, nebo na členství v odborech.

Obrázek č. 1 **Kolektivní vyjednávání (Belgie)**



Zdroj: Lenaerts, 2024

Takto extenzivně nastavený mechanismus rozšiřování zajišťuje vysoké pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, které v Belgii činí 96 %. Tato míra pokrytí je rovněž dlouhodobě stabilní, přibližně 40 let (OECD & AIAS, 2021). Míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami nečiní 100 % zejména z toho důvodu, že se kolektivní smlouva nevztahuje na některé vedoucí pracovníky.

[10] De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, viz https://employment.belgium.be/

Vedle Národní rady práce existuje Centrální ekonomická rada[11], která se, na rozdíl od Národní rady práce, soustředí na témata zaměřená na snižování CO_2, recyklaci, cirkulární ekonomiku, udržitelnost elektronického obchodu atd. Centrální ekonomická rada má pouze poradní roli a nemůže podepisovat dohody. Obě rady jsou složeny paritně, což představuje v praxi shodné zastoupení zástupců zaměstnavatelů a zástupců odborových svazů.

Následující sektorová úroveň, která v Belgii reprezentuje primární úroveň kolektivního vyjednávání, je charakterizovaná prací v rámci 163 společných výborů a podvýborů. Každý z nich pokrývá zpravidla jeden, ale někdy i více ekonomických sektorů. Všechny firmy jsou v Belgii zařazeny (nejméně) do jednoho sektorového výboru. K jejich zařazení do sektorového výboru dochází v okamžiku přidělení čísla sociálního pojištění. Všechny výbory jsou oprávněny podepisovat kolektivní smlouvy, které se vztahují na signatáře a všechny jejich členy. Výbory se rovněž mohou spojit a mohou tak pokrýt kolektivní smlouvou více sektorů. Pokud se jedná o personální zajištění výborů, opět je kladen důraz na paritní složení. Předsedové a tajemníci těchto výborů přinášejí informace o nových legislativních návrzích a úpravách, dohlížejí na proces kolektivního vyjednávání a slouží jako prvotní právní kontrola všech kolektivních smluv.

Kolektivní vyjednávání probíhá i na podnikové úrovni. Na podnikové úrovni mohou kolektivně vyjednávat pouze odborové organizace. Další zástupci zaměstnanců, výbor pro prevenci a ochranu při práci *(Het Comité voor preventie en bescherming op het werk)* a rada zaměstnanců *(Ondernemingsraad)* mají pouze konzultační a informační funkci.

Zaměstnavatel zřizuje výbor pro prevenci a ochranu při práci ve chvíli, kdy zaměstnává nejméně 50 zaměstnanců. Hlavním úkolem tohoto výboru je navrhovat opatření, která aktivně přispívají ke kvalitním pracovním podmínkám zaměstnanců. Zahrnuty jsou jak fyzické aspekty práce, tak duševní pohoda, psychosomatické aspekty, ergonomie, hygiena na pracovišti apod. Je však nutné zdůraznit, že tento výbor má pouze poradní funkci, s výjimkou specifických případů, které se odvíjejí od právních předpisů relevantních pro dané odvětví.

V případě, že zaměstnavatel zaměstnává nejméně 100 zaměstnanců, musí být zřízena rada zaměstnanců. Tento orgán má právo být zaměstnavatelem informován o sociálním, ekonomickém a finančním stavu společnosti. V některých případech může být zaměstnavatel konzultován. Spolurozhodovací pravomoc rady zaměstnanců je omezená; týká se zejména změn pracovního řádu, termínu ročních dovolených a dnů náhradního volna nebo jmenování auditora společnosti.

Národní rada práce si uvědomuje vysokou míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami a tuto vysokou míru se snaží udržovat, o čemž svědčí například její reakce v rámci konzultace, kterou

[11] Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, viz https://www.ccecrb.fgov.be/

poskytla ministru práce ohledně Směrnice v oficiální odpovědi č. 2.414 ze dne 29. března 2024 Národní rada práce[12]:

- zdůrazňuje, že sociální partneři na všech úrovních udělají vše pro to, aby stávající model, který zajišťuje vysokou míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, zachovali a udrželi i v budoucnu;
- žádá, aby se vláda zdržela přijímání jakýchkoli opatření, která by snížila míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. (Nationale Arbeidsraad, 2024, 9)

Sociální dialog na regionální úrovni má v Belgii specifické pojetí, protože ze zákona může sociální dialog probíhat pouze na národní, sektorové nebo podnikové úrovni. Nicméně každý z regionů – Vlámsko, Valonsko a hlavní město Brusel – má vytvořeny své vlastní instituce sociálního dialogu, které sdružují klíčové regionální sociální partnery. K podpisu kolektivních smluv však dochází výhradně na federální úrovni a regionální sociální partneři nemají kompetenci smlouvy signovat. Regionální partneři však mohou svůj vliv a náměty prosazovat prostřednictvím regionálních vlád. Na regionální úrovni tak vzniká prostředí, kdy vedou regionální zástupci dialog se zástupci svých regionálních vlád pro dosažení dohod (závazných na regionální úrovni). Jejich dohody nicméně nemají vliv na rozsah kolektivního vyjednávání (Vanthournout, 2011).

1.2.1.2 Činnosti sociálních partnerů směřující ke zvýšení pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami

Jak již bylo uvedeno, míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami dosahuje v Belgii 96 %. Sociální partneři proto nejsou nuceni vyvíjet specifické aktivity ke zvýšení této míry. Aktuální kampaně odborů se tedy nezaměřují na míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, ale na mzdovou legislativu nebo na akce proti ekonomickým krokům pravicové vlády.

Strategie belgických odborových svazů vůči členům jsou založeny na poskytování servisu. Jde o model, v němž odbory cílí především přímou podporu a poskytování benefitů svým členům, kteří platí členské příspěvky. V rámci tohoto servisního přístupu si odborové svazy udržují členskou základnu a zároveň se snaží oslovit další pracovníky. Strategie zaměřené na skupiny zaměstnanců mimo „tradiční“ odborovou základnu spočívají v následujících opatřeních:

- Všechny belgické odborové svazy mají oddělení, která se zaměřují na získávání nových členů z řad mladých lidí. Tato oddělení, která existují například u odborových svazů ACV[13], ABVV[14]

[12] https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=617f9ce2-9ac1-4e23-8f3e-f2ca332203c2

[13] Het Algemeen Christelijk Vakverbond, viz https://www.hetacv.be/

[14] Algemeen Belgisch Vakverbond, viz http://www.abvv.be/

nebo ACLVB[15], cílí na studenty, stážisty a všechny mladší 25 let. V Belgii funguje systém zaměstnávání studentů, v jehož rámci mohou studenti starší 16 let pracovat – i když pouze omezený počet placených hodin. Pokud se tito studenti na pracovišti setkají s problémy (mzdy, pracovní doba apod.), mohou se obrátit na odborové svazy, konkrétně na jejich mládežnická oddělení. Tato oddělení také sdílejí informace o stážích, studijních grantech, školeních a žádostech o zaměstnání.

- Nad rámec výše uvedeného opatření zřídilo například ACV specifické oddělení „Interim United“, které se soustředí na agenturní zaměstnance. Obdobná oddělení mají rovněž ABVV[16].
- Podobným způsobem se ACV věnuje sebezaměstnaným, a to zřízením specializovaného oddělení „United Freelancers“[17]. Toto oddělení řeší potřeby sebezaměstnaných, kteří nemají stejnou pracovněprávní ochranu jako zaměstnanci.
- V roce 2008 ACV zřídilo oddělení zaměřené na migranty. Toto oddělení se věnuje migrantům na trhu práce, a to jak legálně, tak nelegálně pracujícím. Vychází z přesvědčení, že každý pracovník má právo na ochranu a může přispívat k odborové solidaritě. Zaměřuje se na tři hlavní oblasti:
  - právní pomoc prostřednictvím pravidelné právní poradny;
  - školení terénních pracovníků;
  - provádění politické advokacie prostřednictvím zasazení požadavků cílové skupiny do kontextu regionální a evropské politiky. To zahrnuje školení a intervenční činnost podporující uplatnění pracovních práv a rovněž práva na pobyt, stejně jako rozvoj politického povědomí pomocí metody See – Judge – Act.[18]

Belgické odborové svazy, zejména ACV a ABVV, se často zapojují i do veřejné diskuse nad rámec tradičních odborových témat. Samy odbory disponují také pracovními skupinami zabývajícími se specifickými tématy, jako jsou gender, demokracie apod.

[15] Liberale Vakbond, viz https://www.aclvb.be/

[16] Více viz https://www.rechtenuitzendkracht.be/nl-BE/content/welkom/2/

[17] Více viz http://www.hetacv.be/united-freelancers

[18] Metoda, která pomáhá rozvíjet kritický úsudek o situacích, událostech a strukturách. Zahrnuje tři fáze, které se často překrývají a prolínají.

Všechny uvedené odborové svazy navíc rozšiřují základní informace i v cizích jazycích, a kromě nizozemštiny a francouzštiny často využívají také italštinu, polštinu, španělštinu, arabštinu, turečtinu, angličtinu a němčinu.

1.2.1.3 Možnost kolektivního vyjednávání pro zaměstnance veřejného sektoru

Kolektivní vyjednávání ve veřejném sektoru v Belgii se výrazně liší od soukromého sektoru. Odlišnost je dána zejména dvojí rolí vlády jako zaměstnavatele a jako regulátora. Historicky se zaměstnanci v belgickém veřejném sektoru začali odborově organizovat již v 19. století, a to zejména v oblastech, jako jsou veřejná doprava, železnice, poštovní služby, soudnictví a celní správa. Do roku 1910 byly zřízeny první poradní komise pro zaměstnance, které sloužily jako předchůdci současných odborů. V 50. letech 20. století se odbory rozšířily i do školství a v 60. letech 20. století byly zavedeny dvouleté cykly vyjednávání.

Významným mezníkem byl rok 1974, kdy byl přijat kompletní právní rámec upravující vztahy mezi veřejnou správou a odborovými organizacemi zaměstnanců veřejné správy – zákon z 19. prosince 1974, známý pod názvem Vakbondsstatuut[19], a jeho prováděcí vyhlášky. Uvádí hlavní aspekty týkající se odborových organizací ve veřejném sektoru: působnost, vyjednávací a poradní výbory a jejich kompetence, složení a činnost výborů, odborová činnost a kategorie odborových funkcionářů, práva a povinnosti odborových funkcionářů a jejich ochrana a stávky.

Zásady kolektivního vyjednávání ve veřejném sektoru ukládají vládě povinnost vyjednávat *(onderhandelen)* nebo konzultovat *(overleggen)* s odborovými organizacemi veškeré změny stanov a pracovních podmínek zaměstnanců veřejného sektoru. Jakákoli rozhodnutí učiněná bez řádného vyjednávání nebo konzultace před přijetím rozhodnutí jsou považována za nezákonná a lze je napadnout u Státní rady (Raad van State – nejvyšší správní soud v Belgii)[20].

Zaměstnanci veřejného sektoru, jejichž pozice je stanovena zákonem upravujícím vztahy mezi vládou a odbory zaměstnanců veřejného sektoru[21], mohou s vládou po ukončení **vyjednávání**

---

[19] Viz *Wet tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakbonden van haar personeel*, 19. 12. 1974; celé znění viz https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&cn=1974121930&table_name=wet (v nizozemštině).

[20] Funkce Státní rady zahrnují pomoc výkonné moci v oblasti právního poradenství; vykonává funkci nejvyššího soudu ve správním soudnictví. Jeho členy jsou (většinou) vysoce postavení právníci, více viz http://www.raadvst-consetat.be/

[21] https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&cn=1974121930&table_name=wet, který byl proveden zákonem z roku 1984.

podepsat takzvané protokoly, které mohou obsahovat dohodu, nedohodu nebo stanoviska jednotlivých vyjednávacích partnerů. Protokol nemá charakter kolektivní smlouvy a nemá sílu zákona, jedná se spíše o politickou deklaraci (Lucas, 2014). Současná právní úprava znamená pro zaměstnance veřejného sektoru nulový prospěch z mezioborových kolektivních smluv s rozšířenou působností, uzavíraných v rámci Národní rady práce nebo společných výborů. Tato možnost naopak vysvětluje 96% míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami v soukromém sektoru (De Wilde & Janvier, 2021). Skutečnost, že se ve veřejném sektoru uzavírají protokoly a nikoli kolektivní smlouvy, představuje další rozdíl oproti soukromému sektoru.

Zmiňovaný zákon z 19. prosince 1974, který upravuje odborové vztahy ve veřejném sektoru, je kritizován zejména proto, že nijak nereflektuje reformy, které od roku 1974 ve státní správě proběhly (Palinckx, 2022). Palinckx et al. proto otevírají možnost úpravy protokolů a zavedení kolektivních smluv ve veřejné správě. Autoři navrhují vypracovat zvláštní úpravu, která by zohledňovala specifika veřejného sektoru.[22]

Konzultační proces poskytuje poradenskou podporu vládě. Pokud se vláda doporučením odborových organizací neřídí, musí do měsíce zdůvodnit, proč tomu tak je. V oblasti, která se věnuje bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, je však doporučení vládě závazné (ACV Openbare Diensten, 2014).

Rámec vyjednávání a konzultačního procesu zahrnuje širokou škálu oblastí, včetně administrativního postavení zaměstnanců (např. úprava dovolené), finančních záležitostí (platové a důchodové předpisy), odborových vztahů (organizace a fungování odborových aktivit) a organizace práce (opatření ke zlepšení mezilidských vztahů a produktivity, specifické pracovní podmínky). Vzhledem ke složité struktuře belgického státu (federální, vlámská, bruselská a valonská vláda, z nichž každá má své vlastní zaměstnance) existuje více výborů, v nichž se odbory setkávají s příslušnou vládou.[23]

https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1688375483/KB_28.9.1984__Annexe_I_et_II_._coord._au_10.05.2014_kktqbs.pdf a 1985 https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1688375486/Kb_19850829_betrekkingen_met_vakbonden_nl_fr_zsqbov.pdf
javascript:popUp2('http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex_browse.details?p_lang=en&p_isn=18252',550,350)

[22] https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/14468a/182291.pdf (s. 474)

[23] Podrobnosti o institucích a průběhu kolektivního vyjednávání ve veřejném sektoru viz Lenaerts, 2024.

1.2.1.4 Inspirace pro český systém sociálního dialogu

Pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami činí v Belgii dlouhodobě více než 90 %, takže sociální partneři nemusí připravovat NAP. Otázka zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami tak není v Belgii aktuální; proto ani zahraniční expertka nedokázala formulovat žádná konkrétní doporučení vyplývající z belgické praxe. To se týká i odborné literatury. Vysoká míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami je v Belgii dána zejména tím, že kolektivní smlouvy jsou uzavírány i na národní úrovni, pokrývají tedy velké procento zaměstnanců. Toho samozřejmě nelze v České republice snadno dosáhnout – kolektivní vyjednávání na národní úrovni nemá v novodobé historii žádnou tradici a jistě by nezískalo potřebnou politickou podporu, která by mohla změnit legislativu. Přesto lze v belgickém systému najít některé inspirativní prvky využitelné i v české praxi. Jedná se zejména o výzvy pro zástupce zaměstnanců:

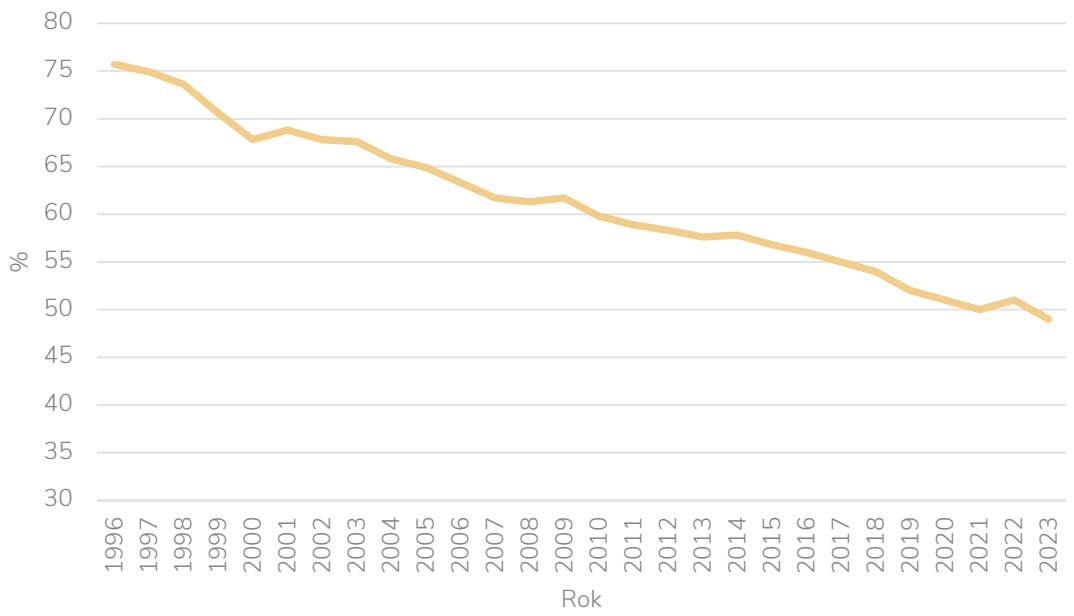
- efektivní zastupování zaměstnanců a využívání moderních komunikačních technologií a „big data“;
- práce se skupinami pracovníků, kteří nejsou tradičně odborově organizovaní: cizinci, manažeři, sebezaměstnaní, mladí lidé.

1.2.2 Německo

1.2.2.1 Vývoj a stav kolektivního vyjednávání v posledních 30 letech

Od 90. let minulého století klesá v Německu počet zaměstnanců pokrytých kolektivními smlouvami. Tento trend je stejný jako v jiných zemích EU. Zatímco ještě v roce 1996 bylo 75,7 % všech zaměstnanců zaměstnáno na pracovištích, kde byla uzavřena kolektivní smlouva, v roce 2022 tento podíl klesl na 51 %. Postupný pokles počtu zaměstnanců pokrytých kolektivními smlouvami ukazuje graf č. 2.

Graf č. 2 **Vývoj pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami** (jakýkoliv typ kolektivní smlouvy)



Zdroj: IAB-Betriebspanel

Důvodů, proč klesá počet uzavřených kolektivních smluv, a tedy i pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, je několik (dle Schulten, 2024).

- **Velikost podniku.** Pouze menšina malých a středních podniků je pokryta kolektivními smlouvami jakéhokoli typu. Nejvyšších hodnot pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami dosahují podniky o velikosti 201 a více zaměstnanců, kde je kolektivní smlouvou pokryto 62 % zaměstnanců (DESTATIS, 2024). Zároveň ale roste také počet významných nadnárodních společností (Amazon, Tesla, BioNTech), které kolektivně vyjednávat odmítají. Aktuálně zhruba 7 ze 40 společností kótovaných na německé burze není pokryto žádnou kolektivní smlouvou.

- **Velké rozdíly mezi sektory.** Zatímco například ve veřejném sektoru a ve zpracovatelském průmyslu je pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami relativně vysoké (v případě veřejného sektoru nad 90 %), v případě soukromého sektoru, ve službách a v ICT sektoru, je počet uzavřených kolektivních smluv poměrně nízký.

- **Historie podniku.** Starší společnosti, které byly založeny před rokem 1990, uzavírají kolektivní smlouvy častěji než nově vzniklé firmy založené v posledních třech desetiletích.

- **Ztráta schopnosti odborů se mobilizovat.** V mnoha podnicích odbory ztrácejí členy a spolu s nimi i sílu a nedokážou přinutit zaměstnavatele k jednání o uzavření kolektivní smlouvy.

- **Členství „ohne tarif“ („OT“).** Členství OT umožňuje zaměstnavateli stát se členem sdružení zaměstnavatelů, avšak bez závazku respektovat uzavřenou kolektivní smlouvu vyššího stupně[24]. Toto členství začaly zaměstnavatelské asociace nabízet v 90. letech minulého století po sjednocení Německa, aby některým členům umožnily vyrovnat se s ekonomickými šoky, které sjednocení přineslo. Zároveň měl být tento typ členství lákadlem pro malé a střední podniky. Podle Behrens, Helfen, 2019 se však tento typ členství rozšířil více, než samotná sdružení zaměstnavatelů čekala, a v některých odvětvích (maloobchod, kovoprůmysl) prakticky zablokoval možnost rozšiřovat kolektivní smlouvy.

- **Slabá podpora ze strany státu**, respektive legislativy, která by se přímo zaměřila na zvýšení pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, zejména změnami v podmínkách rozšiřování kolektivních smluv.

- **Outsourcing.** Řada firem v posledních dvaceti letech kvůli úspoře nákladů a zjednodušení procesů outsourcovala část svých aktivit na jiné firmy (typicky úklid, stravování, IT služby). V těchto sektorech je ale uzavírání kolektivních smluv méně obvyklé až vzácné.

- **Regionální rozdíly.** V pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami i tři desetiletí po sjednocení Německa přetrvávají rozdíly mezi bývalým východním a západním Německem. V roce 2023 byla v bývalém západním Německu míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami vyššího stupně 44 %, pokrytí zaměstnanců podnikovými kolektivními smlouvami činilo 7 %. V bývalém východním Německu bylo v roce 2023 pokryto kolektivními smlouvami vyššího stupně 31 % zaměstnanců, 13 % zaměstnanců bylo pokryto podnikovými kolektivními smlouvami.

1.2.2.2 Data o pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami a jejich původ

Data o pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami pocházejí z reprezentativního šetření IAB-Betriebspanel[25], které každoročně realizuje Institut pro výzkum zaměstnanosti (*Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*[26]). Toto šetření probíhá vždy od června do října mezi přibližně 15 000 podniky různých velikostních kategorií (dle počtu zaměstnanců) a v různých odvětvích. Dotazník zahrnuje široké spektrum otázek týkajících se trhu práce a politiky zaměstnanosti, přičemž jedním z témat jsou i uzavřené kolektivní smlouvy. Data o pokrytí zaměstnanců kolektivními

[24] I když německé právo pojem „kolektivní smlouva vyššího stupně“ nezná, používáme pro zjednodušení tento pojem v tomto textu jako synonymum pro všechny kolektivní smlouvy uzavřené na jiné než podnikové úrovni (tzn. všechny kolektivní smlouvy uzavřené mezi odbory a skupinou/sdružením zaměstnavatelů). Podrobnější popis systému kolektivního vyjednávání v Německu viz další subkapitola.

[25] Více o panelu viz https://iab.de/dossier/?id=264999 (v němčině).

[26] Jedná se o výzkumný institut německého úřadu práce *(Bundesagentur für Arbeit)*, více informací https://iab.de/

smlouvami tedy pocházejí z reprezentativního šetření, nejedná se proto o údaj z registru či anketní průzkum.

Další dva zdroje dat o kolektivních smlouvách v Německu poskytují informace o kolektivních smlouvách, nikoliv však o počtu zaměstnanců, na které se vztahují. Přesto mohou být tato data užitečná, zejména pro sledování počtu uzavřených kolektivních smluv.

Kolektivní smlouvy jsou v Německu registrovány podle § 6 zákona o kolektivních smlouvách (*Tarifvertragsgesetz – TVG*[27]). Rejstřík kolektivního vyjednávání (*Tarifregister*) vede Spolkové ministerstvo práce a sociálních věcí (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales*, BMAS[28]). Rejstřík není veřejný, veřejné jsou pouze údaje o celkovém počtu uzavřených kolektivních smluv. Zájemce však může z rejstříku získat výpis, například o spolkových zemích a odvětvích, v nichž je uzavřena kolektivní smlouva, včetně ujednání o pracovní době či o mzdových ujednáních. Informace jsou ale poskytovány jen o kolektivních smlouvách vyššího stupně; informace o podnikových kolektivních smlouvách poskytovány nejsou (důvodem je GDPR a obchodní tajemství). Podle údajů z rejstříku bylo v roce 2024 v Německu uzavřeno 6 026 kolektivních smluv, přičemž 4 151 kolektivních smluv bylo uzavřeno na podnikové úrovni (BMAS, 2024).

Statistický úřad Německa – Statistisches Bundesamt (Destatis)[29] dále vede interaktivní databázi ujednání kolektivních smluv vyššího stupně (*Tarifdatenbank)*, kde zájemce může získat informace o odvětvích a spolkových zemích, v nichž je uzavřena kolektivní smlouva, době platnosti, mzdových tarifech i případných otevřených doložkách (*Öffnungsklausel*)[30]. Rozdíl oproti Rejstříku kolektivního vyjednávání je zejména v tom, že zatímco rejstřík je čistě administrativní povahy, u databáze kolektivních smluv vedené statistickým úřadem je možné získat strukturované informace o kolektivních smlouvách vyššího stupně a jejich ujednání a tyto informace dále analyzovat.

Ačkoli se v odborné literatuře vedou debaty o tom, zda jsou data o pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami v Německu dostatečně spolehlivá (Schulten, 2024), není pochyb, že Německo patří mezi

[27] Celé znění zákona viz https://www.gesetze-im-internet.de/tvg/BJNR700550949.html (v němčině).

[28] Webové stránky ministerstva viz https://www.bmas.de/. Obdobně vedou tyto rejstříky i ministerstva na úrovni jednotlivých spolkových zemí. Zde jsou evidovány kolektivní smlouvy uzavřené na území konkrétní spolkové země.

[29] Webová stránka instituce viz https://www.destatis.de/

[30] Otevřené doložky jsou častou součástí německých kolektivních smluv vyššího stupně a obsahují ustanovení, za jakých podmínek se někteří zaměstnavatelé mohou z některých částí kolektivních smluv (typicky ujednání o mzdách a pracovní době) vyvázat (např. při ekonomických obtížích). Otevřené doložky jsou rozšířeny zejména ve zpracovatelském průmyslu, dopravě či pohostinství. Více o této problematice viz např. Müller & Schulten, 2019.

země, které podle zmiňované Směrnice budou muset vytvořit NAP ke zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami.

1.2.2.3 Německý systém kolektivního vyjednávání[31]

Základem právní úpravy kolektivního vyjednávání je již zmíněný zákon o kolektivních smlouvách. Podle tohoto zákona mohou kolektivní smlouvy uzavírat odbory a sdružení zaměstnavatelů *(Verbandstarifverträge)* nebo odbory s individuálním zaměstnavatelem *(Firmentarifverträge*, příp. *Haustarifverträge* či *Werkstarifverträge)*. Kromě toho existují ještě rámcové kolektivní smlouvy (*Mantelverträge*) uzavírané na úrovni odvětví nebo spolkové země mezi sociálními partnery na vyšší (odvětvové, spolkové) úrovni. Tyto smlouvy jsou uzavírány na delší období (5–6 let) a obsahují obecnější ujednání (např. o délce dovolené, pracovní době), přičemž na tento typ kolektivních smluv navazují zmíněné *Branchentarifverträge*, které jsou uzavírány na kratší období (2–3 roky) a rozpracovávají ujednání z rámcové kolektivní smlouvy (Kraemer & Lampousaki, 2020).

Pro Německo je typické uzavírání kolektivních smluv na úrovni odvětví a na úrovni spolkových zemí. Typická je tedy například kolektivní smlouva uzavřená pro konkrétní odvětví v konkrétní spolkové zemi. Kolektivní smlouvy vyššího stupně platné pro konkrétní odvětví v celém Německu jsou méně obvyklé, ale jsou uzavírány například ve veřejné správě a v dopravě.

1.2.2.4 Rozšiřování závaznosti kolektivních smluv a jeho význam

Podle TVG může BMAS za určitých podmínek rozšířit závaznost kolektivní smlouvy (*Allgemeinverbindlichkeitserklärung*) na ostatní zaměstnance v odvětví, kteří dosud nebyli pokryti kolektivní smlouvou, a to za těchto podmínek:

- O rozšíření kolektivní smlouvy musí u BMAS zažádat buď zástupce zaměstnavatelů, odbory, nebo obě strany.
- Rozšíření závaznosti kolektivní smlouvy musí být ve veřejném zájmu (čímž se míní např. případ, kdy by pracovní podmínky u zaměstnavatelů, na něž se uzavřená kolektivní smlouva nevztahuje, klesly pod akceptovatelnou úroveň).
- S rozšířením závaznosti kolektivní smlouvy musí souhlasit takzvaný Tarifní výbor *(Tarifausschuss)* působící při BMAS a složený ze tří zástupců zaměstnavatelských centrál. Všichni členové tarifního výboru však mají právo veta, což rozšiřování kolektivních smluv pochopitelně komplikuje.

Má-li se extenze týkat pouze regionální kolektivní smlouvy (tzn. kolektivní smlouvy platné v určité spolkové zemi), může BMAS postoupit rozhodnutí o rozšíření příslušnému zemskému ministerstvu.

[31] Tato kapitola popisuje jen základní pilíře kolektivního vyjednávání v Německu tak, aby byl následující text srozumitelný.

Kromě zmíněného TVG upravuje v některých případech rozšiřování závaznosti kolektivních smluv i zákon o vyslaných pracovnících *(Arbeitnehmer-Entsendegesetz, AEntG*[32]*)*. Podle tohoto zákona může BMAS přímo a bez souhlasu Tarifního výboru ve vybraných hospodářských odvětvích rozšířit některá vybraná ustanovení kolektivní smlouvy (minimální mzda v odvětví, délka dovolené, pracovní podmínky agenturních zaměstnanců, maximální pracovní doba atd.). Tato právní úprava má zabránit firmám, které zaměstnávají pracovníky z jiných zemí EU, v udržování nižšího standardu pracovních podmínek (mzdy, pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví při práci), než je v Německu obvyklé (Schulten, 2018).

1.2.2.5 Aktivity směřující ke zvýšení pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami

DOSAVADNÍ AKTIVITY VEDOUCÍ KE ZVÝŠENÍ POKRYTÍ ZAMĚSTNANCŮ KOLEKTIVNÍM SMLOUVAMI

V souvislosti s klesajícím pokrytím zaměstnanců kolektivními smlouvami v Německu je však třeba uvést, že už v minulém desetiletí se v Německu vyskytly aktivity, jejichž cílem bylo zvýšení (nebo alespoň stabilizace) míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami.

Prvním pokusem na národní úrovni byl zákon o posílení autonomie kolektivního vyjednávání *(Gesetz zur Stärkung der Tarifautonomie, Tarifautonomiestärkungsgesetz*[33]*)* z roku 2014, který v Německu nejen poprvé zavedl zákonnou minimální mzdu, ale také zmírnil požadavky na rozšiřování kolektivních smluv *(Allgemeinverbindlicherklärung)*[34]. To však nemělo v praxi téměř žádný dopad, protože členové tarifního výboru, který schvaluje rozšíření kolektivní smlouvy, mají, jak už bylo výše řečeno, právo veta. Návrhy na změnu mechanismu rozšiřování však zatím neuspěly (Schulten, 2024).

Dalším pokusem o posílení kolektivního vyjednávání byla změna zákonů o veřejných zakázkách (Schulten, 2024). Společnosti, které neuzavírají kolektivní smlouvy (nebo nejsou pokryty kolektivní smlouvou vyššího stupně) mají obvykle nižší mzdové náklady ve srovnání se společnostmi, na které se vztahují kolektivní smlouvy. Vzhledem k tomu, že pro zadavatele veřejných zakázek je nejnižší cena stále hlavním kritériem pro výběr dodavatele, jsou ti dodavatelé, u nichž je uzavřena kolektivní smlouva, diskriminováni. Zvýhodnění uchazečů, kteří jsou vázáni kolektivní smlouvou, by vytvořilo prostředí spravedlivé hospodářské soutěže. Většina spolkových zemí (kromě Bavorska a Saska) už takové změny do svých zákonů přijala (Schulten, 2024).

---

[32] Celý text viz https://www.gesetze-im-internet.de/aentg_2009/ (v němčině).

[33] Celý text viz https://dip.bundestag.de/vorgang/gesetz-zur-st%C3%A4rkung-der-tarifautonomie-tarifautonomiest%C3%A4rkungsgesetz/59396 (v němčině).

[34] Mimo jiné zrušil další podmínku pro rozšíření kolektivní smlouvy vyššího stupně, a sice požadavek, aby zaměstnavatelé, na něž se kolektivní smlouva, která má být rozšířena, již vztahuje, zaměstnávali alespoň 50 % zaměstnanců v odvětví (Müller & Schulten, 2019).

V současné době se v Německu v souvislosti se snahou o zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami diskutuje o dvou skupinách opatření. První skupinu tvoří nástroje, jejichž cílem je posílit kapacity odborů a zaměstnavatelských svazů, což může mít ovšem jen nepřímý vliv na uzavírání kolektivních smluv. Druhá skupina opatření zahrnuje zejména legislativní opatření. Přehledně jsou diskutovaná opatření uvedena v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 **Opatření a nástroje k posílení kolektivního vyjednávání, o nichž se v současné době v Německu diskutuje**

POSÍLENÍ STRAN KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ U ZAMĚSTNAVATELŮ A ZAMĚSTNANCŮ		POLITICKÁ PODPORA KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ
POSÍLENÍ ODBOROVÝCH SVAZŮ	**POSÍLENÍ ASOCIACÍ ZAMĚSTNAVATELŮ**	**PODPORA A POSÍLENÍ SEKTOROVÉHO KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ**
Zlepšení možností a práv odborů a rad zaměstnanců v (digitálním) přístupu k zaměstnancům a firmám	**Daňová zvýhodnění** pro společnosti, které jsou členy zaměstnavatelských organizací a na které se vztahují kolektivní smlouvy	Podpora rozšiřování kolektivních smluv prostřednictvím zrušení práva veta členů Tarifního výboru
Opatření bránící v ukončování činností odborových organizací, vyšší pokuty za nespolupráci s odbory na pracovišti	Zákaz „OT“ členství	Udělování veřejných zakázek a státních/veřejných dotací pouze těm zaměstnavatelům, kteří uzavírají kolektivní smlouvy
Nabídka širšího spektra benefitů v kolektivních smlouvách, některé benefity by byly dostupné pouze členům odborů (diferenciační doložky pro členy odborů)	Povinnost řemeslných cechů (*Handwerksinnungen*) kolektivně vyjednávat	Platnost kolektivních smluv v případě outsourcingu
Právo na podání hromadné žaloby (podniknutí právního aktu – Verbandsklagerecht)[35]	Právo asociací na provedení společné právní akce (*Verbandsklagerecht)*	Rozšíření kolektivního vyjednávání na skupiny zaměstnanců, které byly doposud vyloučeny (např. zaměstnanci v církevních sociálních organizacích)
Možnost odpočtu členského příspěvku odborům od základu daně z příjmů	**Lepší** a **pružnější** kolektivní smlouvy	

Zdroj: Schulten, 2024

[35] Pokud v současnosti zaměstnavatel porušuje platné kolektivní smlouvy, mohou proti němu podniknout právní kroky pouze jednotliví zaměstnanci. V praxi k tomu však dochází jen velmi zřídka, protože tlak na jednotlivé zaměstnance je velmi vysoký. *Verbandsklagerecht* má zajistit, aby se na soud mohl obrátit nejen jednotlivý zaměstnanec, ale také odborová organizace nebo sdružení zaměstnavatelů, které porušování kolektivních smluv řeší.

Kromě zmíněné úpravy legislativy týkající se veřejných zakázek se objevují podobné návrhy a požadavky také na dotační programy. V nových finančních pravidlech dotačního programu Zlepšování regionálních hospodářských struktur[36] je uzavření kolektivní smlouvy nebo alespoň odměňování v souladu s kolektivními smlouvami poprvé zahrnuto jako doplňkové kritérium pro udělení dotace.

Dalším diskutovaným tématem jsou i změny rozšiřovacího mechanismu kolektivních smluv. V roce 2022 bylo pouze 0,8 % všech nově registrovaných odvětvových kolektivních smluv rozšířeno i na další zaměstnavatele, pouze necelá dvě procenta všech odvětvových kolektivních smluv jsou prohlášena za všeobecně závazná pro dané odvětví (Schulten, 2024). Jak už bylo řečeno, podmínky pro rozšíření kolektivních smluv vyššího stupně jsou v Německu poměrně komplikované a dávají sdružením zaměstnavatelů velké možnosti, jak rozšíření odmítnout. Návrhy na změnu mechanismu rozšiřování však zatím neuspěly (Schulten, 2024).

Kontroverzní téma je také „OT“ členství v zaměstnavatelských sdruženích. Odbory se snaží prosadit zákaz „OT“ členství a minimálně část členů některých zaměstnavatelských sdružení by se zrušením tohoto typu členství souhlasilo, protože tento typ členství vytváří dvojí standard i pro členy zaměstnavatelských sdružení. Zrušení „OT“ členství by však pravděpodobně přineslo (alespoň v některých odvětvích) výrazný úbytek členů zaměstnavatelských sdružení, proto ho zaměstnavatelská sdružení nepodporují (Günther & Höpner, 2023).

NÁRODNÍ AKČNÍ PLÁN KE ZVÝŠENÍ MÍRY POKRYTÍ ZAMĚSTNANCŮ KOLEKTIVNÍMI SMLOUVAMI

Přestože německý ministr práce již v roce 2023 avizoval přípravu NAP po některých debatách v německém parlamentu (*Deutscher Bundestag*), stále chybí oficiální harmonogram. Záležitost komplikuje i skutečnost, že není zcela zřejmé, dokdy musí být NAP přijat. Právní expertizy německého parlamentu uvádějí, že předložení NAP je součástí implementace Směrnice, a proto musí být NAP dokončen nejpozději do poloviny listopadu 2024 (Schulten, 2024). Evropská komise ale ve své zprávě o transpozici Směrnice uvedla, že Směrnice nestanovuje konkrétní termín pro přijetí akčního plánu, ale očekává se, že členské státy s pokrytím zaměstnanců kolektivními smlouvami pod 80 % jej vytvoří nejpozději do konce roku 2025.

Téměř všechny hlavní politické strany v Německu (s výjimkou krajní pravice) podporují myšlenku, že kolektivní vyjednávání je třeba jako základní instituci sociálně-tržního hospodářství posílit (Schulten, 2024). Bývalá německá spolková vláda ve své koaliční smlouvě z roku 2021[37] prohlásila, že chce *„posílit autonomii kolektivního vyjednávání, partnery kolektivního vyjednávání a pokrytí*

[36] Celý text *Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Regionalen Wirtschaftsstruktur“* viz https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/gemeinschaftsaufgabe-verbesserung-der-regionalen-wirtschaftsstruktur.html (v němčině).

[37] Celý text viz https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf (v němčině).

kolektivním vyjednáváním tak, aby byly v Německu vypláceny spravedlivé mzdy". Koaliční smlouva také obsahuje řadu iniciativ, které by mohly být vhodné pro přímou či nepřímou podporu kolektivního vyjednávání, například:

- u všech veřejných zakázek zavést povinnost zadávat veřejné zakázky jen uchazečům, na které se vztahuje kolektivní smlouva;
- v případě outsourcingu zajistit, aby se kolektivní smlouva vztahovala i na „outsourcované" zaměstnance;
- přístup odborů k informacím o zaměstnancích za účelem lepší rekrutace členů;
- posílení spolurozhodování rad zaměstnanců, pokud jde o digitalizaci a automatizaci;
- podporovat směrnici (EU) 2022/2041 o přiměřené minimální mzdě.

Výše uvedená opatření, která jsou součástí koaliční smlouvy, představovala kompromis mezi zúčastněnými stranami (Schulten, 2024). Dosud však nebylo realizováno žádné opatření a se změnou vlády[38] je otázkou, zda vůbec realizována budou. Jedinou výjimkou je zákon o zadávání veřejných zakázek na národní úrovni[39], který byl minulou vládou považován za prioritu v oblasti posilování kolektivního vyjednávání a byl po dlouhých a kontroverzních debatách německou vládou dne 27. listopadu 2024 přijat; návazně v lednu 2025 měl být projednán v parlamentu[40].

V listopadu 2023 se v německém parlamentu konalo slyšení o možném obsahu NAP, kterého se účastnili odborové svazy, sdružení zaměstnavatelů, další organizace občanské společnosti a akademičtí odborníci.[41] Debata ukázala, že existuje řada nástrojů, jak podpořit kolektivní vyjednávání, přičemž jejich efektivita je ale různá, a ne všechny nástroje jsou podporovány všemi účastníky debaty. V květnu 2024 odborová konfederace *Deutscher Gewerkschaftsbund* (DGB)[42] zveřejnila dokument zahrnující 14 požadavků, které by měly být do NAP zahrnuty. Vedle jiného se jedná o požadavek na zrušení „OT" členství ve sdruženích zaměstnavatelů, umožnění přístupu odborů k informacím o nových zaměstnancích, zjednodušení rozšiřování kolektivních smluv

[38] V Německu proběhly v 23. února 2025 předčasné volby do Německého spolkového sněmu *(Bundestag)*.

[39] G*esetzentwurf der Bundesregierung Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Tarifautonomie durch die Sicherung von Tariftreue bei der Vergabe öffentlicher Aufträge des Bundes*. Dostupné z: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/Regierungsentwuerfe/reg-tariftreuegesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (v němčině)

[40] O osudu tohoto návrhu zákona však ani v době revize tohoto textu (březen 2025) nebylo nic známo.

[41] Video ze slyšení, stejně jako všechny související dokumenty a prohlášení různých zúčastněných stran, je k dispozici na webové stránce německého parlamentu, viz https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2023/kw45-pa-arbeit-betriebsratsarbeit-975038 (v němčině).

[42] Webové stránky organizace viz http://www.dgb.de

odstraněním práva veta členů Tarifního výboru či o daňová zvýhodnění pro podniky s uzavřenou kolektivní smlouvou.

Naproti tomu konfederace německých zaměstnavatelských svazů *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände* (BDA)[43], která se k Směrnici staví negativně, je vůči celému přístupu k vytvoření NAP spíše skeptická a odmítá většinu diskutovaných nástrojů a opatření (Schulten, 2024). BDA se domnívá, že jedinou cestou, jak motivovat zaměstnavatele k uzavírání kolektivních smluv a tím zvýšit míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, je větší flexibilita kolektivního vyjednávání a navrhuje tato opatření (BDA, 2024):

- větší rozšíření a podpora otevřených doložek (*Öffnungsklauseln*), které umožní přizpůsobit kolektivní smlouvu konkrétním ekonomickým podmínkám zaměstnavatele;
- „modulární" kolektivní vyjednávání (*modulare Tarifbindung*), při němž by si jednotliví zaměstnavatelé mohli vybírat, ke kterým částem kolektivní smlouvy vyššího stupně se zaváží (např. k ustanovení týkající se pracovní doby, mezd, dovolené);
- posílení úlohy rady zaměstnanců (*Betriebsrat*) – rada zaměstnanců by ani nadále nemohla kolektivně vyjednávat, ale mohla by získat pravomoc dojednat se zaměstnavatelem pracovní dohodu, která by obsahovala ustanovení některé existující kolektivní smlouvy vyššího stupně.

V Německu neexistuje žádná tripartitní instituce, ale mezi sociálními partnery na různých úrovních a vládami na národní a spolkových úrovních probíhají pravidelné konzultace na aktuální témata. S ohledem na vypracování NAP pro posílení kolektivního vyjednávání však německá vláda dosud nezahájila formální konzultační postup a je také stále nejasné, která ze tří možností vytvoření NAP stanovených ve Směrnici[44] bude v Německu zvolena. Vzhledem k odlišným názorům mezi odbory a zaměstnavatelskými svazy je však nepravděpodobné, že by NAP byl výsledkem společné dohody. Lze spíše předpokládat, že NAP bude nakonec jednostranným vládním programem, který bude představovat kompromis mezi názory zaměstnavatelských svazů, odborů a různých politických stran ve vládě.

AKTIVITY SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ ZAMĚŘENÉ NA POSÍLENÍ SOCIÁLNÍHO DIALOGU

Pokles odborové organizovanosti v Německu v posledních desetiletích přispěl ke snižování pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, protože v mnoha odvětvích a na mnoha pracovištích jsou odbory příliš slabé na to, aby přinutily zaměstnavatele ke kolektivnímu vyjednávání a uzavření kolektivních smluv. Odbory tedy realizují projekty, které by měly posílit odborovou organizovanost,

[43] Webové stránky organizace viz https://arbeitgeber.de

[44] Článek 4, odstavec 2 uvádí, že *„členský stát vypracuje akční plán na podporu kolektivního vyjednávání. Učiní tak* **po konzultaci se sociálními partnery nebo dohodou s nimi nebo na společnou žádost sociálních partnerů v podobě, jež byla mezi nimi dohodnuta"**.

nebo se snaží, aby se některá ustanovení, zpravidla ta týkající se zaměstnaneckých benefitů (dovolená, příplatky na penzijní připojištění atd.), vztahovala pouze na členy odborů. Tato praxe je běžná v podnikových kolektivních smlouvách, ale zejména zaměstnavatelské svazy se stále zdráhají začlenit taková ustanovení do sektorových kolektivních smluv. Sektorová kolektivní smlouva pro chemický průmysl uzavřená v červnu 2024 ale poprvé obsahuje ustanovení, podle kterého členové odborů dostanou každoročně jeden den volna navíc jako kompenzaci za svou dobrovolnou práci během kolektivního vyjednávání (IGBCE, 2024).

Na straně zaměstnavatelů zatím téměř žádné iniciativy na posílení kolektivního vyjednávání neexistují. Z výjimek lze ale uvést například odvětví kovoprůmyslu, kde se sociální partneři IG Metall[45] a sdružení zaměstnavatelů Gesamtmetall[46] dohodli na zahájení „strukturovaného dialogu“ o tom, jak zvýšit pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami (Schulten, 2024).

1.2.2.6 Inspirace pro český systém sociálního dialogu

Německo se stejně jako Česká republika potýká s klesajícím pokrytím zaměstnanců kolektivními smlouvami, i když tento pokles je ve srovnání s Českou republikou menší. Přesto bude muset Německo představit NAP, na jehož podobě se zatím sociální partneři neshodnou. Navzdory tomu se objevují – jak ze strany politické reprezentace, tak ze strany odborů i ze strany zaměstnavatelů – aktivity, které mají za cíl posílit odborovou organizovanost a pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. Mezi inspirativní opatření patří zejména:

- Existence spolehlivých dat o pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami a o počtu kolektivních smluv je základem pro dlouhodobé hodnocení vývoje kolektivního vyjednávání.
- Těžiště kolektivního vyjednávání je na odvětvové úrovni, míra pokrytí zaměstnanců odvětvovými kolektivními smlouvami je stále poměrně vysoká (41 %). Také v Německu se ukazuje, že kolektivní vyjednávání na vyšší, než podnikové úrovni přináší vyšší míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami.
- Některá ustanovení kolektivních smluv se vztahují pouze na členy odborů, což zvyšuje atraktivitu členství v odborech. Odborům tak neubývá členů a neztrácejí svou vyjednávací sílu.
- Veřejné zakázky a dotační programy jsou v některých spolkových zemích udělovány jen zaměstnavatelům, na které se vztahuje kolektivní smlouva, případně jsou tito zaměstnavatelé zvýhodňováni bodováním.

[45] Webové stránky organizace viz https://www.igmetall.de

[46] Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie, nebo viz https://www.gesamtmetall.de

- Společná aktivita a zahájení dialogu sociálních partnerů na podporu kolektivního vyjednávání v odvětví kovoprůmyslu je sice spíše symbolické gesto, ale o to důležitější v situaci, kdy řada zástupců zaměstnavatelů odmítá navrhovaná opatření na podporu zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, ať už se jedná o návrhy politické reprezentace, nebo odbory.

1.2.3 Francie

1.2.3.1 Kolektivní vyjednávání ve Francii – základní charakteristiky

Sociální partneři ve Francii začali kolektivně vyjednávat teprve v roce 1950.[47] V následujících desetiletích se díky mechanismu rozšiřování kolektivních smluv stalo kolektivní vyjednávání na sektorové úrovni hlavním pilířem francouzského sociálního dialogu. Pro francouzský systém kolektivního vyjednávání je specifikem silná pozice státu, kde se kolektivní vyjednávání neopírá jen o sílu vyjednávacích stran, ale také o podporu státem, a to zejména v podobě postupů rozšiřování kolektivních smluv a zákonné minimální mzdy. Státní intervence a dlouhodobá nedůvěra mezi zaměstnavateli a odbory tak ilustrují relativní slabost francouzského systému kolektivního vyjednávání (Vincent, 2019).

Tabulka č. 2 **Základní charakteristiky kolektivního vyjednávání ve Francii**

Hlavní rysy	2000	2016/2017
Aktéři kolektivního vyjednávání	- na celostátní úrovni reprezentativita, kterou vláda přiznává pěti odborovým organizacím (viz též v textu níže) - na celostátní úrovni reprezentativita, kterou vláda přiznává vybraným organizacím zaměstnavatelů (viz též v textu níže) - v podnicích bez odborů možnost vyjednávat s volenými zástupci nebo pověřenými zaměstnanci (viz též v textu níže)	- pro odbory reprezentativnost na základě kritérií volby na pracovišti (10 % na úrovni podniku; 8 % na úrovni odvětví a na celostátní úrovni) - pro organizace zaměstnavatelů je kritérium založené na členství - v podnicích bez odborů výrazné rozšíření možností vyjednávat se zvolenými zástupci nebo pověřenými zaměstnanci

[47] První zákon zavádějící systém kolektivního vyjednávání pochází z roku 1936. Kvůli vypuknutí druhé světové války, ale také kvůli nepřátelství zaměstnavatelů vůči odborům, nebyl zákon nikdy implementován. Zákon z roku 1950 konsolidoval podmínky z roku 1936.

pokračování tabulky

Hlavní rysy	2000	2016/2017
Význam úrovní kolektivního vyjednávání	- eroze na úrovni odvětví, funkční v případě malých a středních podniků	- zvýšení počtu kolektivních smluv na podnikové úrovni, menší koordinace mezi úrovněmi vyjednávání.
Princip příznivosti / možnost derogace	- přísná zásada výhodnosti mezi úrovněmi - možnost odchýlit se od zákoníku práce pouze v oblasti pracovní doby	- povinné rozdělení některých témat mezi úrovně
Pokrytí kolektivním vyjednáváním (%)	98	98
Mechanismus rozšiřování (popř. funkční alternativa)	Silná pozice ministerstva práce při rozhodování o rozšiřování kolektivních smluv	
Odborová organizovanost (%)	8	8 *(10,8 %, 2016 OECD)*
Míra sdružování zaměstnavatelů (%)	74	75 *(79,2 %, OECD 2017)*

Zdroj: Vincent (2019) viz https://www.etui.org/sites/default/files/CB%20Vol%20II%20Chapter%2012.pdf; OECD viz https://web-archive.oecd.org/temp/2021-02-17/580072-collective-bargaining-database-France.pdf

Oproti vývoji ve většině ostatních evropských států dochází od poloviny 80. let 20. století ve Francii k decentralizaci kolektivního vyjednávání a přesunu kolektivního vyjednávání na podnikovou úroveň (viz Aurouxovy zákony níže). V posledních dvou desetiletích pak zaměstnavatelé upřednostňují podnikové kolektivní vyjednávání, což je výsledkem reforem z let 2016 a 2017 (viz Macronova reforma níže), kdy byla přiznána větší autonomie podnikovému kolektivnímu vyjednávání a kolektivní smlouvy na podnikové úrovni jsou preferovány před kolektivními smlouvami na sektorové úrovni. V rámci Macronovy reformy z roku 2017, která se týkala legislativní úpravy pracovního práva, byl zaveden specifický prvek: zaměstnavatelé mají povinnost zahájit sociální dialog se zástupci odborů a řešit s nimi určitá témata. Povinná témata jsou stanovena zákoníkem práce, který zároveň určuje interval jejich vyjednávání. Například zaměstnavatel musí každoročně zahájit vyjednávání se zástupci zaměstnanců o platech. V tomto případě se jedná o povinné každoroční vyjednávání. Téma rovných podmínek na pracovišti je nutné projednávat ve čtyřletém intervalu.

Pokud však nedojde k uzavření kolektivní smlouvy na podnikové úrovni, vztahují se na zaměstnance podmínky uzavřené v rámci sektorové kolektivní smlouvy. Ve Francii je využívána rovněž třetí úroveň kolektivního vyjednávání, kdy sociální partneři, kteří jsou reprezentativní na národní úrovni, sjednávají národní meziodvětvové kolektivní smlouvy. Tyto kolektivní smlouvy se týkají zejména systémů sociální ochrany spravovaných sociálními partnery, jako jsou pojištění v nezaměstnanosti a doplňkové důchodové systémy. Na druhé straně mohou sociální partneři vyjednávat o různých

otázkách také z vlastní iniciativy nebo na žádost vlády. Jejich kolektivní smlouvy jsou pak začleněny do zákona, takže jsou závazné pro všechny zaměstnavatele (Turlan, 2024).

Ve Francii tedy existují **tři úrovně kolektivního vyjednávání**, přičemž každá úroveň má jinou úlohu a zabývá se jinými aspekty pracovněprávních vztahů.

Národní úroveň

Kolektivní smlouvy na národní úrovni nebo mezioborové kolektivní smlouvy jsou rozsáhlé dohody vytvořené na základě jednání napříč největšími reprezentativními odborovými svazy a organizacemi zaměstnavatelů na národní úrovni. Kritériem pro naplnění reprezentativnosti je zejména podmínka dosažení minimální procentní hranice obdržených hlasů ve volbách na pracovišti, konkrétně 10 % na podnikové úrovni a 8 % na sektorové a národní úrovni (více viz kapitola 3). Dále musí být splněna obecná kritéria reprezentativnosti odborových organizací (respektování republikových hodnot, nezávislost, finanční transparentnost, dostatečný vliv a počet platících členů, působení alespoň dva roky v dané oblasti).

Kolektivní smlouvy na národní úrovni obsahují základní ujednání, která se vztahují na všechny zaměstnance ve Francii. Mezi témata, která jsou obsažena v kolektivních smlouvách na národní úrovni, patří zejména:

- výše minimální mzdy;
- sociální zabezpečení;
- předpisy upravující oblast bezpečnosti a zdraví při práci;
- pracovní podmínky.

Sektorová úroveň

Kolektivní smlouvy na sektorové úrovni, známé také jako průmyslové nebo oborové smlouvy *(convention collective de branche)*, jsou kolektivní smlouvy sjednané mezi odbory a organizacemi zaměstnavatelů. V mnohém se shodují se smlouvami na celostátní úrovni, jsou ale přizpůsobeny konkrétním odvětvím.

Podniková úroveň

Podnikové kolektivní smlouvy *(accords d'entreprise)* se sjednávají mezi vedením podniku a zástupci zaměstnanců. Účelem podnikových kolektivních smluv je zaměřit se na konkrétní pravidla a předpisy v kontextu konkrétního pracoviště (mzdové tarify, zaměstnanecké benefity, pracovní dobu atd.).

Možné oblasti, které mohou kolektivní smlouvy na podnikové úrovni upravovat:

- mzdové tarify v rámci společnosti;
- výkonnostní prémie;

- benefity;
- příplatky za práci přesčas;
- přestávky v práci;
- zásady práce na dálku.

Kolektivní smlouva na úrovni podniku může například stanovit dohodnutou základní pracovní dobu a míru flexibility zaměstnanců při práci na dálku.

1.2.3.2 Data o pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami

Francie[48] patří mezi země, které dlouhodobě plní cíl Směrnice. Sektorové kolektivní smlouvy se vztahují téměř na všechny zaměstnance. Poslední dostupné národní údaje jsou relativně zastaralé, nicméně existující data dobře ilustrují nárůst míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, které vzrostlo z 86,4 % v roce 1985 na 93,7 % zaměstnanců v soukromém sektoru v roce 1997[49]. V roce 2004 dosahovala míra pokrytí 97,7 %[50]. Podle nejnovějších údajů OECD činí míra pokrytí kolektivním vyjednáváním téměř 98 %[51]. Vládní přístup k sociálnímu dialogu a kolektivnímu vyjednávání od 90. let 20. století je proměnlivý: na jedné straně se reformy zaměřovaly na decentralizaci kolektivního vyjednávání a posílení na úrovni podniku, na druhou stranu vlády vždy podporovaly kolektivní vyjednávání na sektorové úrovni. Reforma z roku 2017 upravila, že kolektivní smlouvy na úrovni podniků mají přednost před sektorovými kolektivními smlouvami. Záleží však na dané problematice – kolektivní smlouvy na úrovni podniků převažují, pokud jde o organizaci pracovní doby, ale méně, pokud jde o mzdy, protože kolektivní smlouvy na sektorové úrovni jsou stále zásadní, pokud jde o stanovení minimálních mezd (Turlan, 2024).

Navzdory silnému postavení odborů pozorujeme ve francouzském systému pracovněprávních vztahů paradox, často nazývaný jako „francouzský paradox“[52]. Jedná se o souběh poměrně nízké

---

[48] Podrobnější informace o systému sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání (viz např. Hála et al., 2013; Rehfeldt & Vincent, 2018).

[49] DARES, 1999. La couverture conventionnelle à la fin 1997, Dares Résultats N°29/2, 15. července 1999

[50] DARES, 2006. La couverture conventionnelle a fortement progressé entre 1997 et 2004 , Dares analýza č. 46.2, 10. listopadu 2006. Francouzské statistické údaje poskytnuté DARES měří celkové pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. Patří sem odvětvové a podnikové smlouvy, stanovy a také soubory smluv pokrývajících prakticky všechny oblasti, na které se vztahuje kolektivní smlouva. Průzkum, z něhož tato čísla vycházejí (*Průzkum o pracovní činnosti a podmínkách zaměstnání*), již nepokračuje, nicméně míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami je stabilní.

[51] https://web-archive.oecd.org/temp/2021-02-17/580072-collective-bargaining-database-France.pdf

[52] https://www.rfi.fr/en/podcasts/spotlight-on-france/20230504-podcast-french-union-paradox-tintin-today-first-miss-france-beauty-contest

míry odborové organizovanosti (pouze 10 % zaměstnanců je členem odborové organizace[53]) a velmi vysoké míry pokrytí kolektivními smlouvami. Takto vysoké pokrytí je zajištěno zejména díky mechanismu rozšiřování kolektivních smluv a ze zákona povinnému vyjednávání. V praxi to znamená, že podmínky kolektivní smlouvy, sjednané mezi reprezentativními organizacemi v rámci určitého odvětví, se vztahují na všechny zaměstnance a zaměstnavatele v tomto odvětví. Rozšiřování probíhá tak, že sociální partneři, kteří danou smlouvu uzavírají, posílají žádost o rozšíření Generálnímu ředitelství práce (DGT) ministerstva práce (Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles). To zkontroluje formální náležitosti a zahájí de facto připomínkové řízení, tedy zveřejní návrh v Úředním věstníku a zainteresované subjekty, což jsou zpravidla sociální partneři, kteří by byli smlouvou dotčeni, mohou do 15 dnů vznést k návrhu připomínky. DGT může návrh předložit k připomínkám také správním orgánům, na které by se smlouva vztahovala. Potenciální hospodářské a sociální dopady může dát k posouzení skupině odborníků. Po shromáždění připomínek a stanovisek k návrhu návrh konzultuje s podvýborem pro úmluvy a dohody (sous-commission des conventions et accords), což je jeden z podvýborů Národní komise pro kolektivní vyjednávání, zaměstnanost a odborné vzdělávání Commission Nationale de la Négociation Collective, de l'emploi et de la formation professionnelle (CNNCEFP), která plní poradní roli v otázkách pracovního práva, zaměstnanosti a odborného vzdělávání a působí přímo pod ministrem práce. CNNCEFP v souladu s článkem L. 2271-1 zákoníku práce vydává podklad o rozšíření kolektivní smlouvy. Svým fungováním může CNNC připomínat tripartitní komisi, která je složená ze zástupců DGT, pěti hlavních organizací zaměstnavatelů a pěti reprezentativních odborových organizací. Pokud jsou vůči rozšíření vzneseny námitky alespoň od dvou organizací ze stejného kolegia (zaměstnavatelů nebo odborů), žádost se znovu posuzuje na další schůzi podvýboru. DGT může na základě jednání udělat jedno z následujících:

- upozornit na nejednoznačná ustanovení nebo věcné chyby v textu smlouvy;
- vyjádřit výhrady k neúplným ustanovením;
- vyloučit některá ustanovení, která by byla v rozporu s legislativou nebo obecným zájmem.

Pokud z připomínek a debaty podvýboru pro úmluvy a dohody vyplyne, že rozšíření nic nebrání, vydá ministr práce nařízení o rozšíření (Vincent, 2019). Pokud tomu tak není, může smlouvu vrátit k dalšímu projednání, nebo dokonce rozšíření odmítnout, což v praxi nebývá zaznamenáno.

V době přípravy zprávy byla dostupná pouze starší data, která ukazovala na zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami z 86,4 % v roce 1985 na 97,7 % v roce 1997, respektive 98 % v roce 2018. Nárůst míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami je způsoben především podpisem a prodloužením platnosti nových smluv, jako jsou smlouvy pro zaměstnance

[53] https://leglobal.law/countries/france/employment-law/employment-law-overview-france/10-trade-unions-and-employers-associations/

ve stavebnictví, maloobchodu s nepotravinářským zbožím a sektoru hotelů, kaváren a restaurací. Svou roli také hraje důraz na lepší uplatňování stávajících dohod (Turlan, 2024).

Ve Francii fakticky neexistuje kolektivní vyjednávání ve veřejném sektoru, přestože veřejný sektor zaměstnává téměř 20 % všech zaměstnanců.[54] Zaměstnanci ve veřejných službách mají ve Francii specifický status s konkrétně vymezenými právy a povinnostmi. Podmínky sociálního dialogu ve veřejném sektoru jsou tedy specifické a začaly podléhat regulaci prostřednictvím zákona o obnově sociálního dialogu (Loi sur la rénovation du dialogue social) až od roku 2010. Ten uznal a zobecnil kolektivní vyjednávání, kde mzdy zůstávají pod jednostrannou kontrolou vlády (Vincent 2019).

K posílení sociálního dialogu ve veřejném sektoru došlo jen omezeně pro zaměstnance státní služby, a to od roku 2021, kdy byla provedena reforma kolektivního vyjednávání. Tato reforma rozšířila témata pro kolektivní vyjednávání, umožnila vyjednávat na národní i místní úrovni a uzavírat rámcové smlouvy. Konkrétně se jedná o implementaci nařízení 2021-174 ze dne 17. února 2021[55], jehož ustanovení jsou kodifikována v článcích L.221-1 až L.227-4 Všeobecného zákoníku o státní službě[56] a výnosem 2021-904 ze dne 7. července 2021[57].

Kolektivní smlouvy relevantní pro státní službu se mohou týkat tří oblastí:

- Mzdové otázky lze projednávat pouze na národní úrovni.
- Oblasti uvedené v článku L. 222-3 Všeobecného zákoníku o státní službě (pracovní podmínky a organizace, zejména preventivní opatření v oblasti hygieny, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci; pracovní doba, práce na dálku, kvalita pracovního života, ujednání o dojíždění, dopad digitalizace na organizaci a podmínky práce; zavádění opatření pro boj proti změně klimatu, zachování zdrojů a životního prostředí, podpora sociální odpovědnosti podniků; rovnost pohlaví na pracovišti; podpora rovných příležitostí atd.) lze projednávat na jakékoli úrovni (národní, na úrovni ministerstva, regionální) a mohou být předmětem kolektivní smlouvy na jakékoli úrovni.

---

[54] Veřejná služba zahrnuje tři oblasti: (i) ústřední orgány státní správy a jejich decentralizované úřady a dále zřízené instituce veřejné správy, například veřejné služby zaměstnanosti (Pôle emploi); Ministerstvo školství je se svým počtem pracovníků přesahujícím jeden milion největším veřejným zaměstnavatelem; (ii) místní orgány zastoupené na třech úrovních: regiony, kraje a obce; (iii) veřejné zdravotnické a zdravotně-sociální instituce.

[55] Ordonnance n° 2021-174 du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique, viz https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043149112 (ve francouzštině).

[56] Code général de la fonction publique, viz https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000044416551/LEGISCTA000044421136/#LEGISCTA000044427454 (ve francouzštině). https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000044416551/LEGISCTA000044421136/

[57] Décret n° 2021-904 du 7 juillet 2021 relatif aux modalités de la négociation et de la conclusion des accords collectifs dans la fonction publique, viz https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043768038

- Jakákoli jiná oblast: tyto smlouvy mohou být uzavřeny na jakékoli úrovni (národní, ministerské, regionální). Jednání mohou iniciovat i odbory. Jednání mohou předcházet rámcové smlouvy a metodické pokyny.

V roce 2019 existovalo více než 680 odvětví s platnými kolektivními smlouvami na celostátní nebo regionální úrovni, ale pouze 370 z nich zahrnuje více než 5 000 zaměstnanců. Například v maloobchodě je kolektivní vyjednávání velmi roztříštěné, existuje zde 84 kolektivních smluv, z nichž pouze 29 pokrývá více než 5 000 zaměstnanců. Jen 75 kolektivních smluv pokrývá téměř 80 % zaměstnanců (Vincent, 2019).

Tabulka č. 3 **Počet kolektivních smluv ve Francii, které se týkají více než 5 000 zaměstnanců (2015), vybrané sektory**

Celkem		Kovoprůmysl		Stavebnictví	
Počet kolektivních smluv	Počet zaměstnanců	Počet kolektivních smluv	Počet zaměstnanců	Počet kolektivních smluv	Počet zaměstnanců
299	14 073 000	68	1 629 700	57	1 196 500

Zdroj: Vincent (2019) viz https://www.etui.org/publications/books/collective-bargaining-in-europe-towards-an-endgame-volume-i-ii-iii-and-iv; Chapter III

Vzhledem k vysoké úrovni míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami **Francie nepřipravuje NAP** zaměřený na zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivním vyjednáváním.

1.2.3.3 Role odborů ve Francii

Odbory sehrávají ve Francii úlohu důležitého aktéra, který reprezentuje zájmy zaměstnanců. Zástupci zaměstnanců vyjednávají zejména o mzdách, pracovních podmínkách a dohlížejí nad dodržováním pracovněprávních předpisů zaměstnavateli. Jak jsme již uváděli, navzdory silnému postavení odborů je odborová organizovanost nízká – pouze 10 % zaměstnanců je členem odborové organizace.[58]

[58] https://leglobal.law/countries/france/employment-law/employment-law-overview-france/10-trade-unions-and-employers-associations/

S určitou mírou nadsázky je tedy možné říct, že francouzské odborové hnutí je, co do počtu zaměstnanců, jedním z nejslabších odborových hnutí v Evropě. Nejvýznamnější důvody nízké odborové organizovanosti uvádí Trésor-Economics (2014)[59]:

- váha odborů v kolektivním vyjednávání nezávisí na počtu jejich členů, ale na výsledcích ve volbách zástupců zaměstnanců (viz níže);
- členství v odborech neposkytuje zaměstnancům mnoho práv a výhod;
- odbory nejsou většinově financovány z členských příspěvků, a proto je nedostatek členů z finančního hlediska neomezuje. Odbory dostávají na svou činnost část prostředků ze státních zdrojů, a nejsou tedy závislé na členských příspěvcích.

Nicméně i přes nízký počet členů odbory velmi významně pracovní právo ve Francii ovlivňují. To lze zdůvodnit právě vysokou mírou pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, což znamená, že vyjednané podmínky platí pro všechny zaměstnance, ať již jsou, či nejsou členy odborů. Ve Francii není význam odborů přímo navázán na velikost členské základny, ale na úspěšnost v rámci voleb zástupců zaměstnanců. Jejich prostřednictvím se volí konkrétní odborové organizace, které reprezentují zaměstnance. Volby se konají každé čtyři roky a může se jich účastnit každý zaměstnanec bez ohledu na členství v odborech. Tento mechanismus upravuje zákon ze dne 20. srpna 2008 a jeho prostřednictvím všechny odborové organizace (na úrovni podniků, odvětví a na národní úrovni) prokazují svou reprezentativnost splněním zákonem nastavených kritérií. Konkrétně se jedná o dosažení minimální procentní hranice obdržených hlasů, a to 10 % na podnikové úrovni a 8 % na sektorové a národní úrovni.

Aktuálně (březen, 2024) reprezentativní zástupce odborových svazů na národní a sektorové úrovni představuje těchto pět konfederací odborových svazů:

- CGT – Confédération Générale du Travail (Generální konfederace práce);
- CFDT – Confédération Française Démocratique du Travail (Francouzská demokratická konfederace práce);
- CGT-FO – Confédération générale du travail – Force ouvrière (Generální konfederace práce – Force ouvrière);
- CFTC – Confédération française des travailleurs chrétiens (Francouzská konfederace křesťanských pracovníků);
- CFE-CGC – Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres (Francouzská konfederace managementu – Generální konfederace vedoucích pracovníků). Základ pracovních práv ve Francii je zakotven v ústavě, která zaručuje právo zaměstnanců zakládat odbory, vstupovat do nich a hájit své zájmy prostřednictvím odborů. Francouzské pracovní zákony chrání práva zaměstnanců a zároveň zajišťují, aby odbory působily ve stanovených právních mezích.

[59] https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2014/05/13/tresor-economics-no-129-unionisation-in-france-paradoxes-challenges-and-outlook

Francouzský zákoník práce (Code du travail) je základním právním dokumentem, který vymezuje práva a povinnosti zaměstnavatelů, zaměstnanců a odborů. Obsahuje podrobná ustanovení upravující zakládání, fungování a činnost odborů, konkrétně se jedná o:

- **zakládání odborů a členství v odborech:** zaměstnanci mají právo vstoupit do odborů, účastnit se odborových aktivit a zastávat odborové funkce;
- **zastoupení odborů:** odbory mohou zastupovat své členy při vyjednávání se zaměstnavatelem a při soudních procesech;
- **kolektivní vyjednávání:** zákoník určuje pravidla, která vymezují kolektivní vyjednávání;
- **stávky:** zavedení ochranných opatření k zajištění základních služeb i v době konání stávek zaměstnanců.

Mezi další důležité pracovněprávní předpisy patří zejména[60]:

- **Zákon Waldeck-Rousseau (Loi Waldeck-Rousseau):** tento zákon definoval právo na svobodné sdružování bez jakýchkoli předběžných omezení, umožnil tedy legalizovat odbory ve Francii a umožnil pracovníkům zakládat sdružení bez povolení vlády.
- **Aurouxovy zákony (Lois Auroux):** zákony zavedené v 80. letech 20. století vytvořily ustanovení o kolektivním vyjednávání a účasti zaměstnanců na rozhodování podniku.
- **Macronovy zákony (Emmanuel Macron):** zákony vytvořené s cílem modernizovat francouzský pracovní trh a umožnit větší flexibilitu v pracovněprávních vztazích a kolektivním vyjednávání (podrobněji viz též box níže).

PRÁVA A OCHRANA ZÁSTUPCŮ ODBORŮ, ÚLOHA ODBORŮ

Funkcionáři (délégués syndicaux) využívají zvláštní práva a ochranu, aby mohli vykonávat své funkce bez obav z případných odvetných opatření zaměstnavatele. Mezi ně patří:

- ochrana před propouštěním;
- uvolnění pro výkon aktivit spojených s odborovou činností;
- přístup k informacím.

Ochrana členů odborových organizací je vnímána jako zásadní úkol odborové organizace. Tato idea se promítá do vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv s organizacemi zaměstnavatelů. Způsob vyjednávání uzavírání kolektivních smluv významně upravila Macronova reforma, kdy byl zaveden extenzivní mechanismus kolektivního vyjednávání a povinnost vyjednávání.[61]

---

[60] https://www.remofirst.com/post/french-unions-collective-bargaining-strikes

[61] https://leglobal.law/countries/france/employment-law/employment-law-overview-france/10-trade-unions-and-employers-associations/

Macronova reforma

V roce 2017 proběhla z iniciativy francouzského prezidenta Emmanuela Macrona výrazná reforma zákoníku práce, která směřovala k větší flexibilitě pro zaměstnavatele a k posílení pracovních jistot zaměstnanců.

Schválení reforem předcházela řada diskusí, proces schvalování byl zahájen v květnu 2017 a vyvrcholil schválením zákona ze dne 29. března 2018, kterým bylo ratifikováno pět nařízení vydaných na základě zákona č. 2017-1340 ze dne 15. září 2017 o zmocnění přijetí opatření k posílení sociálního dialogu *(d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social).*

Úpravy zákoníku práce se týkaly zejména těchto oblastí:

- posílení a zjednodušení kolektivního vyjednávání na podnikové úrovni;
- zjednodušení sociálního dialogu;
- ukončení pracovních smluv;
- propouštění;
- vzdělávání.

Zjednodušený sociální dialog znamená sloučení dřívějších tří reprezentativních orgánů v **jeden reprezentativní orgán** *Comité social et économique* (CSE) – Sociální a ekonomický výbor. Tento orgán tedy nahradil rady zaměstnanců, Výbor pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zástupce zaměstnanců (odborová organizace). Jedná se o zásadní reformu, v jejímž důsledku vzniklo jediné místo pro kolektivní vyjednávání. Systém byl tedy zjednodušen a je pro jednací strany časově méně náročný.

V rámci této konkrétní úpravy rovněž došlo k navýšení finančních prostředků na vzdělávání zástupců odborů.

Zdroj: Tout savoir sur les ordonnances Macron (loi travail). Dostupné z: https://www.cse-guide.fr/guide-reforme-code-travail/ordonnances-macron/; The Five Macron Reforms: major reform of labour law in France. Dostupné z: https://www.simmons-simmons.com/publications/ck0bgmohw7jak0b94ftvfsjsz/010917-the-five-macron-reforms-unveiled-a-major-reform-of-labour-law-in-france; New Ordinances Bring in President Macron's Reform. Dostupné z: *https://ogletree.com/international-employment-update/articles/march-2018/france/2018-03-06/new-ordinances-bring-in-president-macrons-reforms/*

Základem francouzského kolektivního vyjednávání byl do roku 2017 princip výhodnosti pro zaměstnance. V nové architektuře kolektivního vyjednávání stanovené v nařízeních prezidenta Macrona z roku 2017 již není koordinace mezi úrovněmi založena na tomto principu, ale spíše na komplementaritě vyjednávaných témat (Vincent, 2019). Princip výhodnosti pro zaměstnance

(francouzsky „faveur pour le salarié“, anglicky „favourability to the employee“) se uplatňoval též při řešení případných sporů, a to nejen sporů vznikajících z konfliktu zákona a kolektivní smlouvy, ale i sporů vyplývajících z konfliktu mezi kolektivními smlouvami navzájem nebo mezi zákonem, respektive kolektivní smlouvou a pracovní smlouvou zaměstnance, byl s určitými výjimkami (např. derogační smlouvy nebo zákon z dubna 2004)[62] ve Francii využíván právě až do roku 2017 (Hála et al., 2013). Lze říci, že obecně musí kolektivní smlouvy obsahovat podmínky, které jsou výhodnější pro zaměstnance než podmínky určené zákoníkem práce, nicméně na úrovni jednotlivých kolektivních smluv je situace složitější a v zásadě opačná, než jak ji známe z České republiky. Ve Francii tedy má kolektivní smlouva nižší úrovně přednost před kolektivní smlouvou úrovně vyšší i tehdy, stanoví-li méně výhodné podmínky. Výjimkou jsou případy, kdy kolektivní smlouva na národní úrovni výslovně stanoví, že se od ní v odvětvových kolektivních smlouvách nelze odchýlit v neprospěch zaměstnanců, nebo (v případě podnikových kolektivních smluv) situace, kdy se v odvětvové kolektivní smlouvě domluví výhodnější podmínky než v podnikové kolektivní smlouvě v zákonem vymezených tématech, která sama o sobě představují poměrně široký rámec.

LEGISLATIVNÍ PODPORA KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ VE FRANCII

Podpora kolektivního vyjednávání prostřednictvím legislativních úprav probíhala zejména v roce 2022, kdy pokračoval vývoj právního rámce tak, aby bylo toto téma silněji ukotveno. V této souvislosti je zejména zmiňován zákon č. 2022-1158 ze dne 16. srpna 2022[63] o mimořádných opatřeních na ochranu kupní síly, který změnil článek L. 2241-10 zákoníku práce, stanovující, že „pokud je národní minimální mzda zaměstnanců bez kvalifikace nižší než SMIC[64], organizace vázané odvětvovou kolektivní smlouvou nebo, není-li to možné, profesními dohodami, se setkávají k vyjednávání o mzdě“, přičemž tato doba se zkracuje ze tří měsíců na 45 dní.

Dále tentýž zákon změnil článek L. 2261-26 zákoníku práce tak, aby stanovil vyhláškou maximální časový limit pro zajištění procesu rozšiřování kolektivních smluv, pokud byl SMIC zvýšen dvakrát během 12 měsíců. Vyhláška č. 2023-98 ze dne 14. února 2023[65] stanovila tuto lhůtu na dva měsíce, tedy maximální lhůtu stanovenou zákonem[66]. Tímto opatřením se předchází situacím, kdy

[62] V roce 1982 byly zákonem vytvořeny podmínky pro uzavírání zmíněných derogačních smluv (fr. „accord dérogatoire“, angl. „derogation agreement“), které umožňovaly v některých případech sjednat úpravu, jež nemusela nutně být pro zaměstnance výhodnější než úprava obsažená v zákoně (např. v oblasti délky a rozvržení pracovní doby). Další posun v této oblasti nastal na základě zákona z roku 2004, který rozšířil možnosti těchto odchylek.

[63] Loi n° 2022-1158 du 16 août 2022 portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat

[64] Zákonná minimální mzda – Salaire minimum de croissance – SMIC

[65] Décret n° 2023-98 du 14 février 2023 portant application des dispositions de la loi n° 2022-1158 du 16 août 2022 portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat en matière de négociation collective et d'épargne salariale

[66] Ministère du Travail, 2023. Bilan de la négociation collective 2022, s. 11, December 2023

po sjednání mzdové dohody již byly minimální mzdy v odvětví překročeny automatickým zvýšením SMIC ještě předtím, než byla kolektivní smlouva rozšířena na všechny zaměstnavatele v odvětví.

V neposlední řadě, s cílem iniciovat jednání o mzdách a dodržování SMIC v rámci odvětví, byl zákon upraven o povinnost prokázat dodržení alespoň minimální mzdy ve výši SMIC jako prvek při posuzování sociálního dialogu na úrovni odvětví. Pokud nejsou sociální partneři v daném odvětví schopni uzavřít mzdové dohody, může ministerstvo práce rozhodnout o sloučení daného odvětví s jiným, kde jsou sociální partneři aktivnější a mají mzdové dohody již uzavřeny. Prakticky se jedná o administrativní sloučení odvětví (článek L. 2261-32 zákoníku práce[67]).

Mechanismus stanovování mezd je názorným příkladem fungování francouzského systému kolektivního vyjednávání. SMIC představuje základní bod pro kolektivní vyjednávání na sektorové úrovni a určuje tempo každoročního růstu mezd. Mechanismus stanovování mezd tak představuje charakteristické vyjednávací téma, které ovlivňuje tempo každoročního růstu mezd.

Vláda rovněž podporuje kolektivní vyjednávání tím, že zavazuje podniky k vyjednávání o určitém okruhu témat (např. rovné odměňování) a rozšiřuje rozsah kolektivního vyjednávání na nová témata jako například životní prostředí. Jedná se o výrazný specifický rys francouzského systému pracovních vztahů, kdy byla z pozice zákonodárce opakovaně uložena povinnost zaměstnavatelům zahájit sociální dialog se zástupci odborů v podniku a řešit s nimi zákonem vymezená témata. To, co je povinné, je zahájení sociálního dialogu; například každý rok musí zaměstnavatel zahájit jednání se zástupci zaměstnanců o mzdách – jedná se o povinné roční vyjednávání. Všechna témata povinného vyjednávání jsou stanovena přímo zákoníkem práce, byla vybrána ministerstvem práce a každé téma má jiný interval povinného projednávání. Některá témata povinného vyjednávání se musí vyjednávat každoročně, zatímco jiná se mohou vyjednávat v delších obdobích jako třeba vyjednávání o rovnosti žen a mužů, kde je vyjednávání nařízeno každé čtyři roky.

Kromě výše zmíněného je pro uzavření kolektivní smlouvy rovněž důležitá strategie zaměstnavatelů v oblasti například odborného vzdělávání nebo programů spoření zaměstnanců.

1.2.3.4 Zastoupení zaměstnanců v kolektivním vyjednávání

Ve Francii je třeba rozlišovat dva hlavní typy orgánů, které reprezentují zaměstnance při vyjednávání se zaměstnavateli. Jedná se o CSE (**Le comité social et économique, Sociální a ekonomický výbor)** a **odborové delegáty (Délégués syndical).**

V souladu s Macronovou reformou vznikla zaměstnavatelům povinnost zřizovat reprezentativní orgán – **Le comité social et économique (CSE), Sociální a ekonomický výbor,** který je v anglické

[67] Ministère du Travail, 2023. Bilan de la négociation collective 2022, s. 11, December 2023

literatuře také v některých případech označován jako Works Council (rada zaměstnanců). Ta se skládá ze zástupců zvolených ve volbách zaměstnanců, které se konají v zásadě každé čtyři roky. Členové rady zaměstnanců nemusí být nutně členy odborové organizace, i když ve větších podnicích je to běžné. Ve vztahu k CSE a odborovým organizacím platí, že odbory mají přednostní právo na předkládání návrhů kandidátů v prvním kole volby členů CSE. Lze tedy obecně tvrdit, že odbory jsou zastoupeny mezi členy CSE.[68]

CSE má oprávnění kolektivně vyjednávat a zprostředkovávat kolektivní vyjádření názorů zaměstnanců, zastupovat jejich zájmy při rozhodování o řízení, ekonomických záležitostech a pracovních podmínkách. Od ledna 2020 mají podniky s nejméně 11 zaměstnanci povinnost CSE zřizovat, povinnost přímo vyplývá z nařízení Macronovy reformy, která tak výrazně zjednodušila zastupování zaměstnanců v podnicích. Zjednodušení spočívá právě především ve sloučení dřívějších tří orgánů, konkrétně CSE nahrazuje volené zástupce zaměstnanců u zaměstnavatele – zástupce zaměstnanců (DP), Radu zaměstnanců (CE) a La commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), CSE navíc nahrazuje rovněž jednotnou delegaci zaměstnanců (DUP).

Při hranici 11 zaměstnanců u zaměstnavatele je však úloha CSE omezená. U zaměstnavatelů s více než 50 zaměstnanci musí být CSE informována a/nebo konzultována o řadě ekonomických, finančních a pracovněprávních otázkách. Do její kompetence patří také prevence profesních rizik a zlepšování pracovních podmínek. Zaměstnavatel si musí vyžádat a získat stanovisko CSE před přijetím jakéhokoli závazného rozhodnutí, které má vliv na celkový chod společnosti. CSE nemá právo veta. V podnicích s několika samostatnými provozovnami mohou být zřízeny CSE pro každou provozovnu, přičemž jedna ústřední CSE se vztahuje na celý podnik. Ve velkých koncernových společnostech může být navíc zřízena koncernová CSE, která dohlíží na aktivity na úrovni koncernu.[69]

Podle velikosti zaměstnavatele je možné rozdělit strukturu a funkce CSE:

- Podniky s 11 až 49 zaměstnanci: CSE se skládá ze zaměstnavatele a jednoho nebo více zvolených zástupců zaměstnanců. Delegace zaměstnanců zahrnuje stejný počet členů a náhradníků. Náhradník se účastní jednání CSE při nepřítomnosti zvoleného zaměstnance. Jednání CSE, která se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovních podmínek, se účastní také závodní lékař a pracovník na vedoucí pozici, odpovídající za bezpečnost a ochranu zdraví při práci a dále pracovník odpovídající za vnitřní bezpečnost u zaměstnavatele. Funkční období členů CSE je stanoveno na čtyři roky. Tato doba může být kolektivní smlouvou zkrácena na tři, nebo dokonce jen dva roky. Počet po sobě jdoucích mandátů je stanoven na tři období. Zaměstnavatel nemá povinnost na rozpočet CSE přispívat, nicméně členové CSE mohou vést se zástupcem zaměstnavatele jednání o příspěvku na běžné provozní výdaje nebo na společenské

[68] BROADBENT, Jo, Hogan LOVELLS & Stefan MARTIN, (eds.), 2024. *Employment & Labour Law*. 14th Edition. Global Legal Group. Dostupné z: https://www.acc.com/sites/default/files/resources/upload/EMP24.pdf

[69] https://www.frenchbusinessadvice.com/social-and-economic-committee/

a kulturní aktivity CSE. Zároveň může zaměstnavatel hradit školení členů, zejména školení spojených s BOZP. Ve společnostech s 11 až 50 zaměstnanci se musí CSE scházet alespoň jednou měsíčně. Doba, kdy probíhá školení, je brána jako pracovní doba a náleží za ni odměna. Tento čas se neodečítá od „Heures de délégation“, hodin pro delegaci pro plněné povinností v pracovní době (viz níže)[70].

- Podniky s 50 a více zaměstnanci: CSE má širší odpovědnost a zahrnuje velký počet členů. CSE má k dispozici rozpočet na své fungování a rozpočet na sociální a kulturní aktivity. Rozpočet na činnost CSE dotuje zaměstnavatel a je kalkulován podle velikosti podniku. V podnicích s 50 až 2 000 zaměstnanci činí rozpočtová dotace 0,20 % z vyplacených hrubých mezd. Pokud počet zaměstnanců převyšuje 2 000, rozpočtová dotace činí 0,22 %. Počet jednání CSE upravuje kolektivní smlouva, minimální počet jednání CSE je však stanoven na šest ročně. CSE může zřizovat komise, zaměřující na specifické oblasti.[71]

Rozsah práv a povinností, které CSE vykonává, je ovlivněn velikostí zaměstnavatele:

- zaměstnavatel s 11 až 49 zaměstnanci:
  - právo na projednání zásadních rozhodnutí, která mají vliv na pracovní podmínky a pracovní pohodu zaměstnanců;
  - pomoc při zajišťování dodržování předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, včetně prošetřování pracovních úrazů a nemocí z povolání;
  - vyřizování individuálních stížností zaměstnanců a zprostředkování jednání mezi zaměstnanci a vedením zaměstnavatele.
- zaměstnavatel s 50 a více zaměstnanci – povinnosti jsou rozsáhlejší a kromě výše uvedených povinností má CSE také právo být informován a konzultován o:
  - změnách v počtu zaměstnanců, včetně návrhů organizačních změn, které mají vliv na strukturu a počet zaměstnanců;
  - hospodářské a finanční situaci společnosti;
  - zlepšení pracovních podmínek, včetně hodnocení rizik a navrhovaných zlepšení;
  - plánech školení zaměstnanců a možnostech profesního rozvoje;
  - významných strategických rozhodnutích jako jsou restrukturalizace, fúze a akvizice;
  - propouštění z ekonomických důvodů.

[70] https://www.frenchbusinessadvice.com/social-and-economic-committee/

[71] https://www.frenchbusinessadvice.com/social-and-economic-committee/

Dva členové CSE se účastní všech zasedání představenstva nebo dozorčí rady a mohou se rovněž účastnit valných hromad. Zaměstnavatelé jsou rovněž povinni zajistit členům CSE prostory pro výkon funkce a pro společná jednání. CSE může zřizovat komise, které se zaměřují na specifické oblasti.[72] Členové CSE požívají po celou dobu funkčního období zvláštní ochrany proti propuštění[73].

- Druhým institutem, který reprezentuje zaměstnance, jsou přímo odboroví delegáti **(Délégués syndicaux)**, tedy zástupci odborů. Odboroví zástupci jsou zaměstnanci zvolení odborovými organizacemi, které jsou reprezentativní (tj. odbory, jež mimo jiné získaly alespoň 10 % v posledních volbách). Odboroví zástupci nejsou automaticky členy CSE. Pokud nejsou členy CSE mohou se sice zasedání CSE účastnit, ale bez účasti na hlasování.[74] Při kolektivním vyjednávání jedná zaměstnavatel zejména se zástupci odborů. Jestliže odborová organizace není v podniku reprezentativní, může být určen „représentant syndical“ čili zástupce odborové sekce, jehož hlavním úkolem je vést tuto odborovou sekci tak, aby jí hlasy odborové organizace při příštích volbách na pracovišti případně umožnily být reprezentativní v příštích volbách. Zástupce odborové organizace je oprávněn věnovat odborové činnosti čtyři hodiny měsíčně ze své pracovní doby.[75]

Zástupce odborů může být tímto způsobem volen u zaměstnavatelů s nejméně 50 zaměstnanci. U zaměstnavatelů s méně než 50 zaměstnanci může být zástupce zaměstnanců jmenován na dobu trvání svého mandátu v CSE a současně může plnit funkci zástupce odborů.

Odborovou organizaci může v rámci podniku reprezentovat také Section syndicale, odborová sekce, která sdružuje členy téže odborové organizace (je tedy její součástí) a zastupuje její hmotné a morální zájmy na úrovni podniku. Odborová sekce je zejména oprávněna vybírat v prostorách podniku finanční příspěvky zaměstnanců odborové organizaci a distribuovat v prostorách podniku na začátku nebo na konci pracovní doby své publikace a letáky, může komunikovat se zaměstnanci, má volný přístup do prostor zaměstnavatele a může organizovat setkávání svých členů.[76]

Počet zástupců odborů, které může odborová organizace jmenovat v rámci jednoho podniku, se odvíjí od počtu zaměstnanců podniku. Francouzský zákoník práce stanoví, že počet odborových

---

[72] https://www.vandelanotte.be/en/news/employee-representation-in-france-an-obligation-or-not

[73] https://www.vandelanotte.be/en/news/employee-representation-in-france-an-obligation-or-not

[74] https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/employment-2024/france

[75] BROADBENT, Jo, Hogan LOVELLS & Stefan MARTIN, (eds.), 2024. Employment & Labour Law. 14th Edition. Global Legal Group, 74. Dostupné z: https://www.acc.com/sites/default/files/resources/upload/EMP24.pdf; https://iclg.com

[76] https://leglobal.law/countries/france/employment-law/employment-law-overview-france/10-trade-unions-and-employers-associations/

zástupců, jež může odborová organizace jmenovat, se pohybuje od jednoho u společnosti s počtem zaměstnanců 50–999 až do pěti u společnosti s nejméně 9 999 zaměstnanci. Tyto podmínky může upravit kolektivní smlouva pravidelně uzavíraná mezi odborovými organizacemi zastupujícími zaměstnance v podniku a zaměstnavatelem.[77]

Zaměstnavatel nemůže zasahovat do jmenování zástupce odborové organizace, může jej však napadnout u „tribunal judiciaire", soudního dvora, a to nejpozději do 15 dnů ode dne obdržení jmenovacího dopisu zaslaného odborovou organizací.[78]

Úkoly a povinnosti zástupců odborů:

- Zástupce odborové organizace vystupuje vůči zaměstnavateli jako strana, která může předkládat požadavky na zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců (zvýšení mezd, dny dovolené navíc, volno atd.).
- Zástupci odborů jsou oprávněni se za účelem plnění svých povinností volně pohybovat v prostorách podniku. K výkonu svého poslání zástupců zaměstnanců využívají také placené volno (12 hodin měsíčně v podnicích s 50 až 150 zaměstnanci, 18 hodin v podnicích se 151 až 499 zaměstnanci a 24 hodin v podnicích s více než 500 zaměstnanci), které je poskytováno nad rámec volna odborové sekce a které lze za výjimečných okolností (např. při stávce) překročit.
- Nejdůležitější výsadou odborových zástupců je **monopol**, jejž mají při vyjednávání a uzavírání vnitropodnikových kolektivních smluv se zaměstnavatelem. V zásadě platí, že vnitropodniková kolektivní smlouva nemůže být platně uzavřena, aniž by ji podepsali zástupci odborů, a to ani v případě, že se pro takovou smlouvu vysloví většina zaměstnanců podniku.[79] Předpokladem je úzká spolupráce s CSE, jehož členové jsou často zástupci odborových organizací.

1.2.3.5 Inspirace pro český systém sociálního dialogu

Francouzský systém kolektivního vyjednávání je poměrně unikátní. Převažující odvětvová úroveň kolektivního vyjednávání a podpora ze strany státu, zejména pokud se rozšiřování odvětvových kolektivních smluv týče, zaručují vysokou míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. Francie tedy nemusí vytvářet NAP, navíc sociální partnery, zejména odbory, netrápí ani klesající odborová organizovanost – nejsou závislí na členských příspěvcích, neboť většina příjmů pochází z veřejné podpory.

[77] https://leglobal.law/countries/france/employment-law/employment-law-overview-france/10-trade-unions-and-employers-associations/

[78] https://leglobal.law/countries/france/employment-law/employment-law-overview-france/10-trade-unions-and-employers-associations/

[79] https://leglobal.law/countries/france/employment-law/employment-law-overview-france/10-trade-unions-and-employers-associations/

Tento systém se od českého systému sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání výrazně liší, zejména aktivitou státu, který sociální dialog široce podporuje – legislativně i finančně –, sám iniciuje také projednávání nových témat, organizování pracovníků v nových formách zaměstnávání atd. To má své výhody spočívající ve vysoké míře pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. Na druhou stranu to prokazatelně oslabuje aktivitu samotných sociálních partnerů. Lze si jen těžko představit prvky, které by byly bez zásadních legislativních změn snadno přenositelné i do české praxe, nicméně inspirací může být:

- Pozice státu v sociálním dialogu – není nutné, aby se stát, respektive politická reprezentace, v sociálním dialogu angažovala tak jako ve Francii. Nicméně zástupci českých veřejných institucí by se vždy měli v obecné rovině k sociálnímu dialogu a kolektivnímu vyjednávání vyjadřovat pozitivně a s respektem – bez ohledu na konkrétní sympatie či antipatie k té či oné odborové organizaci či zástupcům zaměstnavatelů, ke konkrétnímu představiteli či ke konkrétní zaměstnavatelské nebo odborové aktivitě. Je vhodné dát veřejnosti najevo, že systém sociálního dialogu a jeho aktéry je třeba respektovat.

- Organizování pracovníků v nových formách zaměstnávání – uzavření kolektivních smluv pro pracovníky digitálních pracovních platforem je revolučním krokem. I když v řadě dalších evropských zemí stále ještě nepanuje shoda, zda by se měli pracovníci (často sebezaměstnaní) odborově organizovat a kolektivně vyjednávat, inspirací může být v tomto případě rychlost, s jakou Francie podchytila novou skupinu pracovníků na trhu práce a začala se zabývat jejími pracovními podmínkami. V tomto směru se české odbory nutně nemusí orientovat na tuto skupinu pracovníků – jsou jiné skupiny zaměstnanců, kteří mohou posílit odborovou organizovanost (migranti, agenturní zaměstnanci, mladí lidé).

1.2.4 Irsko

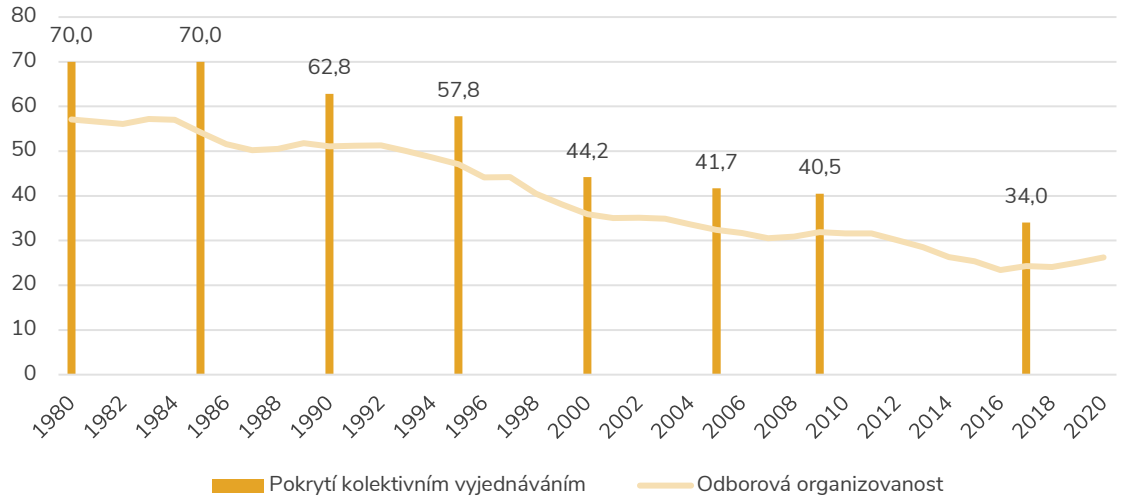
1.2.4.1 Vývoj a stav kolektivního vyjednávání

Míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami v Irsku dle údajů OECD od 80. let 20. století setrvale klesá. Zatímco v polovině 80. let minulého století dosahovala míra pokrytí kolektivními smlouvami 70 % všech zaměstnanců, v roce 2017, pro který jsou dostupná poslední data, byla míra pokrytí již méně než poloviční (34 %).[80] Dle tohoto odhadu je současná míra pokrytí kolektivními smlouvami v Irsku srovnatelná s úrovní pokrytí v ČR. I na Irsko se tedy vztahuje povinnost vypracovat NAP s cílem podpořit nárůst míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami.

[80] OECD/AIAS ICTWSS databáze, https://web-archive.oecd.org/temp/2021-02-17/580081-collective-bargaining-database-ireland.pdf

Vzhledem k omezené roli, kterou v Irsku hrají mechanismy rozšiřování kolektivních smluv, koreluje míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami s mírou odborové organizovanosti, jež v Irsku rovněž v dlouhodobém měřítku klesá. V první polovině 80. let 20. století bylo dle dat OECD odborově sdruženo 57 % zaměstnanců, tento podíl však pozvolna klesal až do roku 2016, kdy dosáhl 23,4 %. Do roku 2020 došlo opět k mírnému nárůstu na 26,2 % (srov. graf č. 3), avšak čtvrtletní data z irského výběrového šetření pracovních sil (Labour Force Survey), která jsou dostupná i z posledních let, nasvědčují tomu, že pokles odborové organizovanosti pokračuje po tomto zpomalení i nadále: ve 2. čtvrtletí 2024 dosahovala její míra 22 %.[81] Odborová organizovanost je přitom několikanásobně vyšší ve veřejném než v soukromém sektoru (Walsh, 2018; Geary & Belizon, 2022).

Graf č. 3 **Pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami a odborová organizovanost zaměstnanců v Irsku v letech 1980–2020 (v % zaměstnanců)**



Zdroj: OECD/AIAS ICTWSS databáze

Mezi příčiny poklesu míry pokrytí kolektivními smlouvami bývají řazeny zejména:

- **Pokles míry odborové organizovanosti.** Jak již bylo řečeno, vzhledem k omezené možnosti rozšiřovat kolektivní smlouvy má úbytek členů odborů dopad na množství uzavřených kolektivních smluv a s klesajícím podílem odborově organizovaných zaměstnanců klesá také podíl zaměstnanců pokrytých kolektivními smlouvami (Broughton, 2024). Pokles odborové organizovanosti má sám o sobě také mnoho příčin, zejména změny v odvětvové struktuře, nové

[81] Zdroj: Labour force survey – Union membership Q2 2005–Q2 2024, Central Statistics Office, viz https://www.cso.ie/en/statistics/labourmarket/labourforcesurveylfstimeseries/

formy zaměstnávání, nízká ochota zaměstnavatelů uznávat odbory (viz níže) či nedostatečné úsilí odborů rekrutovat zaměstnance podniků, v nichž nejsou odbory přítomné (Geary & Belizon, 2022).

- **Ukončení platnosti tripartitních národních smluv.** Od roku 2009 bylo zrušeno vyjednávání o mzdách mezi zaměstnavatelskými svazy, odbory a vládou na národní úrovni. Zrušení těchto dohod *(tripartite wage agreements)*, které pokrývaly většinu zaměstnanců, uspíšilo pokles pokrytí zaměstnanců kolektivním vyjednáváním (Broughton, 2024).

- **Posílení práv zaměstnanců.** V současné době se diskutuje o tom, zda posílení práv zaměstnanců, ke kterému v Irsku v posledních letech dochází (mimo jiné vlivem evropské regulace), vede k oslabení principu voluntarismu, tedy možnosti zaměstnavatele odmítnout na pracovišti kolektivně vyjednávat (více viz níže), v jehož důsledku klesá význam kolektivního vyjednávání (Broughton, 2024). Výsledný systém je tak podstatně méně „voluntaristický“, než tomu bylo v minulosti (Eustace, 2021), a regulaci skrze kolektivní smlouvy do jisté míry nahrazuje regulace legislativní. To snižuje motivaci zaměstnanců se odborově sdružovat a kolektivně vyjednávat.

- **Neochota zaměstnavatelů uznávat odbory jako partnery pro kolektivní vyjednávání.** Tento fenomén se zdá být významný především v amerických nadnárodních společnostech, jež se ve zvýšené míře etablovaly na irském trhu v posledních desetiletích. Jejich vedení zpravidla není nakloněno kolektivnímu vyjednávání a odbory tak většinou neuznává (Geary & Belizon, 2022).

1.2.4.2 Data o pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami

Zatímco uvedené údaje OECD o odborové organizovanosti lze považovat za poměrně spolehlivé vzhledem k tomu, že údaj je založen na irském Labour Force Survey (LFS), realizovaném Ústředním statistickým úřadem *(Central Statistics Office)*, přesná data o pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami v Irsku neexistují. Údaje OECD z různých časových období uvedené v grafu č. 3 jsou převážně založeny na odhadech. U let 2000 a 2009 se údaj opírá o výsledky Národního výzkumu pracovišť *(National Workplace Survey)*, realizovaného v letech 2003 a 2009 na reprezentativním vzorku zhruba 3 000 zaměstnavatelů a 5 000 zaměstnanců výzkumnými organizacemi *Economic and Social Research Institute*[82] a *Amárach Research*[83] a financovaného vládní agenturou *National Centre for Partnership and Performance*[84] (Watson et al., 2010). Ostatní data jsou buď interpolací těchto údajů, nebo expertními odhady. Údaj pro rok 2017 je například odhadnut z vývoje míry odborové organizovanosti (OECD & Visser, 2021), neboť se, jak již bylo uvedeno, předpokládá, že vývoj obou ukazatelů spolu v Irsku úzce souvisí. Odhady týkající se 80. let 20. století zase

[82] Webové stránky instituce viz https://www.esri.ie

[83] Webové stránky instituce viz https://amarach.com

[84] Instituce ukončila činnost v roce 2010.

vycházejí z předpokladu, že kolektivním vyjednáváním byli v té době pokryti všichni zaměstnanci soukromého sektoru a množství podniků soukromého sektoru spadalo do působnosti národních tripartitních kolektivních smluv (viz níže). Podle autorů těchto odhadů byla míra pokrytí kolektivním smlouvami dokonce vyšší než 70 % (Ochel, 2001).

Jiné zdroje docházejí k poněkud odlišným odhadům míry pokrytí. Dublinská univerzita *(University College Dublin, UCD)*[85] například odhadla míru pokrytí zaměstnanců v roce 2021 na 43 %. Tento údaj se opírá o výzkum pracovního života v Irsku *(Working in Ireland Survey)*, který byl realizován na reprezentativním souboru více než 2 000 pracujících v produktivním věku. Míra pokrytí byla odhadnuta na základě dotazu, zda jsou na pracovišti zaměstnanců uznány odbory, které vyjednávají mzdy a/nebo podmínky zaměstnávání pracovníků. Jde tak de facto o míru pokrytí kolektivním vyjednáváním, ne nutně o míru pokrytí kolektivními smlouvami, které se nemusí vždy podařit uzavřít. Zaměstnanci navíc nebyli dotazováni, zda se na ně případná kolektivní smlouva vztahuje (např. u pracovníků na manažerských pozicích by tomu tak nebylo), takže výsledný odhad může být poněkud nadsazený. Na základě zmíněného *National Workplace Survey* výzkumníci stejnou metodologií odhadují pokrytí zaměstnanců v roce 2003 na 53 % a v roce 2009 na 48 % (Geary & Belizon, 2022). Ačkoli je tento údaj výrazně nad odhadem využívaným OECD, i data UCD svědčí o klesajícím trendu v míře pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami.

Vzhledem k tomu, že se míra pokrytí kolektivními smlouvami v posledních letech odhaduje dle míry odborové organizovanosti, jsou pro odhad míry pokrytí podstatné rovněž zdroje vypovídající o druhém ukazateli. Míra odborové organizovanosti je zjišťována v rámci rozsáhlého, pravidelného a reprezentativního šetření domácností (LFS), v němž jsou dotazováni jednotlivci od 15 let na základě jednotné evropské metodiky, protože data jsou dále shromažďována Eurostatem. V rámci irského šetření je zaměstnancům pokládána mimo jiné otázka, zda jsou členy odborové organizace či sdružení zaměstnanců, které zastupují své členy v pracovněprávních záležitostech a v oblasti sociálního dialogu. Nevýhodou tohoto zdroje dat je, že zaměstnanci se označují sami za členy či nečleny odborů, je tedy nutné počítat s určitým subjektivním zkreslením daným záměrnou či nezáměrnou chybnou odpovědí části respondentů.[86]

Vedle LFS existují v Irsku dva další zdroje dat o členství v odborech. Prvním z nich je registr irské odborové konfederace ICTU *(Irish Congress of Trade Unions)*[87], který vypovídá o aktuálním počtu členů sdružených odborových svazů na základě hrazení členských poplatků. Vzhledem k tomu, že převážná většina odborových svazů v Irsku je sdružena v této konfederaci, je převážná většina členů odborů do této statistiky zahrnuta. Druhým zdrojem je Registr svépomocných spolků *(Register*

[85] Webové stránky instituce viz https://www.ucd.ie

[86] Viz https://www.cso.ie/en/media/csoie/statistics/lfstimeseries/Employees_15_-_89_years_by_sex_and_trade_union_membership_to_Q2_2024.xls

[87] Webové stránky instituce viz https://www.ictu.ie

of Friendly Societies, RFS)[88], do nějž odbory povinně odvádějí informace, včetně počtu svých členů. Údaje z obou těchto zdrojů však nerozeznávají, zda je člen zaměstnancem, osobou samostatně výdělečně činnou (OSVČ), nezaměstnaným či důchodcem, takže z nich nelze vyčíst míru odborové organizovanosti aktivních zaměstnanců. Další nevýhodou tohoto zdroje dat je, že pokud je jednotlivec členem více odborových organizací, je započítán do celkového údaje víckrát, k čemuž v rámci LFS nedochází.[89]

1.2.4.3 Systém sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání v Irsku

Systém kolektivního vyjednávání se v Irsku opírá o zásadu voluntarismu, tedy dobrovolnosti a nezávislosti na státu, v jejímž rámci bylo tradičně kolektivní vyjednávání jen minimálně regulováno zákonem (Hála et al., 2013). V praxi to znamená, že zaměstnanci mají právo na svobodu sdružování, tedy vstoupení do odborové organizace, a mohou žádat o uznání této organizace pro účely kolektivního vyjednávání. Zaměstnavatelé však mají na druhou stranu právo odborovou organizaci neuznat a do kolektivního vyjednávání se nezapojit. Důsledkem je poměrně nízká intenzita kolektivního zastupování zaměstnanců. Dalším aspektem zásady voluntarismu je, že kolektivní smlouvy nejsou striktně právně závazné (Sheehan, Higgins & Prendergast, 2024). Navíc ve srovnání s jinými státy EU (např. Francie) existuje v Irsku jen málo mechanismů pro rozšiřování kolektivních smluv (viz níže). K zavedení legislativní povinnosti zaměstnavatelů uznat odborovou organizaci je poměrně nízká politická ochota. Argumentem je právě rozpor se zásadou dobrovolnosti, ale také například to, že povinnost by mohla ohrozit atraktivitu Irska zejména pro americké nadnárodní společnosti, které v Irsku odborové organizace na pracovišti většinou nechtějí, a tedy neuznávají. Odborové zastoupení, přístup ke kolektivnímu vyjednávání a dosažení uzavření kolektivní smlouvy tak do značné míry ve výsledku závisí na dobré vůli zaměstnavatele (Geary & Belizon, 2022).

Aby se odbory mohly účastnit kolektivního vyjednávání, musí splnit kritéria reprezentativity. Konkrétně musí mít na celostátní úrovni alespoň 1 000 členů. Dále musí být oficiálně registrovány v Registru svépomocných spolků (RFS) a disponovat vyjednávací licencí, kterou uděluje Ministerstvo pro podnikání, obchod a zaměstnanost *(Department of Enterprise, Trade and Employment, DETE)*[90]. Povinnost registrace a potřeba licence platí i pro organizace zaměstnavatelů (Hála et al., 2013; Ireland, 2010). Kolektivní smlouva se může vztahovat na všechny zaměstnance daného podniku, na konkrétní pobočku podniku nebo jen na určitou kategorii zaměstnanců (Eurofound, 2020).

[88] Webové stránky instituce viz https://rfs.gov.ie

[89] Viz https://www.cso.ie/en/statistics/labourmarket/labourforcesurveylfstimeseries/

[90] Webové stránky instituce viz https://enterprise.gov.ie

Hlavním právním předpisem týkajícím se kolektivního vyjednávání je zákon o pracovních vztazích z roku 2001,[91] respektive jeho novela z roku 2015. Tento zákon byl vypracován s cílem posílit kolektivní vyjednávání v Irsku a zavést postupy řešení kolektivních sporů ve firmách, kde kolektivní vyjednávání neprobíhá. V souladu s tímto zákonem mohou členové odborů postoupit spory k rozhodnutí externím třetím stranám – pracovním soudům. Nejdůležitějším z nich je tripartitní Pracovní soud *(Labour Court)*. Pokud soud dospěje k tomu, že podmínky zaměstnání jsou u daného zaměstnavatele výrazně horší, než je v daném odvětví obvyklé v podnicích s obdobnými parametry, doporučí nápravu, která je právně vymahatelná. Avšak v praxi není tento nástroj příliš využíván a odbory jej využily jen v jednotkách případů – jednak vzhledem k obtížnému prokazování odlišnosti podmínek ve srovnatelných podnicích a jednak vzhledem k časové náročnosti soudních sporů (Sheehan, Higgins & Prendergast, 2024; Dobbins et al., 2020). Řada aktérů zapojených do kolektivního vyjednávání proto pokládá tuto úpravu za do značné míry nadbytečnou (McGinty, 2022). S klesajícím podílem zaměstnanců pokrytých kolektivními smlouvami na druhou stranu narůstá počet zaměstnanců, kteří řeší právní cestou individuální pracovní spory (Hála et al., 2013).

Cílem novely z roku 2015 bylo dále zlepšit a vyjasnit jednotlivá ustanovení a do zákona byla také začleněna nová definice kolektivního vyjednávání.[92] Ta nově zahrnula do definice kolektivního vyjednávání rovněž jiné zástupce zaměstnanců než odbory *(excepted bodies)*[93], což bylo kritizováno odbory, které v tomto ujednání viděly ohrožení kolektivního vyjednávání. Jako ne příliš efektivní právní úpravu ve smyslu podpory práva na kolektivní vyjednávání hodnotí novelizaci rovněž Dobbins et al. (2020).

V návaznosti na tuto novelizaci z roku 2015 probíhá v Irsku diskuse o tom, zda postupné rozšiřování zaměstnaneckých práv, ke kterému v posledních dvaceti letech – i v souvislosti s touto novelizací – dochází, nevedlo k oslabení principu dobrovolnosti, která, jak bylo zmíněno, je základním prvkem irského systému kolektivního vyjednávání, a zda toto nemělo za následek naopak pokles významu i rozsahu kolektivního vyjednávání (Eustace, 2021).

Snahou o rozšíření skupin pracujících, kteří mohou kolektivně vyjednávat, byla novela zákona o konkurenci z roku 2017 – *The Competition (Amendment) Act 2017*.[94] Ta umožnila odborům požádat ministra podnikání, obchodu a zaměstnanosti o povolení ke kolektivnímu jednání pro určité

---

[91] Industrial Relations (Amendment) Act 2001, viz https://revisedacts.lawreform.ie/eli/2001/act/11/revised/en/html

[92] Industrial Relations Amendment Act, 2015, s. 27

[93] Zmíněný zákon vymezuje *excepted bodies* jako *„orgány, které jsou nezávislé a nejsou ovládány a kontrolovány zaměstnavatelem nebo odborovou organizací zaměstnavatelů, jejichž všichni členové jsou v zaměstnaneckém poměru k témuž zaměstnavateli a které provádějí závazky nebo jednání s cílem dosáhnout dohody o mzdových či jiných pracovních podmínkách svých vlastních členů (nikoli však jiných zaměstnanců)“.* Tuto definici je však pro většinu zástupců zaměstnanců mimo odbory obtížné naplnit.

[94] The Competition (Amendment) Act 2017, viz https://www.irishstatutebook.ie/eli/2017/act/12/enacted/en/print.html

skupiny osob samostatně výdělečně činných (dabéři, studioví hudebníci a novináři na volné noze), kteří de facto vykonávají závislou práci. Po konzultaci s ostatními ministry a dalšími relevantními osobami ministerstvo rozhodne, zda dané skupině kolektivní jednání umožní. Od vzniku úpravy však nebyla dosud žádná taková žádost podána (Sheehan, Higgins & Prendergast, 2024).

ÚROVNĚ KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ A MECHANISMUS VYJEDNÁVÁNÍ NA SEKTOROVÉ ÚROVNI

Primární úroveň kolektivního vyjednávání se v uplynulém půlstoletí dosti dynamicky měnila. Ve 2. polovině 80. let 20. století se ustavil systém kolektivního vyjednávání a sociálního dialogu na národní úrovni, který fungoval přes 20 let (v Irsku je tato éra nazývána obdobím sociálního partnerství). První z celkem sedmi tripartitních smluv na centrální úrovni byla uzavřena v roce 1987. Tyto sociální pakty zahrnovaly nejen mzdová ujednání, ale věnovaly se i dalším aspektům pracovního života. Po rozpadu sociálního partnerství v roce 2009 se ve veřejném sektoru odehrává kolektivní vyjednávání na úrovni odvětví a v soukromém sektoru převážně na úrovni podniků (Sheehan, Higgins & Prendergast, 2024).

Sektorové kolektivní nastavování mezd v soukromém sektoru je upraveno v zákoně o pracovních vztazích[95], respektive jeho novele z roku 2012[96] a probíhá prostřednictvím tripartitních pracovních výborů *(Joint Labour Committees, JLC)*, které reprezentují osm hospodářských odvětví. Pro působení JLC jsou vybrána ta odvětví, v nichž není dobře zavedeno kolektivní vyjednávání (je v nich nízká míra odborové organizovanosti a ke kolektivnímu vyjednávání v podnicích zpravidla nedochází) a jsou v nich obvyklé nízké mzdy. Jedná se o odvětví s vysokým podílem lidské práce (pohostinství, zemědělství, ostraha, stravování, úklid, kadeřnictví, maloobchod s potravinami).

JLC je nezávislý orgán složený ze stejného počtu zástupců zaměstnavatelů a zástupců zaměstnanců. Nastavuje pracovní podmínky, respektive jejich minimální standardy, a minimální mzdové sazby pro zaměstnance v daném odvětví. JLC je zřízen pracovním soudem[97] na základě žádosti ministra pro podnikání, obchod a zaměstnanost nebo odborové organizace, případně jakékoli organizace zastupující zaměstnance nebo zaměstnavatele v daném odvětví.

Při stanovování mzdových sazeb musí JLC zohlednit konkurenceschopnost a míru zaměstnanosti či nezaměstnanosti v odvětví. Výsledkem činnosti JLC jsou nařízení o pracovních podmínkách, známá též jako „pracovní nařízení“ *(Employment Regulation Order, ERO)*, stanovující pracovní podmínky a minimální mzdové sazby (nad rámec zákonné minimální mzdy) pro odvětví, která zastupují. Návrh nařízení je vypracován JLC a následně zaslán pracovnímu soudu k posouzení. Pokud jej pracovní soud schválí, návrh poté podepíše ministr pro podnikání, obchod a zaměstnanost. Tímto podpisem

[95] Industrial Relations Act, viz https://www.irishstatutebook.ie/eli/1946/act/26

[96] Viz https://www.irishstatutebook.ie/eli/2012/act/32/enacted/en/html

[97] Labour Court, viz https://labourcourt.ie/en/

se z nich stává de facto zákonná norma, která se uplatňuje na úrovni daného odvětví; nejde tedy ve vlastním smyslu o kolektivní smlouvu, a nelze je tudíž započítávat do odhadů pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. ERO mají status *erga omnes*, což znamená, že se vztahují na celé dané odvětví. Podniky ve finančních potížích však mohou požádat o vyjmutí z ERO.

Mechanismus rozšiřování byl v irském kontextu stanoven v rámci registrovaných pracovních smluv *(Registered Employment Agreements, REAs)*. Podle zákona o pracovních vztazích z roku 1946 může každá smluvní strana požádat pracovní soud o registraci této smlouvy jako REA, čímž se stane závaznou pro všechny podnikatelské subjekty působící v daném odvětví. REA mají status kolektivních smluv vyššího stupně, které byly registrací u pracovního soudu rozšířeny na daný sektor (European Commission, 2011). Na rozdíl od podnikových kolektivních smluv jsou REA právně vymahatelné. S mechanismem rozšiřování se setkáváme zejména v odvětví stavebnictví a v souvisejících odvětvích, jako je odvětví elektrotechniky, kde se REA uplatňovala v letech 1990–2013.

Kvůli různým právním námitkám však byly ERO a REA z velké části uznány jako neplatné (v letech 2011–2013 bylo 17 ERO a 70 REA zneplatněno), což ovlivnilo mzdové a pracovní podmínky tisíců pracovníků (Thomas, 2022). V současné době jsou v platnosti tři ERO, a to pro odvětví úklidových služeb, bezpečnostních služeb a raného vzdělávání a péče o děti.

V reakci na snížení počtu ERO a REA irská vláda využila již zmíněnou novelu zákona o pracovních vztazích z roku 2015 *(Industrial Relations Act)* s cílem reformovat systém REA, a zavést nový postup pro zajištění všeobecně platných a závazných sektorových podmínek v podobě Sektorových nařízení pro zaměstnanost *(Sectoral Employment Orders, SEOs)*. V rámci tohoto nového zákonného mechanismu stanovování mezd může odborová organizace a/nebo organizace zaměstnavatelů, která je „významně reprezentativní“[98] v odvětví, požádat pracovní soud, aby přezkoumal podmínky týkající se odměňování pracovníků v hospodářském odvětví a následně je upravil prostřednictvím SEO. Odbory a zaměstnavatelé mohou rovněž požádat pracovní soud, aby doporučil přijmout do SEO podmínky již existující kolektivní smlouvy, čímž se tato kolektivní smlouva fakticky rozšíří na celé odvětví. V současnosti existují dvě SEO, a to pro odvětví stavebnictví a pro strojní řemeslníky (Sheehan, Higgins & Prendergast, 2024).

Veřejný sektor má na rozdíl od soukromého sektoru, kde probíhá kolektivní vyjednávání zejména na podnikové úrovni, těžiště kolektivního vyjednávání na centrální odvětvové úrovni, a to mezi odborovými organizacemi, zaměstnaneckými asociacemi a zástupci vlády. Mezi osobami pracujícími ve veřejném sektoru se kolektivní smlouvy nevztahují na nejvýše postavené státní úředníky, kterých je však jen omezený počet. Pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami je tak ve veřejném sektoru ve výsledku výrazně vyšší než v sektoru soukromém. Během období „sociálního partnerství“ (1987–2008) se blížilo 100 % (OECD & Visser, 2021). Po rozpadu národních tripartitních mzdových dohod

[98] Konkrétní kritéria reprezentativity v tomto případě nejsou stanovena, je tedy na pracovním soudu, aby míru reprezentativity posoudil.

(tripartite wage agreements) v roce 2009 se stanovování mezd ve veřejném sektoru přeneslo na odvětvovou úroveň. Na základě výše zmíněného výzkumu pracovního života v Irsku *(Working in Ireland Survey)* z roku 2021 bylo odhadnuto, že kolektivním vyjednáváním je ve státem vlastněných podnicích pokryto 83 % zaměstnanců a v ostatních organizacích veřejného sektoru 78 %. V neziskových organizacích to pro porovnání bylo 38 % a v soukromých podnicích 23 % (Geary & Belizon, 2022).

1.2.4.4 Opatření ke zvýšení pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami

V březnu 2021 irská vláda zřídila tripartitní skupinu na vysoké úrovni pro kolektivní vyjednávání pod záštitou Hospodářského fóra zaměstnanců a zaměstnavatelů *(Labour Employer Economic Forum, LEEF)* [99] . Jejím úkolem bylo zhodnotit regulaci systému sociálního dialogu, odvětvového a podnikového kolektivního vyjednávání a doporučit návrhy reforem systému, které by mohly vést k naplnění požadavků Směrnice (Geary & Belizon, 2022).

Tato skupina v říjnu 2022 vypracovala závěrečnou zprávu s doporučeními (LEEF, 2022), která mohou pozitivně ovlivnit jak kolektivní vyjednávání v odvětvích, tak vyjednávání v podnicích, a dále i samu odborovou organizovanost. V oblasti nastavení sektorových mzdových mechanismů je to zejména:

- zlepšit fungování ERO, a to odstraněním faktického veta zaměstnavatelů na zavedení nového sektorového mzdového nastavení;
- zlepšit fungování tripartitních orgánů, které připravují ERO, tedy. tripartitních pracovních výborů (JLC), včetně zajištění jejich přípravy a školení;
- upřesnění sektorů, ve kterých JLC mohou být založeny;
- zvážit možné politické a případně právní úpravy, jež by mohly být provedeny s cílem zvýšení motivace k účasti na JLC mechanismech.

Pro zaměstnavatele zpráva formuluje následující doporučení:

- Zavést proces „zapojení v dobré víře“ *(Good Faith Engagement)*, který by se pokusil řešit otázku zaměstnavatelů odmítajících vyjednávat s odbory. Tento postup by nezavazoval strany k dosažení smlouvy, ale předepisoval by postup, podle nějž by vyjednávání probíhalo. V případě

[99] High-Level Working Group under the auspices of the Labour Employer Economic Forum (LEEF). Výstupy skupiny jsou dostupné z: https://enterprise.gov.ie/en/publications/leef-high-level-group-on-collective-bargaining.html

nedodržení postupu by bylo možné situaci řešit prostřednictvím pracovního soudu (LEEF, 2022, 19).

- Zajistit školení pro odbory i pro zástupce zaměstnavatelů zapojených do kolektivního vyjednávání. Cílem je, aby obě zapojené strany vedly konstruktivní kolektivní vyjednávání.
- Zavést kodex osvědčených postupů pro kolektivní vyjednávání v podnicích.

Zpráva dále doporučuje, aby se podobná skupina, jakou je LEEF, věnovala rovněž na tripartitní úrovni dalším možným úpravám s potenciálem posílit kolektivní vyjednávání, zejména:

- podpoře kolektivního vyjednávání během zadávání veřejných zakázek, tedy zvýhodnit ty uchazeče, kteří uzavírají kolektivní smlouvu (LEEF, 2022). V tomto směru Irsko zaostává (Thomas, 2022). Podle některých autorů (Eustace, 2021) by však toto zvýhodňování mohlo rozvoj kolektivního vyjednávání a pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami výrazně podpořit.
- právu na přístup odborů k zaměstnancům. Bod 24 odůvodnění Směrnice zmiňuje důležitost opatření usnadňujících přístup zástupců odborů k zaměstnancům.[100] Zástupci odborů by takto mohli snadněji kontaktovat potenciální členy a informovat je o členství v odborech a aktivitách odborové organizace na pracovišti.

Tak jako v jiných zemích ani v Irsku dosud nepanuje shoda na tom, jak by se implementace Směrnice měla řešit. Odborová konfederace ICTU v červnu 2024 uspořádala konferenci *Future of Collective Bargaining*, věnovanou kolektivnímu vyjednávání a transpozici Směrnice v Irsku,[101] kde její zástupci vyjádřili názor, že Směrnice by měla být v Irsku implementována legislativně. Irská podnikatelská a zaměstnavatelská konfederace *(Irish Business and Employers Confederation, IBEC)*[102] však zastává v otázce implementace opačný názor a ve svém stanovisku předloženém irské vládě v roce 2024 uvádí, že Směrnice není v rozporu se stávající národní legislativou[103], pokud jde o organizaci kolektivního vyjednávání a rámec pracovněprávních vztahů. Uvádí dále obavy z dopadu další

[100] *„Členské státy by měly, ve vhodných případech a v souladu s vnitrostátním právem a zvyklostmi, přijmout opatření na podporu kolektivního vyjednávání o stanovování mezd. Mezi tato opatření by mohla patřit mimo jiné opatření zajišťující snadnější přístup zástupců odborových organizací k pracovníkům.“* Viz https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2041

[101] https://www.ictu.ie/publications/future-collective-bargaining-seminar-13-june-2024

[102] Webové stránky instituce viz https://www.ibec.ie

[103] https://www.oireachtas.ie/en/debates/debate/joint_committee_on_enterprise_trade_and_employment/2024-01-24/2/, přepis z jednání: příspěvek MaeveMcElwee, (IBEC, ředitelka zaměstnavatelských vztahů): *„In conclusion, IBEC's view is that little, if any, legislative change will be required to transpose the directive by November 2024.“*

regulace pracovněprávních vztahů, která by mohla podkopat systém voluntarismu, jenž umožňuje zaměstnavatelům svobodně se rozhodnout, zda se chtějí účastnit kolektivního vyjednávání.

STAV NÁRODNÍHO AKČNÍHO PLÁNU

NAP je ve fázi příprav. Vláda se setkává se sociálními partnery v rámci LEEF. V lednu 2024 bylo dohodnuto, že bude zřízena technická pracovní skupina složená ze zástupců sociálních partnerů a zástupců vlády. Tato pracovní skupina má posoudit, které prvky by mohly být vhodné pro irský NAP. Skupina se poprvé sešla v březnu 2024, od té doby však nebyly zveřejněny žádné výstupy z práce této skupiny. Důležitým příspěvkem k irskému NAP budou doporučení zmíněné podskupiny LEEF pro kolektivní vyjednávání, které předsedal ministr pro podnikání, obchod a zaměstnanost a jež zkoumala mechanismy na podporu kolektivního vyjednávání v Irsku.

V listopadu 2024 se v Irsku konaly parlamentní volby a vláda vzešlá z těchto voleb uvádí ve svém programovém prohlášení, že se v souladu s požadavky Směrnice zavazuje dokončit NAP v roce 2025. V dubnu 2025 zahájilo Ministerstvo pro podnikání, obchod a zaměstnanost (DETE) čtyřtýdenní veřejnou konzultaci, jejímž cílem je získat názory zainteresovaných aktérů na obsah připravovaného NAP. Tato konzultace má pomoci s výběrem existujících návrhů do finální verze plánu.

DALŠÍ AKTIVITY NA STRANĚ ODBORŮ

Předpokládá se, že odbory mohou zvýšit svou členskou základnu zejména v případě nízkopříjmových odvětví, kde by mohly vést kampaň za obnovení platnosti ERO a případně je rozšířit na nová odvětví, na která se dříve nevztahovala, zejména na odvětví, v nichž se pohybují zvlášť zranitelní pracovníci (migranti, mladí).

Pozice sociálního dialogu v Irsku významně závisí na pozici konkrétní vládní garnitury na levo--pravém spektru politické orientace. Výraznější růst míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami však nejvíce mohou ovlivnit samy irské odbory, například tím, že projeví iniciativu v zájmu sjednocení decentralizované odborové scény v Irsku.

Konkrétní aktivity odborů

- Odbory v Irsku provádějí řadu náborových aktivit. Například odborový svaz *Services, Industrial, Professional and Technical Union* (SIPTU)[104] se aktivně snaží získávat mladé lidi. Ve spolupráci se Svazem studentů v Irsku *(Union of Students in Ireland)*[105] každoročně navštěvuje instituce terciárního vzdělávání, zejména kurzy pro zdravotní sestry, zdravotníky a záchranáře. Odborový svaz rozdává informační brožury s tématem práv zaměstnanců, úlohy a činnosti odborů.
- Irský kongres odborových svazů (ICTU) pracuje na strategii, jejímž cílem je zvýšit podíl migrantů v odborech, a to na základě finančních prostředků získaných v rámci národní iniciativy pro rozmanitost na pracovišti *(Workplace Diversity Initiative)*[106].
- ICTU uspořádal na přelomu dubna a května 2024 Týden odborů *(Trade Union Week)*[107], v jehož rámci proběhly na pracovištích a v komunitách rozličné aktivity. Jednalo se zejména o informační stánky, společenské akce, aktivity na středních školách, na vysokých školách a univerzitách, rozhovory, stolní kvízy a promítání filmů. Cílem kampaně bylo povzbudit jednotlivce ke vstupu do odborů a aktivita byla vyvrcholením kampaně ICTU „Lépe v odborech“ (*Better in a Trade Union*)[108], která byla zahájena s cílem propagovat hodnoty a výhody členství v odborech.
- V roce 2022 proběhla kampaň odborové organizace sdružující policisty, Garda Representative Association[109], která se zaměřila na potenciální členy z řad migrantů a příslušníků etnických menšin. Etnické menšinové skupiny zůstávají v rámci irských policejních sil totiž nedostatečně zastoupeny.

1.2.4.5 Inspirace pro český sociální dialog

Irsko, obdobně jako Česká republika, je zemí, kde probíhá kolektivní vyjednávání primárně na podnikové úrovni a stejně jako Česká republika nedosahuje 80% pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. V Irsku je hluboce etablován princip dobrovolnosti, který je zaměstnavateli

[104] https://www.siptu.ie

[105] https://usi.ie

[106] Více viz https://www.ictu.ie/sites/default/files/publications/2021/ictu_migrant_workers_a5.pdf

[107] Více viz https://www.forsa.ie/trade-union-week-2025/

[108] Více info o kampani viz https://www.unions.ie

[109] Webové stránky organizace viz https://www.gra.ie/

využíván, a zaměstnavatelé tedy nejsou povinni se kolektivního vyjednávání účastnit. To je považováno za hlavní překážku kolektivního vyjednávání. Zatím však neexistuje vůle toto ustanovení změnit (Bednorz, Makarevičiūtė & Sadauskaitė, 2024). Také stát a jeho instituce do kolektivního vyjednávání příliš nezasahují. V tomto smyslu je možnou inspirací zejména pro české zástupce odborových svazů schopnost demonstrovat jednotnost a určitou sílu při vystupování vůči zaměstnavateli. V irském modelu lze zaznamenat i další inspirativní prvky využitelné v české praxi. Jedná se zejména o:

- umožnění zástupcům odborů na pracovišti, kde dosud neexistuje odborová organizace, kontaktovat zaměstnance a tím získat přístup zejména k nečlenům odborů s cílem provádět osvětu a zdůrazňovat význam a přínosy vstupu do odborové organizace;
- umožnění veřejné podpory formou úhrady příspěvku odborovým organizacím a organizacím zaměstnavatelů na vymezené aktivity, například vzdělávací aktivity sociálních partnerů (obdoba § 320a zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce);
- zjišťování míry odborové organizovanosti v rámci Labour Force Survey. Irsko má poměrně dobrý přehled o odborovém organizování zaměstnanců nejen z povinných registrů shromažďujících informace o odborech, ale také právě díky dotazu na členství v odborech v rámci LFS. Vzhledem k tomu, že česká obdoba LFS (Výběrové šetření pracovních sil), realizovaná Českým statistickým úřadem, probíhá na podobné bázi, bylo by možné podobnou otázku zařadit i v rámci ČR. Periodické opakování šetření by navíc umožnilo zmapovat vývoj odborové organizovanosti v delším časovém horizontu;
- podpora vyjednávání o podmínkách zaměstnávání na úrovni odvětví tam, kde odborové sdružování není časté a kde se vyskytují známky prekérních forem práce, by mohla být inspirativní i pro Českou republiku. Zřízení tripartitního či bipartitního orgánu složeného ze zástupců zaměstnanců i zaměstnavatelů, kde by sociální partneři museli jednat o mzdách a pracovních podmínkách v daném odvětví, by přivedlo k jednacímu stolu zaměstnance a zaměstnavatele i v těch odvětvích, v nichž například není na straně zaměstnavatelů partner pro kolektivní vyjednávání;
- příprava a školení pro odbory a zástupce zaměstnavatelů by nepochybně přispěly ke kultivaci sociálního dialogu i v rámci ČR;
- rovněž v Česku by bylo možné uvažovat o zvýhodňování uchazečů s uzavřenou kolektivní smlouvou ve veřejných zakázkách;
- pro český kontext mohou být inspirativní náborové kampaně irských odborů zaměřené (mimo jiné) na mladé, migranty či etnické menšiny.

1.2.5 Polsko

1.2.5.1 Systém sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání v Polsku

Těžištěm kolektivního vyjednávání v Polsku je podniková úroveň. V Polsku[110] neexistují žádné sektorové, multisektorové ani národní kolektivní smlouvy jako takové[111], ale podle polského zákoníku práce (Kapitola XI)[112] mohou být kolektivní smlouvy uzavírány i pro více zaměstnavatelů najednou, respektive pro sdružení zaměstnavatelů.

Nedostatečně vyvinutý systém kolektivního vyjednávání, zejména na odvětvové úrovni, je kompenzován tripartitními orgány. Tripartitní sociální dialog (za účasti zástupců odborů, organizací zaměstnavatelů a vlády), který je v tomto kontextu považován za formu kolektivního vyjednávání, probíhá v Polsku na národní a regionální úrovni.

Rada pro sociální dialog[113] je tripartitní orgán složený ze zástupců odborových svazů, zástupců zaměstnavatelů a zástupců vlády. Rada pro sociální dialog je především poradní orgán a může se vyjadřovat k veřejným politikám, strategiím, právním aktům a dalším dokumentům, včetně státního rozpočtu. Má také pravomoc iniciovat legislativní proces.

Rada pro sociální dialog má právo vyjednávat o:

- výši mezd ve veřejném sektoru;
- minimálních mzdách v ekonomice;
- výši a limitech sociálních dávek a rodinných přídavků;
- valorizaci starobních důchodů a invalidních důchodů.

---

[110] Více informací o polském systému sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání viz např. HÁLA et al., 2013. *Systémy sociálního dialogu se zaměřením na zaměstnavatelskou sféru ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, v. v. i. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_361.pdf. MĘCINA, Jacek M., 2017. *Social Dialogue in Face of Changes on the Labour Market in Poland. From Crisis to Breakthrough.* ILO. Dostupné z: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/publication/wcms_619585.pdf

[111] Ministr práce má formálně právo rozšířit kolektivní smlouvu na celé odvětví (toto opatření však zatím nikdy nebylo v praxi využito).

[112] Kodeks pracy, viz https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230001465

[113] Rada Dialogu Społecznego, více viz https://www.gov.pl/web/dialog/rada-dialogu-spolecznego3

Všechny výše uvedené otázky jsou jasně upraveny zákonem (pravidla pro indexaci) v právních aktech *(ustawa)*, ale je ponechán určitý prostor pro jednání se sociálními partnery. Konečná rozhodnutí těchto jednání o přesných částkách jsou zveřejňována jako usnesení *(rozporządzenie)* s přímým odkazem na příslušné právní akty předpisu (může se jednat např. zákon o minimální mzdě, zákon o sociálních službách). Dohody uzavřené Radou pro sociální dialog tedy nejsou kolektivními smlouvami *sensu stricto*. Jejich povaha se blíží konzultačnímu procesu, protože – v případě chybějících dohod mezi sociálními partnery – učiní konečné rozhodnutí vláda. Na druhou stranu – proces je více než jen veřejná konzultace kvůli zvláštnímu postavení Rady pro sociální dialog a autonomii sociálních partnerů.

Rada pro sociální dialog řídí tripartitní odvětvové týmy[114], které jsou zřizovány za účelem vedení třístranného odvětvového dialogu s cílem sladit zájmy stran a řešit problémy ovlivňující fungování odvětví. Jsou to pouze poradní orgány.

Dále existují Regionální rady pro sociální dialog[115] (WRDS), které působí v každém z 16 vojvodství jako instituce regionálního sociálního dialogu. Zřízení a fungování WRDS je úkolem veřejné správy, zřízením je pověřen maršálek vojvodství na žádost alespoň jedné organizace zaměstnavatelů a alespoň jedné organizace zaměstnanců. WRDS jsou rovněž pouze poradní orgány.

Kolektivní smlouvy na úrovni podniků registrují místní inspektoráty práce a tyto údaje shromažďuje na národní úrovni Národní inspektorát práce[116] (PIP). Podle zprávy Národního inspektorátu práce (2023)[117] bylo v roce 2022 nově uzavřeno 50 kolektivních smluv a 1 020 dalších takzvaných protokolů *(Protokół)*, které se týkaly celkem 19 952 pracovníků. Protokol představuje dodatek k základnímu dokumentu, tedy vždy k příslušné kolektivní smlouvě. Uzavření protokolu musí být oznámeno a zaevidováno.

Ministerstvo pro rodinu, práci a sociální politiku[118] je odpovědné za registraci kolektivních smluv, které se týkají více zaměstnavatelů. Podle údajů tohoto ministerstva bylo od roku 1995 zaregistrováno 174 kolektivních smluv[119] uzavřených s více než jedním zaměstnavatelem, z těchto smluv bylo:

---

[114] Trójstronne Zespoły Branżowe, https://www.gov.pl/web/dialog/trojstronne-zespoly-branzowe

[115] Wojewódzkie Rady Dialogu Społecznego, WRDS, více viz https://www.gov.pl/web/dialog/wojewodzkie-rady-dialogu-spolecznego

[116] Państwowa Inspekcja Pracy, PIP, viz https://www.pip.gov.pl/

[117] https://www.pip.gov.pl/o-nas/sprawozdania

[118] Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, viz https://www.gov.pl/web/rodzina

[119] Přehled kolektivních smluv viz http://gov.pl/dialog społeczny

- 62 platných smluv;
- 112 smluv bylo ukončeno či vypovězeno.

Vedle toho bylo k výše uvedeným smlouvám uzavřeno 406 dodatečných protokolů, z toho:

- 215 protokolů je platných;
- 193 protokolů bylo vypovězeno nebo došlo k ukončení smlouvy.

Podle Pisarczyk & Mądrzycki[120] (2022) byla v první polovině roku 2020 odhadována míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami **10 % (cca 1 621 251 zaměstnanců), což je méně než v České republice**. Tento odhad je založen na datech PIP a Ministerstva pro rodinu, práci a sociální politiku. Jedná se však pouze o odhad, jelikož neexistuje jednotný evidenční systém, který má k dispozici přesné počty zaměstnanců.

Tabulka č. 4 **Vývoj počtu uzavřených kolektivních smluv na podnikové úrovni v Polsku 2012–2021**

Rok	Počet nově uzavřených kolektivních smluv	Počet uzavřených protokolů	Počet zaměstnanců pokrytých nově uzavřenými kolektivními smlouvami
2011	36	1 291	49 407
2012	92	1 265	61 109
2013	109	1 131	43 833
2014	88	1 030	43 576
2015	69	909	106 552
2016	79	896	38 227
2017	50	845	28 230
2018	54	945	21 067
2019	68	988	33 437
2020	49	778	13 650
2021	48	788	20 407

Zdroj: Pisarczyk & Mądrzycki (2022); upraveno Owczarek (2024)

[120] Pisarczyk & Madrzycki, 2022

Z údajů v tabulce č. 4 lze vyvodit závěr, že průměrný počet kolektivních smluv na úrovni podniku jednoznačně klesá (Pisarczyk & Mądrzycki, 2022). Podle Czarzasty (2019) se hlavní rysy institucionálního prostředí kolektivního vyjednávání od roku 2000 nezměnily, ale pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, jakožto i odborová organizovanost, která činí asi 12 %, klesají. Kolektivní smlouvy se v Polsku uzavírají převážně na úrovni podniků (společné smlouvy mezi několika zaměstnavateli jsou výjimečné), 12 % odborová organizovanost tak reflektuje podniky, kde jsou přítomny odbory. Zároveň existují podniky, kde odbory působí a není uzavřena kolektivní smlouva. Míra organizovanosti zaměstnavatelů v zaměstnavatelských sdruženích činí přibližně 20 %[121]. Zde je vhodné zdůraznit, že existence odborů na pracovišti se plně nepřekrývá s organizovaností zaměstnavatelů – jsou podniky, jež nejsou členy žádné zaměstnavatelské organizace a působí v nich odbory, a naopak existují podniky, které jsou členy zaměstnavatelských organizací a odbory nemají.

Pokud na úrovni podniku existuje odborová organizace, neznamená to, že zaměstnavatel souhlasí s uzavřením kolektivní smlouvy – to je nejběžnější praxe. Kolektivní smlouvy se uzavírají pouze ve firmách se silnou pozicí odborů, většinou s kapacitou vstupovat do kolektivního sporu (nebo i stávkovat). Tento příklad dobře ilustruje spíše konfrontační charakteristiky průmyslových vztahů než konsenzuální model usilující o sociální partnerství a důvěru. Zároveň existuje mnoho překážek, které způsobují, že se zaměstnavatelé zdráhají uzavírat kolektivní smlouvy (např. žádné pobídky ze strany státu, slabá pozice odborů, byrokracie spojená s registrací kolektivních smluv, preference jiných, méně závazných forem komunikace se zaměstnanci, jako je mzdové vyjednávání bez uzavírání kolektivních smluv). Zaměstnavatelé často nevidí v kolektivních smlouvách přidanou hodnotu a spíše je vnímají jako omezující faktor.

Kolektivní vyjednávání se tak v Polsku stává spíše okrajovou záležitostí. Stále častěji se stává, že ani na pracovištích, kde působí odbory, se nedaří uzavírat kolektivní smlouvy. Odborové organizace, oslabované klesajícím počtem členů, věnují svou pozornost vyjednávání o mzdách. Výsledkem těchto jednání však není kolektivní smlouva, ale alternativní dohoda (např. interní směrnice) se zaměstnavatelem, jejíž právní závaznost je omezená.

Podle Pisarczyk & Mądrzycki (2022) se na klesajícím počtu kolektivních smluv podílejí tyto faktory:

- Na straně odborů je to nízká odborová organizovanost. Odbory navíc působí jen v některých typech podnikatelských subjektů (státní podniky, podniky veřejného sektoru) a jsou silně decentralizovány, s převahou odborových organizací působících jen na konkrétním pracovišti. Mezi většími odborovými uskupeními se často objevuje rivalita. Odbory nemají dostatečné finanční ani personální kapacity, aby svou činnost mohly vykonávat kvalitně.

[121] Czarzasty, 2019

- Na straně zaměstnavatelů a zaměstnavatelských organizací se taktéž jedná o problém nízké organizovanosti zaměstnavatelů.
- Na straně státu je problémem nedostatečná propagace kolektivního vyjednávání, nízká úroveň vzdělávání a expertní podpory v oblasti kolektivního vyjednávání poskytované sociálním partnerům.
- Motivace odborů kolektivně vyjednávat je obecně nízká, jelikož zaměstnavatelé upřednostňují jiné formy dohod (např. vnitřní směrnice), a to z důvodu jejich větší flexibility. Pokud se kolektivní smlouva uzavře, obsahuje často pouze ujednání kopírující ustanovení zákoníku práce. Zákon nijak neomezuje uzavření kolektivní smlouvy, která „pouze“ opakuje ustanovení zákona. Doporučením by tedy bylo požadovat přidanou hodnotu kolektivních smluv, jdoucí nad rámec nároků garantovaných zákoníkem práce.

V Polsku jsou kolektivní smlouvy uzavírány pouze v podnicích s početně silnými a zavedenými odborovými organizacemi. Zranitelní pracovníci (neorganizovaní pracovníci, platformoví pracovníci, pracovníci pracující na základě jiných než pracovních smluv) mají v praxi jen zřídka možnost vstoupit do odborové organizace na pracovišti, protože velmi často žádná neexistuje.

1.2.5.2 Veřejný sektor a kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání na úrovni veřejného sektoru je v Polsku složité. Zaměstnanci veřejného sektoru mohou kolektivně vyjednávat, ovšem s určitými výjimkami. Týká se to například zaměstnanců, kteří jsou do své funkce jmenovaní, respektive svou funkci zastávají na základě výsledků voleb.

Zaměstnanci ve veřejném sektoru jsou organizováni ve velkém počtu odvětvových odborových svazů, které jsou na nejvyšší úrovni sdruženy ve dvou reprezentativních odborových svazech, a to NSZZ „Solidarność“[122] a Celopolském odborovém svazu[123], takže mají přístup do Rady pro sociální dialog, včetně týmu pro veřejné služby. Rada pro sociální dialog je vrcholný orgán sociálního dialogu na národní úrovni (obdoba Rady pro hospodářskou a sociální dohodu v ČR). I odborové organizace veřejné správy však bojují s roztříštěností a velkým množstvím malých odborových organizací.

Na úrovni veřejné správy často neexistuje pro kolektivní vyjednávání partner na straně zaměstnavatelů. Zde jsou zaměstnavateli jednotlivé ústřední a místní orgány veřejné správy a úřady, nicméně v tomto sektoru neexistují žádné zastřešující organizace zaměstnavatelů, které by splňovaly zákonnou definici sociálního partnera. Tuto úlohu částečně plní sdružení územních

[122] Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność”, NSZZ, viz https://www.solidarnosc.org.pl/

[123] Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, OPZZ, viz https://www.opzz.org.pl/

samosprávných celků, například Svaz polských měst[124], Svaz polských okresů[125], Svaz polských metropolí[126] nebo Svaz venkovských obcí Polské republiky[127], jakož i další svazy samospráv na regionální úrovni. Jejich hlavní rolí však není zapojení do zaměstnanecko-zaměstnavatelských vztahů, ale spíše zastupovat zájmy různých úrovní místní samosprávy ve vztazích s klíčovými zainteresovanými stranami, například vládou, ministerstvy, parlamentem a dalšími silovými organizacemi v Polsku i v zahraničí.

Hlavní strategií současných odborových organizací ve veřejném sektoru je alespoň udržet současnou členskou základnu. Vytváření nových odborových organizací na pracovištích, kde předtím odbory nebyly, je ojedinělé. Odborová organizovanost ve veřejném sektoru v Polsku se odhaduje na 14,7 %[128].

Experty je často doporučováno zmírnění daných omezení při uzavírání kolektivních smluv a práva na stávku zejména pro sektor veřejné správy a samosprávy. Reálně však dochází spíše k prohloubení překážek při nastavování podmínek pro kolektivní vyjednávání v tomto sektoru. Příkladem může být zrušení zvláštní pracovní podskupiny, která v letech 2009–2015 fungovala v rámci Tripartitní komise pro sociální a hospodářské záležitosti (hlavní orgán sociálního dialogu do roku 2015) a zabývala se zaměstnanci ústřední správy a samosprávy.[129]

1.2.5.3 Podpora kolektivního vyjednávání

Na konci roku 2016 byl vládou zahájen ambiciózní projekt na vytvoření dvoudílného zákoníku práce rozděleného na část individuálního a kolektivního pracovního práva. Tento nový zákoník měl nahradit již zmíněný zákoník práce z roku 1974. Připravovaný zákoník práce měl mimo jiné poskytnout nový právní základ pro kolektivní vyjednávání. Komise pro kodifikaci pracovního práva *(Komisja Kodyfikacyjna Prawa Pracy)*, odborný orgán pověřený vypracováním obou částí, dokončila svou práci v březnu 2018. Zpráva Komise obsahuje následující návrhy týkající se kolektivního vyjednávání:

[124] Związek Miast Polskich, ZMP, viz https://www.miasta.pl/

[125] Związek Powiatów Polskich, ZPP, viz https://www.zpp.pl/

[126] Unia Metropolii Polskich, UMP, viz https://metropolie.pl/

[127] Związek Gmin Wiejskich Rzeczpospolitej Polskiej, ZGWRP, https://www.zgwrp.pl/

[128] GUS, 2023

[129] Mazur, Możdżeń & Oramus, 2018

- **Zavedení mechanismu výjimek:** podnikové kolektivní smlouvy by mohly poskytovat méně příznivé pracovní podmínky ve srovnání s kolektivními smlouvami uzavřenými pro více zaměstnavatelů, pokud smluvní strany takovou možnost výslovně nevyloučí.
- **Zavedení vyjednávacích kol:** časové omezení kolektivního vyjednávání.
- **Automatické obnovování kolektivních smluv:** kolektivní smlouvy by měly být uzavírány na 36 měsíců a automaticky obnovovány na dalších 12 měsíců, pokud proti tomu jedna ze stran nevznese námitku. Po skončení platnosti kolektivní smlouvy zůstávají její ustanovení závazná po dobu následujících 12 měsíců, s výjimkou mzdových ustanovení, která zůstávají závazná po dobu 18 měsíců.
- **Okruh subjektů oprávněných uzavřít smlouvu s více zaměstnavateli by měl být rozšířen** tak, aby zahrnoval nejen organizace zaměstnavatelů, ministerstva a místní orgány, ale také další sdružení zaměstnavatelů a podnikatelů, například obchodní komory a profesní komory.
- Zaměstnavatel s více než 50 zaměstnanci, na které se nevztahuje kolektivní smlouva, **musí zahájit jednání** s návrhem obsahujícím alespoň ustanovení o odměňování, rovném zacházení a kariérním růstu.
- V sektoru **veřejné správy je nutné přehodnotit legislativní omezení** při uzavírání kolektivních smluv (viz výše).

Konečná podoba připravovaného zákoníku práce však vyvolala řadu kontroverzí a v dubnu 2018 tehdejší ministr rodiny, práce a sociálních věcí prohlásil, že vláda návrh zákoníku práce nepředloží parlamentu k legislativnímu posouzení. Výše uvedená doporučení týkající se kolektivního vyjednávání tedy nebyla dosud předmětem legislativních změn.

1.2.5.4 Kroky pro naplnění Národního akčního plánu

Polsko je povinno připravit NAP, jehož cílem je zvýšit pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami na 80 %. V době přípravy tohoto textu však ještě nebylo zveřejněno, jak bude směrnice implementována do polského právního řádu, dosud tedy neexistuje právní základ pro zahájení prací na NAP. Zároveň již vláda od 26. června 2024 pracuje na návrzích transpozice Směrnice a podniká některé kroky směřující k její implementaci. Tyto návrhy dosud nebyly zveřejněny ani zaslány sociálním partnerům ke konzultaci.

V roce 2022 zveřejnila Rada pro sociální dialog dokument o stavu kolektivního vyjednávání v Polsku (Pisarczyk & Mądrzycki, 2022), který byl projednán týmem pro rozvoj sociálního dialogu Rady pro sociální dialog. Autoři navrhli následující právní doporučení k oživení systému kolektivního vyjednávání v zemi:

1. Uznání všech forem dohod uzavřených mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců jako kolektivních smluv *(sensu stricto)*, s některými výjimkami. Zaměstnavatelé mají možnost regulovat nastavení pracovních podmínek prostřednictvím interních předpisů na úrovni podniku. Může se například jednat o předpisy související s organizací práce, mzdové předpisy, antidiskriminační politiku apod. Ani jeden z těchto interních předpisů však nemá status kolektivní smlouvy. Povinnosti v těchto předpisech „ukládají" zaměstnavatelé a mohou být konzultovány se zástupci zaměstnanců, tato povinnost však není stanovena. Návrh se týká toho, že by tyto předpisy mohly být transformovány do kolektivních smluv. Tak by došlo ke změně jejich statusu a zaregistrování do registru kolektivních smluv.

2. Omezení konkurence mezi kolektivními smlouvami *(sensu stricto)* a dalšími formami dohod mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců (např. mzdové předpisy, předpisy o pracovní době), například zrušením (samostatných) mzdových předpisů nebo jejich omezením jen na situaci, kdy se zaměstnavatel a zástupci zaměstnanců nedohodnou. Dále pak zvýhodnění kolektivní smlouvy uzavřené s odborovou organizací před jinými dohodami uzavřenými zaměstnavatelem a jinými zástupci zaměstnanců. Jinými slovy, v tomto řešení by byla dána právní přednost kolektivním smlouvám před jinými typy předpisů na úrovni podniku (nebo předpisy iniciovanými jednostranně zaměstnavatelem). Předpisy na podnikové úrovni, které by upravovaly pracovněprávní otázky, by již neplatily, pokud by existovala kolektivní smlouva, která tuto oblast upravuje. Předpisy na podnikové úrovni by bylo možné využít v případě neúspěšného vyjednávání kolektivní smlouvy se zástupci zaměstnanců.

3. Rozšíření práva uzavírat kolektivní smlouvy pro skupinu zaměstnavatelů (v současné době mohou být za zaměstnavatele smluvní stranou pouze organizace zaměstnavatelů).

4. Vytvoření odpovídajícího a stabilního zastoupení zaměstnavatelů veřejného sektoru (organizace zaměstnavatelů veřejného sektoru).

5. Zlepšení účinnosti procesu kolektivního vyjednávání odstraněním zatěžujících administrativních požadavků na registraci kolektivní smlouvy, které lze nahradit požadavkem na oznamování kolektivních smluv.

6. Zavedení povinnosti kolektivního cyklického vyjednávání na pracovišti nebo na úrovni podniku ve specifických oblastech[130].

---

[130] Zavedení povinnosti kolektivního cyklického vyjednávání na úrovni pracoviště nebo podniku ve specifických oblastech je řešeno na straně 80 dokumentu, autoři zde však nespecifikují, jaké otázky by měly být předmětem povinných cyklických kol vyjednávání, předpokládají, že seznam (katalog) těchto specifických oblastí by měl být součástí širšího paradigmatu. Předpokládá se, že by měly být zahrnuty minimálně oblasti, jako jsou mzdy, pracovní doba, organizace práce, a možná i otázky jako bezpečnost a ochrana zdraví při práci, školení, nediskriminační politika.

7. Posílení a zvýšení účinnosti zprostředkování a rozhodčího řízení jako mechanismů na podporu kolektivního vyjednávání (včetně uznání závaznosti rozhodčích nálezů).

8. Omezení regulace pracovněprávních vztahů na národní úrovni (prostřednictvím změn v legislativě) a posílení významu kolektivních smluv při úpravě některých otázek (např. pracovní doby), což by rovněž otevřelo cestu k pružnějším formám organizace práce (např. konto pracovní doby, kratší pracovní doba).

9. Povolit určité odchylky od právní norem, zejména v kolektivních smlouvách uzavřených s více zaměstnavateli, a tím zásadně posílit regulační postavení kolektivních smluv v některých oblastech, zejména v oblasti pracovní doby.

10. Zákonná podpora kolektivního vyjednávání:

    a. vytvoření instituce, která by poskytovala podporu subjektům se zájmem vést kolektivní vyjednávání (možnost integrace s činností Rady pro sociální dialog);

    b. zvýhodněné zacházení se zaměstnavateli, na které se vztahují kolektivní smlouvy (zvýhodněné zacházení při zadávání veřejných zakázek, dotační programy apod.);

    c. zavedení „měkkých“ opatření na podporu kolektivního vyjednávání (např. informační kampaně, publikace, konference).

11. Rozšíření skupin pracovníků, na které se mohou vztahovat kolektivní smlouvy, o:

    a. pracovníky zaměstnané na základě jiných než pracovních smluv a osoby samostatně výdělečně činné;

    b. zrušení některých omezení kolektivního vyjednávání pro zaměstnance veřejné správy.

12. Změny by měly zohlednit možnosti a postavení zaměstnavatelů, včetně skutečné schopnosti vyjednávat a uzavírat kolektivní smlouvy, proto je vždy potřeba brát v úvahu ekonomickou situaci zaměstnavatelů a míru nezaměstnanosti.

1.2.5.5 Inspirace pro český sociální dialog

Hodnota dvou hlavních kvantitativních ukazatelů, kterými lze přibližně hodnotit úroveň kolektivního vyjednávání, tedy míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami a míra odborové organizovanosti, je v Polsku nižší než v České republice. Odborové organizace jsou roztříštěné a potýkají se s výrazným poklesem počtu členů, což se mimo jiné projevuje i tím, že na pracovištích, kde odborová organizace působí, se jí často nedaří uzavřít kolektivní smlouvu. Systém kolektivního vyjednávání je tak obcházen uzavíráním různých dohod jiného typu mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců.

Tím se dále oslabuje význam kolektivního vyjednávání a ani jedna ze smluvních stran nemá motivaci kolektivní smlouvu uzavírat. Stávající právní úprava kolektivního vyjednávání je nefunkční.

Polsko, bude-li chtít naplnit ustanovení Směrnice o dosažení 80% pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, bude muset významně změnit legislativu upravující kolektivní vyjednávání a vrátit kolektivnímu vyjednávání a kolektivním smlouvám jejich význam. Zásadním krokem je v tomto směru návrh zákona *„projekt ustawy o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych" – návrh zákona o kolektivním vyjednávání a kolektivních smlouvách,* zaslaný dne 24. října 2024 do meziresortního připomínkového řízení.[131]

Zástupci polských sociálních partnerů jsou si vědomi nutnosti rozsáhlejších zásahů a úprav do systému kolektivního vyjednávání. Zástupci polských zaměstnavatelů i odborů považují navrhovaná opatření NAP jako poměrně ambiciózní, a to zejména ve vztahu k dopadu do legislativy. Progresivní charakter opatření NAP potvrzují rovněž odborníci na sociální dialog (viz Pisarczyk & Mądrzycki, 2022). Inspirací pro Českou republiku by v tomto směru mohlo být využití přípravy NAP jako příležitosti k otevření prostoru pro diskusi o nastavení sociálního dialogu a jako možnost zapojit nejen stakeholdery, ale i širší veřejnost do úvah nad rolí a možnostmi sociálního dialogu v ČR.

1.3 Shrnutí

Z aktuálních informací poskytnutých na základě expertních vyjádření vyplývá, že sociální partneři zvažují design a budoucí případné závazky učiněné prostřednictvím NAP s cílem přijetí Směrnice velmi citlivě s ohledem na kontext systému sociálního dialogu v zemi, stávající pracovní legislativu a se zohledněním širších dopadů na systém pracovněprávních vztahů. Zejména pak zástupci odborových organizací chápou závazky plynoucí z naplnění Směrnice jako unikátní příležitost, jak téma sociálního dialogu nově uchopit a systém kolektivního vyjednávání prostřednictvím formulování a zejména naplňování NAP restartovat.

Všechny země, včetně těch, které naplňují kvótu 80 %, potvrzují důležitost politického uchopení tohoto tématu. Důkazem je například Francie, kde je sociální dialog dlouhodobě podporován na vládní úrovni, ale také Irsko, kde si sociální partneři slibují pozitivní posun v agendě sociálního dialogu po proběhlých listopadových volbách. Lehké znepokojení o budoucím vývoji vyplynulo z vyjádření německého experta, kde rezonovala určitá nejistota spojená s vládou sestavenou po volbách v únoru 2025. Přístup vlády, vytvoření rámce (legislativního, finančního či neformálního), nastavení procesů, popřípadě vytvoření či nominování nových orgánů v rámci sociálního dialogu, to

[131] Znění návrhu zákona není ještě k dispozici, nicméně průběh připomínkového řízení k návrhu zákona lze sledovat na stránkách polské vlády, viz https://www.gov.pl/web/krmc/projekt-ustawy-o-ukladach-zbiorowych-pracy-i-porozumieniach-zbiorowych2

vše může celý systém zefektivnit nebo vytvořit řadu překážek, které mohou mít na průběh kolektivního vyjednávání negativní dopady.

V zásadě všechny oslovené země, které připravují NAP a formulují svou strategii pro naplnění Směrnice, uvádějí (různě široce formulované) jednotné opatření týkající se podmínění udělení veřejných zakázek pouze těm podnikatelským subjektům, jež mají uzavřenou kolektivní smlouvu. Přísněji formulovaná opatření se týkají veškerých veřejných finančních prostředků přidělovaných podnikatelským subjektům a zároveň se vztahují na celý subdodavatelský řetězec. V tomto směru je s legislativní přípravou výrazně vepředu zejména Německo, kde již existuje i návrh zákona na posílení autonomie kolektivního vyjednávání a zajištění dodržování kolektivních smluv při zadávání veřejných zakázek federální vládou.

Další průřezové téma, které se objevilo u více expertů, bylo téma zajištění, respektive nastavení standardů kvality statistických dat z oblasti kolektivního vyjednávání. Toto téma zmiňuje například Francie, která by uvítala přesnější statistické sledování. Zejména odbory dlouhodobě apelují na stát a požadují provádění pravidelných průzkumů na téma odborové organizovanosti a zveřejňování příkladů dobré praxe.

Oblast, která se více či méně dotýká doporučení všech dotazovaných zemí, můžeme souhrnně označit jako „odborná podpora a profesionalizace odborových funkcionářů a podpora ve výkonu jejich funkce“. Jde tedy o přímou podporu klíčových osob, jež na straně zaměstnanců odpovídají za vyjednávání kolektivní smlouvy.

Doporučení, která častěji rezonovala, se týkala rovněž posílení znalosti a povědomí o sociálním dialogu, jeho přínosech a funkcích, a to jak mezi samotnými aktéry sociálního dialogu, tak na úrovni široké veřejnosti.

Lze tedy konstatovat, že přestože se míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami a míry odborové organizovanosti napříč Evropou výrazně liší, je možné definovat určité shodné prvky:

Úroveň kolektivního vyjednávání

V zemích, kde se kolektivně vyjednává na vyšší než podnikové úrovni, je vyšší i míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami (Belgie, Francie). Je zřejmé, že kolektivní smlouva uzavřená například za konkrétní odvětví pokryje více zaměstnanců než podniková kolektivní smlouva. Chtějí-li země EU zvýšit míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami v souladu se Směrnicí, měly by zaměřit podporu (ať už legislativní, nebo finanční) na odvětvovou úroveň (či na národní úroveň, umožňuje-li to právní řád).

Podpora odborové organizovanosti

Míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami nemusí nutně korelovat s mírou odborové organizovanosti (viz Francie). Ve většině zemí EU však platí (Česká republika, Irsko, Polsko,

ale i Slovensko), že míra odborové organizovanosti ovlivňuje míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. Odbory, které ztrácejí své členy, přicházejí jednak o personální a finanční kapacity, jednak mohou jen omezeně demonstrovat svou sílu. Výsledkem je klesající počet kolektivních smluv. Řešením je podpora odborové organizovanosti, respektive odstranění překážek pro členství v odborech a pro výkon funkce odborového funkcionáře (ochrana odborových funkcionářů, možnost tzv. uvolnění).

Centralizace zaměstnavatelských sdružení a odborových svazů

Země s vysokou mírou centralizace sociálních partnerů (Finsko, Německo, Rakousko, Švédsko) dosahují vyššího pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. Decentralizace sice umožňuje vytvořit široké spektrum odborových organizací pro různá odvětví, profese, pracoviště či náboženství, nicméně pokud se dále nesdružují ve větších uskupeních, jsou jejich možnosti, jak ovlivnit sociální dialog a kolektivní vyjednávání, omezené, včetně například absence přístupu k tripartitě. Preference a podpora velkých organizací (ve smyslu počtu členů) sice diskriminuje menší uskupení, avšak princip majority může sociální dialog a kolektivní vyjednávání výrazně zlepšit.

Kolektivní vyjednávání ve veřejném sektoru

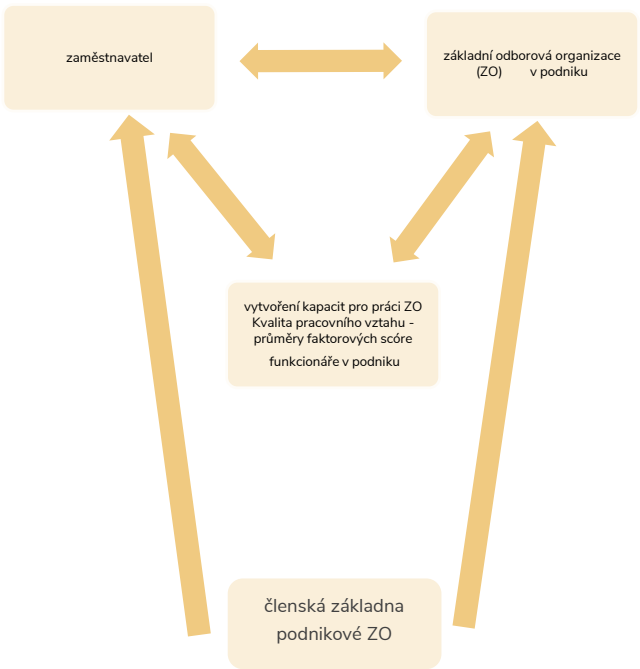
V zemích, kde je rozšířeno kolektivní vyjednávání ve veřejném sektoru, je i vyšší míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. Veřejný sektor, v němž jsou zaměstnavateli vláda, regionální instituce či instituce napojené na veřejné rozpočty, by měl být „průkopníkem“ kolektivního vyjednávání a reprezentovat pozitivní přístupy institucí veřejné správy. V řadě zemí EU tomu tak ale není a kolektivní vyjednávání ve veřejném sektoru je omezeno jen na některé profese, úrovně apod.

2. Zaměstnavatelé a odbory – členská základna a role odborového funkcionáře na pracovišti

2.1 Úvod

Úspěšné fungování základních odborových organizací v podniku je založeno na průsečíku vztahů odborové organizace se zaměstnavatelem, které pak ovlivňují vybudování potřebných kapacit pro práci vedoucích představitelů, zpravidla předsedy, členů výboru a rovněž podpůrného personálu (účetní, sekretariát apod.) odborové organizace. V uvedeném schématu opomíjíme tzv. exogenní faktory, jako jsou hospodářská situace podniku, ekonomický cyklus, záměry majitelů akcionářů nebo úroveň personálního řízení. Stejně tak opomíjíme osobnostní charakteristiky odborových funkcionářů. To vše jsou další proměnné, které mohou významně ovlivňovat jak zájem zaměstnanců organizovat se v odborech, tak personální a materiální kapacity odborové organizace a tím i její fungování v podniku.

Obrázek č. 2 **Budování kapacit odborové organizace na pracovišti a vliv na členskou základnu**



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro nastavení dobrých vztahů se zaměstnavatelem a pro vybudování potřebného personálního a materiálního zázemí, tedy kapacit odborů v podniku, je klíčová pozice odborového funkcionáře. Tato skutečnost se opakovaně objevuje v rozhovorech vedených jak s personalisty, tak s představiteli odborů (Kroupa et al., 2004), kdy obě strany zmiňují, že odborový funkcionář je zásadní osobou pro životaschopnost základní odborové organizace v podniku. Podle těchto rozhovorů by personalisté uvítali na pozicích odborových funkcionářů kvalifikované osoby s ekonomickými a právními znalostmi a se schopnostmi nalézat konsenzus mezi často protichůdnými názory obou stran. Že se za uplynulá léta, čili od roku 2003, něco změnilo, ukazuje aktuální výzkum provedený v rámci projektu *„Posílení kapacity odborových svazů v České republice“*,[132] podle kterého byl odborový funkcionář alespoň mezi odboráři hodnocen po 20 letech (v roce 2023) mnohem pozitivněji jak z hlediska své autority, tak z hlediska schopností nacházet konsenzus mezi zaměstnanci a vedením podniku (Kroupa et al., 2024).

Nejen pro nastavení dobrých vztahů se zaměstnavatelem, ale i pro samotné fungování odborů v podniku je role, jakou zastává funkcionář, případně celý výbor organizace, formativní. Nedílnou součástí je způsob jejich práce se stávající členskou základnou, schopnost motivovat zaměstnance k členství a současně stávající zaměstnance u členství udržet, a to nejen na základě benefitů nad rámec kolektivní smlouvy, ale i způsobem komunikace se zaměstnanci, morální konzistencí a vysokou mírou kompetencí. Uvedené vlastnosti funkcionáře ale představují ideál, který je v běžných podmínkách provozu obtížně splnitelný, protože, jak víme z jiných výzkumů, o funkci předsedy a potažmo i dalších funkcionářů není mezi zaměstnanci zájem. Téměř 13 % dotázaných zaměstnanců v roce 2023 na otázku *„Co je hlavním důvodem toho, že u Vašeho zaměstnavatele odbory nepůsobí?“* uvedlo, že není nikdo, kdo by byl ochotný založit odborovou organizaci a dále ji vést (Kroupa et al., 2024).

Pro pořádek je potřeba uvést pohled na odbory a jejich funkcionáře i z druhé strany barikády, ze strany personalistů, tedy aktérů, kteří jsou s odborovými funkcionáři nejčastěji v kontaktu. U těchto pracovníků nebyla v průběhu let při různých kvalitativních rozhovorech zaregistrována jakákoli averze vůči odborům. Pouze minimum personalistů považuje odbory za zbytečné, nebo dokonce za škodlivé. Velká část těchto profesionálů nepovažuje na druhé straně odbory na pracovišti za nějakou nezbytnost a soudí, že zaměstnanecké zájmy lze uplatnit i bez odborů. Tento realistický postoj svědčí o profesionalitě a žádoucí loajalitě k zaměstnavateli. Tyto postoje vůči odborům na pracovišti korespondují i se závěry z odborné zahraniční literatury (Purcell & Sisson, 1983). Obdobně hodnotí postoje personalistů i sami odboráři: *„… chytrý zaměstnavatel chce mít funkční odbory, protože… a on se tím taky netají, je schopen to říci i jako do médií, že v podstatě díky tomu, že tady existují funkční odbory, tak oni mají méně starostí se zaměstnanci, protože to samozřejmě*

[132] Projekt z programového rámce Sociální dialog – program Důstojná práce – Česká republika z programu Norských fondů 2014–2021. Projekt byl řešen Výzkumným institutem práce a sociálních věcí, v. v. i., v letech 2022–2024; více viz https://www.rilsa.cz/projekty/posileni-kapacity-odborovych-svazu-v-ceske-republice/

funguje i jako filtrační nějaká jako možnost všech problémů." (Respondent – případová studie č. 3, viz další část této kapitoly)

Aby funkcionář mohl rozvinout své schopnosti lídra, je potřeba, aby měl zajištěné podmínky, respektive aby odborová organizace disponovala dostatečnými personálními a materiálními kapacitami. S velkým nasazením je možné funkci vykonávat i v rámci běžného pracovního úvazku, respektive po pracovní době, jak zmiňuje případová studie č. 7.

2.2 Metodologie a data

Analýza v této kapitole je založena na devíti hloubkových rozhovorech s představiteli odborových organizací působících přímo na pracovištích a navazuje na již zmíněný projekt *„Posílení kapacity odborových svazů v České republice"*. V rámci tohoto projektu proběhly rovněž hloubkové rozhovory s představiteli odborových svazů, ale na úrovni odvětví, kde řešitelský tým očekával, že respondenti budou schopni zobecnit faktory, které ovlivňují velikost členské základny (osobnostní profil odborového funkcionáře, vztah se zaměstnavatelem, benefity poskytované odborovou organizací apod.).

Avšak respondenti z řad odborových funkcionářů působících na úrovni odvětví nebyli schopni postihnout všechny detaily, případně celý „mix", který ovlivňuje vývoj členské základny, a tak jsme přistoupili k rozhovorům s odborovými funkcionáři na úrovni konkrétního pracoviště – podniku –, neboť práce s členskou základnou začíná na konkrétním pracovišti, a právě na této úrovni je největší potenciál pro její navýšení.

Rozhovory byly realizovány během května až července 2024 v různých odvětvích národního hospodářství (viz tabulka č. 5). Respondenty byli předsedové/předsedkyně či místopředsedové/ /místopředsedkyně odborových organizací na pracovišti. Kritériem pro výběr respondentů byla úspěšnost odborové organizace ve smyslu získávání nových členů či udržení počtu stávajících členů, s přihlédnutím ke ztrátám členské základny způsobeným odchody do důchodu a fluktuací na pracovištích. Protože odborové organizace nemusí zveřejňovat informace o velikosti své členské základny, je pro řešitelský tým prakticky nemožné vytipovat úspěšné předsedy a jejich odborové organizace. Při získávání respondentů tedy postupoval řešitelský tým metodou „sněhové koule", to znamená, že již vyzpovídaní odboroví představitelé (včetně respondentů z výše uvedeného projektu), zpravidla dokázali doporučit i další úspěšné předsedy.

Tabulka č. 5 **Přehled rozhovorů dle odvětví**

Odvětví	Počet respondentů
Zdravotnictví	2
Pobytové služby sociální péče	1
Peněžnictví a pojišťovnictví	1
Výroba plastových a pryžových výrobků	1
Hutnictví a slévárenství	1
Výroba strojů a zařízení	3

Všichni respondenti, respektive jejich odborové organizace, jsou členy odborových svazů Česko-moravské konfederace odborových svazů. Řešitelskému týmu se nepodařilo sehnat respondenty z nezávislých odborových organizací ani členy jiných odborových uskupení.[133] Rozhovory byly anonymizovány.

Respondenti byli při rozhovoru požádáni, aby se zamysleli nad klíčovými body, které formují činnost odborové organizace na pracovišti, nad spoluprací se zaměstnavatelem, motivací členů ke vstupu do odborů, nad náborem, respektive stabilizací členské základny, formami komunikace s členy, personálními kapacitami samotné odborové organizace a také nad vlastní motivací podílet se na vedení organizace.

Všechny rozhovory byly využity dvakrát: jednak pro přípravu případových studií a jednak pro tematickou analýzu. Tematická analýza umožňuje sledovat jednotlivá témata, případové studie usazují tato témata do kontextu, respektive do konkrétních podmínek konkrétního pracoviště (odvětví, region, historie působení odborové organizace na pracovišti, pluralita odborových organizací apod.).

Rozhovory byly přepsány, zakódovány a vyhodnoceny pomocí programu ATLAS.ti. Podle vzoru autorů Milese a Hubermana (1994) byly rozhovory pro potřebu tematické analýzy vyhodnocovány jak z hlediska předem definovaných proměnných (vztahy ZO se zaměstnavatelem, personální kapacity ZO, vyjednané závazky v kolektivní smlouvě, statut funkcionáře v podniku, strategie náboru členů, motivace pro vstup do odborů apod.), které ovlivňují personální a materiální kapacity základní

[133] Předseda druhé největší odborové centrály v České republice, Asociace samostatných odborů České republiky, odmítl poskytnout kontakty na předsedy úspěšných odborových organizací s odůvodněním, že by se tito respondenti mohli snadno stát terčem mobbingu ze strany zaměstnavatele. Nezávislé odborové organizace jsou v podmínkách České republiky velmi těžko dosažitelné, nehledě na skutečnost, že kvůli absenci jakýchkoliv dat o členské základně není řešitelský tým schopen v čase vyhodnotit jejich úspěšnost měřenou růstem členské základny.

organizace v podniku a zprostředkovaně členskou základnu odborů, tak z hlediska celého případu obsaženého v rozhovoru (postavení odborové organizace v podniku), kdy byly hledány různé konfigurace zkoumaného jevu. Kombinace obou přístupů umožňuje podle uvedených autorů lepší vhled do zkoumané problematiky. Dochází ke kombinaci analytického přístupu, kdy rozhovory jsou pomocí kódů rozděleny na části, mezi kterými je hledána souvislost a pravidelnost s přístupem holistickým, kdy je na rozhovory nahlíženo jako na jednotlivé celky a jsou hledány určité podobnosti a konfigurace událostí nebo jevů v nich obsažených.

2.3 Případové studie

Z rozhovorů s respondenty bylo vytvořeno devět případových studií. Aby byla zachována anonymita respondentů, nejsou uvedeny konkrétní odborové organizace ani konkrétní pracoviště, na kterých respondenti působí, nicméně u každé případové studie je uvedeno odvětví, v němž odborová organizace působí, region, právní forma zaměstnavatele, celkový počet zaměstnanců, počet odborově organizovaných zaměstnanců, počet odborových organizací působících na pracovišti a členství ve vyšších odborových uskupeních.

Informace získané z hloubkových rozhovorů byly verifikovány jednak v dostupných materiálech (webové stránky zaměstnavatele i odborové organizace, výroční zprávy, kolektivní smlouvy), jednak rozhovory s jinými odboráři v odvětví.

Případová studie č. 1

Odvětví: zdravotnictví

Region: Moravskoslezský kraj

Právní forma zaměstnavatele: státní příspěvková organizace

Počet zaměstnanců: 4 368 (rok 2023)

Počet odborových organizací působících na pracovišti: 3

Počet odborově organizovaných zaměstnanců na pracovišti celkem: cca 1 100

Členství: Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče České republiky (Českomoravská konfederace odborových svazů)

Respondent(ka): předsedkyně největší odborové organizace

Respondentka působí jako předsedkyně největší odborové organizace na pracovišti od roku 2017. Je plně „uvolněná“, zaměstnavatel jí na základě kolektivní smlouvy poskytl pracovní volno s náhradou platu ve výši průměrného výdělku za účelem výkonu funkce předsedkyně odborové organizace. Zaměstnavatel taktéž poskytuje zázemí pro činnost odborové organizace. Odborová organizace

z členských příspěvků navíc zaměstnává referentku. Respondentka je aktivní v Odborovém svazu zdravotnictví a sociální péče České republiky, kde je členkou sekce pro práci s členskou základnou.

Na pracovišti vede respondentka největší odborovou organizaci, 25 % zaměstnanců na pracovišti napříč profesemi je odborově organizováno v této odborové organizaci (ostatní odborové organizace zaměřené na konkrétní profese (lékaři, vrchní sestry) organizují přibližně 2–3 % zaměstnanců. Vztahy mezi odborovými organizacemi jsou konfliktní, podle respondentky je jedna ze zbylých dvou odborových organizací „žluťácká“, mezi jejími členy jsou zaměstnanci středního managementu, druhá odborová organizace zase zastupuje zájmy jen jedné profesní skupiny. Tato odborová pluralita komplikuje kolektivní vyjednávání. Kolektivní smlouvu se zpravidla daří uzavírat, jednání jsou však náročná.

Pokud se vývoje členské základny týče, přírůstky víceméně kompenzují úbytky. V odvětví je velká fluktuace, nemocnice o své zaměstnance doslova bojují, někdy jde podle respondentky tento boj až do extrémů: vedení nemocnice je podle ní schopné nabídnout konkrétnímu zaměstnanci, pokud o něj stojí, mzdu, která je i o desítky tisíc vyšší, než má kolega na srovnatelné pozici a se srovnatelnou praxí. Tyto praktiky respondentka veřejně odsuzuje.

> *„A lidi se to dozvědí… A je průser, že? Tak já tady toto nebudu podporovat…“*

Vztah se zaměstnavatelem je víceméně korektní, respondentka chápe, že státní příspěvková organizace o svém rozpočtu rozhoduje jen omezeně a že je pod tlakem zřizovatele. Zaměstnavatel odborovou organizaci a ji jako předsedkyni respektuje, byť to ve veřejné sféře není úplně obvyklé a byť byly v minulosti jejich vztahy konfliktní.

Podle respondentky je zásadním předpokladem úspěchu odborového funkcionáře – jak v počtu členů, tak v dojednaných ustanoveních podnikové kolektivní smlouvy – „uvolnění“, tedy poskytnutí pracovního volna zaměstnavatelem k výkonu odborové funkce. Uvádí, že práce předsedkyně odborové organizace u tak velkého zaměstnavatele je nesmírně náročná, časově, psychicky i emocionálně.

> *„Jsem plně uvolněná předsedkyně, což je možná prvotní faktor pro jakési to organizování a vedení té odborové organizace, aby to fungovalo…“*

> *„Je to náročné a i já mám svoje limity, které byly přešvihnuty, a cítila jsem, že už nemůžu dál, takže jsem musela změnit trošku svůj životní styl…“*

Dalším důležitou podmínkou úspěchu je i důvěra členů odborové organizace ve vedení odborové organizace a v aktivity, které odborová organizace pro své členy realizuje.

> *„Snažím se pro ty zaměstnance něco dělat a ta moje myšlenka a ten směr se jim líbí… Takže tam ta důvěra je, protože když není, tak oni okamžitě vystoupí…“*

Zároveň uvádí, že kolektivní smlouva, jakožto zásadní výstup kolektivního vyjednávání, už dnes nepředstavuje žádné lákadlo a je potřeba motivovat členy dalšími benefity. V tomto směru je podle respondentky její odborová organizace ve výhodě, neboť patří mezi ty bohatší a může si dovolit poskytovat širokou nabídku benefitů, od právního poradenství, pojištění a volnočasových aktivit (kultura, sport) přes podporu ze zajišťovacího fondu. Společenské aktivity pořádané odborovou organizací navíc podporují i networking a vzájemné seznamování členů napříč nemocničními odděleními a profesemi. Z těchto akcí se navíc mohou rekrutovat další členové, případně i odboroví funkcionáři.

> *„… jsem ale teď nabrala velmi šikovné členky díky sklípku… Benefit, zkrátka zájezd do sklípků… Děláme i takové aktivity, příští týden mám třeba Den dětí a jedeme do Polska, abysme se trošku i poznávali, sbližovali a tak dále."*

Co se náborových strategií týče, respondentka žádné neorganizuje. V kolektivní smlouvě však mají odborové organizace stanoveno, že při přijímání nového zaměstnance v rámci vstupních školení mají právo na prezentaci odborové organizace a její činnosti. Podle respondentky je tato prezentace pro získávání nových členů dostačující.

Speciální přístup má ale k mladým lidem, ti podle respondentky dnes nemají o odborech a jejich aktivitách vůbec žádné představy. I proto považuje respondentka za důležité, aby s mladými zaměstnanci jednali mladí odboráři, kteří dokážou používat jejich jazyk a mají pochopení pro jejich vnímání světa.

> *„Mám zachyceno teda v naší organizaci i mladé lidi, dvacet třicet, takže tam si myslím, že mám nějak, jako nevím, do stovky, 100–200 lidí jako, že tam je. S nima se samozřejmě snažím ještě s pomocí kolegyně, kterou jsem oslovila, řadová členka, která teďka se angažuje, je s náma v té sekci, tak ona vlastně jako ty mladé oslovuje."*

V této souvislosti zdůrazňuje, že je zvláště mezi mladými lidmi potřeba osvěta ve školách. Odborové organizace, případně svaz, by byly podle respondentky schopny tuto osvětu realizovat, problémem je, že nevidí zájem pedagogů.

Za bariéry dalšího rozvoje členské základny považuje respondentka zejména vztah veřejnosti k odborům, a to na několika úrovních. Politická reprezentace v současné době podle ní odbory nerespektuje, čímž dává najevo, jak by se k nim měli chovat i ostatní.

> *„Když Fiala řekne dneska někde, že odboráři nejsou pro něho jako partner, no tak to je jasné, že?"*

Za negativní vnímání odborů si však podle respondentky mohou odbory do značné míry samy. Vystupování představitelů centrál na veřejnosti a v politickém prostoru je podle respondentky něco, na co jsou řadoví členové velmi citliví, a pokud s politikou centrály nesouhlasí, může se to projevit

i vystoupením z odborové organizace na pracovišti, byť je člen jinak s prací odborové organizace spokojen.

> *„Takže tam ta důvěra je, protože když není, tak oni okamžitě vystoupí, oni samozřejmě, což jsem teď bohužel měla, že mi vystupovali, že… no, pan Středula, co udělal, že? A tak dále."*

K dění v centrále se snaží přistupovat pragmaticky a připomínat pochybujícím členům úspěchy, kterých odbory dosáhly na pracovišti a na odvětvové úrovni.

> *„To, co se povedlo Dáše Žitníkové vybojovat, ty covidové odměny, to byl neskutečný úspěch… a strašně rychle na to zapomněli… A co já jsem si v provozu vyslechla – jako proč ten doktor dostal stejně jak já…"*

Na členství v centrále ale oceňuje služby, které centrála svým členům poskytuje: vzdělávání a právní poradenství jak pro odborovou organizaci, tak pro jednotlivé členy.

Další komplikací rozvoje členské základny jsou podle respondentky také přehnaná očekávání některých členů.

> *„V současné době je blahobyt, všichni máme jako relativně všechno a ty hodnoty jsou trošku zkreslené. Já jako jsem znechucena v některých věcech, že ti lidi jsou s morálkou za hranou… Odbory nejsou proboha pro to, jak se někdy prezentuje, abych chránily lidi před prací."*

Případová studie č. 2

Odvětví: výroba strojů a zařízení

Region: Jihočeský kraj

Právní forma: společnost s ručením omezeným, součást skupiny s mateřskou společností v Německu

Počet zaměstnanců: 3 420 (rok 2023)

Počet odborových organizací působících na pracovišti: 2

Počet odborově organizovaných zaměstnanců na pracovišti celkem: 825

Členství: Odborový svaz KOVO (ČMKOS)

Respondent(ka): předseda největší odborové organizace, místopředseda

Respondent je předsedou odborové organizace 14 let, stejně jako druhý respondent, místopředseda odborové organizace. Oba odboroví funkcionáři jsou zaměstnavatelem uvolnění s plnou náhradou mzdy. Toho však respondenti dosáhli teprve loni, a to za vydatné podpory předsedy OS KOVO, který se zaměstnavatelem vyjednával. Bez této podpory by respondenti uvolnění nedosáhli. Přesto respondenti považují vztahy se zaměstnavatelem za vstřícné a korektní, i když v některých

záležitostech jim management vstříc nevychází (možnost prezentovat činnost odborové organizaci novým zaměstnancům při nástupu do zaměstnání).

Takzvané uvolnění považují oba respondenti za zcela zásadní, pokud má odborový funkcionář vykonávat svou práci naplno a dosahovat úspěchů v podobě uzavírání kolektivních smluv a zvyšování počtu členů. Oba respondenti se věnovali sociálnímu dialogu a kolektivnímu vyjednávání na pracovišti i jako neuvolnění, ve volném čase; nicméně pak jsou podle jejich názoru výsledky omezené a dlouhodobě je takový přístup neudržitelný. Uvolnění podle nich umožňuje, že se odboroví funkcionáři mohou „profesionalizovat".

> *„Když si vzpomenu, když jsem se v tom angažoval ze začátku, mám tři děti a tehdy jsme měli dítě malý, nebyl jsem uvolněný a já jsem se na kolektivní vyjednávání připravoval ve svým volnu do půlnoci prostě, protože mě to bavilo, viděl jsem v tom smysl…"*

V souvislosti s uvolněním odborových funkcionářů samozřejmě souvisí i otázka financování – zda má uvolněné odborové funkcionáře financovat zaměstnavatel plnou náhradou mzdy, nebo zda mají být financováni z členských poplatků, případně z jiných zdrojů. V tomto směru respondenti viní zejména centrálu a svazy, které téma financování uvolněných funkcionářů neřešily a neřeší.

Co se počtu členů týče, v roce 2012, kdy byl zvolen nový výbor, měla odborová organizace 320 členů, odborová organizovanost tak činila 12–13 %. Nyní činí přibližně 24 %, což respondenti považují za slušný výsledek, i když věková struktura, stejně jako na jiných pracovištích, není ideální. Naprostá většina členů jsou dělníci, technickohospodářských pracovníků mají minimum. Mezi členy je i hodně Ukrajinců, většina z nich přišla do České republiky ještě před válkou.

Do pandemie covidu-19 byla ale odborová organizovanost vyšší – na odborové organizovanosti se negativně projevila pandemie covidu-19 a zejména Green Deal, soubor politických iniciativ Evropské komise, jejichž hlavním cílem je dosáhnout toho, aby Evropa byla v roce 2050 klimaticky neutrální. Tato iniciativa bohužel negativně ovlivňuje automobilový průmysl, pro něhož zaměstnavatel respondentů dodává finální výrobky. To se projevuje také na zaměstnanosti v odvětví, a tedy i odborové organizovanosti. Mzdy jsou však v odvětví dosud vysoké a kolektivní smlouva se vztahuje na všechny zaměstnance, chybí tedy motivace ke vstupu do odborů. Na druhou stranu respondenti vidí v budoucnosti potenciál pro růst členské základny – Green Deal může situaci v odvětví ještě zkomplikovat, a budou-li se zaměstnanci bát o svá místa, může se to pozitivně projevit na členské základně.

> *„Máme se tady dobře… samozřejmě jsou firmy, který jsou na tom mnohem, mnohem hůř, takže my určitě nejsme ti, kteří by si měli stěžovat, že je nám zle, a prostě ty lidi samozřejmě nemají potřebu, v uvozovkách, teď mě berte s nadhledem, neryjou hubou v zemi."*

Velikost členské základny je podle respondentů nesmírně důležitá. Na kolektivní vyjednávání a uzavření kolektivní smlouvy sice přímý vliv nemá, ale demonstruje zaměstnavateli určitou sílu.

Jenže národní povaha podle respondentů demonstraci této síly komplikuje, čeští zaměstnanci preferují kompromis a míra tolerance je vůči zaměstnavateli velká.

> *„Nejsme Němci… nebo Francouzi vůbec, to jsou vůbec revolucionáři, to vidíme už teďko třeba znova, že prostě do toho vlítnou po hlavě, jo? To prostě tam je nějak historicky daný, musíme vycházet z toho, jakej jsme národ a jak historicky jsme schopný, v jakým množství se semknout a udělat nějakou akci…“*

> *„Takže ve chvíli, kdyby tady prostě lidi nedostali rok dva přidáno nebo kdyby se to ořezalo, tak by tu ty lidi rebelovali taky a pak bysme třeba měli s kolegama i v závodním výboru větší podporu a byla pro závodní výbor větší vůle postavit rebelii. Ale i kdyby my jsme se domluvili, tak by to dopadlo tak, že tadydle deset lidí ze závodního výboru by tu šaškovalo, že se stávkuje, a ostatní by čekali za rohem, co se bude dít. To je ta spokojenost.“*

Na pracovišti působí ještě jedna odborová organizace, která vznikla v roce 2017 jako organizace „nespokojených“ – založili ji odboráři a zaměstnanci, kteří nebyli spokojeni s prací odborové organizace respondentů. Tato organizace má asi 80 členů a vztahy obou organizací jsou podle respondentů nyní korektní.

Kolektivní vyjednávání je korektní, ačkoli někdy náročnější. Mateřská společnost sídlící v Německu je výhodou i nevýhodou – zaměstnavatel se snaží využívat českou legislativu, která je podle respondentů méně dokonalá než německá. Na druhou stranu, také díky členství v Evropské radě zaměstnanců, se německá firemní kultura prosazuje postupně i na pracovištích v České republice.

> *„My jsme byli jednou s Evropskou radou zaměstnanců v Jihlavě… a ten šéf Evropský rady zaměstnanců, Němec, zaměstnavateli říkal – proč těm kolegům, těm zástupcům odborů v Český republice nevycházíte víc vstříc? Že ten zákoník práce je jenom to minimum… vám nikdo nebrání dělat toho víc. A samozřejmě oni… a tak to je, takhle to bylo vždycky prezentováno – my neporušujeme zákony dané země… Ale pak je to o tý síle těch odborů si vyjednat cokoliv navíc, což je velice složitá věc, když k tomu nemáte vlastně nástroje a jste nerovnocenný partner prostě.“*

Finanční situace odborové organizace je vyrovnaná, přestože jediným zdrojem příjmů jsou členské příspěvky. Co se benefitů týče, odborová organizace svým členům poskytuje právní poradenství, příspěvky při životních jubileích, příspěvky na volnočasové aktivity atd. Respondenti uvádějí, že členové jsou ale čím dál náročnější.

> *„Když to neposouváte dál, ty benefity, tu péči o ty zaměstnance v různých oblastech, tak se to obrátí proti vám a mají pocit, že neděláte nic nebo neděláte dostatečně…“*

„Zdrojem“ nových členů jsou zejména volnočasové aktivity.

> *„Nabízíme lidem, aby pokud tvoří nějakou skupinku cirka deseti lidí odborářů, když tam si přivedou i neodboráře, tak samozřejmě potenciální člen, tak ať ho přesvědčí potom třeba*

na bowlingu nebo na vejletě, prostě když si sednou na pivko, tak ho tam prostě, jak se říká, opijou a zkorumpujou, aby vstoupil do odborů, když to odlehčím."

Komunikace se členy probíhá různými kanály – standardní nástěnky jsou k dispozici, ale respondenti se domnívají, že jejich „dosah" není velký. Na facebooku má odborová organizace zřízenou neveřejnou skupinu, ale využívá ji asi polovina členů – ostatní z různých důvodů přístup na facebook nemají. Důležitý je podle respondentů stále i osobní kontakt, který je nejlepším zdrojem nových členů.

Odborová organizace je členem Odborového svazu KOVO, a tedy ČMKOS. Na členství v organizacích na vyšší úrovni oceňují respondenti zejména právní poradenství a možnost vzdělávání se v oblastech, které jsou spojeny s prací odborového funkcionáře. Zároveň vůči centrále nešetří kritikou, nesouhlasí s prezentací centrály, která zpětně negativně dopadá na členskou základnu i potenciální členy.

„To nejsou davy, to jsou jednotky, co sem přišly a řekly, že prostě vystupujou z odborů, že prostě byl Středula a Ďurčo, že byli na pódiu s Konečnou, a víš, kdo to byli komunisti a víš, co tady dělali v 50. letech, a prostě já nebudu přispívat na plat takovýmhle lidem a prostě vystoupím od vás…"

Případová studie č. 3

Odvětví: zdravotnictví

Region: Jihočeský kraj

Právní forma: akciová společnost, jediný akcionář je veřejná správa

Počet zaměstnanců: 3 639 (rok 2023)

Počet odborových organizací působících na pracovišti: 2

Počet odborově organizovaných zaměstnanců na pracovišti celkem: cca 1 080

Členství: Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče České republiky (ČMKOS)

Respondent(ka): předseda největší odborové organizace

Respondent je předsedou odborové organizace devět let, za dobu jeho působení ve funkci narostla členská základna o přibližně 800 členů. Před respondentovým nástupem do funkce činila odborová organizovanost na pracovišti 8 %, nyní činí 30 %. Současný stav členské základny považuje za velmi dobrý, i když samozřejmě by rád v trendu pokračoval.

Je plně uvolněný, což považuje za předpoklad pro to, aby mohl dobře vykonávat svou funkci na pracovišti s relativně velkou odborovou organizovaností. Zároveň však připouští, že někteří odboroví funkcionáři nemusí mít o uvolnění zájem – ztrácejí přitom totiž svou kvalifikaci, což je v některých profesích a odvětvích včetně zdravotnictví problém.

Vztahy se zaměstnavatelem považuje respondent za dobré, i když na úrovni středního managementu se občas setkává s nevolí dodržovat ustanovení kolektivní smlouvy, nicméně vždycky se zaměstnavatelem vše vyřešili.

> *„Sociální dialog u nás v nemocnici je na velmi dobré úrovni, takže v podstatě i kolektivní vyjednávání je velmi slušné, věcné, a myslím si, že i pro zaměstnance úspěšné, ale i pro zaměstnavatele, protože se nám vždycky daří najít kompromis."*

Tento smírný přístup a snaha dosáhnout kompromisu však může být podle respondenta někdy na škodu, protože někteří členové se pak domnívají, že respondent sleduje nikoli zájmy zaměstnanců, ale zájmy zaměstnavatele, a že by měl být v prosazování zájmů zaměstnanců důraznější.

> *„Ale někdy je těžký vysvětlovat lidem, že jsem s nima proti zaměstnavateli a že zaměstnavatel má svoje zájmy a že je ho třeba respektovat."*

Korektní vztahy se zaměstnavatelem jsou dány i tím, že zaměstnavatel považuje působení odborů na pracovišti za užitečné.

Na pracovišti působí ještě druhá, menší odborová organizace, která zastupuje pouze pracovníky jedné konkrétní profese. Přestože občas mají obě odborové organizace jiné požadavky na zaměstnavatele, nakonec převládne pragmatismus a organizace se dohodnou, protože roztříštěnost podle respondenta neprospěje ani zaměstnancům, ani odborům, ani zaměstnavateli.

> *„Druhá strana si jako řekne – dobrý, odbory se nám tady hádají, to je ono."*

Úspěch při získávání členů je podle respondenta dán zejména pečlivou evidencí členů a znalostí cílové skupiny čili zaměstnanců nemocnice.

> *„A takže jsem si jako řekl, že je v podstatě strašně důležité si zmapovat ty lidi a ty zaměstnance jakoby ty potencionální členy… je strašně důležité mít evidenci těch členů. Vědět o nich co nejvíce, to znamená znát nejenom jejich pracovní jako zařazení, znát je jenom z té práce, ale tak nějak jako všeobecně vědět, mít nějaké povědomí, co je trápí, co je může motivovat k tomu, aby se stali členy odborů…"*

Od znalosti cílové se skupiny se pak odvíjí i případná agitace. Podle respondenta má smysl investovat své úsilí jen tam, kde je naděje, že se ze zaměstnance stane odborář.

> *„Jestliže tady mám sestřičku, která tady dělá 30 let a nikdy nebyla v odborech, tu já už přesvědčovat nechci a ani nebudu, protože to by mě jako sežralo. Ale jestliže tady mám prostě nový lidi, tak ty pojďme oslovovat a ty pojďme řešit."*

Nové členy z řad nových zaměstnanců získává zejména agitací při nástupu zaměstnance.

> *„V současné chvíli v naší nemocnici existuje první den zaměstnance, kdy ten zaměstnanec nenastupuje přímo do toho svého zaměstnání, ale vlastně prochází veškerými školeními,*

ukazuje se mu, kde je jídelna, parkování, celý ten systém. A samozřejmě do toho patří ty povinná školení. A jeden z těch prostorů tam má i naše odborová organizace."

V případě získávání členů z mladších věkových skupin je znalost jejich problémů obzvlášť důležitá, protože se často liší od problémů starší generace.

„Mění se slaďování pracovního a rodinného života, vzhledem i s nastupující mladší generací, a i z důvodu situace na pracovním trhu je to obrovsky důležitý téma, který ty zaměstnavatelé mnohdy opomíjeli v minulých letech..."

Podle respondenta jsou důležitými vlastnostmi odborového funkcionáře na pracovišti zejména důvěryhodnost, schopnost se dohodnout a činit kompromis, být schopen vysvětlit či přiblížit zaměstnavateli i zaměstnancům stanovisko druhé strany.

„Mnohdy ten člověk nepotřebuje jako ve finále ten problém nějak dramaticky vyřešit, ale potřebuje mu hlavně porozumět. A potřebuje jako vědět, proč to nejde. A jak jsem říkal, někdy jako se snažím, aby ti zaměstnanci pochopili i tu stranu druhou."

Dalším předpokladem úspěchu je také schopnost delegovat úkoly na další členy týmu a umožnit jim specializovat se na určité aktivity (nábor nových členů, vyjednávání, administrace benefitů atd.). Navíc respondent považuje svou práci za užitečnou a je pro něj formou seberealizace.

„Já to jako těžko sám můžu nějak hodnotit, ale právě myslím si, že na odrazu té členské základny se ukazuje, že ta práce té naší organizace je prospěšná a že jako je smysluplná, takže takhle já to vnímám, a jak říkám, právě momentálně třeba se ve mně perou ty věci, kdy samozřejmě svaz předpokládá, že mé služby využije více a více, a já vůbec jako si nejsem jist, že chci opouštět, když řeknu, tohle to, co se tady podařilo jako vybudovat."

Hledání nástupců je podle respondenta problém, potenciální odboroví funkcionáři často nevydrží, protože práci pro odbory vykonávají ve volném čase a prvotní nadšení zpravidla časem pomine. Nicméně v současné době považuje svůj tým za stabilní a předpokládá, že pokud by z jakéhokoli důvodu nemohl funkci předsedy vykonávat, tým by si poradil.

Stejně jako ostatní respondenti i respondent v této případové studii se potýká s problémem „černého pasažéra" – zaměstnanci často argumentují tím, že nemusí být členy odborů, aby čerpali výhody plynoucí z uzavřené kolektivní smlouvy. Avšak stejně jako v jiných odborových organizacích i respondent členům poskytuje rozličné benefity. Snaží se, aby benefity byly součástí kolektivní smlouvy a hrazeny primárně zaměstnavatelem, nicméně členům odborů přidává na podporované aktivity další částku nad rámec částky poskytnuté zaměstnavatelem, čímž se snaží eliminovat problém černého pasažéra.

Jednou ze zásadních výhod členství je podle respondenta skutečnost, že zaměstnanec má možnost nechat se zastupovat odborovým funkcionářem, který má díky svému postavení a legislativě úplně jinou pozici při řešení jakéhokoli pracovního problému.

> *„Zároveň ale, když budou členy odborů, mají zde možnost, aby byli zastoupeni člověkem, který má lepší a absolutně jinou vyjednávací pozici… A to já jako si myslím, že je ten benefit odborů. Myslím si, že je strašně důležitý, aby ty lidi pochopili, že je správný se organizovat, že mít prostě zástupce zejména v takovém molochu, jako jsme my…“*

Poskytované portfolio služeb a benefitů je široké, vedle standardních benefitů typu pojištění osobní odpovědnosti spojené s výkonem práce, pojištění právní ochrany, poskytování bezúročných půjček a příspěvků na dětské tábory je podle respondenta překvapivě zájem zejména o cestování, které navíc odborová organizace využívá i k navazování kontaktů se zaměstnanci – nečleny.

> *„V podstatě dneska bysme si mohli založit cestovku, protože vlastně ročně vypravíme 35 autobusů na různé akce. A to jsou ale věci, které jsem jako tak nějak využil ve prospěch propagace činnosti odborů. Pak jsem jako pochopil, že to může být cesta pro některé ty členy, jak nás vůbec jako navnímat, jak vůbec o nás se dozvědět…“*

Základní organizace je členem Odborového svazu zdravotnictví a sociální péče, jenž je členem Českomoravské konfederace odborových svazů. Členství v centrále považuje respondent za velmi důležité, i když ne se všemi jejími aktivitami souhlasí. Centrála má podle respondenta problémy s administrativou a evidencí – neschopnost dopátrat se počtu členů je podle respondenta dána i tím, že administrativa spojená s členstvím v organizaci na vyšší úrovni (evidence, hlášení atd.) je pro malé odborové organizace složitá. Dalším problémem je existence neaktivních organizací. Pokud budou chtít odbory do budoucna uspět, bude potřeba přistoupit k digitalizaci, zjednodušování procesů a celkové modernizaci.

> *„V současné době znám v rámci odborů lidi, kteří uchopili ty odbory trošku jinak. Mně se to líbí, jde to tou moderní cestou a v podstatě si myslím, že to je jediná možnost, jak jako dostat do povědomí mladých lidí to, že ty odbory by měly být součástí demokratické společnosti…“*

Centrála navíc v poslední době bohužel budí spíše negativní pozornost, i když podle respondenta je to aspoň nějaká pozornost.

> *„Odbory nikdy za posledních já nevím deset let neměly takovou mediální pozornost, neměly… nedostávaly se tak do toho společenského povědomí, jako se to děje teď. Byl bych rád, kdyby se to dělo veskrze jenom pozitivním způsobem… jako z pozitivních věcí, to se ale nestane.“*

Vývoj v centrále v poslední době považuje za nešťastný, nicméně snaží se soustředit na pozitiva, která z členství v odborové centrále přináší základní odborové organizaci i jejím členům. Rozpad centrály by podle respondenta nic nevyřešil, odbory by pouze tříštily své síly. Nesouhlasí ani s tím, že někteří členové dávají najevo svůj nesouhlas s přístupem centrály tím, že z odborů vystupují.

> *„Lidem jsem zároveň řekl, že je dobré se v tomto směru dívat na to, co pro ně dělá ta jejich základní organizace, a netrestat ji za chyby jiných, že to jako není dobrý.“*

Zároveň ale dodává, že změny v centrále jsou nezbytné a že je potřeba najít lídry, kteří budou schopni centrálu modernizovat.

> *„A zároveň si myslím, že jestli jako odborové svazy, které jsme sdružené v ČMKOS, nedokážeme do dvou let vyprofilovat nějaké prostě kandidáty, kteří by mohli opravdu plnohodnotně nějakým způsobem přinést to know-how, které tam je teď, tak jak říkám, tak je to naše chyba vnitřní, jako odborů."*

Případová studie č. 4

Odvětví: hutnictví a slévárenství

Region: Moravskoslezský kraj

Právní forma: akciová společnost

Počet zaměstnanců: 6 831 (rok 2023)

Počet odborových organizací působících na pracovišti: 2

Počet odborově organizovaných zaměstnanců na pracovišti celkem: 3 926

Členství: Odborový svaz KOVO (Českomoravská konfederace odborových svazů)

Respondent(ka): předseda největší odborové organizace na pracovišti

Respondent je předsedou odborové organizace od roku 2017. Základní odborová organizace má složitější strukturu, kromě zaměstnavatele, u kterého v roce 1991 vznikla, působí nyní ještě u dalších 20 zaměstnavatelů, vesměs dceřiných a jinak přidružených společností. Odborová organizace má dlouhou tradici, navzdory společenským změnám oslavila letos 106. výročí existence.[134]

Předseda odborové organizace je plně uvolněn, mzda je vyplácena odborovou organizací. Základní odborová organizace má dalších šest plně uvolněných funkcionářů, kteří jsou též placeni odborovou organizací. Další funkcionáři působící na pracovištích mají uvolnění na konkrétní dny v roce v závislosti na počtu členů. Odborová organizace dále zaměstnává pět lidí (ekonom, účetní atd.).

Odvětví v současné době bohužel prochází útlumem, což se projevuje i na počtu členů. V současné době má 3 926 členů. V letech 2017, kdy předseda ve své funkci začínal, měla organizace 4 439 a v roce 2018 4 454 členů.

[134] Odborová organizace vznikla transformací předcházející odborové organizace. Na pracovišti odborová organizace působí od roku 1918, a přestože zaměstnavatel i odborová organizace prošly v průběhu historie řadou organizačních změn, stávající odborová organizace (díky personálnímu propojení) se považuje za přímého následovníka původní odborové organizace.

> *„Ty roky 2017, 2018, po 2019, to byly dobré roky pro hutnictví, takže my jsme docela přidávali velké peníze. A teďko prostě jsme v nějaké recesi a těch peněz tolik není, tak lidé si řeknou – tak proč platit jedno procento, tak si sám zvednu mzdu o tolik, že?"*

Zároveň uvádí, že věková struktura členské základny není ideální a do budoucna převáží spíš klesavý trend. Mladí lidé se navíc do odborů nehrnou, podle respondenta považují pracovní podmínky včetně všech benefitů za standardní a neuvědomují si, že za mnoha benefity stojí dlouholetá aktivita odborové organizace.

> *„My máme docela velký průšvih… Máme strukturu odborů takovou, tak u zaměstnavatele je to skoro stejné. My tam máme tuším 42 procent zaměstnanců 50 plus… Nějakejch 2 700 lidí v horizontu deseti patnácti let odejde, musíme to nahradit, nevím, kde to vezmeme…"*

Cílit na jiné skupiny zaměstnanců, což jsou v případě odborové organizace zejména agenturní pracovníci pocházející ze Slovenska, Polska, ale i třetích zemí, ale nehodlá.

> *„My se nemíníme vůbec s tím zabývat, jakoby s agenturními pracovníky, to nemá s podnikem nic společného, to jsou jenom komplikace, nic víc."*

Na druhou stranu odborová organizace nemá problém přijímat do svých řad i cizí státní příslušníky, pokud se jedná o kmenové zaměstnance a pokud projeví zájem. Komunikace a výměna informací však probíhá výhradně v češtině, odborářské tiskoviny a informace neexistují v jazykových mutacích.

Navzdory situaci v odvětví a na pracovišti považuje respondent současnou situaci na trhu práce, konkrétně nízkou míru nezaměstnanosti, za vhodnou k tomu, aby se odbory na pracovišti zviditelňovaly.

> *„V České republice je nezaměstnanost neskutečně nízká a je boj o kvalitní pracovní sílu. Tak i ten zaměstnavatel teď přemýšlí trošičku jináč. A začíná více komunikovat. Já neříkám, že u nás… my jsme po celou dobu na stejné vlně a komunikujeme. Ale vnímám to i u jiných firem v okolí, že ten zaměstnavatel začíná se bavit více s těma odborama a jeden druhému pomáhají. To prostě, to si myslím, že to je symbióza a tak by to mělo fungovat prostě."*

Vztahy se zaměstnavatelem fungují dobře, i když odvětví prochází útlumem a čelí nedostatku pracovních sil.

> *„U nás to naprosto funguje, my jsme s vedením prostě… vedení nás akceptuje a jsme na jedné lodi, takže jeden druhému pomáháme."*

Za vstřícný krok od zaměstnavatele považuje respondent i možnost kontaktovat nového zaměstnance.

> *„My máme zástupce při prvním školení BOZP a pak je nástupní školení, kde zaměstnavatel nějakým způsobem všechno uvádí… ti noví zaměstnanci dostávají brožuru o podniku, kde co*

je, jaké jsou dceřiné společnosti a takové věci, i je tam informace o odborové organizaci, všechno prostě to funguje prostě tak, jak má být.“

Předseda odborové organizace je navíc členem dozorčí rady zaměstnavatele, může tedy částečně ovlivňovat dění u zaměstnavatele. Ne vždy je však jeho členství v dozorčí radě chápáno dobře.

„…dalo by se říct, že to vnímají jako závist, jo? Ten se má, ten je v dozorčí radě… To není jednoduché ukočírovat v podniku členskou základnu, mít čtyři střediska, aby to všechno fungovalo, je třeba investovat na střediska, opravovat, tak samozřejmě máme personální problémy na střediskách, kdo dneska chce dělat nějakého číšníka, kuchaře, že jo, to je prostě problém, to jsou pracovní místa, které dneska neseženete.“

Na pracovišti působí ještě jedna, výrazně menší odborová organizace s přibližně 50 členy. Odborová pluralita na pracovišti způsobuje problémy.

„To jsou de facto kluci, kteří byli u nás a vystoupili od nás a chtěli dokázat něco víc, a prostě nemůžeme se nějakým způsobem shodnout… moc nerozumí mzdám, tak to většinou vždycky prošvihneme.“

Odborová organizace vlastní čtyři rekreační střediska a podniká v oblasti cestovního ruchu. Tyto aktivity financují provoz odborové organizace. Členské příspěvky hrají v příjmech organizace minimální roli. Členské příspěvky jsou dány procentem ze mzdy. Procenta se nezvyšují, ale s rostoucí mzdou samozřejmě narůstají i členské příspěvky.

„Lidi chcou vyšší mzdu, když je vyšší mzda, je i vyšší členský příspěvek. Samozřejmě že se najdou takoví, kteří řeknou, že nebudou 500 korun měsíčně platit, a odejdou. Najdou si ale jiný důvod. Nikdy neřeknou pravdu, že to je kvůli penězům… řekne si, že už nemá žádné výhody, že má třeba děti velké, bo děláme letní tábory, zimní tábory pro děti, ozdravné pobyty. Takže to je různé.“

Odborová organizace poskytuje svým členům standardní benefity jako příspěvky na dětské tábory, cestování, bezúročné půjčky.

„Členové mají 50 procent slevu na našich střediskách… Takže když je polopenze 1 400, tak člen to má za 700.“

Respondent, stejně jako ostatní vyzpovídaní předsedové odborových organizací, považuje různé akce a zájezdy pořádané odborovou organizací jako formu propagace. Navíc každý nový člen dostane vstupní balíček benefitů v hodnotě asi 500 Kč, stejnou odměnu dostane i ten, kdo ho do odborů přivedl. Bohužel, i zde se odborová organizace setkala se zneužíváním členství k čerpání benefitů, zejména pak bezúročné půjčky.

„… ale jsou i někteří takoví, kteří si myslí, že jsem jako autobus, že vstoupí, vystoupí, vyčerpou něco, odejdou, takže my potom rozhodujeme, jestli přijmeme zpátky toho člena, nebo ne.“

Co se týče potenciálních nástupců odborových funkcionářů, respondent uvádí, že je to problém. Chybějí kvalitní kandidáti, kteří mají přehled o činnosti zaměstnavatele, o problémech odvětví, vývoji na pracovním trhu atd. Naopak převažují kandidáti s naivní představou o činnosti odborových funkcionářů. Navíc většina odborových funkcionářů je volena a zvolený odborový funkcionář může být na pracovišti odborníkem, ale do funkce odboráře se nehodí.

> *„V současné době se volí většinou takoví ti horší, no a pak máme problém s tím, s takovýma horšíma, kteří nerozumí ekonomice, nerozumí iks věcem, se strašně těžko potom spolupracuje. Jsou někteří, kteří si myslí, že prostě odborová organizace je jenom o tom, aby přidávala peníze, nic víc, ale to není pravda."*

Respondent je tedy zastáncem profesionalizace odborových funkcionářů. V tomto směru již Odborový svaz KOVO, jehož je odborová organizace členem, jisté kroky učinil, včetně sítě regionálních pracovišť. Ta jsou ale podle respondenta zaneprázdněna zejména pomocí menším základním odborovým organizacím a na strategické řízení odborových organizací v odvětví či regionu nezbývá čas.

> *„Stejně bysme měli do budoucna přemýšlet nad tím, nad nějakou profesionalizací, a dělat třeba ten model, co je v Rakousku nebo v Německu, že by to měla centrála platit a pro regiony, pro průmysly mít různé experty, kteří se budou o to starat…"*

Vztah k centrále (OS KOVO a ČMKOS) je pragmatický. Centrály mají podle respondenta své problémy, které však nemají na činnost základní odborové organizace vliv. Také respondent zaznamenal odchod některých členů, kteří nesouhlasí s vývojem v ČMKOS a OS KOVO, jde však jen o jednotlivce. Služby centrály (až na právní pomoc pro odborovou organizaci i pro členy) nevyužívá, o vystoupení z centrály však neuvažuje, protože pouze prostřednictvím centrály lze ovlivnit politiky týkající se odvětví a pracovněprávních vztahů. Jako člen centrály má také možnost účastnit se různých pracovních skupin na národní i evropské úrovni.

Pro odbory by podle respondenta byla do budoucna výhodná také centralizace na podnikové, odvětvové i národní úrovni, protože roztříštěnost odborům škodí. Ideálním řešením je podle něj jedna odborová organizace na pracovišti, i když uznává, že to není realizovatelné.

> *„Máme mnoho základních organizací, kde je boj o přežití. A ne jako v OS KOVO, ale průřezem ČMKOS ve všech sektorech… Havíři a takový, to je konečná… jako oni by měli přemýšlet… měli bysme se sjednocovat, dělat jednotně a tu se to všechno jakoby rozbíjí…"*

Respondent také podporuje kolektivní vyjednávání na vyšším stupni. Současné kolektivní smlouvy vyššího stupně, které často obsahují pouze rámec pro kolektivní vyjednávání na podnikové úrovni, nejsou pro žádnou ze stran, tedy ani pro zaměstnavatele, ani pro odbory, dostatečně motivační. Pokud zaměstnavatel chce zaměstnancům opravdu „přilepšit", uzavře rozhodně raději kolektivní smlouvu podnikovou.

Případová studie č. 5

Odvětví: výroba plastových pryžových výrobků

Region: Zlínský kraj

Právní forma: společnost s ručeným omezeným

Počet zaměstnanců: 5 400 (rok 2023, celkem zaměstnanců ve skupině)

Počet odborových organizací působících na pracovišti: 1

Počet odborově organizovaných zaměstnanců na pracovišti celkem: cca 2 000

Členství: Odborový svaz ECHO (ČMKOS)

Respondent(ka): předseda největší odborové organizace na pracovišti

Respondent je předsedou jediné odborové organizace na pracovišti. On a místopředseda jsou plně uvolněni, financováni částečně zaměstnavatelem a částečně odborovou organizací. Výbor odborové organizace má celkem 28 členů tak, aby na každém pracovišti byl přítomen jeden člen výboru. Ti jsou uvolňováni podle potřeby na pravidelná zasedání, zaměstnavatel v tomto směru nečiní odborovým funkcionářům potíže. Vztahy se zaměstnavatelem jsou korektní a vzájemně si vycházejí vstříc, což je podle respondenta ovlivněno i tím, že zaměstnavatel ví, kolik odborářů za odborovou organizací stojí a je nucen brát je vážně.

Odborová organizace má v současnosti přibližně 2 000 členů, zaměstnavatel však bojuje s velkou fluktuací zaměstnanců, která se projevuje také v odborové organizaci. Na pokles členů odborové organizace mají negativní vliv i odchody do důchodu. Každoroční úbytek zhruba 200 členů musí tedy nahradit cirka 200 nových odborářů. Pokud jde o nové členy, podle respondenta je prakticky jedinou cestou jejich získávání nábor při nástupu nových zaměstnanců. Rekrutace ve skupině stávajících zaměstnanců nebývá úspěšná, jedinou výjimkou jsou zaměstnanci, kteří se sami nebo například prostřednictvím rodinných příslušníků setkají s pracovněprávními problémy.

> *„Při nástupu zaměstnanců oni mají nějaké to standardní kolečko… takové úvodní školení, které absolvuje každý zaměstnanec a my tam máme půl hodiny jakoby vyměřené, kdy každého jednoho zaměstnance, který k nám přichází, máme možnost oslovit, máme možnost představit mu ty benefity, kolektivní smlouvu, to, co vlastně děláme, jsme schopni mu říct, co ho to stojí… Z toho plyne 95 procent našich nových členů… tam ty lidi jsou ochotni si o tom přemýšlet.“*

Stejně jako další odborové organizace, i respondentova odborová organizace má problémy se strukturou členské základny, chybějí mladí lidé.

> *„A hlavně odchází ty ročníky, které byly skoro zastoupeny dejme tomu třeba 80 procenty… ti odchází do důchodu a ti noví samozřejmě už reagují trošku jinak a nejsou tak aktivní v tomto směru… celkově věci berou tak, že jsou dány, a moc se nezajímají o to, jakým způsobem to vzniká, že tu musí nějaká odborová organizace být a musí fungovat a musí se to domlouvat.“*

Mladí mají podle respondenta jiné zájmy.

> *„Je to generačně vidět víc a víc, že prostě tak jak jsou problémy v těch fabrikách, že ty lidi se věnují všemu ostatnímu, jako že mobilním přístrojům a podobně, tak i vidíme u těch pohovorů, prostě ti mladí lidé tam sedí s telefonem a prakticky o nás nic neví a ani nemají snahu to načerpat, oni prostě ví, že jdou do fabriky pracovat, a to je jediné, co vědí…"*

Problémy jsou i s nástupnictvím. Respondent se nebojí o to, že by v případě nouze výbor nedokázal obsadit konkrétně jeho pozici předsedy, ale u ostatními odborových funkcionářů si není jistý. Práce odborového funkcionáře je náročná, navíc, pokud je plně uvolněn, ztrácí postupně svou kvalifikaci. V České republice podle respondenta neexistuje žádný ucelený systém vzdělávání v oblasti odborářských aktivit ani možnost kariérního postupu jako například v sousedním Německu. Zvláště pro mladé je tedy odborářská funkce nezajímavá. Navíc je odborový funkcionář ohrožen syndromem vyhoření, práce s lidmi a jejich měnícími se preferencemi je náročná.

> *„O co je jeden rok obrovský zájem, druhý rok je to na škodu… mnohé věci se prostě vyvíjejí v době, to znamená, když určitou dobu lidi nechcou dělat za žádnou přesčasy, protože je dělají furt, a když vám se to podaří dostat na úroveň, že přesčasy nedělají žádné, tak nakonec chybí zase ty peníze z těch přesčasů, takže by je dělat chtěli… furt zleva doprava, zprava doleva… I když v určitou danou chvíli si říkáte – tak teď je to perfektní. Tak víte, že za rok už to perfektní nebude, a děláte to znova…"*

Rovněž respondent vnímá problém s tzv. černým pasažérem, kdy benefity kolektivní smlouvy konzumují jak odboráři, tak nečlenové. Jako na jiných pracovištích, i zde se respondent snaží nabízet odborářům za zaplacené členské příspěvky další benefity: právní pomoc, výlety, využití sportoviště, příspěvky na dětské tábory, pomoc v případě nouze atd. Všechny benefity jsou placeny z členských příspěvků, ale i přesto mají někteří členové pocit, že suma benefitů neodpovídá zaplaceným členským příspěvkům. Navíc je podle respondenta problémem skutečnost, že v takto velké členské základně je těžké najít benefity, se kterými budou spokojeni všichni členové.

Komunikace se členy probíhá zejména prostřednictvím nástěnek, kde jsou kontakty na členy výboru. Osobní komunikaci považuje respondent za nejdůležitější. Moderní komunikační prostředky se neosvědčily, navíc má respondent dojem, že pokud nemá momentálně co sdělit, je lepší mlčet, což je například u sociálních sítí problém. Navíc se na sociálních sítích setkal i s trollingem: čím více odborová organizace prezentuje své aktivity, tím snadněji se také stává terčem kritiky.

> *„Když jsme viděli, co se třeba někteří kolegové snaží přes facebook komunikovat… ale většinou se jim to zvrhne v to, že jim tam nepíšou ti, co chcou něco posunout, ale ti, co je chtějí nějakým způsobem napadat a podobně. Moc se nám to úplně neosvědčilo, je tam jakoby těch hanlivostí, to úplně člověk ve chvíli, kdy se nedívá člověku do očí, tak si dovolí asi cokoliv…"*

Co se specifických skupin zaměstnanců týče, u zaměstnavatele nepůsobí agenturní zaměstnanci, jak je dohodnuto v kolektivní smlouvě. Na pracovištích se ale pohybuje velký počet zaměstnanců původem z Ukrajiny. Velká část z nich je odborově organizovaná, tento úspěch přičítá zejména tomu,

že se podařilo „podchytit“ první příchozí zaměstnance z Ukrajiny a dnes už si informace o odborové organizaci předávají ukrajinští zaměstnanci mezi sebou. Problémem ale zůstává jazyková bariéra, někteří zaměstnanci nedokážou česky komunikovat ani po několika letech strávených v České republice. To pak ale omezuje konzumaci některých benefitů a tito zaměstnanci docházejí k závěru, že se jim členství nevyplatí a z odborů vystupují.

> *„Někteří nám po čase vystoupí, protože vidí, že opravdu některé ty konkrétní benefity, co jsou pro odboráře, úplně tak dobře nemůžou využít…“*

Pokud se vnějších aspektů sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání týče, respondent nevěří, že by se podařilo zvýšit pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami.

> *„Za mě jako stát v tuto chvíli nedělá nic pro to, aby pokryl 80 procent zaměstnanců kolektivníma smlouvama. Dělá přesně opačné kroky.“*

Může za to jednak politická reprezentace, která není kolektivnímu jednání nakloněna, jednak roztříštěná odborová reprezentace.

> *„Mně třeba osobně přijde nešťastné, že rozdrobujeme tu sílu do malých skupinek a ty skupinky samozřejmě mezi sebou mají taky svoje tření a žabomyší války… není to to ideální, ale bohužel ten systém takový je a změnit to prostě asi není tak úplně jednoduché.“*

Případová studie č. 6

Odvětví: peněžnictví a pojišťovnictví

Region: Praha

Právní forma: akciová společnost (mateřská společnost v Itálii)

Počet zaměstnanců: 2 188 (rok 2023, celkem ve skupině)

Počet odborových organizací působících na pracovišti: 1

Počet odborově organizovaných zaměstnanců na pracovišti celkem: nechce uvést

Členství: Odborový svaz pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví (Českomoravská konfederace odborových svazů)

Respondenti: předsedkyně odborové organizace na pracovišti, člen výboru odborové organizace

Respondenty jsou předsedkyně jediné odborové organizace na pracovišti a člen výboru odborové organizace. Předsedkyně je několik posledních let plně uvolněná. Ve funkci působí už řadu let, jako odborářka pamatuje 90. léta minulého století, kdy odborová organizovanost na pracovišti činila takřka 50 %. Pak postupně klesala, v prvním desetiletí tohoto 21. století navíc došlo k fúzi s bankou, kde odborová organizace nepůsobila, takže nárazově nastal velký propad. Nyní se opět daří počet

členů postupně zvyšovat, konkrétní čísla však respondenti uvést nechtějí. Oba respondenti jsou členové dozorčí rady banky.

Členskou základnu se daří v posledních letech zvyšovat, důvodem je podle respondentů osvěta. Vliv na růst členské základny mají i další odboráři.

> *„V podstatě podle mě to souvisí hlavně s informovaností, čím více informujeme zaměstnance, ať už jsme to zkoušeli pomocí nějakých informací, jako žurnálu, sheetů, leafletsů… Nebo i informovanost díky jednotlivým zaměstnancům, jednotlivým odborářům, kteří v tom svým útvaru říkají – no, to je prima, pojďte do odborů, budeme tam mít větší sílu."*

V minulosti na pracovišti probíhaly „welcome meetingy", kde byli noví zaměstnanci informováni o všem, co potřebují ke své práci. Svou prezentaci zde měly i odbory. Během pandemie covidu-19 však bylo od těchto aktivit upuštěno a management už se k nim po skončení pandemie nevrátil. Nyní je hlavním nástrojem komunikace e-mail: zaměstnavatel musí odborům poskytnout e-mailovou adresu každého nového zaměstnance. Tato cesta však podle respondentů není příliš efektivní.

> *„… takže to řešíme tím, že oslovujeme zaměstnance pomocí mailu… pokud ten nový zaměstnanec přijde a je seznámen se všemi předpisy, s povinnostmi, tak asi si myslím, informace o odborové organizaci asi nejsou úplně ta priorita, že jo?"*

Členská základna je tvořena převážně staršími zaměstnanci.

> *„To jsou zaměstnanci, kteří s náma prostě začali. A když zůstali v té bance, tak zůstali v odborech."*

Mladších zaměstnanců je mezi členy méně, důvody respondent ilustruje na vlastním příkladu, kdy ocenil odbory až v určitém věku.

> *„Já jsem jako na vysoký od roku 1990 prostě byl veden k tomu, že teda každej individuálně, silná osobnost, za sebe, vyjedná si, co chce. A pak až jako časem jsem dospěl k tomu, že nechci jít tou cestou, že bych jako chtěl zlepšení platu – nedáš, dobře, tak jdu někam jinam, při tom přestupu si něco vyjednám. Tam za pár let zase narazí člověk na nějakej strop, tak fajn – tak zase jinam. A pak třeba opíše kruh a zase se někam vrátí."*

Mezi členy se objevuje i několik zaměstnanců z řad vyššího managementu (ředitelé poboček). Podle respondentů jsou hlavními motivy vstupu manažerů do odborů jednak poskytované benefity, jednak operativnější předávání problémů vyšším úrovním.

> *„Já si myslím, že určitě tam hraje… konkrétně třeba u těch manažerů, možnost nějaký pomoci nebo nějakým způsobem zasáhnout nebo domluvit se i s tím vedením, co prostě se jim nezdá úplně v pořádku, tak tu informaci jako posunout dál."*

Komunikace s členskou základnou probíhá zejména e-mailem, webové stránky či sociální sítě zatím odborová organizace neprovozuje, ale plánuje je. Ke komunikaci také slouží firemní intranet, kde mají

odboráři svou rubriku. Dřív komunikace probíhala zejména osobně, během pandemie covidu-19 však bylo potřeba začít komunikovat i jinak.

> *„Pokud toho člověka potkáte v kuchyňce, no tak je daleko jednodušší ty informace od něj dostat nebo prostě při kávě se probírá ledacos, ale na druhou stranu myslím, že dneska už je to nastavené tak, že se nebojí ty lidi zavolat nebo napsat, když je nějakej problém."*

Pro setkání a schůze navíc začala odborová organizace využívat online meetingy.

> *„S covidem se tady masivně všem nacpaly notebooky a – padejte pracovat domů. A to, co z toho vzešlo pro nás, je, že halt se teda zavedly teamsy pro všechny, do tý doby to bylo jenom pro vybraný… A když jsme to dělali prezenčně, tak tady naproti v zasedačce jich přišlo 20 a 80 jich bylo přes ty teamsy a o rok později jich bylo 300 nebo 250, ať nepřeháním…"*

Přesun aktivit do kyberprostoru a digitalizace však přinášejí pro odborovou organizaci nové výzvy. V současné době se zaměstnavatel rozhodl zefektivnit provoz a vytvořit hybridní místa, kde mohou zaměstnanci kombinovat home office s prací v kanceláři. Nejsou s tím však zkušenosti a některým zaměstnancům to nevyhovuje.

Vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací jsou korektní, ale oboustranně opatrné. Odborová organizace se snaží maximálně utajit počet a identitu svých členů, pokud některý člen kvůli utajení nechce platit členské příspěvky srážkou ze mzdy, může je platit odborové organizaci přímo. Management se pak snaží, aby se záležitosti probírané na schůzích s odboráři nedostávaly ven, a to až do té míry, že například na těchto schůzích neradi vidí předsedu odborového svazu či odborového právníka.

> *„Můžeme mít na schůzi právníka, kterýho můžeme zapojovat, ale upřímně se nám to moc neosvědčilo, ten management se cítil trochu jako ohrožený nebo prostě to úplně nefungovalo."*

Zástupci odborové organizace se jednou za dva měsíce scházejí s CEO, v případě potřeby je možné si schůzku s CEO domluvit do pěti dnů. Čtvrtletně se pak podle kolektivní smlouvy zástupci odborové organizace setkávají se zástupci HR oddělení, kde by měly být prezentovány aktuální informace o hospodářském vývoji banky. Zástupci odborové organizace se se zástupci HR oddělení ale vídají neformálně i několikrát měsíčně.

Na pracovišti je pravidelně uzavírána kolektivní smlouva, i když podle respondentů s jejím obsahem zaměstnanci nejsou úplně spokojeni, zejména co se růstu mezd týče. Důvodem je podle respondentů nízká fluktuace zaměstnanců.

> *„Myslím si, že ta fluktuace tady u nás není nikterak významná, bohužel, a jako, že je tady výraznej stabilní kmen. A to bohužel, to teď myslím v kontextu tom, že zaměstnavatele nějak to jako úplně netlačí k tomu, aby se snažil ty lidi udržet."*

Kolektivní smlouva navíc obsahuje standardní benefity v odvětví: cafeterii (jejíž nabídka se odvíjí od délky pracovního poměru konkrétního zaměstnance), dny volna navíc. K tomu odborová organizace členům poskytuje příspěvek na dovolenou či oceňovanou právní pomoc v pracovněprávních i občanskoprávních záležitostech.

Odboráři oceňují také kolektivní smlouvu vyššího stupně, která je pravidelně uzavírána pro odvětví peněžnictví a pojišťovnictví. Přestože tato kolektivní smlouva v některých oblastech jen mírně přesahuje ustanovení zákoníku práce, osvědčila se i v praxi.

> *„Když nám nastoupil první italský HR manažer, tak jeho první bylo – tak a jdeme na zákoník práce. A my jsme říkali – hm, nejdeme. Jako čtyři týdny dovolené, my jsme říkali – tak to určitě ne, tady máme pět... Takže to na něj fungovalo."*

Případová studie č. 7

Odvětví: pobytové služby sociální péče

Region: celá České republika

Právní forma: různé formy

Počet zaměstnanců: není relevantní, působí na několika pracovištích

Počet odborových organizací působících na pracovištích: 1 (na všech pracovištích)

Počet odborově organizovaných zaměstnanců: cca 500

Členství: Unie zaměstnanců obchodu, logistiky a služeb (Českomoravská konfederace odborových svazů)

Respondent(ka): předsedkyně odborové organizace

Respondentka je předsedkyní odborové organizace působící odvětví pobytových služeb sociální péče. Působí jako místní organizace a nyní sdružuje zaměstnance u sedmi zaměstnavatelů, přičemž pouze u čtyř zaměstnavatelů má uzavřenou kolektivní smlouvu. Odborová organizace je otevřena všem zaměstnancům v sektoru sociálních služeb, bez ohledu na profesi a zaměstnavatele – má tedy i individuální členy na pracovištích, kde působení odborové organizace není oznámeno; na těchto pracovištích tedy nemůže kolektivně vyjednávat. Vedení odborové organizace tvoří výbor s předsedkyní, místopředsedou, pokladníkem apod. Na pracovišti, kde vznikne odborová organizace, je ustaven výbor, který si zvolí svého předsedu – ten se stává členem výboru odborové organizace. Navzdory obecně špatné pověsti zaměstnavatelů v sociálních službách má respondentka se „svými" zaměstnavateli dobré zkušenosti – vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací jsou vstřícné.

Respondentka přiznává, že struktura odborové organizace je poměrně složitá na řízení i znalost legislativy, protože kolektivně vyjednává v organizacích různých právních forem (neziskové organizace, soukromé společnosti, příspěvkové organizace atd.). Tím, že se jednotlivá pracoviště nacházejí na celém území České republiky, je nucena i často cestovat.

Respondentka je ve funkci od roku 2021. Vykonává odborovou činnost dobrovolně a ve volném čase, pracuje na plný úvazek jako pečovatelka. Přiznává, že s rozrůstající se členskou základnou je však stále náročnější kombinovat zaměstnání s prací pro odbory a zvažuje, že na pracovišti, kde je zaměstnaná, v příští kolektivní smlouvě dohodne uvolnění s plnou náhradou mzdy hrazené zaměstnavatelem.

> *„Chci být vlastně uvolněný funkcionář. Já se k tomu trošku stavím tak, že kdyby se zaměstnavatelé chovali k zaměstnancům tak, jak mají, nemusely by být odbory a nemusela bych tam být já. A pokud to nedělají, tak ať mě zaplatí. Takže nerada bych úplně sahala do členských příspěvků, ale uvidíme, na čem se domluvíme v rámci kolektivního vyjednávání…“*

Respondentka se domnívá, že by v závislosti na velikosti členské základny by měl být odborový funkcionář uvolněn (zcela nebo částečně) s náhradou mzdy hrazenou zaměstnavatelem.

> *„Když jsem jako začala uvažovat o tom, že budu muset tohle už nějak řešit, že už to jako úplně nezvládám, tak jsem hledala prostě v tom zákoně, kde, jak, o co se opřít. A vlastně by zaměstnavatel měl vyjít vstříc, mělo by tam bejt asi daný prostě od nějakýho počtu, dám příklad, od počtu takovýho možnost na poloviční třeba uvolnění, od počtu takovýho na celý uvolnění.“*

Odborová organizace vznikla v roce 2020, nejvyšší dosažený počet členů činil 800. Aktuálně odborová organizace sdružuje 500 členů. Výkyvy v členské základně jsou dány fluktuací zaměstnanců. Práce v odvětví sociálních služeb je fyzicky i psychicky náročná, takže řada členů odchází do jiných pozic v sociálních službách, případně i mimo sektor. Jako jedna z mála respondentek uvádí, že o nové členy nemá nouzi, což přičítá specifické povaze sdružovaných profesí a komunikaci využívající sociální sítě.

> *„Nicméně vnímám to tak, že v těch sociálních službách ty lidi jsou takový odvážnější třeba ke vstupování do odborů… my jsme pod Unií obchodu, logistiky a služeb, tak ty obchodníci to tak nemají, ti se jako trošku víc bojí…“*

> *„A druhá věc, já třeba vidím, ty zaměstnanci v těch sociálních službách se opravdu hodně sdružujou… třeba facebooková skupina Pracujeme v sociálních službách má jako 44 000 členů… Když si tam sdílejí ty svoje zkušenosti, sdílejí si tam ty svoje prostě radosti, starosti, který mají na těch různejch domovech…“*

Ke komunikaci se členy i nečleny využívá odborová organizace sociální sítě Facebook a Instagram, kde se nebojí „prodávat“ své úspěchy a kde zveřejňuje ankety a petice. Tyto aktivity mají pozitivní vliv na růst členské základny.

> *„Vždycky, když na facebooku uděláme nějakou anketu nebo petici, tak se nám začnou přidávat členové samozřejmě. A teď se nám vlastně díky tomu podařilo ohlásit působnost na novým pracovišti, kdy jsme 1. května vlastně vydali petici, 25. května už jsme tam ohlašovali působnost, protože dvě třetiny zaměstnanců tam vstoupilo do odborů, a už máme i návrh kolektivní smlouvy, takže tam to běží jako strašně rychle úplně, až na můj jako vkus, jo? Takže tyhle ty akce se nám jako osvědčily nejvíc k tomu, jak vlastně ty lidi do těch odborů dostat, do tý naší organizace."*

V roce 2023 se odborové organizaci podařilo uzavřít kolektivní smlouvu u zaměstnavatele se 2 000 zaměstnanci, což spustilo další vlnu zájmu o vstup do odborové organizace. Odborová organizace se také může pochlubit tím, že nemá nouzi o členy ve věku mezi 20 a 30 lety.

> *„Já ty mladý beru od těch 20 do těch 30. Ty beru jako mladý, to jsou fakt holky… a z těch já mám třeba největší radost, když do těch odborů vstupujou, protože ty o tom vůbec nic neví. A na druhou stranu je ale zase dobrý, že nejsou úplně zatížený tou minulostí odborů, což už třeba lidi v mým věku, těch 50 plus, už zase zatížený třeba jsou tou minulostí a hůř se jim to nějak vysvětluje."*

Kromě těchto činností se členové odborové organizace věnují i osvětě a propagaci odborových aktivit.

> *„Děláme přednášky i po středních školách, po gymnáziích, po vysokejch školách, kde se snažíme trošku osvětlit ne tuhle problematiku, protože naopak mladý lidi to chápou a mladý lidi to trápí tahle ta problematika, ale spíš, co se s tím dá dělat prostřednictvím odborů."*

Dosud jsou na všech pracovištích jedinou odborovou organizací, ale existují náznaky, že na některých pracovištích někteří zaměstnanci chtějí založit další odborovou organizaci.

> *„Teď upřímně začínáme mít trošku problém, doufám, že k tomu nedojde… Někteří zaměstnanci se snaží založit jinou odborovou organizaci a zrovna to není odborová organizace, se kterou je asi nějaká lehká spolupráce…"*

Se specifiky sdružovaných profesí se pojí i seznam benefitů poskytovaných odborovou organizací. Nabídka benefitů je oproti jiným odborovým organizacím omezená, ale o to lépe zacílená na potřeby pomáhajících profesí. Vedle právní pomoci v občanskoprávních a pracovněprávních záležitostech nabízí hlavně benefity v oblasti udržení duševního zdraví, přitom ale maximálně využívá sítě svých členů.

> *„Ale my jsme hodně přemejšleli, jakým směrem my máme jít pro ty naše členy, aby to nestálo peníze, ale aby to pro ty členy bylo důležitý a zajímavý… A my jsme teďka vytvořili takovej balíček benefitů, vlastně pro naše členy, který vlastně, když to zjednoduším, poskytují si naši členi navzájem… nás to vlastně nic nestojí, my jsme schopní těm našim členům poskytnout finanční poradenství, oddlužení, protože naši kolegové členové to dělají, my jsme schopni poskytnout pastorační rozhovory, protože máme mezi námi členy z Armády spásy a máme tam duchovní a máme tam další, my tam máme psychology, takže my jsme schopný*

poskytovat nějaký psychologický, aspoň to prvotní poradenství, kam se můžou potom dál ty lidi odeslat a obrátit…“

Respondentka ale uvádí, že s rostoucí členskou základnou a s tím spojenou agendou už nutně nestojí o všechny potenciální členy a že na pracovištích, kde odborová organizace nefunguje, se její činnost nesnaží za každou cenu udržet. Zjistila, že pokud jsou zaměstnanci na pracovišti aktivní a sami se zasadí o zlepšení svých pracovních podmínek, váží si dosažených benefitů víc. Odborovým funkcionářům na pracovišti poskytne podporu a pomoc, ale chce vidět snahu i na jejich straně.

„Když jsem začínala, tak jsem chtěla bejt taková jako, že za každou cenu, když se nám ty lidi ozvali a chtějí tam ty odbory, tak já udělám všechno pro to, aby tam byly. A myslela jsem si, že můžu jezdit všude a všechno dělat za ně. Není to pravda. Takže my to máme trošku naopak. Já, když se nám začnou hlásit lidi z nějakýho pracoviště, já si s nima domluvím schůzku a řeknu jim to na rovinu – prostě je to vaše pracoviště, vy si tady musíte hlavně v první řadě měnit ty svoje pracovní podmínky, takže v tuhle chvíli vstoupíte jako individuální členky, ve chvíli, kdy vy si tady vyberete mezi s sebou svoje zástupce, kteří budou jednat s tou vaší ředitelkou a zvolíte si tady vy ten svůj v uvozovkách výbor, tak ohlásíme působnost na tom pracovišti. Já jako od začátku přesouvám tu zodpovědnost za jejich pracoviště na ně.“

Pokud jde o hospodaření odborové organizace, samozřejmě vybírá členské příspěvky, které jsou navíc různě diferencované pro různé skupiny členů (individuální členové, matky samoživitelky, studenti, důchodci atd.). Vyšší příspěvky navíc platí i ti členové, na jejichž pracovišti je uzavřena podniková kolektivní smlouva, respondentka argumentuje, že na těchto pracovištích je schopna zaměstnancům pomoci víc. Respondentka se nebrání ani grantům, dotýkají-li se nějak problémů řešených na pracovištích. Celkově ale hodně spoléhá na dobrovolnou práci svých členů a vzájemnou výpomoc členské základny.

Členství v centrále respondentka vidí pragmaticky. Čerpá různé výhody spojené s členstvím (právní pomoc, poradenství, vzdělávání), i když s politikou a komunikací centrály úplně spokojená není. Nelíbí se jí ani přístup stávající politické reprezentace k odborům, ale svým členům se snaží vštípit stejně pragmatický přístup.

„Já to říkám, takhle – holky, je to tak, to co se děje nahoře, to my v tuhle chvíli neovlivníme a nezměníme, pro mě a pro nás je důležitý starat se o svoje členy, měnit podmínky na pracovištích, kde mám tu působnost, a pomoct vám.“

Případová studie č. 8

Odvětví: výroba strojů a zařízení

Region: Moravskoslezský kraj

Právní forma zaměstnavatele: společnost s ručením omezeným (mateřská společnost z Jižní Koreje)

Počet zaměstnanců: 3 222 (rok 2023)

Počet odborových organizací působících na pracovišti: 1

Počet odborově organizovaných zaměstnanců na pracovišti celkem: 1 359

Členství: Odborový svaz KOVO (Českomoravská konfederace odborových svazů)

Respondent(ka): předseda největší odborové organizace

Respondent je předsedou jediné odborové organizace na pracovišti. Odborová organizace vznikla v roce 2008, stávající předseda je ve funkci od roku 2016. Výbor odborové organizace má devět členů, podle podnikové kolektivní smlouvy má výbor nárok na uvolnění v rozsahu 288 hodin měsíčně s plnou náhradou mzdy placené zaměstnavatelem. Tyto hodiny jsou mezi členy výboru rozděleny tak, že uvolnění vychází vždy jen na část týdne – nikdo tedy není uvolněn úplně. To je podle předsedy velmi důležité, byť by podle něj zaměstnavatel preferoval, aby byl předseda odborové organizace uvolněn zcela. Předseda i členové výboru se tak neustále setkávají se svými členy „v terénu".

> *„Když jsou přestávky, tak se na mě lidi sesypou a ideálně na nočních směnách, co mě třeba čeká dneska, tak se i od těch vyšších specialistů a podobně dozvím věci, které bych se normálně nedozvěděl. Takže já to vřele doporučuji, aby i ti předsedové si ten jeden den v týdnu nechali na to, ne že se projdou o pauze jenom v kvádru po těch linkách, ale aby skutečně zažili ten provoz, jednak je plno věcí trkne samo do nosu, třeba z hlediska BOZP a podobně. A zároveň ti lidi, ono už je to i pozitivní pro ty lidi, oni vidí, že předseda je normální člověk, který dokáže normálně na tu noční přijít a ještě mimo to v ty dny uvolnění dokáže něco jiného, takže je to určitě pozitivum, které bych doporučil."*

Zároveň ale respondent považuje uvolnění za podstatné, pokud má odborový funkcionář vykonávat svou činnost dlouhodobě a kvalitně.

> *„Ono je to všecko taky o tom čase, jo? To nejde dělat jenom, jak kdysi nám říkali – modelový kroužek, že po práci se zabýváte nějakou odborařinou a nestíháte už nic dalšího. Protože pokud máte fabriku o dvou tisících zaměstnancích a nemáte tam nikoho uvolněného, tak jasně, je tam parta nadšenců, co ty odbory dělá, ale dělá to už ve svém volném čase, ale ti lidi taky nejsou stroje a ten den není nafukovací, jo?"*

Začátky odborové organizace na pracovišti nebyly jednoduché, zahraniční mateřská společnost působí v zemi, kde je pracovněprávní legislativa minimální. Zaměstnanci tedy spoléhají zejména na kolektivní vyjednávání, pokud si chtějí pracovní podmínky zlepšit. Z tohoto důvodu bývá v zemi sídla mateřské společnosti kolektivní vyjednávání velmi náročné, emotivní a vyčerpávající. Zahraniční

management tedy měl zpočátku obavy, že se odbory v České republice budou chovat obdobně. Trvalo přibližně dva roky, než se vzájemné vztahy uklidnily, nyní jsou ale vztahy se zaměstnavatelem korektní. Přesto, při změně vedení, ke kterému dochází v intervalech pěti let, se vždy znovu objevuje ze strany zaměstnavatele vůči odborům nedůvěra.

Členská základna nyní čítá 1 359 členů, odborová organizovanost tedy činí 42 %. V roce 2016, kdy respondent nastupoval do funkce, byla odborová organizovanost jen 12 %. Ve funkci respondent nahradil předsedu, za jehož předsednictví podle respondenta nebyla odborová činnost transparentní, navíc bývalý předseda veškeré aktivity silně centralizoval. Tomu se stávající předseda snaží zabránit, maximálně se snaží, aby výbor odborové organizace fungoval jako tým a aby jeho členové byli vzájemně zastupitelní. Také proto neobává, že by se v případě nouze nenašel případný nástupce.

Kromě členů, jimž jsou členské příspěvky strhávány přímo ze mzdy (a tudíž nejsou pro zaměstnavatele anonymní), má organizace i tajné členy, zpravidla z řad středního a vyššího managementu, kteří posílají členský příspěvek přímo na účet odborové organizace.

Na rozdíl od jiných odborových organizací nemá respondent problém se získáváním mladých lidí. Přiznává, že je to částečně dáno věkovou strukturou pracovní síly.

> *„My jsme fabrika docela mladých, protože však na těch linkách, tam nedovedete v 70 jako pracovat, jo? My máme věkový průměr v našem podniku 38 let…“*

Co se týče náborových aktivit, zaměstnavatel nabírá nové zaměstnance jen prostřednictvím pracovních agentur. Teprve pokud se agenturní zaměstnanec osvědčí, obvykle po roce se může stát kmenovým zaměstnancem. Odborová organizace nemá možnost kontaktovat zaměstnance při vstupním školení, takže je kontaktuje prostřednictvím důvěrníků přímo na konkrétním pracovišti. Protože zaměstnavatel jiné než agenturní zaměstnance nepřijímá, je odborová organizace zvyklá do svých řad „rekrutovat“ i agenturní zaměstnance. Z části z nich se totiž pak stanou kmenoví zaměstnanci, kteří v odborech zůstanou, ostatní sice zůstanou u agentury, ale podle respondenta investované úsilí nepřijde vniveč – na další pracoviště už se tito zaměstnanci dostanou se znalostí toho, co to odbory jsou a k čemu slouží.

> *„Takže my to děláme skrze důvěrníky a členy výboru přímo na lince a myslím si, že se nám to daří, protože těch agenturních, jestli máme nějakých 290 agenturních zaměstnanců aktuálně, tak z toho máme, já nevím, nějakých 200 v odborech, jo? Což je podle mě úplně super.“*

Přibližně 5 % pracovní síly tvoří na pracovišti Poláci, ostatní národnosti jsou na pracovišti zastoupeny jednotkami lidí. Poláci jsou ale aktivními odboráři.

> *„Když chytnete toho Poláka ještě v agentuře, ať jde vstoupit do odborů, tak už ho máte… To jejich DNA tím, že tam byla Solidarność a podobně, úplně někde jinde. Oni to jsou, Poláci, to je zajímavý národ. Oni někde vstoupí do fabriky, jsou tam nový a první věta je – jsou tu związki… A oni se sami ptají po těch odborech a chcou jít do odborů. Oni to mají v DNA dané. Tou historií, která tam proběhla.“*

Na pracovišti je pravidelně uzavírána kolektivní smlouva, kde je podle respondenta na základě vlastních dlouhodobých analýz patrná pozitivní korelace mezi počtem členů odborové organizace a dohodnutým nárůstem mezd. Respondent ale silně vnímá problém takzvaného černého pasažéra, kdy se v podmínkách české legislativy kolektivní smlouva vztahuje na všechny zaměstnance, nikoliv jen na odboráře – ani tato zdůrazňovaná pozitivní korelace mezi počtem členů a růstem mezd není motivem pro vstup do odborů. Stejně jako na jiných pracovištích i zde tedy musí odborová organizace poskytovat svým členům další benefity: příspěvky na volnočasové aktivity, výhodnější tarif mobilního operátora, právní poradenství atd. Velkým „tahákem" je Multisport karta – tu odborová organizace zavedla asi před rokem a podle respondenta jen tento benefit přilákal do odborů cirka 70 nových členů. Všechny benefity financuje odborová organizace pouze z členských příspěvků.

Nově se odborová organizace snaží vyvíjet za pomoci umělé inteligence chatboty se specializací na odborové právo a BOZP z pohledu odboráře. Tato aplikace by mohla podle respondenta do budoucna výrazně ulehčit řešení pracovněprávních problémů na pracovišti, nynější postup, kdy je do řešení zapojen sám předseda i regionální pracoviště OS KOVO, je zdlouhavý.

> *„Dívej se, tady teďko můžeš ve dne v noci otravovat virtuálního právníka, virtuálního bezpečáka, a co ti nedokáže zodpovědět, tak potom samozřejmě nás kontaktuj…"*

Komunikace se členy probíhá prostřednictvím rozličných kanálů. Na pracovišti jsou umístěny nástěnky, ty však poskytují jen statické informace a není třeba je často aktualizovat. Odborová organizace má webové stránky a otevřenou facebookovou skupinu, jejímiž členy je rovněž řada zaměstnanců nečlenů, jakož i zaměstnanců subdodavatelských firem. Na youtube odborová organizace umisťuje také videa z pořádaných akcí, informační spoty apod.

Zásadní roli ale stále hraje e-mail.

> *„Já jsem nevěřil, ale má to velkou váhu, e-mailová komunikace, respektive hromadný e-mail, protože teď, když máme ten systém od KOVO, ten Trewis, tak ten umožňuje odeslat těm 1 350 lidem naráz e-mail… A byl jsem překvapený, kolik lidí aspoň jednou týdně tu e-mailovou poštu kontroluje a reaguje. Ověřil jsem si to na nějakých dotaznících potom, když jsem potřeboval zpětnou vazbu. Tohle je taky docela jakoby zásadní forma komunikace za mě."*

Na komunikaci s členskou základnou je podle respondenta důležité také to, aby odborová organizace předávala aktuální data.

> *„Naši zaměstnanci, respektive členové, už jsou tak naučeni, že skončí nějaké kolo kolektivního vyjednávání a do hodiny mají ten zápis na svých mailech a v zaheslované sekci na webu, kde mají přístup jenom členové, jo? Když se potom ptáte na nějakých školeních jiných předsedů, tak oni buď nesdělujou průběhu kolektivního vyjednávání jakoby těm svojim členům, anebo to dají potom za dva tři dni na nástěnku. To znamená – zase nástěnka. A v dnešní době chcete číst tři dni staré zprávy?"*

Transparentní a čerstvé informace navíc fungují jako obrana odborové organizace před podezíráním některými zaměstnanci, že odboráři jsou „zkorumpovaní“ managementem. Průhlednost jednání dodržují také při kolektivním vyjednávání, zvlášť v případech, kdy se se zaměstnavatelem v některých bodech neshodnou – pak nechávají členy, aby se vyjádřili, jakým směrem se má kolektivní vyjednávání dále ubírat.

> *„My jsme se, když před těmi sedmi lety jsme začínali, tak jsme vlastně si vzali takovou myšlenku, že budeme lidem rozbíjet ty jejich výmluvy, proč nejsou v odborech. My jsme si je sepsali, ty nejčastější výmluvy, proč lidi nejsou v odborech, a právě hodně jich bylo na to téma té netransparentnosti, neinformovanosti, nevěrohodnosti. Tak jsme to začli rozbíjet.“*

Odborová organizace je členem OS KOVO a prostřednictvím OS KOVO i členem ČMKOS. Respondent však má k jejich aktivitám řadu výhrad. V první řadě je to vystupování nejvyšších představitelů ČMKOS na veřejnosti, to podle respondenta ohrožuje image odborů.

> *„Ono při odborářské práci je nejdůležitější důvěra. Pokud ztratí ti lidi důvěru v odbory, tak jako se těžko nabírají lidi, jo? A je pravda, že představitelé nejvyšší odborů, co teď vystupujou v televizi, tak mají tu důvěru nula nula prd doslova a nám těm dole v uvozovkách hází jenom klacky pod nohy… Já znám hodně organizací, kde lidi dali odhlášky, ale ne kvůli předsedům jakoby v tom podniku, ale že se prostě stydí za představitele odborů na veřejnosti, za ty nejvyšší. A oni jsou naprosto bez sebereflexe. Takže je to problém.“*

Dalším bodem kritiky je i zaměření aktivit centrály na veřejnou sféru a na nízkopříjmové profese.

> *„Oni kašlou na tu soukromou sféru, protože když se podíváte na ta témata, která ČMKOS prezentuje, tak jejich starost, co se týče soukromé sféry, je jediná, minimální mzda, jenže my, co máme průměrné mzdy, to se nás netýká, ta minimálka, nějak extra… A potom je to samozřejmě téma státního sektoru, kdy se snaží učitelům pomoct, doktorům a já nevím komu, což je samozřejmě v pořádku. Ale úplně se zapomíná na tu takzvanou střední vrstvu, na ty, co mají ty průměrné mzdy… Tohle ČMKOS vůbec neřeší, tam se kašle na tu střední vrstvu, tam se stará jenom o ten spodek, všechna čest tomu, a ostatní zaměstnance. Ale co ten zbytek?“*

> *„Ale když já vidím ty mladé lidi po škole, že po pěti letech odchází na ty karpály, tak to prostě není taky normální… Dobře, on ten člověk buď má to štěstí a je mu ta renta uznaná, anebo je v tom hluchém místě, jak jsem vám popisoval, a prostě on má ruce zničené a zároveň už má škraloup při vstupu do dalšího zaměstnání a nemá nárok na jakékoliv odškodnění z hlediska zákoníku práce, jo? To je dost smutné. A nikdo se nezajímá, nikdo se neptá, tohle by samozřejmě mělo dělat hlavně ČMKOS a tady ty struktury, jejichž jsme členy, ale tam jsou 30 let zpátky…“*

Dalším problémem centrály je její zkostnatělost, neschopnost přizpůsobit se novým trendům.

„Pokud chcete lovit ty mladé, jak se furt každý chvástá, že chce ty mladé oslovit, tak musíte jít s dobou, s těma technologiema. Pokud ten mladý uvidí odboráře, bafuňáře, kterej řekne – jó, máš to na nástěnce. No tak to je… to je fakt nábor jak hrom, jo?"

„Jasně, tam je nějaká struktura vytvořená před třiceti čtyřiceti lety a ta struktura je tam furt stejná a vůbec není vůle k tomu měnit, nějak optimalizovat, zefektivnit, jo? Přitom se to děje všude okolo nás. Prostě jsou v tomhle zkoprnělý jako neskutečně, tak není tam zájem."

Případová studie č. 9

Odvětví: výroba elektrických zařízení

Region: Olomoucký kraj

Právní forma zaměstnavatele: společnosti s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: není relevantní, působí na několika pracovištích

Počet odborových organizací působících na pracovišti: 1

Počet odborově organizovaných zaměstnanců na pracovišti celkem: 314

Členství: Odborový svaz KOVO (Českomoravská konfederace odborových svazů)

Respondent(ka): předsedkyně největší odborové organizace

Respondentka je předsedkyní odborové organizace, která působí na čtyřech poměrně odlišných pracovištích. Tři z firem mají zahraniční vlastníky, pouze jedna firma je v rukou českých majitelů. Největší pracoviště má celkem 760 zaměstnanců a je v rukou majitelů z USA, druhé největší pracoviště má 500 zaměstnanců a nyní ho vlastní Číňané. Další dvě firmy jsou z hlediska odborové činnosti méně významné.

Respondentka je plně uvolněná s náhradou mzdy, kterou platí její zaměstnavatel. Ostatní zaměstnavatelé, u nichž odborová organizace působí, pak zaměstnavateli na mzdu odborové funkcionářky přispívají podle počtu členů na pracovišti. Dříve respondentka z členských příspěvků platila hospodářku, kterou ale z finančních důvodů musela propustit a účetnictví outsourcovat. Tím se většina členských příspěvků dostane zpátky ke svým členům. Na veškerou odborářskou činnost je tedy respondentka sama a nedokáže si představit, že by tuto činnost vykonávala ve volném čase. K ruce pak už má jen síť důvěrníků na jednotlivých pracovištích.

„Ne, to bych neudělala nic, protože i když máte organizaci 300 lidí, tak jako vůči všem legislativám se chováme jako firma. Takže podvojné účetnictví, správa účtu, všechny výkazy, to všechno prostě musíme dělat. Daňová přiznání a všechny ty statistiky a podobný věci, tam prostě není žádná úleva."

V roce 2015 měla odborová organizace celkem asi 500 členů na všech pracovištích, nyní má jen 314 členů, ačkoli na tomto poklesu se podepsalo zejména to, že v roce 2020 jedna z firem ve větším měřítku propouštěla zaměstnance, včetně takřka 50 odborářů. Od té doby je sice většina zaměstnanců zpět na svých pozicích, nicméně členy odborů se už nestali, neboť mají dojem, že se jich odbory v době nouze nezastaly.

> *„Jenomže my jsme jim vyjednali šestiměsíční odstupný, vyjednali jsme jim to, že tam byli okamžitě z úřadu práce, že tam byli z jiných firem, aby jim nabídli práci a donutili jsme teda zaměstnavatele, že nemůžou propustit třeba manžele. Nebo matky samoživitelky."*

V členské základně převažují dělnické profese. Z hlediska věku převažují členové ve věkové skupině 35–49 let, těch je v současné době 144. Mladších 35 let je 67 členů. Odborová organizace silně pociťuje úbytek členů způsobený odchodem zaměstnanců do důchodu. Stejně jako na jiných pracovištích, i zde respondentka uvádí, že dostat mladé lidi do odborů je problém.

> *„Starší už prostě pochopili, že pokud ty odbory nevyjednají tu kolektivní smlouvu, tak se ničeho nedočkají, kdežto mladým je to jedno, oni mají do důchodu daleko, pravidelně říkají, že se do něho ani nedostanou, takže oni nebudou platit jedno procento ze svých čistých příjmů, aby měli nějaký výhody. Prý, když se jim to nebude líbit, tak půjdou o firmu dál."*

U zaměstnavatele, u něhož je uvolněnou odborovou funkcionářkou, jsou navíc problémem velká fluktuace a agenturní zaměstnanci. Pracovní podmínky, zejména mzdy, jsou zde spíše podprůměrné a práce náročná, takže dlouhodobě vydrží málokdo, což zaměstnavatel kompenzuje agenturními pracovníky; těch je v současné době u zaměstnavatele asi 20 % z celkové pracovní síly. Ti se však mezi kmenové zaměstnance, právě kvůli zmíněným pracovním podmínkám, nikdy nezařadí. Přestože podle respondentky o vstupu do odborů uvažují, spolehlivě je odradí placení členských příspěvků.

Stejný problém je u zahraničních pracovníků, a to zejména u Ukrajinci, Srbů a Bulharů. Ti by v zásadě členy odborů být chtěli, ale často ze své mzdy živí rodinu v zahraničí a členský příspěvek by jim z ní „ukrajoval". Řada zaměstnanců má také potíže s dluhy, takže členský poplatek pro ně představuje jen další výdaj.

Paradoxně členský příspěvek, který činí 1 % ze mzdy, začíná být problém i u největšího zaměstnavatele, kde jsou mzdy naopak nadprůměrné. S růstem výdělku však samozřejmě absolutně roste i výše členských příspěvků.

> *„… tam se dělnický mzdy se pohybují mezi 45 až 50 tisíc čistýho a lidi už prostě nevidí, že furt je to to jedno procento, oni by prostě… je zaráží ta částka, že by měli v členském příspěvku odvést 500 korun."*

Stejně jako na jiných pracovištích musí respondentka poskytovat z členských příspěvků i různé benefity. Veškeré vybrané příspěvky, po odečtení členského příspěvku za členství v OS KOVO, se vracejí ke členům formou příspěvků na volnočasové aktivity, finanční dary k životním jubileím, k Vánocům apod. Samozřejmostí je i právní poradenství, které zajišťuje ČMKOS. Podle respondentky

je to velmi vítaný benefit, protože pomáhá členům nejen v pracovněprávních, ale i občanskoprávních záležitostech.

Pokud jde o rekrutování nových členů, do osobního kontaktu s nově nastoupivšími zaměstnanci se respondentka nedostane, podle kolektivní smlouvy však všichni zaměstnavatelé musí při úvodním pohovoru zmínit, že na pracovišti funguje odborová organizace, a při podpisu pracovní smlouvy dostává nový zaměstnanec zároveň i přihlášku do odborové organizace. Na jednotlivých pracovištích pak působí důvěrníci – členové odborů –, kteří se snaží agitovat a lákat zaměstnance do odborů. Slouží také jako kontaktní osoby mezi respondentkou a jednotlivými členy, protože po pandemii covidu-19 je přístup na některá pracoviště horší. Přesto se respondentka snaží na pracoviště mezi zaměstnance docházet.

Komunikace s členy probíhá zejména prostřednictvím e-mailu. Odborová organizace měla webovou stránku, kterou ale respondentka zrušila, protože členové o ni neměli zájem. Nyní se snaží založit facebookovou skupinu. Komunikace ale není jednoduchá.

> *„Ano, je to o tom, že vám teda někteří odboráři řeknou, že když se to jmenuje předsedkyně odborové organizace, tak to ani nečtou a hážou to do koše, takže… to je prostě jako zbytečný někdy."*

Odborová organizace respondentky je členem OS KOVO a ČMKOS. S politikou a vystupováním centrály na veřejnosti respondentka nesouhlasí, domnívá se, že odborům spíše škodí. Zároveň ale oceňuje služby, které centrála poskytuje – právní poradenství a vzdělávaní odborových funkcionářů.

> *„Odborovou akademii beru za úplně top toho, co se na ČMKOS dělá, to by rozhodně nemělo nikdy skončit, a hlavně by se tam měli brát ti noví lidi, mladí lidi."*

Členskou základnu a odborovou činnost podle respondentky nejvíc ovlivnila pandemie covidu-19. Tehdy se rozvolnily sociální vztahy na pracovištích a dosud se je nepodařilo obnovit, čemuž přispívá i velká fluktuace zaměstnanců, zejména u jednoho ze zaměstnavatelů, jehož zaměstnance respondentka zastupuje. Komunikace se členy je obtížná a jejich nároky stále vyšší, někdy i značně nad rámec toho, co je respondentka ochotna před zaměstnavatelem prezentovat.

> *„A když ty lidi poslouchám, tak je to pořád jedno a to samé. Moc práce, těžká práce, špatný pracovní podmínky, horko, zima, nemají si kam sednout na svačinu, na oběd musí daleko. Ale někdy mně připadne, že už ti lidi jsou tak strašně rozmazlený, že některý jejich požadavky opravdu už ne… se mně ani nechce prezentovat dál."*

Není divu, že uvažovala o ukončení svých odborářských aktivit, nicméně členská základna tehdy dala najevo, že si přeje, aby ve funkci zůstala. Pomáhají jí setkávání a diskuse s ostatními předsedy odborových organizací, s nimiž se schází v rámci OS KOVO a ČMKOS.

„Ale já zase zjišťuju že když se setkáme s těma předsedama, že nikde lepší to není. Všude je chleba o dvou kůrkách a na každé té firmě je něco jinýho.“

2.4 Tematická analýza

2.4.1 Vztahy mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem

V případě všech sledovaných devíti podniků, respektive odborových organizací, byly vztahy mezi zaměstnavatelem a odbory vcelku dobré, bez výrazného napětí. Důležitým indikátorem je samotný průběh kolektivního vyjednávání, jehož vyvrcholením je uzavření podnikové kolektivní smlouvy, která mimo jiné obsahuje závazky upravující podmínky činnosti odborové organizace v podniku.

Vzhledem k tomu, že kolektivní smlouva na rok 2024 stejně jako v letech předcházejících, byla uzavřena ve všech sledovaných podnicích, v nichž proběhly rozhovory, lze sociální dialog na vybraných podnicích hodnotit jako funkční. V případě některých organizací (případová studie č. 7) respondenti uvádějí až mimořádnou vstřícnost zaměstnavatele ke kolektivnímu vyjednávání a souvisejícímu navýšení platů. Zaměstnavatel sám přichází s návrhem kolektivní smlouvy obsahující růst mezd. Otázkou je, do jaké míry je to strategie a do jaké míry vstřícnost, která částečně podlamuje roli odborů; zaměstnanci si pak mohou položit otázku, zda jsou odbory v podniku vůbec potřeba. Problémy při sjednávání kolektivní smlouvy byly registrovány zejména tehdy, když na straně managementu vyjednává cizí státní příslušník s neznalostí jazyka a reálií (případová studie č. 2). Dalším problémem je komplikovanost vyjednávacího procesu, v němž v případě nedohody nastupuje dvoukolový smírčí orgán. Představitelé odborů se shodují, že dojde-li vyjednávání do této fáze, raději obě strany na vyjednávání rezignují (případová studie č. 1). Dalším faktorem, který se může negativně projevit v kolektivním vyjednávání, je souběh dvou a více základních organizací v podniku, které mezi sebou při vyjednávání často obtížně hledají konsenzus. Uvedená situace je charakteristická pro čtyři podniky, kde působí více odborových organizací, často takzvaně protestní odborové organizace nespokojených členů nebo organizace zastupující zájmy jen jedné profesní skupiny. V případě jedné z firem (případová studie č. 1) odborové organizace obtížně hledají kompromis, přesto se opakovaně daří kolektivní smlouvu v podniku uzavírat.

Indikátorem funkčnosti sociálního dialogu v podniku je vytvoření podmínek (kapacit) pro činnost odborové organizace ať už formalizovaných v kolektivní smlouvě, vnitřních předpisech, nebo neformálně dohodnutých a respektovaných. V praxi je rovněž obvyklé, že zaměstnavatel přispívá odborové organizaci na její činnost nebo podporuje akce, které odborová organizace pořádá. Příspěvek má zpravidla formu daru. Z devíti organizací zahrnutých do výzkumu nedostává příspěvek formou daru žádná, všechny hospodaří jen s členskými příspěvky a případně s výnosy z ekonomické činnosti. Jedna základní organizace se příspěvku zaměstnavatele dokonce dobrovolně vzdala, protože administrativa spojená s rozdělováním příspěvku na různé kulturní a sportovní aktivity členů ji příliš zatěžovala (případová studie č. 2). Na další základní organizaci převedl zaměstnavatel jako

dar rekreační objekt (případová studie č. 6) a jedna základní organizace vlastní čtyři rekreační střediska, se kterými podniká a jež organizaci generují podstatnou část příjmů (případová studie č. 4). Podle šetření *Informace o pracovních podmínkách sjednaných v kolektivních smlouvách*[135] byl v roce 2024 příspěvek na činnost dohodnut v 41 % kolektivních smluv.

Pro budování a udržení dlouhodobě dobrých vzájemných vztahů mezi zaměstnavatelem a odbory je důležitá komunikace odborů se zaměstnavatelem. Pravidelná setkání s vedením firmy a účast na provozních schůzích nebo jen členství funkcionářů v dozorčí radě (u akciových společností s více než 500 zaměstnanci je povinnost mít v dozorčí radě zástupce zaměstnanců) jsou pro udržení korektních vztahů a funkčního sociálního dialogu nedocenitelné a pomáhají k informovanosti obou stran, předcházení konfliktům a současně slouží jako zpětná vazba ovlivňující kulturu jednání a tím i sociální dialog na pracovišti a v podniku, jak uvádí odborová funkcionářka z organizace zajišťující pobytové služby sociální péče.

> *„… ale pod tím XXX[136] je momentálně 34 domovů po celý republice, takže ono ještě je to zase další agenda navíc. A podařilo se nám třeba s nima už v tý první kolektivní smlouvě dobře domluvit, že se můžeme účastnit provozních schůzí, můžeme kdykoliv na ty domovy přijet za těma zaměstnancema i v pracovní době, pokud to nebude jako omezovat, můžeme si tam udělat ty schůzky s těma zaměstnancema, což si myslím, že je hrozně fajn, že to jsou zase věci, který třeba ty naši členové nevidí na první dobrou, oni vidí jenom nějaký přidání a víc dovolený a víc peněz. Ale vůbec ta… ten přístup k těm informacím, a to spolurozhodování a projednávání a ta možnost tam vlastně bejt a vědět, co se na těch pracovištích děje z pohledu těch odborů, si myslím, že je kolikrát důležitější než to navýšení těch mezd. Ale to je zase asi pro nás, ne pro ty zaměstnance“.* (Respondentka – případová studie č. 7)

Závazky týkající se vzájemné komunikace mezi odbory a zástupci firmy jsou rovněž předmětem kolektivní smlouvy a bývají upraveny pod odstavcem kolektivní smlouvy s názvem Spolupráce smluvních stran. Předmětem těchto ujednání je zpravidla postup při informování a projednání s příslušnou odborovou organizací a dále pak rozsah toho, o čem bude zaměstnavatel informovat nebo co bude projednávat s odborovou organizací nad rámec povinností daných zákoníkem práce. Podle již zmíněného šetření firmy Trexima byl v roce 2024 postup při informování, čili při projednávání materiálů, sjednán v 82,5 %, respektive 73,1 % podnikových kolektivních smlouvách. Vyšší

[135] Informace o pracovních podmínkách sjednaných v kolektivních smlouvách (IPP) je šetření, které je v gesci MPSV. Šetření realizuje firma Trexima. Více viz www.kolektivnismlouvy.cz Kolektivní smlouvy pocházejí převážně z odborových svazů sdružených v největší odborové centrále ČMKOS. V roce 2024 poskytlo informaci o kolektivních smlouvách 28 svazů; 23 z nich bylo členem ČMKOS, přičemž počet členů odborových svazů sdružených v této centrále je 30. Vedle této centrály existují i další centrály a samostatné odborové svazy a organizace, o jejichž kolektivních smlouvách nepodává výše popsaný informační systém žádné informace.

[136] Názvy firem a respondentů nejsou z důvodu ochrany osobních údajů uvedeny.

rozsah témat informování a projednání, než jaký ukládá zákoník práce, byl dojednán v 30,7 %, respektive 24,6 % podnikových kolektivních smluv.

Komunikace mezi zaměstnavatelem a odbory je současně ovlivněna podnikovou kulturou [137] mateřské firmy. Na pozitivní vliv podnikové kultury mateřské zahraniční firmy vstřícné k odborům, poukazovali někteří respondenti. Jiní naopak zmiňovali případy, kdy zahraniční management se při jednání s odbory striktně držel českého zákoníku práce a neměl nejmenší snahu domluvit se na poskytnutí závazků nad jeho rámec.

Fungují-li všechny výše uvedené faktory, je to první předpoklad pro vysokou úroveň sociálního dialogu v podniku, který zákonitě ovlivňuje kapacity odborových organizací a zprostředkovaně také četnost členské základny. Trefně úroveň a zejména pak funkčnost sociálního dialogu popisuje funkcionář působící ve zdravotnictví:

> *„… že ten vzájemný vztah, když to řeknu, tak jak by to mělo být, tak sociální dialog je u nás v nemocnici myslím si na úrovni porovnatelný se západními, severními zeměmi, kdy my nemáme vůbec problém otevřeně se bavit, nemáme potřebu před sebou něco zatajovat, nechceme se úplně jako nějakým způsobem vystavovat do nepříjemných situací. Samozřejmě v rámci vyjednávání nemůžeme vždycky všichni hrát s otevřenými kartami, ale jako mohu říct, že co se týče těchto věcí, tak si myslím, že je to asi nadstandardní, a asi je, protože mi to potvrzují všichni kolegové, když se o tom bavím, tak oni jako koukají s otevřenou pusou a jako nevím, jestli mi to záviděj v té chvíli, anebo jako mi nevěřej. [smích] Ale… a už se setkávám i jako s různými názory jako – no a to oni tě mají takhle už jako ochočenýho. Jo? A já říkám – ne, takhle to opravdu nefunguje, takhle to opravdu není. A dokážeme si velmi, velmi nepříjemně jako i, když to řeknu, nepříjemně vyjednávat, jsme si schopni si říct nepříjemné věci, každý si dokážeme stát za svým, ale vždycky najdeme kompromis, který je dobrý.“* (Respondent – případová studie č. 3)

2.4.2 Odborová organizace a její personální a materiální kapacity

Pod pojmem kapacity odborové organizace rozumíme vedle materiálního vybavení též personální obsazení, které představuje funkční výbor organizace, kde část členů může být podle § 203 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, takzvaně. uvolněna pro výkon své funkce (překážka v práci z důvodu obecného zájmu). Zákon současně ukládá poskytnout v tomto případě náhradu mzdy nebo platu, Uvolnění včetně úhrady mzdy funkcionáře nad rámec „výkonu funkce“, je pak předmětem dohody v kolektivní smlouvě, která stanoví, zda mzdu či její část uvolněnému funkcionáři hradí zaměstnavatel nebo samotná odborová organizace, případně se o náklady na uvolněného funkcionáře tyto dva

[137] *„Kultura organizační (podniková, firemní) je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek.“* (Nový & Surynek, 2002).

subjekty nějakým způsobem podělí (případová studie č. 5). Podle šetření firmy Trexima byl v roce 2024 závazek uhradit náhradu mzdy uvolněnému funkcionáři je sjednán v 57,7 % a závazek uhradit zdravotní a sociální pojistné za uvolněného funkcionáře v 19,9 % podnikových kolektivních smluv. Materiální vybavení pro základní odborovou organizaci je jakýmsi standardem, zpravidla též dohodnutým v kolektivní smlouvě. Jedná se o poskytnutí základní infrastruktury na provoz organizace, tedy místnosti s vybavením a kancelářskou technikou. Poskytnutí příslušných prostor je sjednáno v 93 % a poskytnutí potřebného vybavení v 74 % podnikových kolektivních smluv. Pokud k dohodě nedojde, chybějící kapacity vedou až téměř k nefunkčnosti, respektive k formálnímu provozu organizace v podniku.

> *„Protože vlastně oni se nikde neprezentujou, oni nemají stránky, oni nemají ani kancelář, oni nemají nic, to je zkrátka nějaký člověk někde na oddělení, někde v provozu, který jakože má nálepku někde, že předseda, jo? Úplně schovaný jako, jo? Takže když oni jsou právě neuvolnění, tak on nebude tvořit stránky, on na to nemá ani peníze ani jakoby to. (...) Čas ani chuť, nic. A to je ten problém, no, takže to uchopit a ti lidi jsou takoví, jako samozřejmě snaží se, nesnaží se, je to těžko, no."* (Respondent – případová studie č. 1)

Možnost mít uvolněného odborového funkcionáře se podařilo se zaměstnavatelem vyjednat v osmi sledovaných organizacích a pouze jedna z nich platí jak svého předsedu, tak dalších šest místopředsedů z vlastních zdrojů, jinde je mzda funkcionářů hrazena zaměstnavatelem, případně se na hrazení mzdových nákladů odbory a zaměstnavatel spolupodílejí. Mezi respondenty byl zaznamenán frekventovaný názor, že pobočka zahraniční firmy v ČR často přebírá, co se odborů týká, kulturu mateřské firmy, zpravidla té v Německu. To znamená, že management takové firmy nemá problém s podporou uvolněného funkcionáře a s hrazením jeho mzdy.

> *„Co k tomu víc dodat? Za mě to, že to tady funguje, samozřejmě záleží na tom, že jsme mezinárodní firma globální a ta hlavní síla je v Německu a prostě v Německu, ta to umí a funguje to, a proto to funguje i tady v našem závodě. Vidím i v rámci svazu našeho ECHO, kde jsem vlastně i v tom předsednictvu svazu, že české fabriky to mají určitě daleko těžší a složitější a to, co říkají naši podnikatelé, že oni taky, tak prostě to nefunguje, prostě tam nemají danou tu jakousi… návyk a to, že se s tím počítá, a spíš se podle mě snaží zástupci zaměstnanců bojovat, než by se snažili poslouchat a nějakým způsobem s nima spolupracovat, takže i toto třeba hraje podle mě roli velkou. To, že to naše vedení vidí, že centrála k tomu přistupuje tak, jak přistupuje, to znamená v Německu fungují odbory, fungují tam podnikové rady, a proto se tomu nějakým způsobem nebrání a spíš využívá to, že může pomocí toho, že odbory o něco požádají, požádat i tu matku."* (Respondent – případová studie č. 5)

Na druhou stranu v zahraniční dceřiné společnosti působící v ČR nemusí nutně platit stejná pravidla jako u její mateřské firmy v domovské zemi, jak ukazuje případ strojírenské firmy z jižních Čech.

> *„Tak ta příčina hlavní je v tom neuvolnění vlastně těch zástupců zaměstnanců, kdy mí kolegové třeba ve XXX, to je kousek od XXX, to je centrála vlastně vývojová v XXX, kde ta lokalita má o pár, asi pět šest tisíc jich tam je, o pár stovek, tisícovek, drobných víc zaměstnanců. A oni jsou uvolněni prostě, mají tam deset členů uvolněných, v ‚betriebsrat', a ti samozřejmě*

> *v zájmu zaměstnanců se můžou profesionalizovat a hájit ty zájmy zaměstnanců na úrovni, kdežto… a budu k vám velice upřímný, možná znáte pana našeho generálního ředitele, on není jenom ředitel XXX, ale i pro Československou republiku, pan XXX, a dlouhý léta, celou tu dobu vlastně co tady jsme, tak musíme hledat dohodu, kterou on samozřejmě nemusí vyslyšet, aby nás uvolnil a my ty zájmy zaměstnanců pro 3 600 zaměstnanců lokalitu mohli hájit. Stěží jsme dosáhli, minulý rok…, že uvolnil našeho předsedu na 100 procent, já jsem uvolněný na 50 procent. Takže jsme jeden a půl úvazku zaměstnance pro 3 600 zaměstnanců, kdy kolektivně vyjednáváme. A museli jsme najít dohodu, protože nás v tom nepodpoří zákon."* (Respondent – případová studie č. 2)

Vedle firem, s někdy těžko vydobytým uvolněním předsedy, jsou i ty, kde funkcionář dělá práci pro odbory vedle svého zaměstnání, což vyžaduje velké nasazení a práci ve volném čase. To je případ předsedkyně odborové organizace v sociálních službách.

> *„Určitě, určitě záleží na velikosti tý odborový organizace, samozřejmě, pokud je to základní organizace, která působí u jednoho zaměstnavatele a ten zaměstnavatel má 100 zaměstnanců a mají tam 30 členů, tak si myslím, že se to dá zvládat při práci. Pokud je to jako my, navíc jsme po celý republice, takže já… Pro pochopení jenom, co tím myslím. Já třeba příští týden mám pět dvanáctihodinových směn v práci, to znamená, že pondělí, úterý jsem na dvě dvanáctky v práci, středa, čtvrtek jsem v Českém Těšíně, což mám úplně na druhý straně republiky, poněvadž jsem z Jihlavy, na vyjednávání s paní ředitelkou. A pátek, soboty, neděle mám tři dvanáctky v práci. [smích] Takže moc se to nedá potom už jako zvládat."* (Respondentka – případová studie č. 7)

Nejedná se jen o samotnou práci pro odbory, ale také o vzdělávání, které musí logicky opět probíhat ve volném čase funkcionáře, tak, aby předseda mohl být důstojným oponentem zaměstnavatele.

> „*My jsme byli i zapojený do projektu Digitalizace Česko. A takže jsme si o tom taky hodně povídali a já třeba jsem ve věku, kdy tohle všechno je pro mě novinka, já se všechno učím, učím se za pochodu, takže ještě v těch nějakých volných chvílích, který mám, se neustále účastním nějakejch školení a kurzů a něco se musím učit, ale já si myslím, že je to dobře, že lidi by se měli neustále vzdělávat, protože jenom vzdělaný a sebevědomý lídři můžou jako vybudovat nějakou sebevědomou organizaci, která něco vyřeší."* (Respondentka – případová studie č. 7)

Vzhledem k pracovní zátěži se předsedkyně snaží se zaměstnavatelem v kolektivní smlouvě dojednat svoji profesionalizaci, kdy by zaměstnavatel hradil celou mzdu nebo alespoň její část. Uvolnění bez náhrady mzdy, v minulosti pravděpodobně zaměstnavatelem nabízené, si její odborová organizace ani sama respondentka nemohou dovolit.

Jak může vypadat práce funkcionáře, kterému se podařilo uvolnění vyjednat, oproti neuvolněnému, ukazují příklady firmy z automobilového průmyslu a velké krajské nemocnice (případové studie č. 3 a č. 8), kde odborová organizace dokáže jít s dobou a poskytovat kvalitní služby členům, jak uvádí předseda z první zmíněné firmy.

> *„Jo? Teďko máme… třeba já, rozpracovaný další projekt, možná už jste slyšeli o té umělé inteligenci, všude se to chrlí a zatím samozřejmě na svazu nikoho nenapadlo to využít pro odborovou činnost, no ale takže my už třeba máme vytvořené nějaké chatboty, byť zatím jenom v placené verzi, hledáme teď cestu, jak to dostat v neplacené mezi ty členy. Ale máme dva chatboty, jeden je virtuální odborový právník a druhý je virtuální odborový bezpečák. Nahráli jsme mu tam nějaké znalosti. A třeba ten bezpečák, my jsme to teďko testovali, umí to, že naměříte mobilem třeba na regál, vyfotíte to a zeptáte se ho, i hlasově vlastně v dnešní době už to jde, zeptáte se ho, co je z hlediska BOZP špatně na tom regálu, a on vám tam vypíše, co je tam prostě špatně. Takže ten dotyčný člověk nemusí ani v uvozovkách hned otravovat předsedu nebo bezpečáka z výboru, ale vlastně, jestli je tam něco špatně, nebo ne a pak třeba případně nás tím bude úkolovat, jo? Prostě je to úplně technologie, která má budoucnost, co se týče i pro odborovou činnost. Anebo odborový právník. Plno lidí něco řeší a ten systém je teď nastavenej tak – musí prvně člen zavolat mně, já musím dát vědět právničce na regionálním pracovišti, že má člen dotaz. On se s ní zkontaktuje. A to je běh na několik dnů. Ale dnešní doba je úplně o něčem jiném. Je to o rychlosti těch informací. A ten virtuální právník dokáže takových sedmdesát osmdesát procent zodpovědět hned, teď, v noci, v neděli, jo? Takže my jsme tam nahráli mimo samozřejmě zákoník práce v komentovaném znění, tak jsme tam nahráli i ty nejčastější zákony, co lidi používají. To znamená insolvenční zákon, máme tam nahraný stavební zákon, protože je… dělají se rekonstrukce a podobně, staví se pergoly, jo? I tady takové nejčastější věci, co jsou volně stažitelné z internetu, tak jsme vtiskli tomu chatbotu a teď to máme ve fázi testování. A když se nám to povede, tak budeme hledat cestu, jak to dostat s co nejmenšími náklady mezi ty členy, aby to měli, protože pokud chcete oslovit ty mladé, jak se furt každý chvástá, že chce ty mladé oslovit, tak musíte jít s dobou, s těma technologiema. Pokud ten mladý uvidí odboráře, bafuňáře, kterej řekne – jó, máš to na nástěnce. No tak to je… to je fakt nábor jak hrom, jo? Do odboru. Takhle to nefunguje. Vy musíte táhnout ten provaz…“* (Respondent – případová studie č. 8)

Na výše uvedených dvou extrémních variantách působení odborové organizace v podniku je vidět, že se nejedná jen o samotnou roli předsedy, o jeho osobnost, motivaci a nasazení, byť bez odpovídajících osobnostních charakteristik funkcionáře by odbory nemohly dobře fungovat, ale současně jde o podmínkách, ve kterých funkcionář svoji práci vykonává. Zároveň není nutné, aby odborová organizace disponovala velkým rozpočtem. Jako příklad může posloužit posledně zmiňovaná organizace (případová studie č. 8) působící ve firmě za podmínek, kdy finanční prostředky pocházejí jen z členských příspěvků. Zaměstnavatel hradí pouze plat funkcionářů v rozsahu 288 hodin měsíčně a bezúplatně poskytuje odborům zařízenou kancelář.

Vzhledem k tomu, že organizace odborů jak na svazové, tak na centrální úrovni nejsou někdy příliš dobře kapacitně zajištěny (Hála et al., 2008), je běžnou praxí, že uvolněný funkcionář často nemá na starosti jen svoji základní organizaci, ale postupně je vtahován do dalších funkcí a aktivit jak na regionální, tak na svazové i národní úrovni.

> *„Zároveň s tím ale souvisí to, že během té cesty, když jsem z těch 200 lidí vlastně dostal na těch 1 090 nebo 1 060, tak v podstatě samozřejmě v rámci odborů jsem začal vykonávat různé funkce na regionální úrovni, na centrální úrovni, a to si myslím, že mě momentálně*

> *limituje například, protože takhle velká členská základna si vyžaduje stoprocentní moji účast a nějaké zaujetí pro tu práci. A bohužel momentálně třeba musím velmi zvažovat, jestli jsem schopen nadále dělat takové ty funkce, které jsou samozřejmě velmi prospěšné, ať už je to v rámci naší krajské rady, nebo regionální rady ČMKOS, nebo výkonné rady našeho odborového svazu, a ještě jsem zároveň samozřejmě pracoval léta jako člen anebo vedoucí sekce pro práci s členskou základnou našeho svazu, dneska už jsem jenom garantem. Ale i pořád z toho vyplývají nějaké povinnosti. A je to velmi momentálně… jako jsem časově momentálně velmi v kleštích, což jste poznali z toho, když jsem vlastně vůbec nereagoval na ten první mail. [smích] Ale chtěl jsem, ještě se jednou omlouvám teda za to.*" (Respondent – případová studie č. 3)

Jestliže funkcionář má být rovnocenným partnerem vedení firmy, jak si představují personalisté v úvodu této kapitoly, je nezbytné, aby se průběžně vzdělával, což znamená čas a peníze. Respondenti měli tendenci, když se diskuse stočila na problematiku vzdělávání, uvádět zkušenosti z mateřských firem. Jako příklad uvádíme praxi ve firmě vyrábějící plastové a pryžové výrobky.

> *„V Rakousku odbory, když volí nové funkcionáře, tak je pošlou do školy, část platí ta hospodářská komora vlastně, oni rok mají možnost studovat, část jim platí odbory, odbory dostávají od státu na to peníze. To u nás prostě nefunguje, toto není, takže v tomto se to nedá přenášet, prostě není to stejný systém, nejsou stejné podmínky, takže to je za mě nepřenosné."* (Respondent – případová studie č. 5)

Vedlejším efektem plné profesionalizace odborového funkcionáře je skutečnost, že funkcionář postupně, zejména v případě opakovaného mandátu, ztrácí schopnost vykonávat svoji původní profesi a za stávajících podmínek, kdy o pozici funkcionáře odborů není, jak bylo uvedeno již v úvodu, zájem, často se stává funkcionářem „doživotním", přestože má zákonný nárok po výkonu své funkce (překážka v práci z důvodu obecného zájmu) vrátit se na své původní místo.

> „*Já jsem teda šel prvně na místopředsedu a pak vlastně teďka druhé období předseda. A nejhorší rozhodnutí pro mě bylo to prostě, že přicházím o nějakou práci, kde mám nějaké prostě postavení a nějaké vědomosti a všechno a bylo mi jasné, že prostě po čtyřech letech to ztratím, i když zaměstnavatel garantuje návrat na pozici nebo podobně, to člověk jako ztrácí. Ale tím, že máme širší ten výbor, účastní se toho víc lidí a jsme uvolněni, tak si myslím, že u nás ještě ten problém není tak zásadní, my prostě tím, že ten člověk ví, že si tam vydělá i na té pozici prostě, neztratí nějaký svůj standard životní a podobně a funguje to, tak si myslím, že ten zásadní problém nemám, ale vidím to ve všech možných organizacích okolo nás, kde tady ta výhoda není, tak vidím, že plno předsedů to dělá do důchodu, už možná mnohdy jsou… ani… že jsou opravdu v důchodu a nepracují, jo?"* (Respondent – případová studie č. 5)

Určitým řešením ztráty kvalifikace uvolněného odborového funkcionáře je výše zmíněná zkušenost s roční „rekvalifikací" na odborníka na pracovněprávní vztahy, kdy odborový funkcionář má po ukončení funkce nějakou uplatnitelnou kvalifikaci a současně se stane rovnocenným partnerem managementu co do znalostí. V českém prostředí by se na obdobný způsob vzdělávání daly využít

finanční prostředky poskytované sociálním partnerům na základě § 320a zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

2.4.3 Členská základna

Všechny výše zmíněné faktory se promítají pozitivně i negativně jak do velikosti, tak do fungování členské základny. Početní stav členské základny je rovněž důležitý pro vyjednávací pozici jak při kolektivním vyjednávání, tak v případě řešení problémů v organizaci. Podle respondentů je rozdíl, jestli odbory zastupují několik procent zaměstnanců firmy nebo třeba nadpoloviční většinu, kdy zaměstnavatel vidí, že problémy, k jejichž řešení dávají členové odborům mandát, jsou mezi zaměstnanci široce tematizované. Samy odbory se často snaží svou sílu demonstrovat tím, že vedení firmy zvou na své akce, zasedání, konference, kde se shromáždí velká část členů.

> *„Za mě velikou, velikou roli hraje to, že ta členská základna je taková, jaká je, že toho zaměstnavatele to k tomu zavazuje, jakým způsobem musí jednat, protože nemůže říct… a my, říkám, dvakrát ročně máme zasedání, kde pozveme vedení, plus máme konferenci nebo prakticky třikrát, plus to vyjednávání. A je vždycky dobré, že on tam vidí, že tam nesedí pět lidí, ale že tam sedí 30 lidí, 80 lidí a že je o to zájem a že snažíme se to vždycky udělat s tím, že je tam možnost prostě dotazů a ty dotazy tam padají, takže on jako si uvědomuje, že ten problém není z hlavy jednoho člověka, ale že to je jakoby záležitost vícero lidí, takže to hraje velkou roli, že by se s náma ten zaměstnavatel určitě bavil daleko víc spatra a snažil by se bagatelizovat některé záležitosti, kdybysme neměli takovou členskou základnu.“* (Respondent – případová studie č. 5)

Velký počet členů odborové organizace na pracovišti však není samospasitelný, protože zaměstnanecko-zaměstnavatelské vztahy probíhají na pozadí tradice a podnikové kultury, přičemž v ČR na národní, sektorové i podnikové úrovni převažuje konsenzuální řešení nad řešením konfliktním, což je obecně sdílené jak mezi odboráři, tak mezi zaměstnavateli.

> *„A tohle je vlastně ta devíza, kterou oni*[138] *hrají, jo? Možná nám se to může zdát, že to je nepatřičný, ale takhle prostě ve Francii, v Německu, v Rakousku oni klidně v leteckým průmyslu v době turismu, klidně normálně v Německu dráhy, Deutsche Bahn, klidně bojkotují dopravu a využijí té situace a myslím, že na to poukazoval i pan profesor Švejnar, že my tohle Češi prostě neumíme. A to je ten problém toho vyjednávání, že ten partner, ti zaměstnavatelé, k tomu potom přistupují takhle, protože my… oni nás mají přečtený a řeknou si – oni nic nezmůžou, to jsou prostě psi, co štěkají, ale nekousnou.“* (Respondent – případová studie č. 2)

Dokonce jeden z dotázaných dává velikost členské základny do přímé úměry s výší vyjednaného nárůstu mzdy.

[138] Myšleno zahraniční vedení firmy v XXX.

> *„Tak první věc, co dělám, tím, že vlastně historie a tvrdá data nelžou a u nás jde najít paralela v tom, že čím více členů bylo v odborech, tím vyšší byl dojednaný nárůst mezd. U nás to tak jako zatím bylo vždycky, aspoň za moje sedmileté fungování, co jsem předsedou."* (Respondent – případová studie č. 8)

Nábor nových členů probíhá v organizacích často podle scénáře, že odbory mají svou „chvilku slávy" v rámci vstupního školení nových zaměstnanců. Tento způsob je považován za nejefektivnější. Podle výpovědi jednoho respondenta z náboru vedeného při vstupním školení pochází až 95 % nových členů. Další variantou je, že s možností členství v odborech seznámí nastupujícího zaměstnance personální oddělení, včetně toho, že spolu s ostatními dokumenty předá zaměstnanci přihlášku do odborů. Zpravidla je možnost náborového vystoupení nebo intervence personalisty dojednána v kolektivní smlouvě. Pokud k dohodě mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací nedojde, pak nábor probíhá neorganizovaně, často jen prostřednictvím nástěnek, facebookových profilů nebo prostřednictvím odborového důvěrníka (funkcionáře), který působí v samotném provozu firmy. Nábor rovněž probíhá v rámci neformálních mimopracovních akcí. Dokonce jsou uváděny i případy, kdy odborová organizace vyplácí svým členům odměnu za nového člena.

> *„Ty jsou velice aktivní, ty vždycky… to sem vždycky někdo někoho přivede, samozřejmě nabudeme si říkat, že to je úplně nezištný, my vlastně, když ten člen přivede novýho člena, netýká se to závodního výboru, tak pokud ten člen novej zůstane nebo bude členem odborové organizace i za 12 měsíců, tak my mu vlastně pak vyplatíme tomu, kdo ho přivedl, 500 korun za toho novýho člena a můžou jít spolu na pivo. My to bereme jako, že prostě."* (Respondent – případová studie č. 2)

Nábor prováděný průběžně na pracovišti je „mravenčí práce" vyžadující spoustu energie a času a výsledek se často nedostaví.

> *„A v podstatě vždycky říkám – jako úspěch je, protože my máme mnohdy jako pocit, že jsme jako neúspěšní, když se nám úplně nezadaří úplně na maximum. A tahle práce prostě je o dílčích krůčcích, o malých jako drobnostech do tý mozaiky. A v podstatě já říkám – když z deseti lidí oslovíte a naberete jednoho nebo dva, tak je to furt dobrý, to je prostě dobrej výsledek, protože těch osm jste minimálně už nějakým způsobem nakontaktovali a třeba se stane to, že dál z těch osmi třeba přídou další čtyři časem, ale musí o vás vědět."* (Respondent – případová studie č. 3)

Nabídku na členství musí doprovázet i nabídka něčeho, co jde nad rámec kolektivní smlouvy, která se vztahuje na všechny zaměstnance. Odbory zpravidla vedle poradenství vyhrazeného pouze pro členy nabízejí další benefity v podobě příspěvků na volnočasové aktivity, výhodnější tarify mobilních operátorů, sociální výpomoc v případě neočekávaných životních událostí, příspěvek na ošatné nebo na pojištění, dále pak výhodnější podmínky ukončení pracovního poměru matek samoživitelek, manželských párů apod. Současně se ukazuje, že je potřeba reagovat na posun témat, která podle zkušeností funkcionářů, zaměstnance oslovují, a poskytovat členům až individuální přístup. Odbory tak musí jako správní obchodníci segmentovat svou nabídku pro různé cílové

skupiny svých členů. Některým organizacím se to daří. Podstatou je mít dostatek informací o členech, tak, aby bylo možné nabídku „ušít na míru“.

> *„Třeba při tvorbě těch benefitů, co jsme dělali my jako základní organizace, jsme právě museli myslet na mladé… co jsou nesezdáni, nemají děti, bydliště v mamahotelu, to jsou takový ti 22, 23, 25 i v dnešní době, musíte pro ně něco dělat. Potom musíte dělat něco i pro ty, co už mají rodiny a podobně, takže i když ty akce organizujeme a děláme ty benefity, tak jsme se to snažili nějak nakombinovat ten mix, aby si tam každý našel to svoje. Nemůžete dělat všecko jenom třeba pro rodiny s dětmi a nemůžete všecko dělat jenom pro bezdětné z mamahotelu… Pokud bysme tam měli samé důchodce, tak se asi orientujeme jenom na masáže a wellness, jo? Ale to tak nejde.“* (Respondent – případová studie *č. 8)*

> *„Nejčastější [*problémy, se kterými se zaměstnanci obracejí na odbory] *jsou ty nejhůře řešitelné, to znamená interpersonální vztahy. Které úplně jako je otázka, jestli vlastně my se vůbec máme jako do toho pouštět. [smích] Ale s tím mým nastavením si myslím, že musíme, že nám jako nezbývá, my nemůžeme být jenom jako zaměřeni na jednu činnost a to jako zlepšování, udržování pracovních podmínek, ale my musíme být trošku asi schopni v té moderní době býti i rádci, býti nějakými mediátory, být schopni aspoň těm lidem poradit, kam se mají obrátit nějakým způsobem. A to portfolio těch našich služeb si myslím, že tohle prostě musí zahrnovat, ale všichni víme, že toto je nejhorší k řešení a to je ale nejčastější za mě problém, s kterým se setkávám a samozřejmě velmi nerad je řeším. Ale nic jiného mi nezbývá. Co se týče jako těch pracovních, přímo jako čistě pracovních problémů, tak samozřejmě zásadní věci jsou jako finance. Finance, kdy zaměstnanci, i když to mnohdy nepřiznají, tak stále ty finance jsou na tom prvním místě. Velmi dobou se samozřejmě mění slaďování pracovního a rodinného života, vzhledem i s nastupující mladší generací a i z důvodu situace na pracovním trhu je to obrovsky důležitý téma, který ty zaměstnavatelé mnohdy opomíjeli v minulých letech a podceňovali silně. (…) A to si myslím, že je jako k řešení. A pak jako ty problémy jako… já nedokážu úplně jako vypíchnout další, protože já mám pocit, že se vlastně řeší všechno možné, zároveň pro toho každého konkrétního člověka je vždycky ten jeho problém nejdůležitější. [smích] Takže je to vlastně jako… nedá se to nějak paušalizovat, protože když potom příde někdo s problémem, který jsem řešil třeba jenom jednou, tak je stejně důležitý jako ten, který jsem řešil už stokrát.“* (Respondent – případová studie č. 3)

Vzhledem k tomu, že část respondentů působí v nadnárodních firmách, mají opět tendenci zmiňovat zahraniční praxi a dávat ji za vzor.

> *„Ono kolegové v Rakousku, když jsme se setkali, vlastně ze strojírenství, oni byli myslím z ‚Engelu‘, tak oni to dělají tak, že prostě hned, jak jste se ptali na to úvodní školení zaměstnanců, tak jim dají prostě přihlášku a víceméně konfrontujou hned na začátku při vstupu do firmy první den s tím, že mají vstoupit do odborů. Takhle… u nás by se to zdálo zase nemístný, co si to tady kdo jako zkouší na ty lidi, že? Tam to běžně dělají, je to prostě západní demokratická země. A neštítí se toho takhle jako konfrontačně ty zaměstnance hned využít tý situace. Dělají to, má to svý nějaký… nese to svý ovoce. My se asi nikdy nedostaneme k tomu, vy jste říkali, že ty odbory lidi neznají a podobně, nevím, a to by byl asi složitý proces*

to udělat u nás, kdy v Dánsku třeba to takhle mají, že ty odbory jsou známý, protože přes ně tečou všechny ty dávky nebo výrazná část." (Respondent – případová studie č. 2)

Jak odborová základna stárne (Kroupa et al., 2024), respondenti si uvědomují, že je nezbytné, aby se nábor zaměřil zejména na mladé zaměstnance. V případě mladých ročníků ale nastala postupně situace, že nemají povědomí o tom, co jsou to odbory a jaké jsou jejich funkce. Pokud se toto nepodaří změnit, nábor mladých zaměstnanců bude nadále dopadat na neúrodnou půdu. Na postupný úbytek povědomí o úloze odborů, jak mezi zaměstnaneckou populací, tak zejména mezi mladými zaměstnanci, upozornilo šetření z roku 2023, kdy byl oproti roku 2003 registrován pětinásobný nárůst (23 %) těch, kteří se k potřebnosti odborů nedokázali vyjádřit. Další překvapující zjištění bylo, že 15 % zaměstnanců v roce 2023 (v roce 2003 pouze 4 % zaměstnanců) ani nevědělo, zda v podniku působí odborová organizace (Kroupa et al., 2024). Problematice stárnutí členské základny se již před řadou let začaly věnovat odborové svazy a centrály, které se s různou mírou úspěchu vypracovaly a do praxe uvedly náborové strategie zaměřené na mladé zaměstnance. Někteří respondenti jsou k těmto aktivitám kritičtí, domnívají se, že aktivity svazu týkající se náboru mladých nedokážou jít s dobou ani zohledňovat měnící se nálady mezi mladými lidmi a že nábor neodpovídá potřebám současné mladé generace. Centrály nebo svazy podle jejich názoru nedokážou udělat odborům patřičnou reklamu a členství v odborech mezi veřejností zatraktivnit.

„Ale teď ještě teda k tomu svazu, jasně, tam je nějaká struktura vytvořená před třiceti čtyřiceti lety a ta struktura je tam furt stejná a vůbec není vůle k tomu měnit, nějak optimalizovat, zefektivnit, jo? Přitom se to děje všude okolo nás. Prostě jsou v tomhle zkoprnělý jako neskutečně. Svaz jako takový vytvořil, já nevím, deset roků zpátky, patnáct, takzvanou komisi mladých, jo? A já jsem měl furt za to, tam jsou lidé do 35 let, a já jsem měl za to, že ta komise mladých má právě hledat tady takové řešení a má předávat ty informace tam nahoru o tom, co by mohlo na ty mladé působit, co by je mohlo přesvědčit o tom vstupu do odborů. Ale ta komise taky nefunguje. (....) Za mne naprosto zbytečná věc. Tam se stačí jenom fakt podívat, máme nějaký centrální systém evidence Trewis[139], kde jsou mimo jiné teda i data narození, a proč se nikdo ze svazu, protože oni do toho přístup mají, nepodívají podle ročníku, kde je nejvíc mladých odborářů, třeba do těch 35 let, když si to takhle vysortovali? A neptají se potom, když je jich tam hodně, jak to dělají. To nikdo prostě neudělal, doteďka. A o čem to je? Technicky to lze." (Respondent – případová studie č. 8)

Bohužel odbory ani po letech nejsou s náborem mladých zaměstnanců příliš úspěšné, neboť v průběhu posledních 20 let členská základna, jak bylo již zmíněno, stále stárne. Neúspěšnost náboru mezi mladými demonstruje následující vyjádření respondenta:

„My s tím máme obrovské problémy, ať už ve svazu, ať už v ČMKOS, ať už v naší organizaci, ty mladé nějak jako do toho lákat. Můžu vám říct, že na svazu jsme měli mladé vlastně jako,

[139] Informační systém Trewis byl vyvinut v roce 2015 v Nezávislém odborovém svazu pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů Čech a Moravy (člen ČMKOS) jako systém pro evidenci členské základny a podnikových kolektivních smluv. Dnes je za úplatu nabízen i dalším odborovým svazům.

> *že udělané, jako že mladí odboráři a začínali, to já vím ještě od svého předchůdce, možná na 25 letech a dneska v podstatě mladý odborář je padesátiletý odborář. Takže to se posunuje ta hranice."* (Respondent – případová studie č. 5)

Zmíněný posun hranice, do které je odborář považován za mladého, se postupně zvyšuje s tím, jak se posouvá věk, kdy lidé ukončují vzdělání, nastupují do zaměstnání a případně zakládají rodinu. S tímto věkem pak souvisí i potřeba určité stabilizace a jistot v zaměstnání, kde mnozí již dosáhli i nějakého postavení. To je věk, kdy se zaměstnanci začínají o odbory více zajímat a kdy pro ně odbory představují určitou ochranu, respektive pojistku.

> *„Jako určitě… jako vidět to je, ten trend je jasný, my samozřejmě se snažíme oslovovat všechny, ale toto jako vidět je, že pokud už teda někoho lámem a i u těch náborů, u těch nových, tak prostě vidíme daleko víc zájem těch lidí, je to asi nějaké to poznání a dospění toho člověka do toho, že ano, už víc jako myslí na zadní vrátka a už víc jakoby přemýšlí nad tím, jakým způsobem se může bránit, jak si může vylepšit situaci. A já říkám všem jako – minimálně to, že můžete aspoň o něčem rozhodovat a o tom diskutovat, je už ten důvod k tomu, abyste to zkusili, že? Ale je to tak jako, to si myslím jako… nikdo nechce říct, jsme na to jako, že už jsme jako na to zvyklý, že to nebude, ale vidíme, že to tak je prostě, že ta praxe tak je, to máte pravdu. Určitě v tomto smyslu je to možné, ale u nás to zase, jak říkám, prostě zabíhá do toho, že ve chvíli, kdy ten člověk ty jistoty má a jakýmsi způsobem tu službu už má, tak už ho to zas tak moc… On ví, že ju tady má, že tady je. A on to moc netlačí se do toho zapojit."* (Respondent – případová studie č. 5)

S posunem věkové hranice to tak ale není vždy. Současně záleží i na sektoru, kde odborová organizace působí, protože jsou organizace, kde se mladé lidi nabírat daří, a to například díky tomu, že v podniku pracuje velký počet mladších pracovníků, kteří jsou schopni zvládat těžkou manuální práci, anebo proto, že jsou si vědomi, že po zaměstnancích s jejich profesí je velká poptávka, takže případná averze zaměstnavatele vůči členství v odborech je nemůže ohrozit. Jedná se podle vyjádření jedné respondentky o sektor sociálních služeb, kde se daří nabírat nové členy, ale zároveň kvůli velké fluktuaci dochází i k velké obměně členské základny.

> *„Já vím, o čem mluvíte, tam jsme se bavili o tom na tý akci, že se moc nedaří mladý lidi natahovat do odborů. Já jsem říkala, že u nás to úplně tak není, protože ty pečovatelé… ty pečovatelky, musím říkat, i když je tam pár pečovatelů, ty pečovatelky to mají trošku jinak. Já si myslím, že jsou takový… no, takový nebojácnější třeba.* (Respondentka – případová studie č. 7)

Jaký potenciál spatřují odbory u takzvaných agenturních zaměstnanců? Pokud vůbec firmy spolupracují s agenturami práce, pak odbory hodnotí jejich postavení ve firmě spíše negativně. Dva respondenti dokonce v kolektivní smlouvě prosadili závazek, že zaměstnavatel nebude agenturní zaměstnance využívat. Jedná se jak o odborovou organizaci ve výrobním podniku (případová studie č. 5), tak o odborovou organizaci působící v sociálních službách (případová studie č. 7). V jiných provozech o této alternativě uvažují, v dalších firmách není pro odborovou organizaci problém sdružovat i agenturní pracovníky, často cizí státní příslušníky. Tato praxe byla zmíněna u firem, které

přijímají pracovníky jenom prostřednictvím agentur. V případě, že se pracovník osvědčí, přijme ho firma jako kmenového zaměstnance. Další odborové organizace se agenturními pracovníky nechtějí ani zabývat, nespatřují v jejich případném členství potenciál pro rozšíření členské základny.

> *„Tam je zase asi důležité, teda v našich podmínkách to, chytit toho dotyčného hned ještě, když je v té agentuře, bo se na první pohled zdá, že ten agenturní vlastně, k čemu je, že on by z toho nic neměl. Ale on může čerpat hned ty benefity, co má a díky tomu našemu zákoníku práce, kdy vlastně je nějaká rovnost odměňování, tak vlastně je i v zájmu toho agenturního, ať my dojednáme pro ty zaměstnance co nejvíc, protože se to samozřejmě promítne i do mzdy toho agenturního. Takže důležité je chytit ho hned na začátku. Pokud se to pomine, mnoho kolegů z odborů, předsedů, když je potkávám na těch školeních – no, agenturní, na co je máte, na co je přemlouváte? Já říkám – ale oni jednou taky budou jako kmenový potom, pokud teda vydrží, a potom už těžko je přemluvíte ke vstupu do odborů. Pokud on totiž jako rok pod agenturou, co není v odborech, pozná, že to funguje i bez něho, on potom přesně se dostane do té fáze jako mnoho Čechů – a proč bych já tam vlastně byl, když to funguje i beze mě a je dojednáno i beze mě, když se kolektivka na mě vztahuje tak jako tak, jo? Takže tam je fakt důležité ho chytit hned na začátku.*“ (Respondent – případová studie č. 8)

Další cílovou skupinou odborů mohou být a jsou cizinci. Co se týče cizinců, ti jsou jako kmenoví zaměstnanci často už v různé míře mezi členy odborů. Dokonce v některých firmách zahraniční pracovníci, konkrétně Poláci, tvoří značnou část odborové základny v podniku.

> *„U nás se přijímá jenom přes agenturu. A pokud jsou zahraniční pracovníci, tak jsou to z Polska, což je dáno samozřejmě lokalizací našeho závodu.“* (Respondent – případová studie č. 8)

Vstup zahraničních pracovníků do odborů často funguje i jako takzvaná sněhová koule, kdy si cizinci mezi sebou předávají informace o výhodnosti, respektive nevýhodnosti členství v odborech, a to i přesto, že se jedná o pracovníky agenturní. Častým problémem je ale jazyková bariéra.

> *„Ale v podstatě bych řekl, že nám jich hodně vstupuje do odborů, přestože pro ně to využití je myslím si, že jako… těch třeba různých benefitů je nižší než běžného zaměstnance našeho, ale plno těch věcí a kolektivní smlouva samozřejmě platí na ně na všechno, to oni vidí. A myslím si, že to je hlavně z toho důvodu, že z toho začátku, když tady chodili ti první, tak se je podařilo oslovit, ti do odborů vstoupili a dneska dělají vlastně ty styčné důstojníky mezi těma nově nabíranýma a firmou, to znamená jsou tady v těch různých lektorských pozicích, a protože oni sami vstoupili a vidí, že to funguje, tak je docela jakoby spíš ovlivňují ve smyslu – ano, vstupte. Takže já myslím, že máme těch cizinců docela hodně v odborech, jako že se přihlásili.“* (Respondent – případová studie č. 5)

Podpoře mezi odboráři, alespoň dle vyjádření dotazovaných respondentů, se těší i různé okrajové sociální skupiny, například sexuální menšiny, které vedení podnikové organizace nijak neostrakizuje.

> „*Heleďte, my jsme otevřený, my tady máme… jeden z členů, zrovna ten ajťák, to je gay, my tu máme gaye, my tu máme tohle to, i ženy prostě jako lesbický, my nemáme problém, naopak*

> *s nima vycházíme dobře, dokonce tu máme i odboráře, kterej se cítí jako žena, takže se nám obliká jako žena, takže my jsme otevřený jako, takže jenom musí chtít a přijít a říct třeba, co chtějí. Proto já jsem, jak jsem mluvil o těch nabídkách těch akcí a jak tady říkal kolega David, že nejsme cestovka nebo nějaký kulturní zařízení, který pořádá divadla, prostě já jsem jim řekl – přijďte, domluvte se, každej máte jinak směny, přijďte, že chcete jet někam na zájezd, já vám objednám autobus nějakej a pak zjistím, že v sobotu ráno mi tady u fabriky prostě příde polovina lidí, já zaplatím autobus, prostě 40 tisíc za autobus, a budu tam mít deset lidí, jako to fakt je neekonomický, tak si to domluvte a zaplatíme nějakou, vymyslíme nějakou formu příspěvku. Takže oni i sami si můžou tohle to regulovat, ale musí chtít. Já si myslím, že oni nechtějí jako."* (Respondent – případová studie č. 2)

Jak je z předchozího vidět, odborová agenda a nábor záleží hodně na komunikaci se zaměstnanci a nejde vždy jen o rozdávání různých benefitů a o přístup „má dáti – dal".

Jak tedy odbory se členy, respektive se zaměstnanci, komunikují? Součástí běžné denní agendy odborů v podniku je „drobná práce" s lidmi, hledání jejich problémů a budování důvěry.

> *„Ano. V podstatě já se snažím vědět o těch lidech, řeknu… dám… nevím, jestli se to dělá standardně nebo nedělá, ale jako mý kolegy to občas překvapí. Já si každého toho člena, jako si ho vyplním takhle do toho Trewisu se všema datama, včetně profese a e-mailu a kontaktu samozřejmě telefonního a oddělení, kde pracuje, tak já si to takhle ukládám i do telefonu, takže jako já mám v telefonu prostě přes tisíc kontaktů jenom těch členů. A je… skvěle funguje, když vám zavolá ten člen, který vás vlastně neviděl možná nikdy, dvakrát, jo? Protože v tomhle množství já už jsem pro ně trošku anonymní jako osoba a v podstatě já je oslovím jménem. Jo? Já řeknu – dobrý den, paní Nováková nebo Novotná, co potřebujete? A jako jejich první reakce – Ježiš, vy víte, kdo volá? Jo? A je to úplně taková jako blbost, maličkost, ale okamžitě vím, že jsem si jako našel cestu k tomu, že ten člověk už mi jako trošku víc věří, než mi věřil třeba do té doby. [smích] Tak to jsou takový jako drobnosti, opravdu vědět o těch svých lidech je důležitý a myslím, že další věci… protože samozřejmě, přesně, dřív jsem chodil, dřív jsem chodil mezi ty lidi daleko víc, a měl jsem tu možnost v tom počtu i se s nima víc setkávat. Teď se přiznám, opravdu poslední dva tři roky, ne, že bych byl kancelářská krysa, já jsem prostě v terénu primárně, ale vyjednávám někde, pořád někde něco vyjednávám a s těmi lidmi se setkávám až při jejich konkrétních problémech. Což je to, co jako já jim říkám, že jim ty odbory mohou nabídnout. A to, že v podstatě, když něco budou řešit sami s tím zaměstnavatelem, tak to může dopadnout dobře, ale taky nemusí, a v podstatě ve chvíli, kdy to nějak dopadne, tak ten zaměstnavatel už to své řešení jako mnohdy nezmění. Zároveň ale, když budou členy odborů, takže mají zde možnost, aby byli zastoupeni člověkem, který má lepší a jinou absolutně vyjednávací pozici u těch lidí a že samozřejmě už na tom začátku se k tomu můžou začít stavět všichni jinak, než by tomu bylo bez toho. A to já jako si myslím, že je ten benefit odborů. Myslím si, že je strašně důležitý, aby ty lidi pochopili, že je správný se zorganizovat, že mít prostě zástupce zejména v takovýchto jako molochech, když to řeknu, jako jsme my. [smích]"* (Respondent – případová studie č. 3)

Další oblastí je komunikace týkající se kolektivního vyjednávání, kdy si vedení odborové organizace zjišťuje už v průběhu roku, na jaké problémy by se kolektivní vyjednávání mělo zaměřit. Komunikace

v průběhu kolektivního vyjednávání je nutná jednak proto, aby zaměstnavatel nepřevzal iniciativu a neprezentoval výsledky vyjednávání jako vlastní úspěch, a dále proto, aby se na pracovišti nešířily fámy a obvinění, že odbory jdou zaměstnavateli „na ruku", tedy aby byla zachována transparentnost celého procesu, která posiluje důvěru jak vlastních členů, tak zaměstnanců nečlenů k odborům. Některé organizace proto důsledně se členy konzultují jak obsah kolektivní smlouvy, tak procesní postupy vedoucí k jejímu uzavření a současně téměř online zaměstnance informují o průběhu kolektivního vyjednávání.

> *„Naši členové, zase jim pošlu jakoby dotazník skrze ten Google formulář a e-mail, ten hromadný mail, jestli souhlasí s aktuálním návrhem, co je na stole. A pokud nikoliv, takže to znamená cestu ke zprostředkovateli. A na základě toho potom zasedá konference, která odhlasuje postup s ohledem právě na dotazování těch našich členů. Jo? A tím to vlastně proběhlo takhle loni nebo před dvěmi lety, kdy jsme předali návrh 19. října a 19. prosince po dvou měsících jsme měli poslední kolo, poslední návrh, lidi se vyjádřili, vyjádřili se tak, že neakceptujou ten návrh, konference potvrdila, že tady půjdeme ke zprostředkovateli, 21. jsme oznámili zaměstnavateli, že budeme žádat o zprostředkovatele, a už v lednu jsme měli sezení před zprostředkovatelem. A pak zase, zprostředkovatel dal nějaké doporučení a opět stejná cesta. Zeptali jsme se lidí – tady je doporučení zprostředkovatele, jak by to mělo vypadat, akceptujete, pokud ano, podepisujeme, pokud ne, budeme organizovat stávku se vším, co s tím souvisí. No a lidi řekli – ano, akceptujeme. (...) Ale my vlastně ty lidi vtahujeme i do průběhu toho kolektivního vyjednávání, kdy mají reálnou možnost ovlivnit směřování toho našeho vyjednávání. (...) Takže ti lidi si skutečně i ovlivňujou směřování toho kolektivního vyjednávání, od těch témat, kdy před samotným podáním návrhu nám dají ty témata v tom dotazníku, přes potom konkrétní kroky v tom vyjednávání. A to je ta transparentnost a důvěra. A nikdo potom nemůže říct... nikdo nemůže potom říct, že jsme byli podplaceni nebo něco. Já vždycky potom řeknu – dívej se, většina rozhodla, vy jste si to rozhodli, je to tak a tak."* (Respondent – případová studie č. 8)

> *„Já to používám hlavně kvůli informovanosti, což je další důležitá věc, co mnoho předsedů nedělá, když si vezmeme třeba proces kolektivního vyjednávání, tak dneska vlastně je strašně důležité ty informace předat včas. (...) A to je vlastně taky jedna ze zásadních věcí, proč se nám daří ty lidi oslovovat, protože jsme transparentní a informujeme rychle. Já se nikdy neztotožním s myšlenkou, že během kolektivního vyjednávání nemáte členům předávat informace, jak se kolektivní vyjednávání vyvíjí, jo? A to byste se divili, kolik těch odborářů je takových, který jenom vyvěsí na nástěnku – tehdy a tehdy začalo kolektivní vyjednávání. Nikdo neví, s čím ty odbory do toho šly. A potom za dva a půl měsíce vyvěsí na tu stejnou nástěnku – byla uzavřena kolektivní smlouva, kdo ji chcete vidět, stavte se do kanceláře. A ti lidi neví nic, zaměstnanci neví nic, jo? A to byste se fakt divili, kolik je takových základních organizací, že to takhle dělají. Já to dělat, tak tam máme pět lidí v těch odborech, jo? Takže toto je strašně ještě důležitý aspekt, transparentně a rychle musí být. ... Naši zaměstnanci, respektive členové, už jsou tak naučeni, že skončí nějaké kolo kolektivního vyjednávání a do hodiny mají ten zápis na svých mailech a v zaheslované sekci na webu, kde mají přístup jenom členové, jo?"* (Respondent – případová studie č. 8)

Pokud dojde ze strany vedení odborové organizace k tomu, že se samotným návrhem kolektivní smlouvy a následně ani s průběhem kolektivního vyjednávání nejsou zaměstnanci seznámeni, budí tento postup včetně vyjednaných závazků rozčarování. Dlouholetý předseda základní organizace je často přesvědčen o tom, že situaci na pracovišti zná nejlépe, a vyjednává proto automaticky o závazcích, aniž by je před jednáním konzultoval s členskou základnou. Toto nedorozumění posiluje negativní pocity členů vůči odborovému funkcionáři, kterému může být podsouváno, že hájí spíše zájmy zaměstnavatele než zájmy zaměstnanců. V roce 2023 tak byl mezi odboráři častěji (27 %) sdílen názor, že odborový funkcionář je dlouhodobě spíše na straně vedení firmy, než tomu bylo v roce 2003 (16 %) (Kroupa et al., 2024).

Komunikaci se členy zajišťují odborové organizace prostřednictvím moderních komunikačních prostředků, někde i s podporou zaměstnavatele. Sociální sítě Facebook a WhatsApp, e-mail, webové stránky, jinde postačí e-mail (případová studie č. 6). Potřebnou platformu často poskytne zaměstnavatel, například v rámci svého intranetu, ale častěji odborové organizace provozují svoji informační platformu nezávisle na zaměstnavateli. Některé organizace se drží tradice nástěnek, za což sklízejí od ostatních posměch. Stále častější je využívání informačního systému Trewis.

2.5 Shrnutí

Závěry z analyzovaných rozhovorů potvrzují, jak důležité jsou pro rozvoj členské základny odborů a potažmo pro kolektivní vyjednávání kapacity odborových organizací ve smyslu materiálních a personálních kapacit. Co se týče personálních kapacit, pak klíčová je pozice odborového funkcionáře. Podstatnou podmínkou pro jeho plné a dlouhodobé uplatnění je jeho profesionalizace, tedy uvolnění po dobu výkonu funkce. Bez závazku zaměstnavatele, zpravidla v kolektivní smlouvě, podílet se na financování jeho mzdy v případě uvolnění je tato profesionalizace téměř nemožná a mohou si ji dovolit pouze velké odborové organizace, jejichž příjmy pocházejí vedle členských příspěvků ještě z podnikání s vlastním majetkem.

Odvrácenou stranou profesionalizace funkcionářů je ztráta jejich původní kvalifikace a aktuálně neexistující možnost rekvalifikovat se tak, aby po ukončení mandátu byl funkcionář schopen plnohodnotně vykonávat jinou profesi.

Důležitým faktorem ovlivňujícím jak rozsah členské základny, tak kolektivní vyjednávání, je podniková kultura. V případě firem se zahraničním vlastníkem je patrná snaha zavést podobná pravidla, jaká fungují v mateřské firmě, i do firmy dceřiné, i když výjimky potvrzují pravidlo. Konstitutivním prvkem podnikové kultury je úroveň komunikace mezi vedením firmy a odborovou organizací a současně úroveň komunikace s členskou základnou a potažmo se zaměstnanci, potenciálními členy odborů.

Snaha vedení odborové organizace získat nebo jen si udržet členy ze všech sociálních skupin včetně cizinců klade na vedení odborů nemalé nároky, neboť každá ze skupin má jiné potřeby a vyžaduje jiný přístup a pro její udržení, případně nábor, je nezbytné se jí přizpůsobit.

3. Zvyšování reprezentativnosti: jak nalákat nové členy odborů?

3.1 Úvod

Členství v odborech může být svázáno s pozicí jedince na trhu práce (jeho příslušností k odvětví, jeho vzděláním, velikostí firmy, kde pracuje, pociťovanou jistotou zaměstnání atd.). Vliv má i řada jiných okolností, jakými jsou konkrétní pracovní podmínky nebo tradice odborově se organizovat v konkrétním podniku, respektive sektoru/profesi a řada individuálních charakteristik (politická orientace, životní situace atd.). Při hledání potenciálu k posílení členské základny je podstatné zjistit, kdo do odborů vstupuje, jaké jsou postoje zaměstnanců k odborům všeobecně, kteří zaměstnanci uvažují o členství a co vůbec zaměstnanci od odborů očekávají. Z pohledu rozšiřování odborové členské základny je tedy důležité znát složení a názory jak odborové členské základny, tak nečlenů odborů, aby bylo možné predikovat, kde hledat potenciál růstu odborové členské základny; u kterých zaměstnanců je pravděpodobnost, že se budou ochotni odborově sdružovat, vyšší, a u kterých skupin zaměstnanců je tato pravděpodobnost naopak velmi nízká.

Analyticky se tato kapitola opírá o data z rozsáhlého dotazníkového šetření **provedeného na reprezentativní populaci pracujících (šetření *ODBORY 2023*)**[140]. Dotazník nám pomohl získat odpovědi na otázky týkající se odborové organizovanosti a pohledu na odbory od 1 417 zaměstnanců ve věku 18 až 65 let. Šetření proběhlo v říjnu 2023 kombinovanou metodou CAPI/CAWI, přičemž podíl CAPI byl stanoven minimálně na 75 %. Výběrový soubor je reprezentativní podle předem stanovených kvót: regionu (NUTS 3), pohlaví, věku, vzdělání a sektoru národního hospodářství. Při výpočtu struktury kvótních znaků bylo využito údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ). Šetření provedla firma Inboox CZ, s. r. o. Podstatná část otázek týkajících se zaměstnanců byla nastavena tak, aby bylo možné pořízená data srovnávat s výsledky obdobného šetření z roku 2003. Šetření *Zaměstnanci 2003* proběhlo v červenci 2003 metodou PAPI. Průzkum provedlo Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR na vzorku 1 009 respondentů ve věku 15 a více let, kteří pracují ve svém hlavním zaměstnání jako zaměstnanci. Výběrový soubor je reprezentativní podle údajů ČSÚ stanovených kvót: region (NUTS 2), velikost místa bydliště, pohlaví, věk a vzdělání. K analýze byl využit statistický software SPSS.

---

[140] Šetření bylo součástí projektu podpořeného z Norského finančního mechanismu 2014–2021, z programového rámce *„Sociální dialog – program Důstojná práce – Česká republika“* (NF914922), řešeného Výzkumným institutem práce a sociálních věcí, v. v. i., v letech 2022–2024; více viz https://www.rilsa.cz/projekty/posileni-kapacity-odborovych-svazu-v-ceske-republice/

3.2 Odborová organizovanost a charakteristiky členů

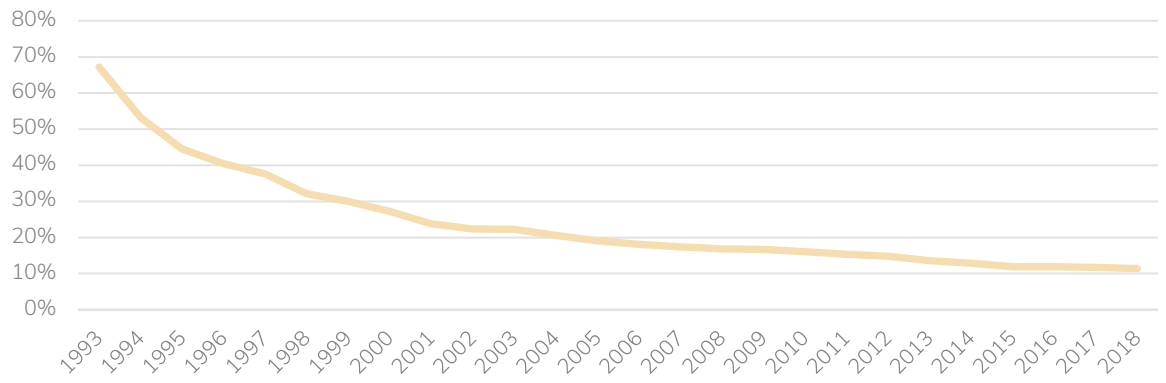
Jedním z faktorů, které se podílejí na úrovni pokrytí kolektivními smlouvami, je míra odborové organizovanosti, tzn. tendence pracovní síly vstupovat do odborů. Čím větší je členská odborová základna, tím větší legitimitou odbory disponují v procesu kolektivního vyjednávání a tím více se daří uzavírat kolektivní smlouvy v podnicích. V zemích, kde primárně probíhá kolektivní vyjednávání na vyšší úrovni, není tato souvislost tak patrná, protože kolektivní smlouvy se vztahují obvykle i na podniky, v nichž žádná odborová organizace nepůsobí. V zemích s dominantní podnikovou úrovní kolektivního vyjednávání je oproti tomu zjevné, že úbytek členů odborů jde ruku v ruce s poklesem pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami.[141] Česká republika patří k zemím, v nichž je kolektivní vyjednávání realizováno primárně na úrovni podniků. Pro úroveň pokrytí kolektivním vyjednáváním je proto podstatné i to, do jaké míry se odborům daří či nedaří zastavit, a případně zvrátit pokles členské odborové základny.

Úroveň odborové organizovanosti a její vývoj závisí na řadě faktorů. Na makroúrovni souvisí s institucionálním nastavením systému kolektivního vyjednávání v dané zemi, hospodářským a politickým vývojem, stavem trhu práce, strukturou ekonomiky, mírou globalizace, legislativním nastavením smluvních vztahů, technologickými změnami atd. Z hlediska jednotlivých aktérů sociálního dialogu je odborová organizovanost ovlivněna přístupem zaměstnavatelů ke kolektivnímu vyjednávání a k organizaci práce a na straně odborových organizací jejich schopností přizpůsobit se proměnám pracovního trhu, náborovými kapacitami a strategiemi (srov. OECD 2019; Schnabel, 2002 a 2012; Harris & Moffat, 2023; Mason & Bain, 1993; Waddington & Hoffmann, 2000; Eurofound, 2015 a 2018; Kroupa et al., 2024; Western, 1997; Freeman, 2005). Do úrovně odborové organizovanosti se však promítá i to, jak odbory a jejich aktivity vnímají samotní zaměstnanci, do jaké míry jsou přesvědčeni o jejich přínosu a vlivu na mzdy a pracovní podmínky a do jaké míry odborům, coby prostředníkovi mezi nimi a zaměstnavateli, důvěřují (srov. Gouzoulis et al., 2024; Schnabel, 2002). V České republice jsou odbory podobně jako v jiných východoevropských zemích zatíženy svou minulostí, tedy propojením s institucemi komunistického režimu před rokem 1989, které přispělo k tomu, že důvěra v ně byla do značné míry podlomena. To byl jeden z důvodů zásadního poklesu odborové organizovanosti v 90. letech 20. století (Kroupa et al., 2024). Za 35 let od změny režimu se pochopitelně obraz odborů postupně proměnil, změnilo se i jejich fungování. Zvrátit trend poklesu odborové organizovanosti se však stále nedaří.

Údaje o podílu odborově organizovaných zaměstnanců poskytuje databáze OECD, v níž je tento údaj sledován každoročně, takže lze sledovat dlouhodobější vývoj tohoto ukazatele. Dosud dostupné údaje dokládají, že pokles odborové organizovanosti je v ČR dlouhodobým trendem, i když se pokles postupně zpomaluje a v posledních letech se zdá, že stav členské odborové základny spěje k určité stabilizaci.

[141] Srov. https://www.oecd.org/en/topics/collective-bargaining-and-social-dialogue.html

Graf č. 4 **Vývoj míry odborové organizovanosti v letech 1993–2018** (%)



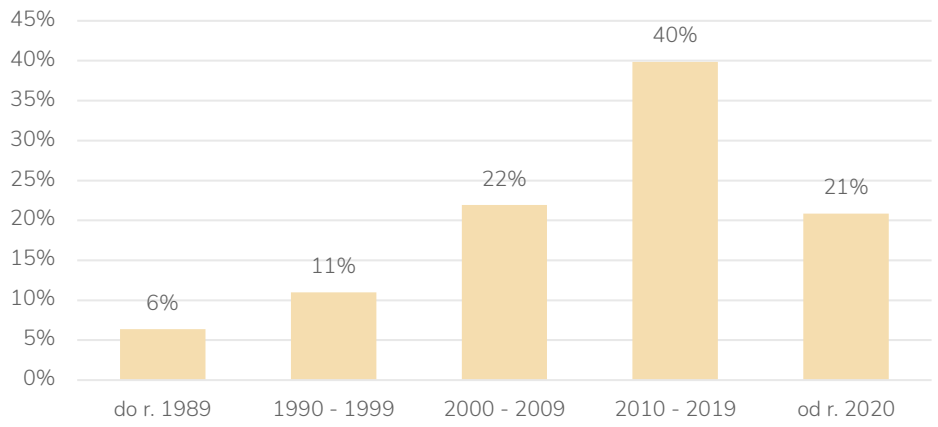
Zdroj: OECD/AIAS ICTWSS database viz https://web-archive.oecd.org/temp/2023-10-03/577157-ictwss-database.htm

V rámci šetření ODBORY 2023 uvedlo necelých 14 % zaměstnanců, že jsou členy odborové organizace. V roce 2003 uvedlo totéž 32 % zaměstnanců; i reprezentativní šetření tedy dokládají výrazný pokles míry odborové organizovanosti.[142] Pokud se zaměstnanci odborově sdružují, pak je to z 94 % přímo na pracovišti, jen zhruba 6 % odborově sdružených zaměstnanců je členem odborů jinde než na pracovišti (např. v odborovém svazu). S tím souvisí, že 6 % odborově sdružených zaměstnanců není řadovým členem odborů, ale jde o odborové funkcionáře. Vezme-me-li v potaz pouze zaměstnance, kteří **uvedli, že na jejich pracovišti působí odbory, potom je odborově sdružených 42 % z nich, z čehož lze usuzovat, že pokud u zaměstnavatele působí odborová organizace, daří se do jejích řad získat relativně významnou část zaměstnanců.**

Průměrná délka členství v odborech je 13 let. Jen zanedbatelný počet odborově sdružených zaměstnanců našeho šetření vstoupil do odborů již před rokem 1989 (cca 6 %). **Naprostá většina z nich tedy nemá přímou zkušenost s fungováním odborů v minulém režimu.** Tři pětiny členů uvedly, že vstoupily do odborů v letech 2010 až 2023, kdy probíhalo naše šetření, tedy v době, kdy odbory měly již za sebou transformaci od organizace fungující v centrálně řízeném hospodářství k organizaci působící v prostředí tržní ekonomiky (viz graf č. 5). Svědčí to však mimo jiné i o tom, že určitá část zaměstnanců ke vstupu do odborů tenduje a že teze o „vymírání“ odborářů již nemusí zcela platit. Z vývoje míry odborové organizovanosti posledních let **lze dedukovat, že se v současnosti daří zhruba nahradit odcházející členy novými.**

[142] Údaje ze šetření RILSA se od údajů OECD lehce odlišují vzhledem k odlišné metodologii zjišťování tohoto údaje. Více viz Kroupa et al., 2024.

Graf č. 5 **Rok vstupu do odborů** (%)

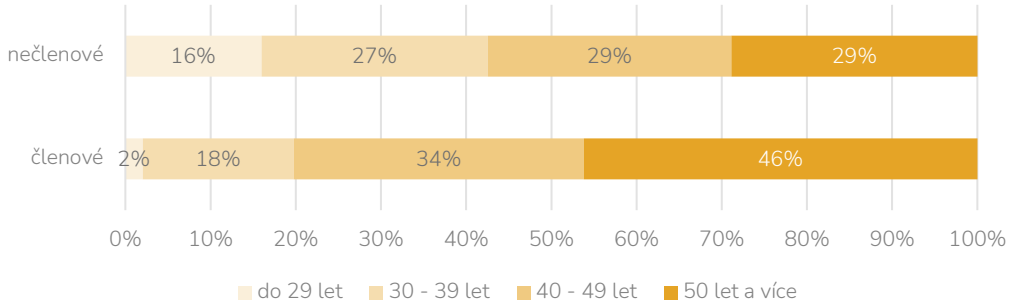


Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 197 (pouze členové odborů)

Náznakem jisté **stabilizace** je rovněž údaj o podílu členů odborů, kteří uvažují o ukončení svého členství, a zároveň o podílu nečlenů, kteří uvažují o vstupu do odborů. **Z řad odborářů uvedlo necelých 10 %, že někdy zvažovalo ukončení svého členství.** V porovnání s rokem 2003 se podíl členů uvažujících o odchodu z odborů snížil o pět procentních bodů. **Mezi nečleny naopak uvažovalo o vstupu do odborů téměř 11 % zaměstnanců a další více než pětina uvedla, že neví, zda uvažuje o vstupu.** V podílu nečlenů uvažujících o vstupu lze spatřovat potenciál k rekrutaci nových členů. Srovnání s rokem 2003 nicméně naznačuje, že podíl nečlenů, kteří jsou vstupu do odborů nakloněni, se snížil. Podíl nečlenů, již o vstupu spíše či rozhodně neuvažují, se za dvacet let nezměnil, narostla nicméně výrazně skupina těch, kteří nedokážou k této otázce zaujmout žádnou pozici: v roce 2003 odpovědělo 18 % zaměstnanců, že o vstupu uvažují, a jen 14 % zvolilo odpověď „nevím“.

Podíváme-li se na to, čím jsou charakterističtí členové odborů ve srovnání s ostatními zaměstnanci, zjišťujeme, že jednou z nejvýraznějších odlišností je věková struktura obou skupin. **Odboráři jsou v průměru starší než jejich protějšky z řad nečlenů:** průměrný věk zaměstnance – člena odborů – je 48 let, průměrný věk zaměstnance, který není členem, je 42 let. Analyzujeme-li podrobněji, jak věkové složení obou skupin vypadá, je zřejmé, že zatímco mezi nečleny jsou jednotlivé věkové kategorie relativně vyrovnané, mezi odboráři prakticky chybějí zaměstnanci mladší 30 let a rovněž věková kategorie 30–39 let je zastoupena výrazně méně než mezi nečleny. Naopak téměř polovina členů odborů je ve věku 50 a více let.

Graf č. 6 **Věk zaměstnanců dle členství v odborech** (%)



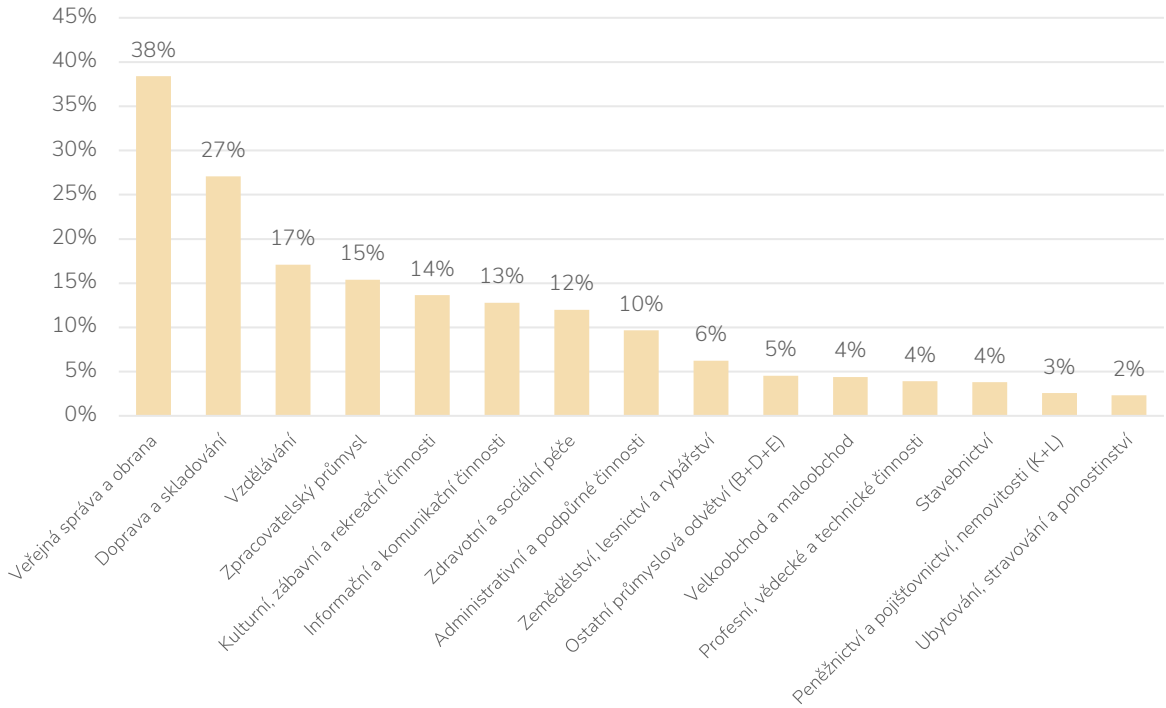
Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 1 417

Vzhledem k věkové struktuře skupiny odborářů mezi zaměstnanci se zdá, **že jakkoli se daří určitý počet nových členů do odborových řad získávat, neplatí to o nejmladší generaci zaměstnanců**. Ti do odborů vstupují jen ve zcela ojedinělých případech.

Z hlediska profesního zařazení členů odborů se ukazuje, že odborová organizovanost je u naprosté většiny profesí zhruba stejná. Specifickou míru odborové organizovanosti lze sledovat pouze u zaměstnanců pracujících jako obsluha strojů a zařízení či jako montéři, u nichž je tendence se odborově sdružovat výrazně větší než u ostatních skupin. To, že jsou členy odborů, mezi nimi uvedlo takřka 24 % respondentů, tedy o přibližně 10 p. b. více, než by odpovídalo průměrné odborové organizovanosti. Zároveň tato profesní skupina tvoří pětinu dotazovaných členů odborů, zatímco mezi nečleny je jejich podíl zhruba jedna desetina.

Míra odborové organizovanosti souvisí do značné míry s odvětvím, v němž podnik zaměstnávající dotazované působí. **Zaměstnanci veřejné správy** a odvětví dopravy tendují k členství v odborech výrazně více než zaměstnanci ostatních odvětví. V případě veřejné správy a obrany se k členství v odborech přihlásily bezmála dvě pětiny respondentů. Zcela opačná je situace v takových odvětvích, jako jsou ubytování a stravování, peněžnictví, pojišťovnictví a činnosti v oblasti nemovitostí, stavebnictví, profesní, vědecké a technické činnosti nebo v odvětví obchodu. Zde jsou zaměstnanci členy odborů jen zcela výjimečně.

Graf č. 7 **Podíl členů odborů v jednotlivých odvětvích** (%)

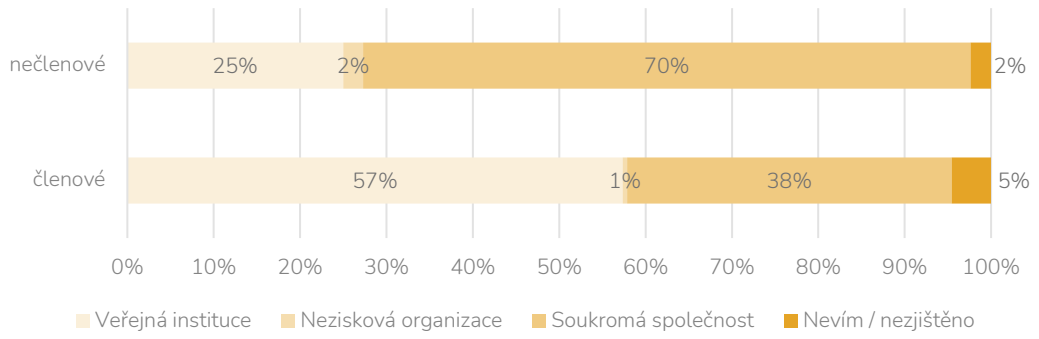


Pozn.: Odvětví dle klasifikace NACE

Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 1 417

Vysoká míra odborové organizovanosti v odvětví veřejné správy a obrany se odráží v tom, že členové odborů se výrazně častěji rekrutují z veřejného sektoru než nečlenové. Mezi členy odborů pracuje více než polovina ve veřejných institucích, mezi nečleny je to jen zhruba čtvrtina.

Graf č. 8 **Sektor, v němž působí zaměstnavatel, dle členství v odborech** (%)

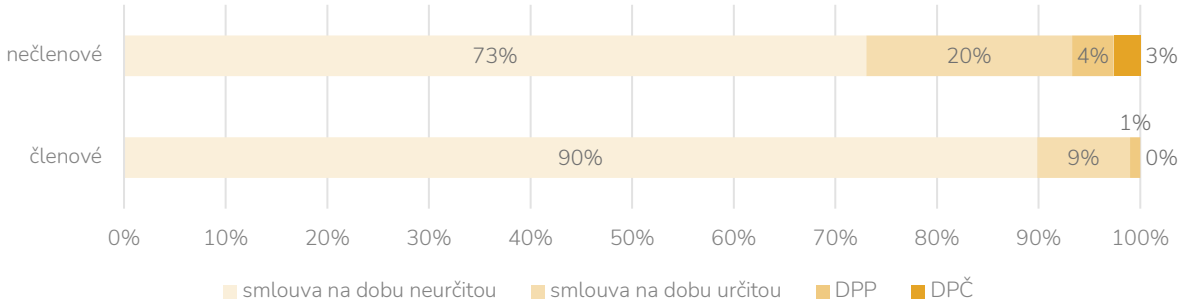


Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 1 417

Míra odborové organizovanosti je rovněž pochopitelně větší ve velkých podnicích, v nichž také častěji odbory působí. V zásadě lze říci, že míra odborové organizovanosti roste s velikostí podniku. V podnicích do 10 zaměstnanců jsou v odborech jen 3 % zaměstnanců, zatímco v největších podnicích s 250 a více zaměstnanci jich jsou v odborech již skoro tři desetiny.

Členství v odborech je dále **méně obvyklé** u zaměstnanců, kteří pracují méně než 40 hodin týdně (sdružuje se mezi nimi cca 10 % respondentů), což se **týká především pracujících s kratšími úvazky**. Totéž platí o zaměstnancích s **různými typy termínovaných smluv a dohod**. Členy odborů se naopak stávají především zaměstnanci se smlouvou na dobu neurčitou, což svědčí o tom, že ke vstupu do odborů tendují pracovníci teprve tehdy, když pociťují určitý stupeň identifikace s daným podnikem, do nějž si mohou projektovat svou budoucnost. **Pokud je perspektiva u daného zaměstnavatele nejistá, snižuje to pravděpodobnost, že se zaměstnanci budou angažovat v systému kolektivního vyjednávání.**

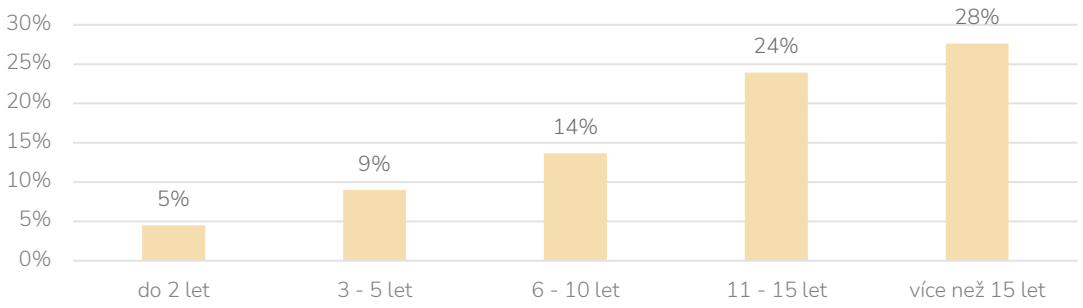
Graf č. 9 **Typ smlouvy dle členství v odborech** (%)



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 1 417

S tím souvisí skutečnost, že **členové odborů pracují u stávajícího zaměstnavatele zpravidla déle než nečlenové**. Zaměstnanci sdružení v odborech působí u zaměstnavatele v průměru 14 let, zatímco zaměstnanci z řad nečlenů pouze 8 let.

Graf č. 10 **Podíl členů odborů dle délky působení u stávajícího zaměstnavatele** (%)

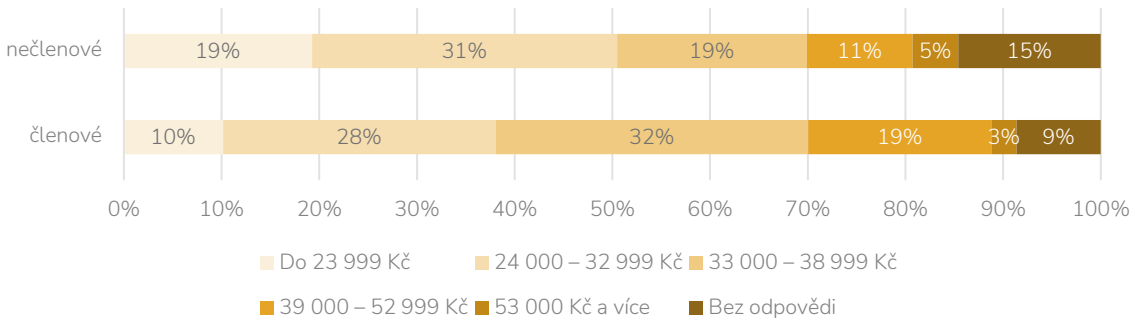


Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 1 417

Další analýzy ukazují, že neplatí, **že by zaměstnanci měli tendenci se více odborově sdružovat tehdy, když nemají jinou možnost ovlivňovat dění v podniku**. Naopak se ukazuje, že členové odborů mají častěji v zaměstnání programy na zapojení zaměstnanců do rozhodování či na podporu jejich iniciativy a účasti na podnikových záležitostech (např. prostřednictvím autonomních týmů, kroužků kvality) než nečlenové. Obdobné programy uvedlo 38 % členů oproti 26 % nečlenů. **To by nasvědčovalo tomu, že zaměstnanci mají tendenci vstupovat do odborů zejména na pracovištích, kde je obecně iniciativa zaměstnanců podporována a odbory jsou zde jednou z více alternativ zapojení zaměstnanců do chodu podniku.**

S uvedenými charakteristikami souvisejí rozdíly ve finančním ohodnocení obou skupin zaměstnanců. Mezi nečleny odborů je totiž výrazně více zastoupena skupina osob s nejnižšími příjmy. Naopak členové odborů uvedli výrazně častěji mzdy pohybující se kolem průměrné mzdy nebo mírně nad ní. Nečlenové byli dále méně ochotní o výši své mzdy referovat.

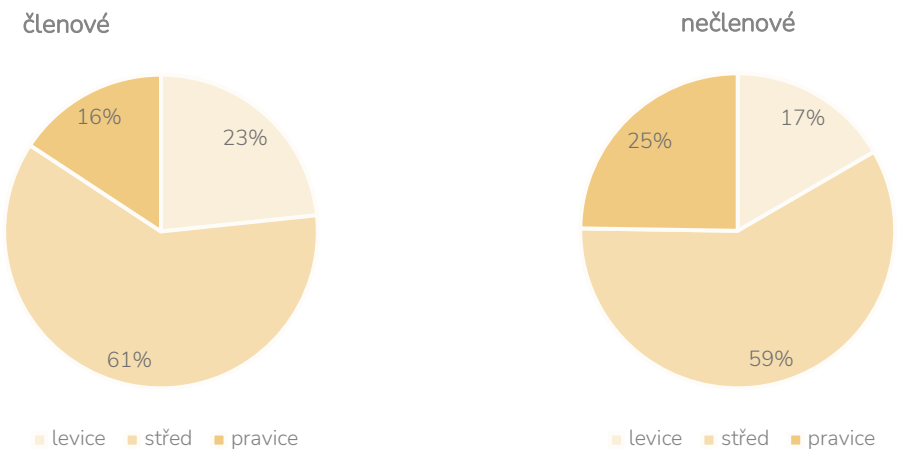
Graf č. 11 **Průměrný čistý měsíční výdělek dle členství v odborech** (%)



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 1 417

Mezi nečleny odborů je v porovnání s členy významně více zaměstnanců, kteří zaujímají pravicové postoje (viz graf č. 12).[143]

Graf č. 12 **Levo-pravá orientace dle členství v odborech** (%)



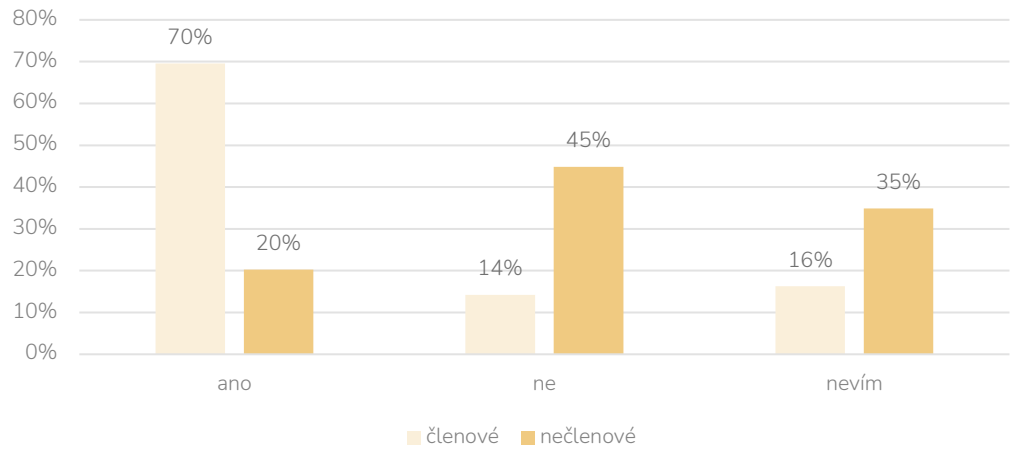
Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 1 417

Výrazně se do členství v odborech promítá i to, zda má respondent zkušenost s odbory ze své rodiny. Členové odborů totiž většinou uvádějí, že někdo z jejich rodičů nebo jiných blízkých příbuzných byl či je organizovaný v odborech po roce 1990. Mezi nečleny má tuto zkušenost jen jedna pětina a více než třetina vůbec neví, zda byl někdo z rodičů organizován v odborech.

Členství v odborech naopak **nesouvisí s úrovní vzdělání zaměstnanců**. Pouze ve skupině zaměstnanců, kteří dosáhli maximálně základního vzdělání, je velmi neobvyklé, že by byl někdo členem odborů (jen necelá 2 % z nich). U ostatních vzdělanostních skupin se odborová organizovanost statisticky významně neliší. Rovněž pohlaví nehraje v členství v odborech roli. Muži a ženy se odborově sdružují stejnou měrou.

[143] Hodnota indexu levo-pravé orientace byla získána jako průměrné skóre odpovědí na čtyři otázky, které zjišťovaly, do jaké míry respondenti očekávají intervence státu a do jaké míry se domnívají, že by příslušné oblasti měly být ponechány volnému působení tržních mechanismů. Respondenti měli svůj postoj vyjádřit pomocí sedmibodové škály, která se pohybovala od naprostého příklonu k intervenci státu k naprostému příklonu k tržním mechanismům. Konkrétně se indikátory týkaly rozvoje hospodářství, sociálního zabezpečení, získávání práce a (re)distribuce zisku.

Graf č. 13 **Byl/je někdo z Vašich rodičů či jiných blízkých příbuzných organizovaný v odborech po roce 1990?** (%)

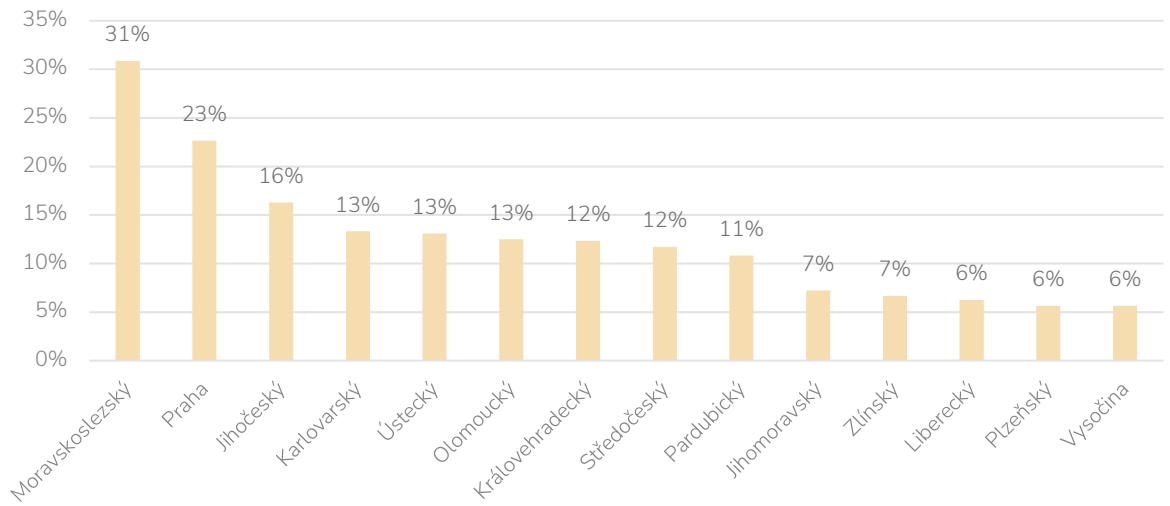


Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 1 417

Ptáme-li se zaměstnanců, zda uvažují v blízké době o změně práce, **pak nečlenové odpovídají, že rozhodně či spíše o změně uvažují v 16 % případů, což je dvakrát více než mezi členy odborů**. To by svědčilo o menší spokojenosti se zaměstnáním a menší identifikaci s podnikem u zaměstnanců, kteří členy odborů nejsou. Když se ale ptáme na to, jak jsou zaměstnanci celkově se svou současnou prací spokojeni, členové odborů a nečlenové se ve svých odpovědích neliší. **To může naznačovat, že právě jistá identifikace s podnikem, možnost seberealizace v rámci podniku a možná i participace prostřednictvím odborových aktivit snižuje fluktuační chování zaměstnanců.** Členové odborů se na druhou stranu výrazně častěji obávají propouštění než nečlenové. To, že se velmi obávají, že bude jejich podnik v blízké budoucnosti propouštět zaměstnance, uvádí 12 % členů, mezi nečleny se oproti tomu propouštění v blízké budoucnosti velmi obávají jen 4 % zaměstnanců.

V neposlední řadě stojí za zmínku, že míra, v níž se zaměstnanci odborově organizují, není stejná ve všech regionech, což nepochybně souvisí s odvětvovou strukturou a s typem podniků v tom kterém kraji. Vysoký podíl odborářů byl zjištěn v Moravskoslezském kraji, kde se sdružuje necelá třetina zaměstnanců, a dále v Praze s necelou čtvrtinou zaměstnanců v odborech. Naopak v krajích, jako jsou Vysočina a Plzeňský kraj, je podíl členů nejmenší a pohybuje se kolem 6 %.

Graf č. 14 **Podíl členů odborů v jednotlivých krajích ČR** (%)



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 1 417

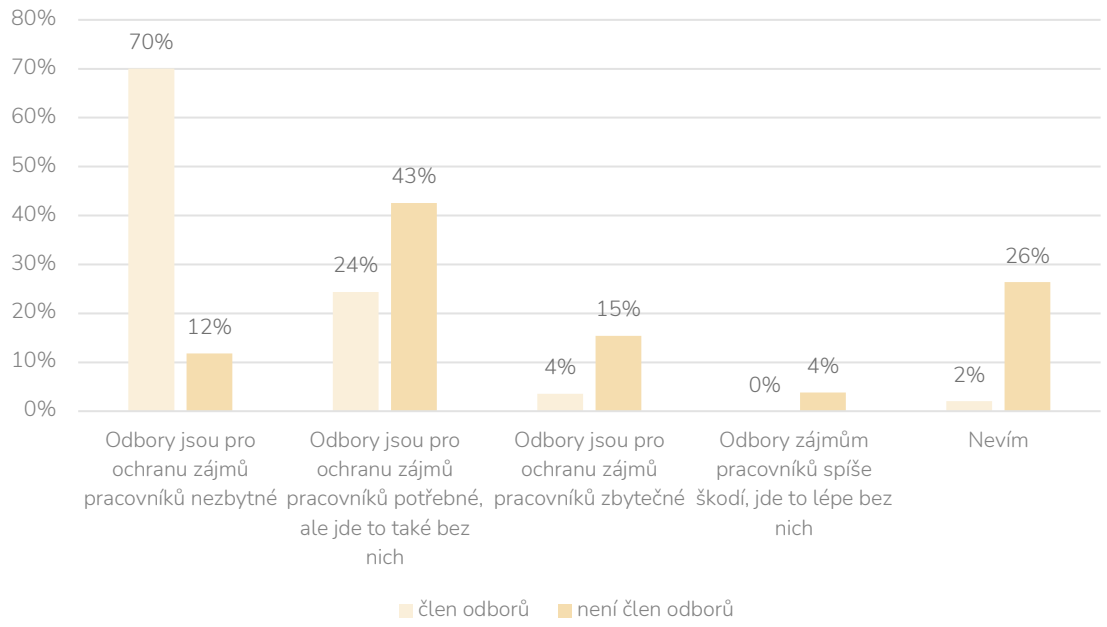
3.3 Jak nahlížejí na odbory nečlenové a proč se sami neorganizují?

3.3.1 Postoje k odborům

Postoje k odborům jsou velmi důležitým lakmusovým papírkem pro odhad možnosti růstu odborové členské základny. Data ukazují, **že ve společnosti převažují vůči odborům spíše pozitivní postoje** (viz grafy č. 15, 16 a 17). Ani zaměstnanci, kteří nejsou organizováni v odborech, se tedy vůči odborům nevymezují zcela negativně. O zbytečnosti odborových organizací pro ochranu zájmů pracovníků je přesvědčeno asi 15 % nečlenů. Za „škodlivé“ označují odbory jen 4 % zaměstnanců vně odborů. Podobné podíly vidíme i u hodnocení velikosti vlivu odborů na chování zaměstnavatelů (viz graf č. 16). Další, relativně silnou skupinou jsou ti nečlenové, kterým je role odborů neznámá a nemají na věc názor (26 %).

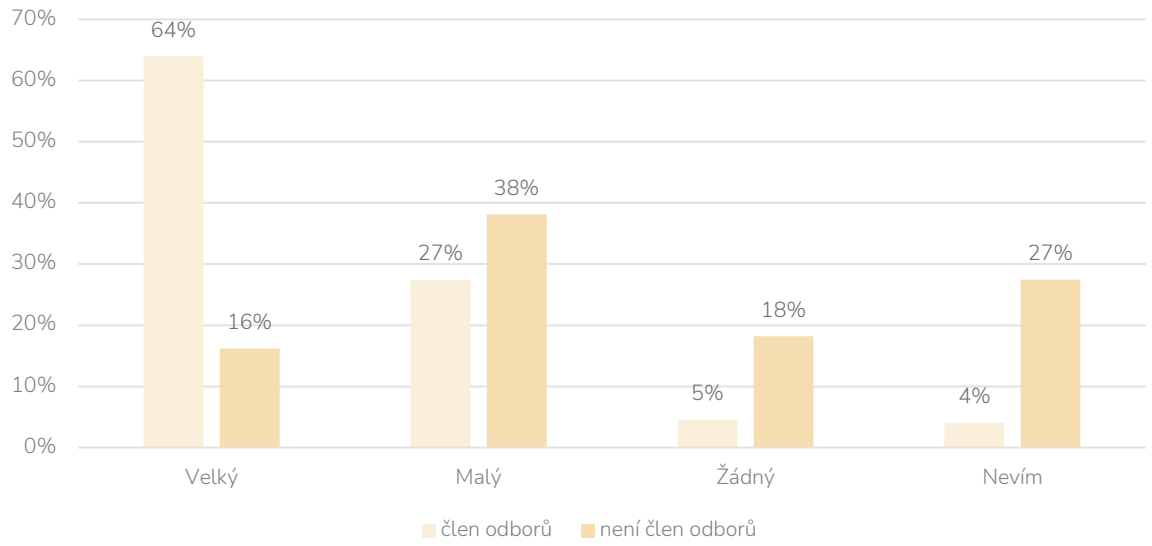
Postoje nečlenů vůči odborům se liší nejen podle sociodemografických charakteristik zaměstnanců, ale také podle pracovních podmínek u konkrétního zaměstnavatele. Jako velmi silný faktor ovlivňující **postoje k odborům u nečlenů se ukazuje být názorové klima významných druhých**. Pozitivní postoje respondentů nečlenů většinou úzce korespondují s postoji jejich blízkého vztahového okolí (přátelé/rodina). Zaměstnanci, kteří se domnívají, že jsou odbory pro ochranu jejich zájmů nezbytné, nemají většinou mezi svými přáteli a blízkými osoby s převažujícím negativním vztahem k odborům. Stejně tak pozitivní postoje zaujímají zaměstnanci nečlenové, jejichž rodiče byli nebo jsou odborově organizovaní.

Graf č. 15 **Názory zaměstnanecké populace na potřebnost odborů, pokud jde o ochranu zájmů pracovníků, tříděno dle členství v odborech**



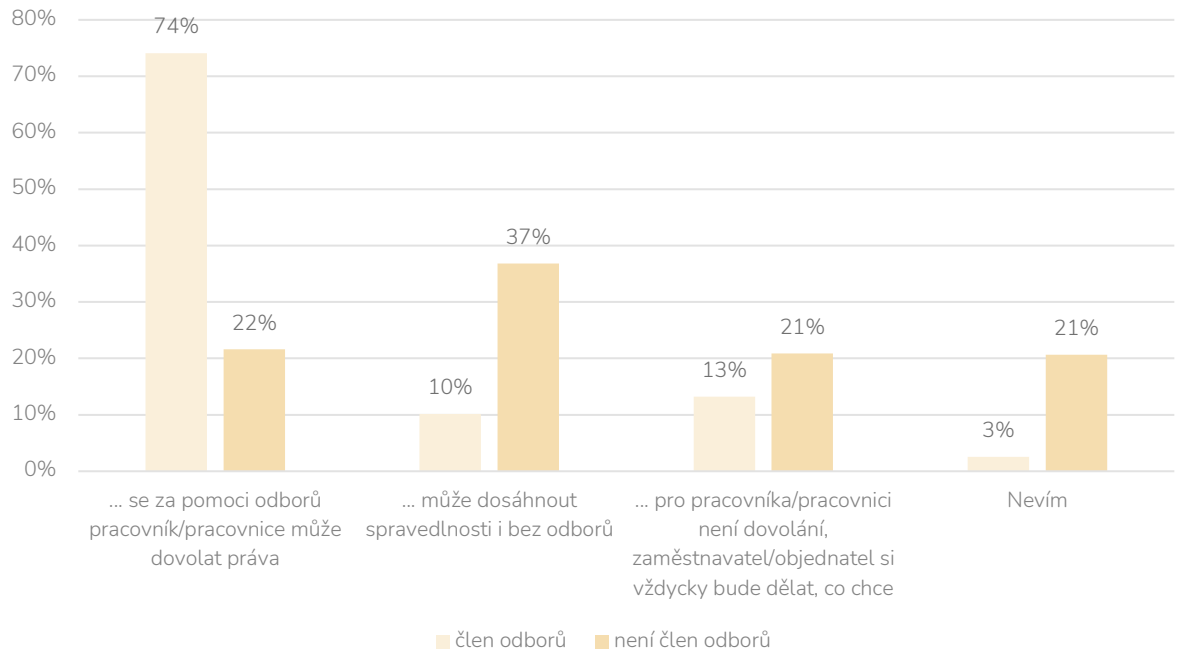
Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci

Graf č. 16 **Jak velký mají odbory vliv na chování zaměstnavatele, podle členství v odborech**



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci

Graf č. 17 **Jak vnímají zaměstnanci možnost dovolat se svých práv v případě sporu se zaměstnavatelem podle členství v odborech**

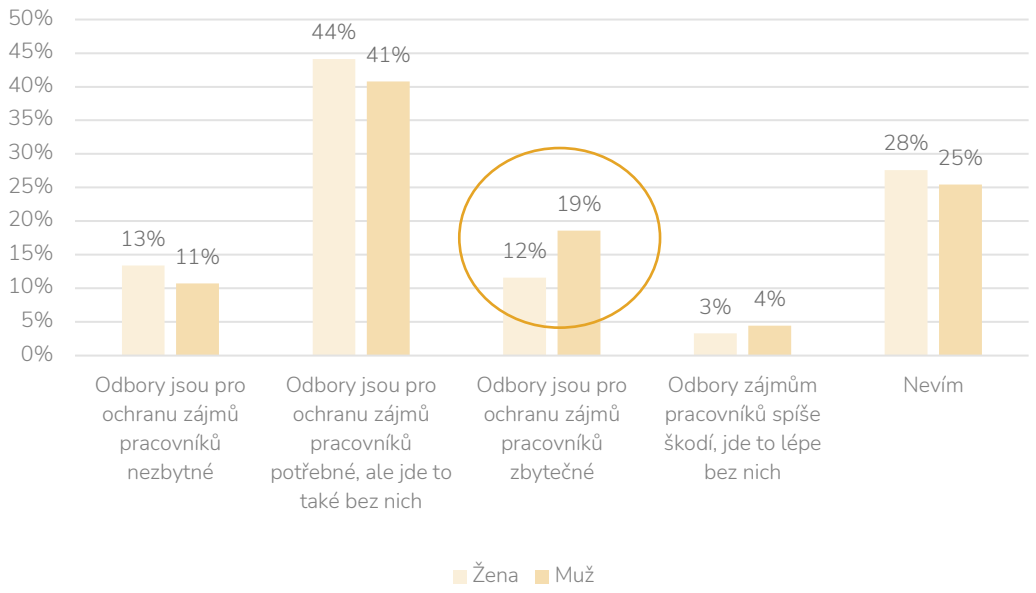


Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci

Zajímavé je, že ženy u všech tří postojových indikátorů vnímají roli odborů jinak než muži. Muži častěji než ženy uváděli, že odbory jsou pro ochranu zájmů pracovníků zbytečné (19 %, respektive 12 %). V tomto směru jsou tedy ženy méně radikální. **Ženy zase častěji než muži vypovídají, že odbory se jich zastanou v případě pracovního konfliktu.** Muži naopak častěji vypovídají, že je možné dovolat se práva sám, bez pomoci odborů**. Tyto souvislosti ilustrují poměry zejména v soukromém sektoru.** Ve veřejném sektoru se postoje k odborům mezi muži a ženami statisticky významně neliší.

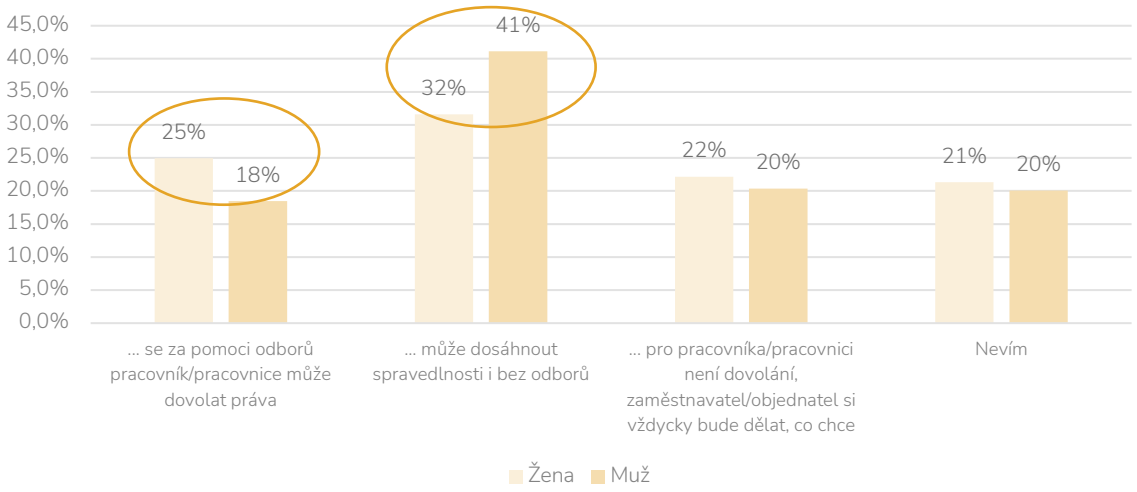
Pokud jde o věk, jediná **kategorie zaměstnanců nečlenů ve věku 50 a více let vykazovala v porovnání s ostatními častěji negativně-radikální postoje vůči odborům**, a to pokud šlo o míru jejich vlivu na zaměstnavatele a přesvědčení o jejich škodlivosti. Mladší respondenti do 30 let častěji neměli na věc názor.

Graf č. 18 **Role odborů při ochraně zájmů pracovníků, tříděno dle pohlaví**



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci nečlenové

Graf č. 19 **Možnost dovolat se svých práv v případě sporu se zaměstnavatelem a role odborů, tříděno dle pohlaví**



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci nečlenové

Z rozložení odpovědí na postojové otázky podle vzdělání vyplývá, že středoškoláci (nečlenové odborů) sice více než vysokoškoláci legitimizují odbory jako instituci, která je nezbytná pro ochranu zájmu pracovníků, nicméně tato skupina je k jejich vlivu na zaměstnavatele a na jejich reálnou pomoc skeptičtější, tedy nejčastěji zastávají názor, že si zaměstnavatel stejně bude dělat, co bude chtít, a odbory na něj budou mít jen malý vliv. **Naopak vysokoškoláci při řešení sporů nejvíce ze všech důvěřují sami sobě.** Pracovníci se základním vzděláním na věc nejčastěji nemají názor (viz tabulka č. 6).

Tabulka č. 6 **Postoje k odborům podle vzdělání respondentů nečlenů**

		ZŠ	SŠ	VŠ			ZŠ	SŠ	VŠ
Jak velký vliv si myslíte, že mají odbory na chování zaměstnavatelů?	Velký	10,7 %	15,4 %	19,6 %	Pokud se pracovník/pracovnice dostane do konfliktu či sporu se zaměstnavatelem (případně objednatelem práce), myslíte si, že...:	... se za pomoci odborů pracovník/pracovnice může dovolat práva	12,0 %	22,0 %	22,3 %
	Malý	34,7 %	35,7 %	44,4 %		... může dosáhnout spravedlnosti i bez odborů	25,3 %	32,2 %	50,0 %
	Žádný	18,7 %	21,3 %	11,7 %		... pro pracovníka/pracovnici není dovolání, zaměstnavatel/ /objednatel si vždycky bude dělat, co bude chtít	22,7 %	24,4 %	13,1 %
	Nevím	36,0 %	27,6 %	24,3 %		Nevím	40,0 %	21,5 %	14,5 %
		ZŠ	SŠ	VŠ					
Který z následujících výroků podle Vás nejlépe odpovídá skutečnosti?	Odbory jsou pro ochranu zájmů pracovníků nezbytné	6,8 %	13,2 %	9,8 %					
	Odbory jsou pro ochranu zájmů pracovníků potřebné, ale jde to také bez nich	24,3 %	39,7 %	52,5 %					
	Odbory jsou pro ochranu zájmů pracovníků zbytečné	12,2 %	16,2 %	14,2 %					
	Odbory zájmům pracovníků spíše škodí, jde to lépe bez nich	5,4 %	3,3 %	4,7 %					
	Nevím	51,4 %	27,6 %	18,7 %					

Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci nečlenové

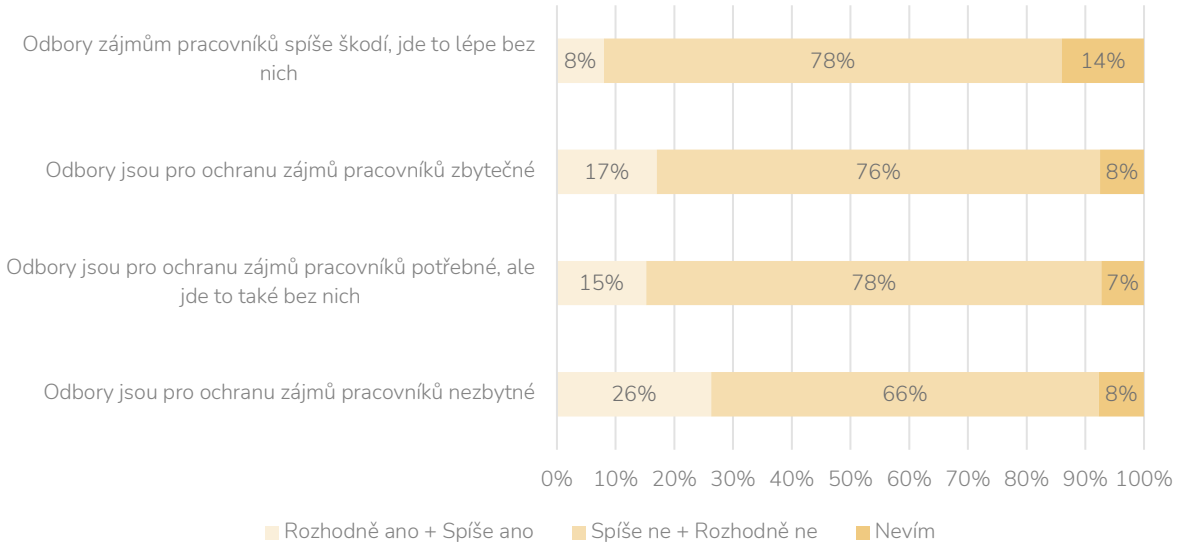
Stejně jako vysokoškoláci i respondenti s vyššími příjmy mají pocit, že se v případě sporu o sebe dokážou postarat sami.

Další proměnnou, která úzce koreluje s postoji k odborům, je orientace respondenta na levo-pravé škále společensko-politických hodnot. Zde jednoznačně vychází, že **smysl a ochrannou funkci odborů společně s jejich vlivem na zaměstnavatele uznávají častěji zastánci levicových hodnot, a to zejména v porovnání s pravicově orientovanými respondenty**. Například mezi levicově orientovanými respondenty věří v sílu odborů, pokud jde o dovolání se práva při řešení sporu, celá třetina těchto respondentů. Mezi pravicově orientovanými je to ale jen 16 % z nich.

Na postoje k odborům u nečlenů nebyl prokázán statisticky významný vliv uzavřené pracovní smlouvy (na dobu určitou/neurčitou), délky praxe v podniku ani průměrné délky pracovní doby.

Pokud jde o firemní charakteristiky, je to vždy spíše **veřejný** než soukromý sektor a **velké podniky s více než 250 zaměstnanci oproti menším, kde respondenti pociťují vliv odborů** a kde jim přiznávají důležitost při ochraně zaměstnaneckých zájmů. **Pozitivní postoje** vůči odborům jsou také častěji artikulovány u zaměstnanců nečlenů, kteří v krátkodobém **horizontu uvažují o změně práce** (viz graf č. 20).

Graf č. 20 **Postoje nečlenů k odborům podle toho, zda zaměstnanci uvažují o změně práce v následujících 6 měsících**

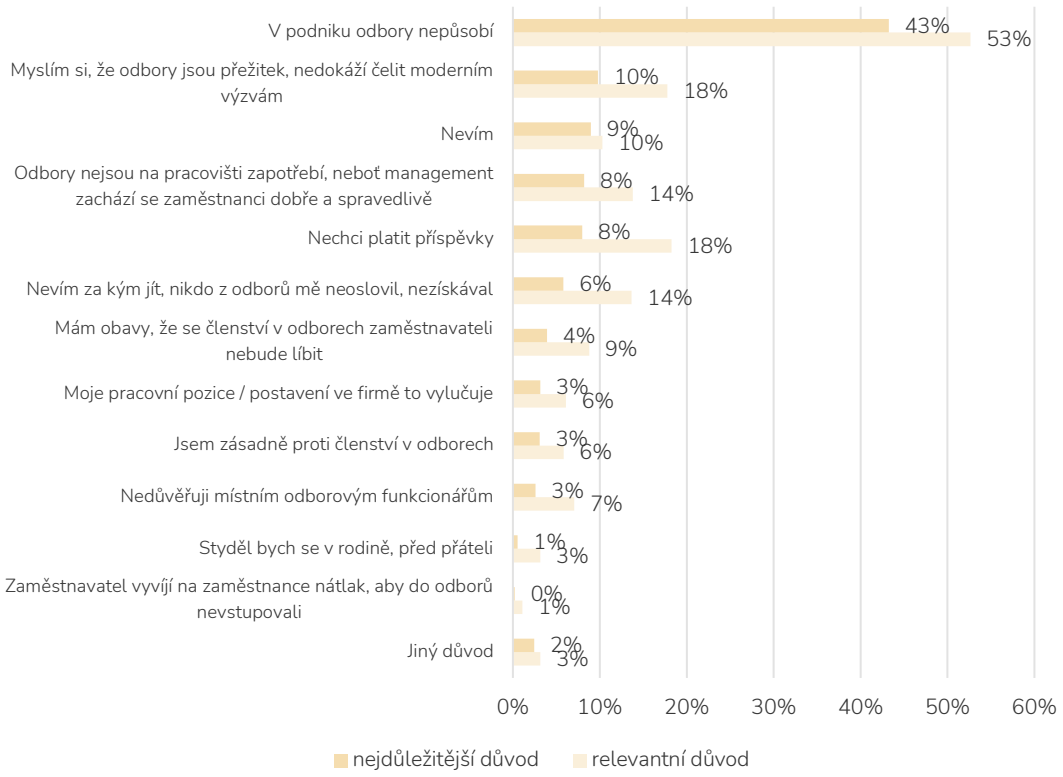


Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci nečlenové

3.3.2 Jaké jsou nejčastěji uváděné důvody, proč zaměstnanci nejsou organizováni v odborech

Logickým a velmi častým důvodem, proč se respondenti neorganizují, je sama skutečnost, že **odbory nejsou na pracovišti založeny**. Nepřítomnost odborů na pracovišti je překážkou pro odborovou organizovanost u 65 % zaměstnanců, kteří uvedli, že o vstupu do odborů uvažují. Jako **další významný faktor se ukazuje neochota platit odborové příspěvky**. Zaměstnanci stále zvažují, zda se jim členství v odborech bude, či nebude finančně vyplácet. Jako relevantní důvod tento motiv uvedlo 18 % nečlenů. Příspěvky nechtějí platit častěji muži než ženy a překvapivě je to překážka zejména pro respondenty s vysokoškolským vzděláním. Podobné procento respondentů (18 %) uvedlo jako důvod, proč se neorganizují, názor, že odbory jsou přežitek. Myslí si to zejména mladí lidé do 30 let a muži. Zajímavé je, že **tento názor je častější právě mezi respondenty, u nichž v podniku odborová organizace působí**.

Graf č. 21 **Důvody, proč není členem/členkou odborové organizace** (%)



Pozn.: Při označování relevantních důvodů mohli respondenti označit všechny, které pro ně hrají roli. Součet proto přesahuje 100 %. U nejdůležitějšího důvodu byl označován pouze jeden hlavní důvod, v tomto případě je tedy součet 100 %.

Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 1 220 (zaměstnanci, kteří nejsou členy odborů)

Individualizované pracovní vztahy, kde management plní svou roli dobře a zaměstnanci nemají potřebu se odborově organizovat, jsou dalším relevantním důvodem, proč zaměstnanci nemají potřebu vstupovat do odborů. Tento důvod uvedlo 14 % respondentů a jako nejdůležitější jej označilo 8 % respondentů. Častěji je tento důvod relevantní pro zaměstnance ve veřejných institucích.

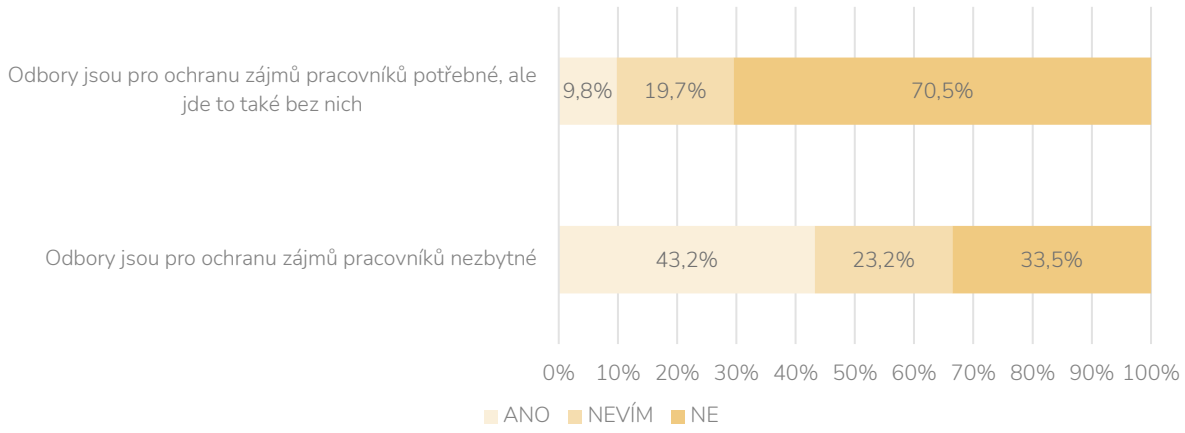
Další zjištění poukazují na to, že **část zaměstnanců nemá dostatek informací o možnosti vstupu do odborů a sama neprojevuje iniciativu zajímat se o členství**. Přesto by někteří z nich mohli členství zvažovat, pokud by byli přímo osloveni zástupci odborů. Pro odborové organizace to znamená, že aktivní přístup k náboru a osobní komunikace s potenciálními členy může hrát klíčovou roli při rozšiřování členské základny. Pasivita zaměstnanců tak není nutně výrazem nezájmu, ale spíše důsledkem chybějící iniciativy ze strany odborů. Mezi zaměstnanci uvedlo 14 % zaměstnanců jako důvod svého nečlenství, že nevědí, na koho se obrátit, neboť je nikdo z odborů zatím neoslovil.

Obavy, že by se členství v odborech nelíbilo zaměstnavateli, uvedlo jako relevantní důvod 9 % zaměstnanců nečlenů. Toto riziko je vnímáno jako významně nižší oproti roku 2003, kdy podobné obavy mělo 16 % zaměstnanců nečlenů. V současnosti jsou zvýšené obavy z negativní reakce zaměstnavatele evidovány zejména v kultuře a obchodě.

3.3.3 Kdo uvažuje o vstupu do odborů?

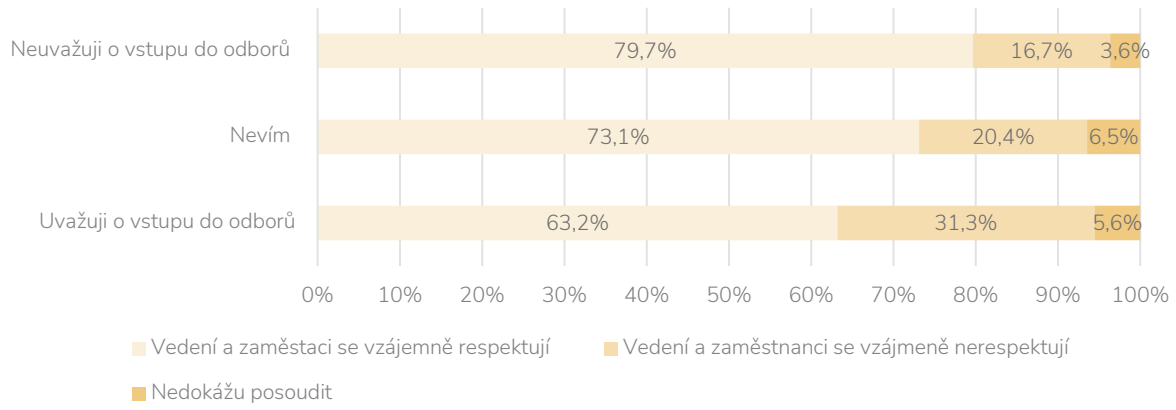
Jak již bylo uvedeno, o **vstupu do odborů uvažuje asi 11 % zaměstnanců**, kteří v současnosti nejsou členy odborové organizace a 21 % z nich uvedlo, že neví. Z logiky věci, jsou úvahy o členství významně ovlivněny i dříve diskutovanými **postoji k odborům**. O tom, že vstoupí do odborů, uvažují zejména ti, kteří se domnívají, že odbory se mohou zastat jejich práv (viz graf č. 22). Zároveň se jedná o zaměstnance, kteří **častěji uvádějí, že vztahy u nich na pracovišti jsou bez vzájemného respektu**. Zatímco mezi potenciálními členy odborů celá třetina hodnotí vztahy s vedením na pracovišti jako nerespektující, mezi těmi, kteří o vstupu neuvažují, je negativní hodnocení vzájemných vztahů významně méně zastoupeno (17 %). Stejně tak se u těch, kteří uvažují o vstupu do odborů, projevují další negativní jevy na pracovišti. O vstupu do odborů uvažuje významně více zaměstnanců, kteří uvedli, že s nimi vedení **nezachází spravedlivě** (43 % z těch, kteří uvažují o vstupu). Naopak mezi těmi, kteří o vstupu neuvažují, uvedlo odpověď, že vedení se zaměstnanci nezachází spravedlivě, jen 19 % z nich. Stejně tak ti zaměstnanci, kteří uvažují o vstupu do odborů, uvádějí **méně často, že se mohou obrátit s problémem na svého nadřízeného** (51 % vs. 65 %).

Graf č. 22 **Uvažujete o vstupu do odborů?**



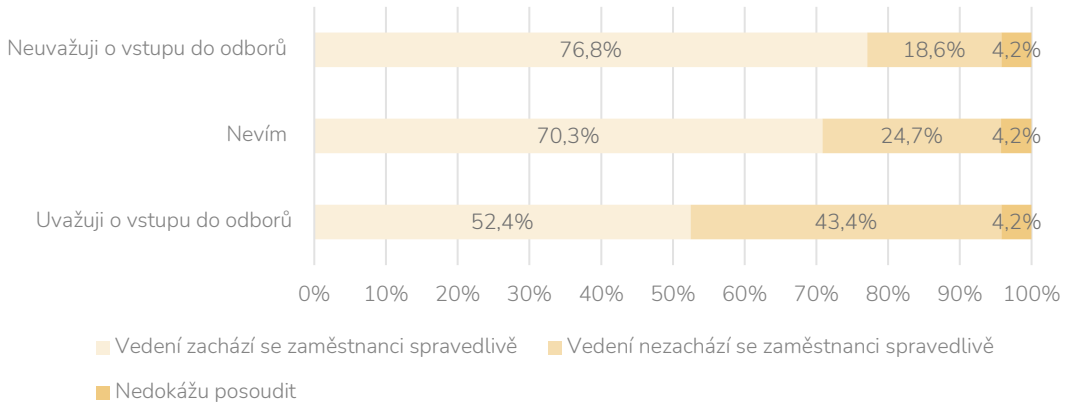
Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci nečlenové

Graf č. 23 **Vzájemný respekt vedení podniku/organizace a zaměstnanců podle zájmu o vstup do odborů**



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci nečlenové

Graf č. 24 **Spravedlivé zacházení se zaměstnanci ze strany vedení podniku/organizace podle zájmu o vstup do odborů**



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci nečlenové

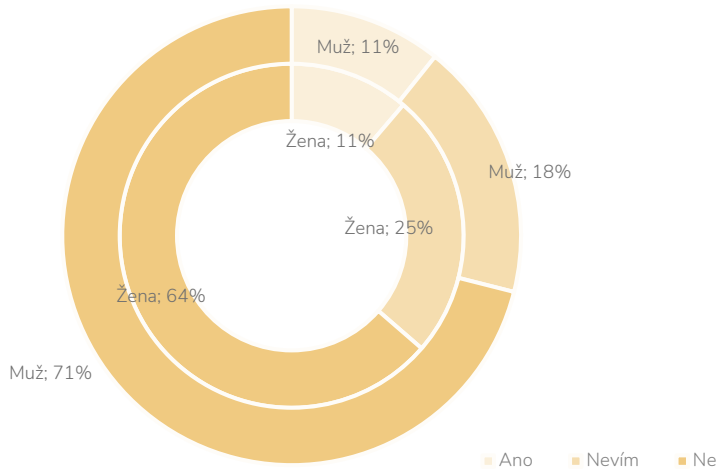
Potvrzuje se tak zjištění ze studie Kroupa et al. (2024), formulované na základě kvalitativních datových zdrojů, že úspěšný nábor nových členů do odborů přichází v momentě, kdy je na pracovišti nějaký problém.

Dokládá to i analýza zaměřující se na proměnnou, která měří fluktuační tendence. Mezi zaměstnanci nečleny, kteří uvažují o vstupu do odborů, jich chce změnit práci v příštích šesti měsících 26 %, přičemž v celé skupině nečlenů je to jen 16 %. Intence vstoupit do odborů silně ovlivňuje i obava, že bude zaměstnavatel v blízké době propouštět. Více než 40 % zaměstnanců, kteří tuto obavu vyjádřili, uvedlo, že uvažují o vstupu do odborů nebo nevědí. U zaměstnanců, kteří se necítí ohroženi, má stejné plány jen 15 % z nich. Prokazuje se tak vnímání ústřední role odborů jako ochránce pracovních míst.

Šance, že se rozhodnou vstoupit do odborů, je pravděpodobně vyšší u žen než u mužů. Ženy jsou, pokud jde o úvahy o vstupu do odborů, více nerozhodné. Muži naopak častěji než ženy volí odmítavý postoj (viz graf č. 25).

U analýzy dalších sociodemografických charakteristik se jako statisticky významný prediktor vstupu do odborů neukázaly ani vzdělání, ani věk. Pokud jde o věk, byly zaznamenány jen **lehce zvýšené četnosti u starších zaměstnanců nad 50 let, kteří oproti ostatním o vstupu do odborů vůbec neuvažují**.

Graf č. 25 **Úvahy o vstupu do odborů podle pohlaví**



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci nečlenové

Zajímavé je, že zatímco u postojů k odborům se jako důležité diferenciační (statisticky významné) proměnné ukázaly být sektorová příslušnost (veřejný/soukromý sektor) a velikost podniku/ organizace, v případě potenciálního vstupu do odborů se tyto třídicí proměnné ukázaly jako nediferenciační; nacházíme tedy podobné intence vstupu do odborů jak u zaměstnanců soukromého, tak u zaměstnanců veřejného sektoru a napříč organizacemi různé velikosti.

3.3.4 Aktivity odborů – co považují zaměstnanci za důležité a jak se odborům daří naplňovat jejich představy?

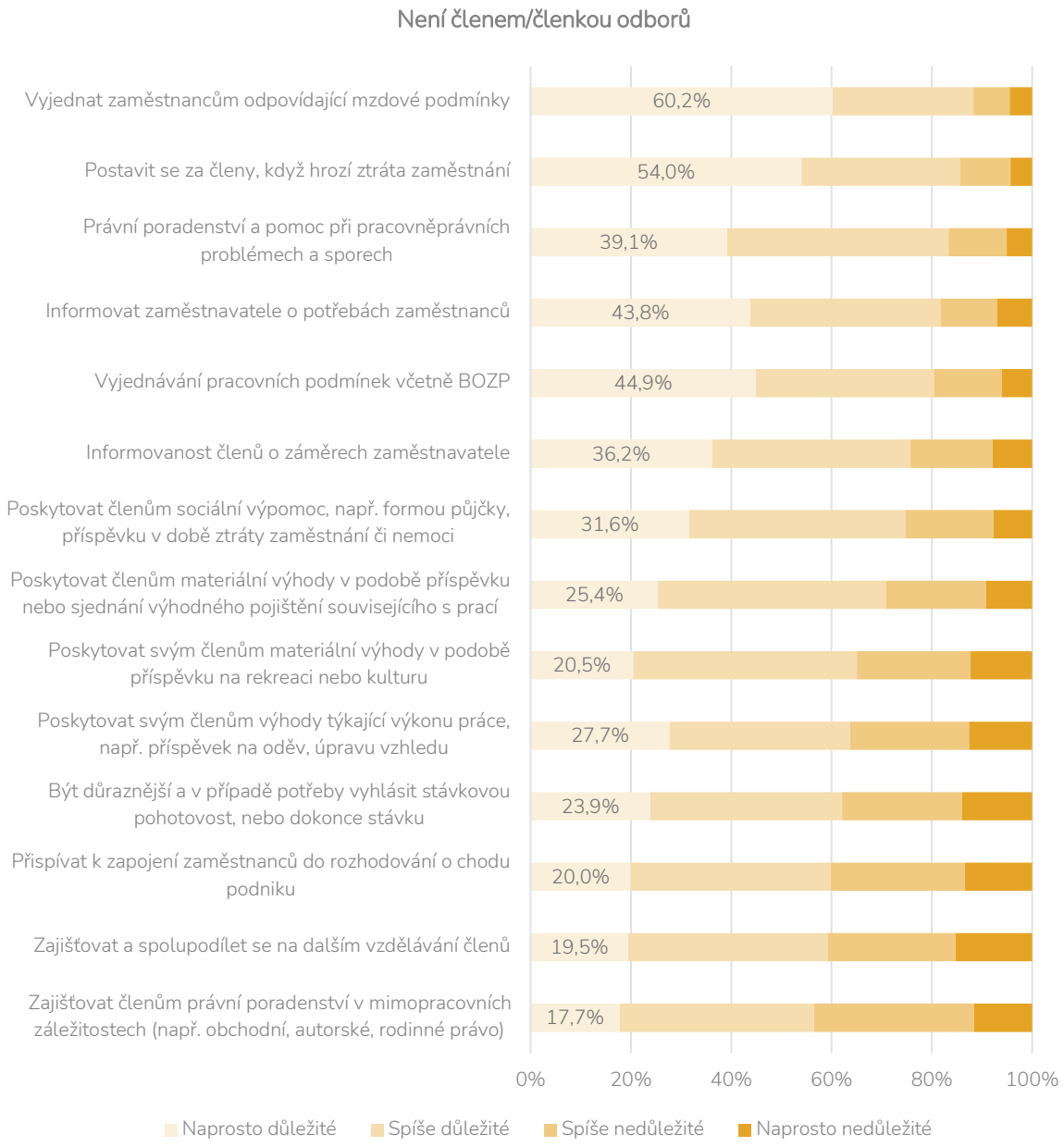
Relativní žebříček důležitosti konkrétních aktivit odborů mají jejich členové a nečlenové sestavený víceméně podobně jen s tím rozdílem, že **odboráři vnímají všechny aktivity jako důležitější** (viz grafy č. 26 a 27).

Jako nejdůležitější jsou podle členů i nečlenů odborů **vnímány klasické tradiční odborové aktivity** jako vyjednávání odpovídajících mzdových podmínek, snaha postavit se za své členy v případě hrozící ztráty zaměstnání, zajištění právního poradenství a pomoci při pracovněprávních problémech a sporech, informování zaměstnavatele o potřebách zaměstnanců a vyjednávání odpovídajících pracovních podmínek včetně BOZP. **Jedním z hlavních rozdílů mezi členy a nečleny odborů je vnímání důležitosti možnosti odborů vyvolat stávkovou pohotovost nebo stávku.** Pro

členy je tento aspekt významně důležitější než pro nečleny, respektive důležitější v relativním porovnání s ostatními odborovými aktivitami.

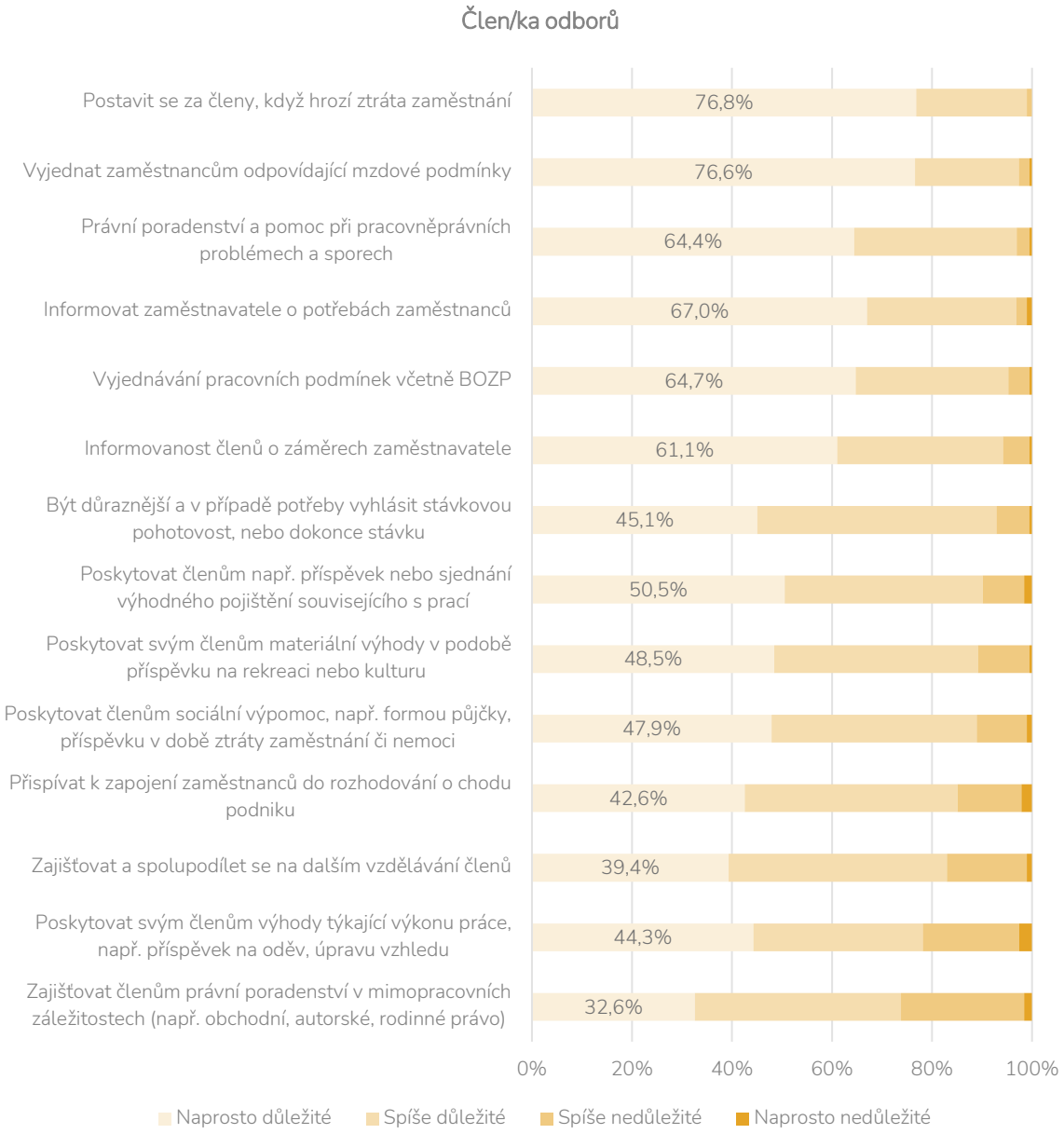
Pokud se zaměříme na nečleny, **kteří uvažují o vstupu do odborů**, je důležitost všech aktivit, stejně jako u členů odborů, hodnocena pozitivně vyšším podílem respondentů. Zaměstnanci, kteří uvažují o vstupu do odborů, se tak příliš neliší v tomto ohledu od samotných odborářů.

Graf č. 26 **Vnímání důležitosti konkrétních odborových aktivit nečleny odborů**



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci nečlenové

Graf č. 27 **Vnímání důležitosti konkrétních odborových aktivit členy odborů**

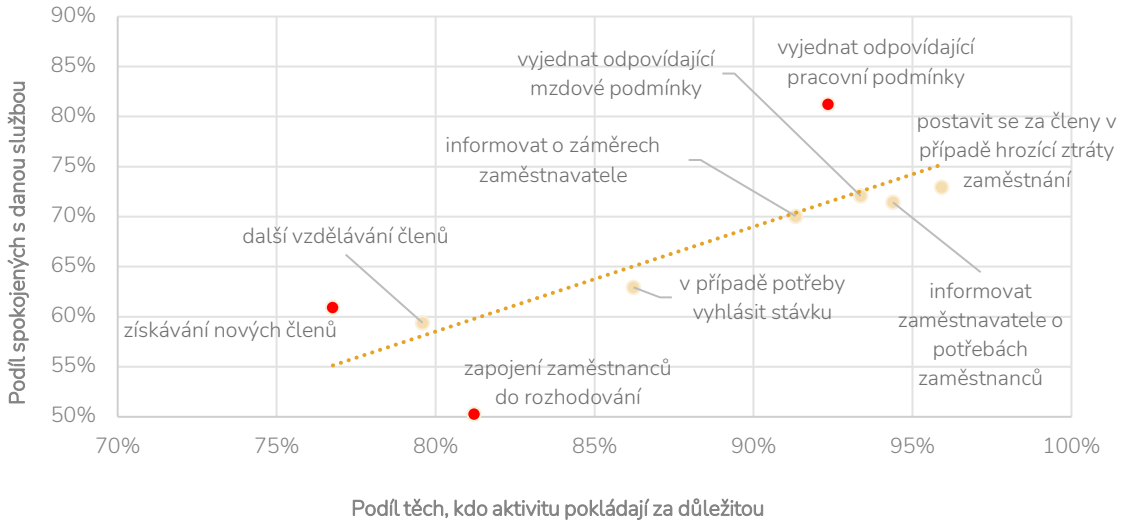


Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, zaměstnanci členové

Do jaké míry jsou aktivity, které vnímají respondenti jako důležité, ve skutečnosti naplňovány a úspěšně realizovány, pak může vést buď ke stabilnímu členství, nebo k fluktuaci odborové členské základny.

Riziko fluktuace a možnost ztráty členů stávající členské základny jsou naším šetřením odhadnuty na 10 %. Takový podíl členů někdy zvažoval ukončení členství v odborech. Pokud by důvodem k těmto úvahám byla nespokojenost s výkonem odborových aktivit v rámci odborové organizace, jejímž je zaměstnanec členem, **bylo by vhodné zaměřit se na oblasti, v nichž odbory ve zvýšené míře neplní očekávání svých členů**. Vzhledem k tomu, že tendence opustit odbory bude tím větší, čím větší důležitost členové přikládají aktivitám, s jejichž výkonem jsou nespokojeni, pokusili jsme se dát do souvislosti to, jakou důležitost členové jednotlivým aktivitám přikládají, a to, jak jsou s jejich výkonem spokojeni.

Graf č. 28 **Soulad v hodnocení důležitosti odborových aktivit a spokojenosti s jejich realizací odborovou organizací členů** (%)



Pozn.: Podíl těch, kteří aktivitu pokládají za důležitou, je podílem členů uvádějících, že je pro ně daná aktivita rozhodně či spíše důležitá. Podíl spokojených je součtem podílů těch, kteří uvedli, že jsou rozhodně či spíše s vykonáváním dané aktivity spokojeni. Pro úplné znění odborových aktivit viz grafy č. 26 a 27.

Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023, N = 197 (pouze členové odborů)

Jak naznačuje toto srovnání, platí, že s výkonem aktivit, jež členové považují za důležité, jsou odboráři také obvykle poměrně spokojeni a u aktivit, jimž přikládají menší důležitost, je rovněž obvykle méně těch, kteří vyjadřují spokojenost s jejich realizací. Tomuto trendu se poněkud vymyká především vyjednávání odpovídajících pracovních podmínek včetně BOZP pro zaměstnance. V této oblasti je totiž spokojených členů výrazně více, než by bylo možné očekávat vzhledem k hodnocení důležitosti této položky odborové agendy. Na druhé straně aktivitou, u které se spokojenost jeví významně nižší, než bychom očekávali, je **přispívání k zapojení zaměstnanců do rozhodování o chodu podniku.**

Zdá se tedy, že část členů by si přála mít možnost více se podílet na rozhodování a že od odborů očekávají v této oblasti o něco větší úsilí.

3.4 Kvalita pracovních vztahů a pokrytí kolektivními smlouvami

Mezi přítomností odborové organizace v podniku a uzavřenou kolektivní smlouvou je logicky velmi těsný vztah. Zajímalo nás proto, v jakém typu organizací jsou zejména uzavírány kolektivní smlouvy, respektive v jakém typu organizací působí odbory. Položili jsme si také otázku, zda odbory působí jako protiváha k „péči" zaměstnavatele, tedy v situaci, kdy zaměstnavatel nenabízí zaměstnancům příznivé pracovní podmínky, nebo zda se jedná o synergický efekt, kdy jsou pracovní podmínky kultivovány z obou stran. Přítomnost odborů na pracovišti může dle výstupů ETI (2010) – Ethical Trading Initiative[144] – přinést zaměstnavatelům řadu výhod. Mezi ně patří zejména budování interpersonálních vztahů založených na důvěře. Odbory mohou ze své pozice totiž velice dobře identifikovat problémy na pracovišti a přispět k jejich spravedlivému řešení. Zároveň se aktivně zasazují o bezpečné pracovní prostředí a dodržování pracovních kodexů, pokud jimi zaměstnavatel disponuje. Odbory přispívají k rovnosti na pracovišti. O tom ve své studii hovoří i Kriega et al. (2013), kteří poukazují na klíčovou roli odborů v redukci mzdového rozptylu mezi pracovníky, čímž plní i funkci posilování principů spravedlnosti a mzdové rovnosti na pracovišti. Podle Verma (2005) odbory vystupují jako významní zprostředkovatelé při řešení pracovních konfliktů a současně poskytují zaměstnancům platformu pro artikulaci jejich profesních potřeb a aktivní participaci na rozhodovacích procesech. Odbory se také mohou aktivně zasazovat o funkční a efektivní systém vzdělávání zaměstnanců. Včasná identifikace problémů na pracovišti může zaměstnavatelům ušetřit náklady a zároveň uvedené aktivity odborů mohou vést k nižší fluktuaci zaměstnanců.

V této části textu se tedy pokusíme zjistit, jaké vztahy evidujeme mezi zaměstnanci a zaměstnavateli na pracovištích s kolektivními smlouvami.

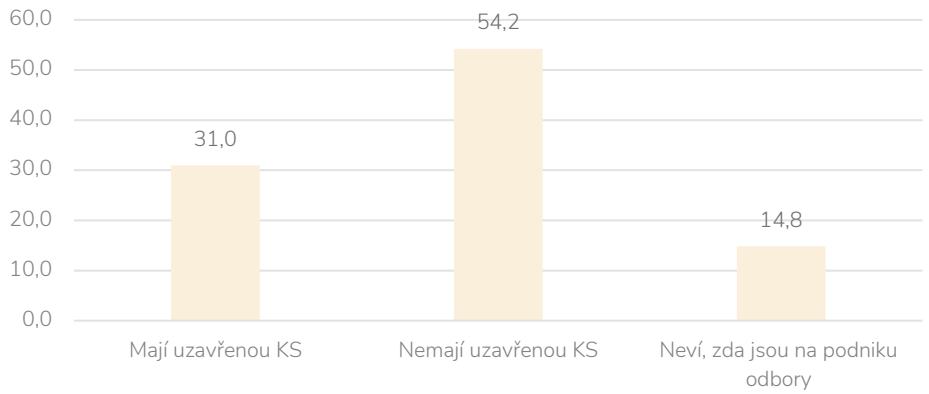
Na otázku, zda v organizaci, kde respondent pracuje, působí odborová organizace, odpovědělo 32 % zaměstnanců kladně. Necelých 15 % respondentů však nevědělo, zda odbory v podniku jsou. Necelá čtvrtina všech zaměstnanců pak uvedla, že je u nich uzavřena kolektivní smlouva (KS). Na tuto otázku však odpovídali jen zaměstnanci, u nichž v podniku odbory působí. Analyticky jsme se tak museli vypořádat s kategorií zaměstnanců, kteří nevěděli o odborech (15 %), respektive nevěděli o existenci kolektivní smlouvy (28 % těch, kteří mají odbory na pracovišti).

Z rozložení odpovědí respondentů, kteří o (ne)existenci KS vědí, vyplývá jasná souvislost, že v naprosté většině podniků, kde odbory působí, je také uzavřena KS. Pouze 4 % respondentů

[144] Sdružení odborů, nevládních organizací a firem, které společně usilují o prosazování lidských práv v globálních dodavatelských řetězcích.

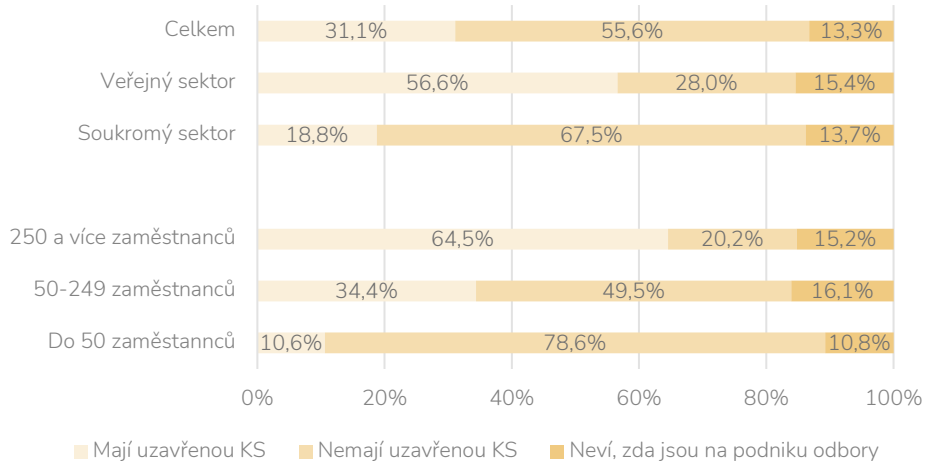
uvedla, že smlouvu uzavřenou nemají. Stanovili jsme si tedy předpoklad, že stejné rozložení bude také u respondentů, kteří odpověděli kategorií „Nevím“. Náhodně jsme tedy vybrali 4 % ze souboru, kde respondenti odpověděli, že nevědí, a těm jsme přiřadili status: „není kolektivní smlouva“. U zbytku uvažujeme, že mají KS v podniku uzavřenou. **Odhadované pokrytí kolektivními smlouvami tak vychází na základě našich dat přibližně 31 %.**

Graf č. 29 **Odhadované pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami v %**



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023 – zaměstnanci, N = 1 417

Graf č. 30 **Pokrytí kolektivní smlouvou podle velikosti podniku a příslušnosti k sektoru (soukromý/veřejný)**



Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023

U respondentů, kteří nevědí o existenci odborů na pracovišti, předpokládáme, že tam spíše odbory nejsou, a tedy není ani uzavřená kolektivní smlouva (viz graf č. 29). Na základě našich dat zřetelně převažuje přítomnost kolektivního vyjednávání a uzavřených kolektivních smluv u velkých podniků (250 a více zaměstnanců) a ve veřejném sektoru. Naopak v malých podnicích (do 50 zaměstnanců) jsou kolektivní smlouvy uzavírány minimálně (11 %). Odhady pokrytí KS u jednotlivých typů organizací ilustruje graf č. 30.

Kvalita pracovních vztahů byla zjišťována na základě sedmi indikátorů (viz tabulka č. 7) měřících různé aspekty kvality práce a kvality vztahu mezi respondentem a jeho zaměstnavatelem. Z těchto sedmi položek byl prostřednictvím faktorové analýzy (FA) extrahován jeden faktor[145], který bude sloužit pro další analýzy jako proměnná identifikující kvalitu pracovních vztahů[146] na pracovišti každého respondenta.

Tabulka č. 7 **Seznam proměnných, které tvoří souhrnný faktor „Kvalita pracovních vztahů“**

Složený indikátor: „Kvalita pracovních vztahů“
Máte v práci příležitosti pro profesní rozvoj? (4bod. škála)
Jak moc jste spokojený/spokojená s tím, jak to na Vašem pracovišti v posledních 12 měsících funguje? (7bod. škála)
Myslíte si, že Váš zaměstnavatel zachází se zaměstnanci spravedlivě? (4bod. škála)
Myslíte si, že se vedení a zaměstnanci vzájemně respektují? (4bod. škála)
Při řešení problémů ve Vašem zaměstnání se můžete obrátit na nadřízeného (4bod. škála)
Jak byste charakterizoval(a) vztahy na Vašem pracovišti? (4bod. škála)[147]
Jak jste celkově spokojen(a) se svým současným zaměstnáním/podnikáním? (7bod. škála)

Položky dotazníku: ODBORY 2023

Extrahovaný faktor vysvětluje 50 % variability vstupujících proměnných. Datový soubor byl testován prostřednictvím KMO parametru a Bartlettova testu sfericity[148]. Jejich výsledky ukazují, že použití FA je vhodné. Extrahovaný faktor byl nazván **kvalita pracovních vztahů** a jeho faktorová skóre byla použita pro návaznou analýzu rozdílů mezi skupinami podniků podle jejich velikosti a příslušnosti

[145] Eigen value větší než 1

[146] Čím nižší faktorové skóre, tím horší hodnocení kvality pracovních vztahů

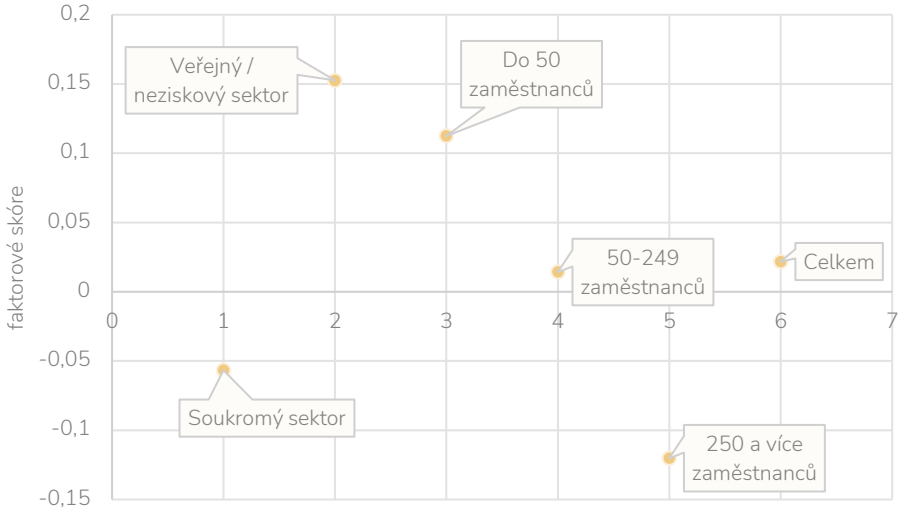
[147] Kategorie odpovědí: Atmosféra je plná napětí a konfliktů; Panují zde chladné vztahy; Charakteristická je dobrá spolupráce bez zvláštní osobní blízkosti; Převažuje přátelská až důvěrná atmosféra

[148] Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,843
Bartlett's Test of Sphericity, Sign. 0,000

k typu organizace (soukromý/veřejný sektor). Rozdíly mezi jednotlivými skupinami podniků byly testovány prostřednictvím statistických metod t-test a ANOVA[149].

Graf č. 31 ukazuje, že pokud jde o kvalitu pracovních vztahů, pak jsou nejspokojenější zaměstnanci veřejného sektoru a zaměstnanci malých podniků (testování sample independent t-test a ANOVA).

Graf č. 31 **Pozice podniků podle kvality pracovních vztahů – vybrané kategorie** (velikost, typ vlastnictví, čím vyšší skóre, tím lepší kvalita pracovních vztahů)



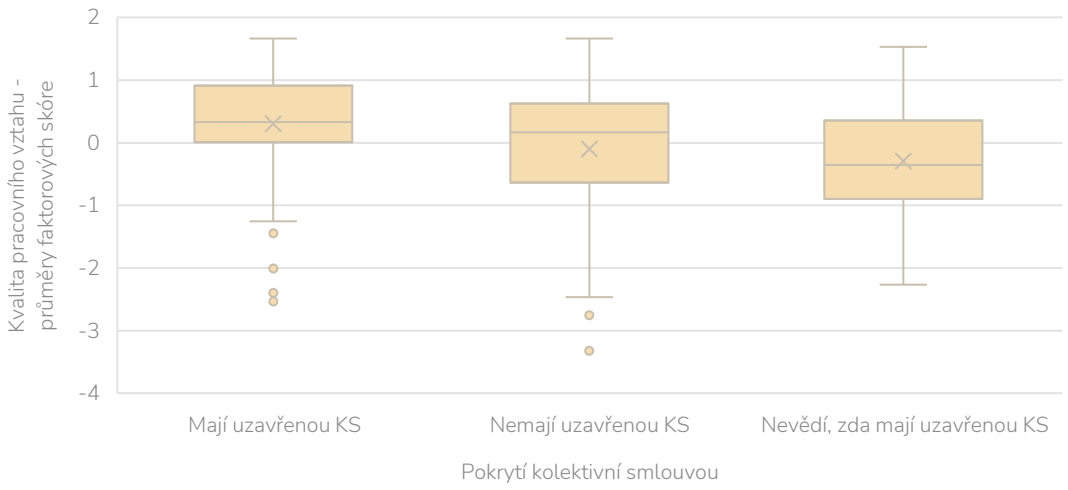
Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023 – zaměstnanci N = 1 417

Obecně se neprokázalo, že by přítomnost kolektivní smlouvy na pracovišti byla spojena s různou kvalitou pracovních vztahů. Analýza však ukázala, že respondenti, kteří nevěděli, zda u nich odbory působí, vykazovali v průměru horší vztahy se svým zaměstnavatelem než ostatní.

V soukromém sektoru se ukazuje, že na pracovištích s uzavřenou kolektivní smlouvou jsou zaměstnanci obecně méně spokojeni se vztahy se zaměstnavatelem než tam, kde smlouva uzavřena není. Nejméně jsou však opět spokojeni ti, kteří nevědí. Ve veřejném sektoru neměla přítomnost uzavřené kolektivní smlouvy na pracovišti na hodnocení kvality pracovních vztahů vliv.

[149] Pokud v textu uvádíme, že je mezi skupinami rozdíl, respektive že v porovnání s jinými skupinami má některá kategorie podniku horší/lepší hodnocení pracovních vztahů, pak se jedná vždy o statisticky významný rozdíl $p < 0,05$. Předpoklad homogenity rozptylů splňovala data ve všech případech zde uvedených statisticky významných rozdílů.

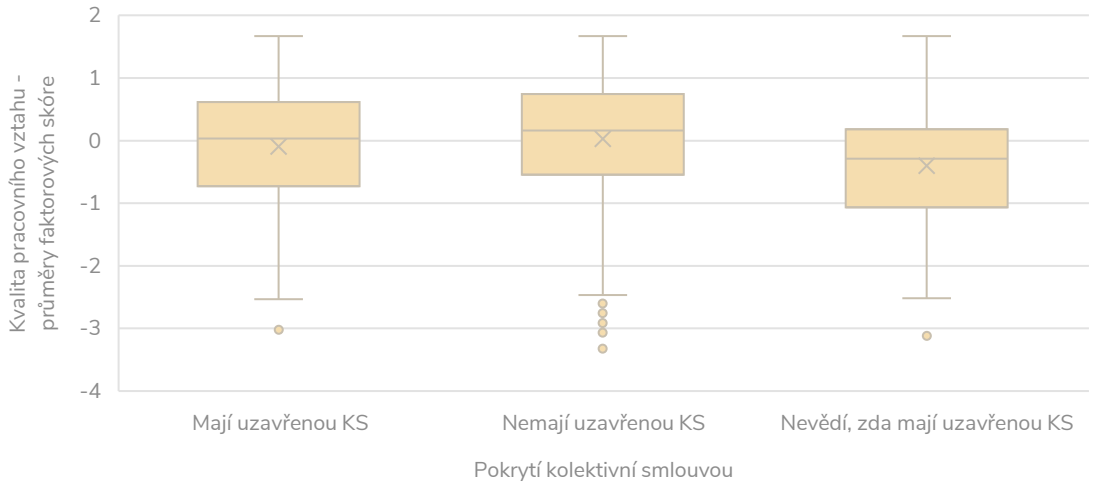
Graf č. 32 **Pozice středně velkých podniků 50–249 zaměstnanců podle kvality pracovních vztahů a přítomnosti kolektivní smlouvy na pracovišti** (čím vyšší skóre, tím lepší kvalita pracovních vztahů)



Pozn.: „Nevědí, zda mají uzavřenou KS" znamená, že respondent nedokázal říci, zda u něho v podniku odbory působí.

Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023

Graf č. 33 **Pozice podniků v soukromém sektoru podle kvality pracovních vztahů a přítomnosti kolektivní smlouvy na pracovišti. Čím vyšší skóre, tím lepší kvalita pracovních vztahů.**



Pozn.: „Nevědí, zda mají uzavřenou KS" znamená, že respondent nedokázal říci, zda u něho v podniku odbory působí.

Zdroj: Datový soubor ODBORY 2023

Pokud jde o velikost podniku, zajímavé jsou výsledky u středně velkých podniků, kde se ukazuje pozitivní vliv KS na pracovní vztahy (viz graf č. 32). U velkých organizací s více než 250 zaměstnanci a u malých podniků do 50 zaměstnanců nebyla zaznamenána žádná souvislost.

Další analýza, která by odkryla hlubší souvislosti, by byla velmi zajímavá, nicméně velikost datového souboru ji už neumožňuje provést. Lze však shrnout, že se synergický efekt přítomnosti odborů, a tedy i kolektivní smlouvy na pracovišti spolu s dobrými vztahy se zaměstnavatelem projevuje zejména u podniků střední velikosti.

U veřejného sektoru, kde jsou zaměstnanci obecně nejspokojenější s kvalitou pracovního života a vztahů na pracovišti, se vliv uzavřené KS v organizaci neprojevil. U podniků ze soukromého sektoru naopak přítomnost odborů a KS značila horší hodnocení pracovních vztahů se zaměstnavatelem.

3.5 Shrnutí

Pokles míry odborové organizovanosti je dlouhodobým trendem. V posledních letech se ale zdá, že stav členské základny spěje k určité stabilizaci. Dle údajů OECD klesla odborová organizovanost z 67 % v roce 1993 na třetinu za pouhých 10 let. V dalších 15 letech klesla míra odborové organizovanosti z 22 % na polovinu, tempo poklesu se však postupně snižovalo a v posledních letech byly úbytky členů minimální. Jistá stabilizace, byť na nízké úrovni, může být i nepřímým důsledkem relativně pozitivních postojů k odborům napříč českou společností. Negativní hodnocení odborových organizací čili přesvědčení o jejich nulovém vlivu a zbytečnosti vyjádřila pouze necelá pětina neorganizovaných zaměstnanců. Mezi členy odborů byl podíl skeptiků logicky mnohem nižší, a sice okolo 5 %.

V rámci šetření *ODBORY 2023* uvedly tři pětiny členů odborů, že do odborové organizace vstoupili po roce 2010, což svědčí o přílivu nových členů. Věková struktura členské základny však zároveň naznačuje, že se do odborových řad nedaří získat mladé zaměstnance: jen 2 % členů jsou mladší 30 let, do 40 let jich je jen pětina.

Největší podíl členů byl zjištěn v odvětví veřejné správy a obrany (38 %) a dopravy a skladování (27 %). S tím souvisí to, že více než polovina členů odborů (57 %) působí ve veřejných institucích. Nejmenší podíl odborově sdružených zaměstnanců byl zjištěn v odvětví ubytování, stravování a pohostinství (2 %). Míra odborové organizovanosti dále roste s velikostí podniku.

Členy odborů se typicky stávají zaměstnanci s plnými úvazky a smlouvou na dobu neurčitou, kteří pracují u stejného zaměstnavatele delší dobu. Členové odborů uvažují o změně zaměstnání v blízké době méně často než nečlenové (8 % členů vs. 16 % nečlenů), a to přesto, že míra spokojenosti obou skupin se zaměstnáním je zhruba stejná. Členství v odborech tak zároveň může snižovat fluktuační potenciál zaměstnanců.

Zaměstnanci, kteří jsou členy odborů, mají překvapivě v zaměstnání více příležitostí pro profesní rozvoj a v jejich podniku jsou častěji zavedeny programy na zapojení zaměstnanců do rozhodování či na podporu jejich iniciativy a účasti na podnikových záležitostech. Zdá se tedy, že odborová organizovanost převládá zejména tam, kde je aktivita a iniciativa zaměstnanců podporována a kde zaměstnanci sami nesou určitý díl odpovědnosti za fungování podniku/organizace.

Členové více tíhnou k levicovějším postojům než nečlenové; mezi nečleny jsou naopak častější liberální postoje. U zhruba 23 % členů byly identifikovány spíše levicové a u 16 % liberální postoje, u nečlenů bylo levicově orientovaných 17 % a liberálně smýšlejících 25 % zaměstnanců. Výrazně se do členství v odborech promítá zkušenost s odborovým členstvím z vlastní rodiny (u rodičů apod.). Většina členů (70 %) tuto zkušenost má, mezi nečleny si je členství blízkých příbuzných vědoma jen pětina.

Z pohledu členů se odborům daří dosahovat výsledků v těch oblastech, které členové považují za důležité. Určitý deficit lze nicméně spatřovat v tom, do jaké míry odbory přispívají k zapojení zaměstnanců do rozhodování o chodu podniku. V této oblasti je s výkonem odborové organizace spokojena pouze polovina členů a odbory by se na ni měly více zaměřit, pokud chtějí maximálně omezit riziko odchodu stávajících členů.

Pokud jde o dynamiku členské základny, data ukazují, že o ukončení členství v odborech uvažuje necelá desetina členů, zatímco o vstupu do odborů někdy uvažovalo zhruba 11 % nečlenů. Stejně jako má odborová členská základna svá specifika, mají svá specifika i zaměstnanci, kteří potenciálně uvažují o členství v odborech. Zajímavé je, že se charakteristiky potenciálních členů odborů a současných členů odborů často liší. Pro odbory a jejich úspěchy při náboru nových členů je tak nutné reflektovat jak skladbu členské základny, tak potřeby potenciálních členů mimo odborové struktury. Data totiž ukazují, že o členství se zajímají nejvíce zaměstnanci, kteří nejsou zcela spokojeni s kvalitou pracovních podmínek u zaměstnavatele a pociťují nižší jistotu zaměstnání a mají vyšší fluktuační tendence. To, že někdy vstoupí do odborů, častěji vylučují muži než ženy. Muži jsou zároveň častěji přesvědčeni, že se o svá práva v zaměstnání postarají sami.

Nejvýznamnějšími důvody, proč zaměstnanci nechtějí, případně nemohou vstupovat do odborů, jsou vedle absence odborové organizace na pracovišti zejména neochota platit odborové příspěvky, spolehnutí se na dobré vztahy se zaměstnavatelem, vnímání odborů jako instituce, která je již přežitá, ale také nedostatek informací o možnostech odborově se organizovat.

Uzavření kolektivní smlouvy je hlavním cílem odborové práce. Odhadované pokrytí kolektivní smlouvou z dat *ODBORY 2024* je přibližně 31 % zaměstnanců. Ve veřejném sektoru a ve velkých organizacích s více než 250 zaměstnanci je pokrytí kolektivní smlouvou výrazně vyšší, a sice 57 %, respektive 65 %. Obecně se neprokázalo, že by přítomnost kolektivní smlouvy měla vliv na kvalitu pracovních vztahů zaměstnanců se zaměstnavatelem, respektive že by kvalita pracovních vztahů měla vliv na uzavření kolektivní smlouvy. Evidujeme však sektorové odlišnosti a odlišnosti dle velikosti podniku.

4. Doporučení pro zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivním vyjednáváním

Z dosavadní analýzy (rešerše literatury, vyjádření zahraničních expertů, vlastní výzkum) vyplynula řada doporučení pro zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. Řešitelský tým rozdělil tato doporučení do dvou skupin.

První skupina obsahuje doporučení, která lze využít v rámci stávajícího právního řádu. Doporučení záměrně nezahrnují konkrétní kvantifikované cíle a mohou sloužit jako podklad pro diskusi se sociálními partnery.

Druhá skupina obsahuje doporučení, která nejsou pro stávající českou praxi úplně relevantní, neboť by vyžadovala zásadní přenastavení systému sociálního dialogu a výrazné legislativní změny. V případě těchto doporučení nelze očekávat, že by se podařilo v krátkodobém horizontu dosáhnout konsenzu zúčastněných stran (sociální partneři, politická reprezentace). Mohou však sloužit jako inspirace, případně jako základ pro další úvahy o tom, zda a jak změnit systém sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání v České republice.

Většina doporučení směřuje k odborům, které byly také předmětem průzkumu. Strana zaměstnavatelů nebyla součástí výzkumu, nicméně řada doporučení se dotýká i jich. Jsou to však odbory, na jejichž straně je potřeba začít: jednak proto, že sociální dialog, kolektivní vyjednávání a ochrana zaměstnanců je primárně v jejich zájmu, jednak proto, že oproti zaměstnavatelům a jejich sdružením se odbory potýkají s poklesem počtu svých členů, nespokojeností s politikou odborových organizací na vyšších úrovních, nedostatkem kvalitních odborových funkcionářů atd. Tyto problémy si pochopitelně musí odbory vyřešit samy. Bohužel to ale v současné době ovlivňuje i jejich akceschopnost a dosažení cíle vyššího pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami.

4.1 Doporučení využitelná ve stávajícím právním řádu

Zavedení evidence kolektivního vyjednávání

Východiska: V České republice neexistuje evidence kolektivních smluv, běžná v jiných státech (vyjma kolektivních smluv vyššího stupně). Některé odborové centrály sice sledují počet podnikových kolektivních smluv svých členů, ale evidence je neúplná a běžně není dostupná.[150] Veškerá data

[150] Sněm ČMKOS je například každoročně seznámen se Zprávou o průběhu kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a na podnikové úrovni, v níž se mimo jiné objevuje údaj o počtu uzavřených kolektivních smluv v podnicích i na vyšším stupni v rámci ČMKOS. Část informací v ní obsažených se však zakládá na odhadech

týkající se míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami jsou buď takzvané kvalifikované odhady, nebo pocházejí z ad hoc sociologických šetření, která mají značná omezení, neboť jak vyplývá z šetření *ODBORY 2023*, 28 % zaměstnanců, kteří uvedli, že na jejich pracovišti působí odbory, nevědělo, zda je v jejich podniku uzavřena kolektivní smlouva. Neznáme-li míru pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, nemůžeme ani měřit její růst či pokles, případně vyhodnocovat vliv opatření na podporu kolektivního vyjednávání.

Doporučení: Zavést registr kolektivního vyjednávání a podnikových kolektivních smluv. V maximalistické variantě jako registr podnikových kolektivních smluv včetně textu smlouvy a podnikových charakteristik, v minimalistické variantě jako povinné hlášení o uzavřené kolektivní smlouvě včetně počtu zaměstnanců, jichž se týká.

Podpora vzniku nových odborových organizací na pracovištích, kde dosud odborová organizace nepůsobí

Východiska: V podmínkách České republiky, kdy je pro kolektivní vyjednávání nejdůležitější podniková úroveň a kdy se kolektivní smlouva vztahuje na všechny zaměstnance bez ohledu na to, zda jsou členy odborové organizace či nikoli, je na místě zejména podpora vzniku odborových organizací na pracovištích, kde odbory ještě nepůsobí, s cílem kolektivně vyjednávat. V rámci šetření *ODBORY 2023* uvedlo 32 % dotázaných zaměstnanců, že na jejich pracovišti působí odborová organizace. Kvalitativní výzkumy uvedené výše ukazují, že nové odborové organizace vznikají zejména na pracovištích, kde musí zaměstnanci čelit nejistotě, nedůstojným pracovním podmínkám či šikaně.

Doporučení: Vzdělávání a osvěta o pracovněprávních vztazích, ideálně již na středním stupni vzdělávání (střední školy, střední odborná učiliště apod.), stejně jako na vysokých školách, tak, aby mladí lidé vstupovali na trh práce s alespoň základním povědomím o pracovním právu a úloze sociálních partnerů. Zvážit využití podpory na základě § 320a zákona č. 262/2006 Sb., zákoník

a počty kolektivních smluv uzavřených mimo ČMKOS potom nejsou systematicky zjišťovány vůbec. Další informace o kolektivním vyjednávání na podnikové úrovni lze získat z šetření *Informace o pracovních podmínkách sjednaných v kolektivních smlouvách (IPP)*, což je šetření, které v gesci MPSV realizuje firma Trexima. Více viz www.kolektivnismlouvy.cz. Analyzované kolektivní smlouvy pocházejí převážně z odborových svazů sdružených v největší odborové centrále ČMKOS. V roce 2024 poskytlo informaci o kolektivních smlouvách 28 svazů, kde 23 z nich bylo členem ČMKOS, přičemž počet členů, odborových svazů, sdružených v této centrále byl 30. To znamená, že o kolektivním vyjednávání v sedmi svazech sdružených v ČMKOS informace nejsou k dispozici. Současně vedle uvedené centrály existují i další centrály a samostatné odborové svazy a organizace, o jejichž kolektivních smlouvách výše popsaný informační systém rovněž neinformuje.

práce[151], na vzdělávání žáků a studentů ve věci pracovního práva, odborů, sociálního dialogu apod. Jedním z indikátorů pro naplnění cílů takového projektu by mohl být počet odučených hodin s příslušnou tematikou na učilištích, středních a vysokých školách.

Podpora odborové organizovanosti: Vzdělávání a osvěta

Východiska: Odborová organizovanost v České republice poklesla z 32 % v roce 2003 na 14 % v roce 2023 (Kroupa, Kyzlinková et al., 2024). I když není vztah mezi velikostí členské základny a počtem uzavřených kolektivních smluv jednoznačný, větší počet odborově organizovaných může nepřímo vést i k vyššímu pokrytí kolektivními smlouvami. Více členů znamená větší vyjednávací sílu odborů, která následně může ovlivnit uzavírání kolektivních smluv, zejména na odvětvové úrovni. Zájem odborově se organizovat naráží na nízké povědomí o úloze odborů mezi zaměstnanci. V roce 2023 byl ve srovnání s rokem 2003 zaznamenán pětinásobný nárůst podílu zaměstnanců, kteří nebyli schopni se k odborům a jejich úloze na pracovišti jakkoli vyjádřit (z 4,5 % na 23 %) a současně více než trojnásobný nárůst podílu těch, kteří o existenci odborů na pracovišti ani nevěděli (ze 4 % na 15 %; Kroupa, Kyzlinková et al., 2024).

Doporučení: Vzdělávání a osvěta o pracovněprávních vztazích, ideálně již na středním stupni vzdělávání (střední školy, střední odborná učiliště apod.), stejně jako na vysokých školách, tak, aby mladí lidé vstupovali na trh práce s alespoň základním povědomím o pracovním právu a úloze sociálních partnerů. Zvážit využití podpory na základě § 320a, zákoníku práce, na vzdělávání žáků a studentů ve věci pracovního práva, odborů, sociálního dialogu apod. Jedním z indikátorů pro naplnění cílů takového projektu by mohl být počet odučených hodin s příslušnou tematikou na učilištích, středních a vysokých školách.

Podpora odborové organizovanosti: Evidence členské základny

Východiska: Zde prezentovaná datová zjištění z kapitoly 4. „Zvyšování reprezentativity…“ ukazují, že jak na národní úrovni, tak v rámci jednotlivých sektorů existují skupiny zaměstnanců, které jsou více či méně nakloněny myšlence odborově se organizovat. Jsou to například odborově neorganizované ženy, u nichž je pravděpodobnost, že vstoupí do odborů, vyšší než u mužů. Ženy častěji než muži zastávají odborům vstřícné postoje a současně méně často uvádějí, že o vstupu do odborů neuvažují. Naopak muži nečlenové, a to hlavně muži starší 50 let, se vůči odborům vyjadřují nejvíce negativně. Postojové rozdíly dle pohlaví se projevují zejména v soukromém sektoru.

[151] Více k návrhům týkajících se § 320a zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, je v části textu Změna kritérií reprezentativnosti odborů ve Statutu Rady hospodářské a sociální dohody a Lepší zacílení podpory na základě § 320a.

Doporučení: Odborové organizace by své náborové aktivity měly koncipovat s jasnou představou cílové skupiny. Rozhodnutí o náborových aktivitách a cílové skupině by tak mělo probíhat na základě empirických dat. Odbory (svazy, ale i základní organizace) by měly disponovat podrobnými znalostmi nejen o své členské základně, ale i o své potenciální cílové skupině. Evidence členské odborové základny a jejích charakteristik je základem pro efektivní organizační rozhodování a řízení. Znalost charakteristik a preferencí potenciálních členů je možné získat prostřednictvím dotazníkových šetření různého typu. Tato dotazníková šetření je možné financovat buď s využitím podpory na základě § 320a zákoníku práce, nebo z případných externích projektových aktivit.

Podpora odborové organizovanosti: Cílený nábor nových členů

Východiska: Data *ODBORY 2023* poukazují na nedostatečně aktivní přístup na úrovni základních organizací při získávání nových členů. Mezi zaměstnanci, kteří nejsou v odborech, se jako poměrně důležitý důvod, proč sami nejsou v odborech, objevuje (14 %), že nevědí, za kým mají jít a že je nikdo z odborů neoslovil.

Doporučení: Aktivní přístup k náboru a osobní komunikace s potenciálními členy mohou hrát klíčovou roli při získávání členské základny. Aby zaměstnanci zvažovali své členství, předpokládají aktivní iniciativu odborů. Zde se jedná o opatření, které je závislé spíše na aktivitě a angažovanosti členů výborů základních odborových organizací, respektive angažovanosti „důvěrnické“ struktury na jednotlivých úsecích/odděleních podniku. Odbory by se měly zasadit o to, aby výbor, respektive funkcionáři byli vzděláváni v komunikačních kompetencích.

Podpora odborových funkcionářů základních odborových organizací „uvolněním“

Východiska: Odborový funkcionář může být podle § 203 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, takzvaně uvolněn pro výkon své funkce (překážka v práci z důvodu obecného zájmu). Zákoník práce současně ukládá zaměstnavateli poskytnout zaměstnanci v tomto případě náhradu mzdy nebo platu. Uvolnění včetně úhrady mzdy funkcionáře nad rámec „výkonu funkce“ může být předmětem dohody v kolektivní smlouvě.[152]

Doporučení: Alternativou k chybějícímu jasnému pravidlu v zákoníku práce pro uvolňování člena statutárního orgánu odborové organizace by mohlo být zavedení zákonné povinnosti uvolnění odborového funkcionáře základní odborové organizace v závislosti na velikosti členské základny. Je třeba vyřešit zdroj financování, respektive mzdu či náhradu mzdy uvolněných funkcionářů (zaměstnavatel, členské příspěvky případně výnosy, příspěvky či výnosy centrály, je-li odborová organizace na pracovišti členem či kombinace uvedených zdrojů).

[152] V roce 2024 obsahovalo 58 % podnikových kolektivních smluv závazek zaměstnavatele uhradit náhradu mzdy v dohodnutém rozsahu uvolněnému funkcionáři. Závazek uhradit jen pojistné za uvolněného funkcionáře je sjednán v cca 20 % podnikových kolektivních smluv (MPSV, 2024).

Podpora zájmu o výkon funkce odborového funkcionáře – zajištění uplatnitelnosti na trhu práce

Východiska: Na funkci uvolněného odborového funkcionáře by měla navazovat další opatření, která podpoří zájem členů odborů aktivně vyhledávat tuto „manažerskou" pozici. Úspěch odborů vnímaný skrze perspektivu velikosti členské základny je totiž zpravidla úzce svázán s konkrétní osobou odborového funkcionáře, ať už na podnikové, nebo na vyšší úrovni. Data *ODBORY 2023* potvrzují zásadní roli odborových funkcionářů (předsedů odborových organizací) a zároveň poukazují na problémy s nalezením vhodné osoby do této funkce. Necelých 13 % respondentů (nečlenů odborů) uvedlo, že nejsou členy, jelikož nikdo u nich v práci nechce odborovou organizaci založit a vést. Mezi členy se zase setkáváme s poměrně silným názorem, že „funkcionář patří k odcházející generaci". S tímto výrokem souhlasilo 40 % členů odborů. Najít zkušené předsedy odborových organizací proto může být velmi složité. Z rozhovorů s předsedy odborů vyplynulo, že jednou ze zásadních překážek by mohla být jejich nejistota ohledně dalšího pracovního uplatnění v případě, že s výkonem funkce skončí. Uvolnění funkcionáři totiž zpravidla ztrácejí svou kvalifikaci a kontakt se svou pracovní pozicí.

Doporučení: Zahraniční zdroje doporučují umožnit funkcionářům rekvalifikaci pro jejich budoucí profesní uplatnění, například v personálních odděleních (HR), případně v oblasti BOZP či právních službách. Tuto rekvalifikaci by měly podporovat a finančně zajistit odborové svazy/centrály.

Podpora kolektivního vyjednávání na vyšším stupni

Východisko: Ačkoli je počet uzavíraných kolektivních smluv vyššího stupně v posledních letech stabilní, a dokonce jsou uzavírány nové,[153] existuje v tomto směru stále značný potenciál. Výzkumy ukazují, že nejvyšší míry pokrytí kolektivními smlouvami dosahují země jako Itálie, Francie či Rakousko, v nichž je dominantní úrovní pro kolektivní vyjednávání jiná úroveň než podniková.[154] Tam, kde jsou uzavírány národní, odvětvové či multizaměstnavatelské kolektivní dohody, je pokrytí kolektivními smlouvami vyšší. K tomuto závěru můžeme dojít též intuitivně – uzavřením kolektivní smlouvy vyššího stupně, případně jejím rozšířením, může být pokryto mnohonásobně více zaměstnanců, než pokryjí podnikové kolektivní smlouvy. Přestože „kvalita" kolektivních smluv vyššího stupně, pokud se týče pracovních podmínek, může být v leckterém případě sporná (často upravuje pracovní podmínky jen mírně nad ustanovení zákoníku práce), je třeba brát v úvahu

[153] ČMKOS u svazů sdružených v konfederaci eviduje 17 uzavřených kolektivních smluv vyššího stupně, viz *„Zpráva o průběhu kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a na podnikové úrovni v roce 2023"*.

[154] Srovnej data OECD, viz OECD/AIAS ICTWSS database: https://web-archive.oecd.org/temp/2023-10-03/577157-ictwss-database.htm a https://www.eurofound.europa.eu/en/blog/2020/new-impetus-collective-bargaining-insights-ecs

i skutečnost, že se jedná o důležitý signál pro ostatní zaměstnavatele v odvětví, ať už jsou členy signatáře (zaměstnavatelské asociace), či nikoli.

Doporučení: Podpora kolektivního vyjednávání na vyšším stupni, včetně rozšiřování kolektivních smluv. Kromě již navržených změn (úprava rozšiřování kolektivních smluv vyššího stupně) mohou být motivací zaměstnavatelského svazu k uzavření či rozšíření kolektivní smlouvy vyššího stupně zvýhodnění těch členů, na které se vztahuje kolektivní smlouva, při veřejných zakázkách či při čerpání dotací a grantů (např. bonusovými body při hodnocení nabídky při výběrovém řízení). Obdobné pravidlo lze uplatnit i na firmy s uzavřenou podnikovou smlouvou.

Změna ve vnímání odborů

Východisko: Přestože podle některých výzkumů je důvěra veřejnosti v odbory dlouhodobě stabilní, [155] postupně, rovněž vlivem individualizace společnosti, dochází ke změně vnímání potřebnosti odborů. O určité nezbytnosti, respektive potřebnosti odborů bylo dle šetření *ODBORY 2023* přesvědčeno 60 % zaměstnanců, což je o přibližně 20 p. b. méně než v roce 2003 (Kroupa et al., 2024). Největší pokles v přesvědčení byl zaznamenán mezi mladými lidmi, kde roste počet zaměstnanců, kteří netuší, co jsou to odbory a kolektivní vyjednávání. Úlohu odborů v roce 2023 nedokázalo posoudit 35,7 % zaměstnanců mladších 30 let (Kroupa et al., 2024). Za zhoršení svého image bohužel mohou i samy odbory svou nejednotností a roztříštěností. Současně i v samotných centrálách sílí kritika ze strany základních odborových organizací, které nejsou spokojené s „politikou“ centrály a sdružených odvětvových svazů. V některých základních odborových organizacích dokonce kvůli nesouhlasu s prezentací centrál na veřejnosti a politickou angažovaností jejich vedoucích představitelů dochází k úbytku členů. Mezi bývalými členy odborů z řad zaměstnanců dotázaných v rámci šetření *ODBORY 2023* uvedlo 8 %, že k důvodům jejich ukončení členství patřila nespokojenost s působením odborů jako celku.

Doporučení: Vzdělávání a osvěta o pracovněprávních vztazích a úloze sociálních partnerů na trhu práce, ideálně již na středním stupni vzdělávání, stejně jako na vysokých školách v základních kurzech. Podpora veřejných kampaní prostřednictvím § 320a, zaměřených zvlášť na mladé lidi, realizovaných srozumitelným jazykem a prostředky (sítě TikTok, Instagram). Odborové organizace by mohly zvážit využívání ambasadorů/vyslanců/influencerů, kteří budou pro mladou generaci přijatelní a budou s ní umět komunikovat prostřednictvím vhodných komunikačních platforem.

[155] Pravidelný průzkum CVVM ukazuje, že odborům důvěřuje více než 40 % obyvatel ČR starších 15 let a v roce 2023 podíl těch, kteří důvěřují odborům, vzrostl dokonce na 54 %.

Podpora kolektivního vyjednávání ve veřejném sektoru

Východiska: Pokud jde o všechny zaměstnance, ve veřejném sektoru je pokryto kolektivní smlouvou výrazně více pracovníků než v sektoru soukromém (57 % vs. 19 %). Je to dáno častější přítomností odborových organizací napříč veřejným sektorem, a to zejména v konkrétních oborech/odvětvích. Zajímavá jsou však data týkající se rozdílů veřejného a soukromého sektoru v aktivitě při uzavírání kolektivních smluv. Zaměstnanci veřejných institucí a neziskových organizací, kteří v rámci průzkumu *ODBORY 2023* uvedli, že na jejich pracovišti působí odborová organizace, deklarovali kolektivní smlouvu na pracovišti v 63 % případů. Jejich kolegové zaměstnaní v soukromých společnostech, v nichž působí odbory, uvedli podnikovou kolektivní smlouvu v 77 % případů. Při uzavírání kolektivních smluv tak byly odborové organizace soukromého sektoru úspěšnější. Tato skutečnost může být způsobena mimo jiné tím, že zaměstnavatelé ve veřejném sektoru mají velmi omezené možnosti rozhodovat o objemu prostředků na platy, mzdy a benefity, a u těchto zaměstnavatelů je zároveň nižší motivace ke kolektivnímu vyjednávání.

Doporučení: Zřizovatelé by měli podporovat vstřícnost k odborům. Umožnit rozdělovat část prostředků ve fondu kulturních a sociálních potřeb nebo v sociálním fondu pouze na základě závazků sjednaných v podnikové kolektivní smlouvě. Pokud by kolektivní smlouva uzavřena nebyla, nerozdělená část prostředků by se převedla do následujícího roku.

Posílení role odborů na pracovišti úpravou definice projednání

Východisko: Ustanovení § 280 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, upravuje okruh témat, která je zaměstnavatel povinen se zaměstnanci projednat (tedy s odborovou organizací, je-li přítomna na pracovišti). V praxi se často jedná o pouhou formalitu a stanovisko odborů zaměstnavatel nebere v úvahu.

Doporučení: Projednání by na vážnosti přidalo například stanovení lhůty upravující takzvaný dostatečný předstih při předávání informací zaměstnancům podle § 278 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Daňové zvýhodnění členských příspěvků odborům

Východisko: Členské příspěvky odborům byly dosud jednou z odečitatelných položek ze základu daně z příjmů fyzických osob, a to až do výše 3 000 Kč. Od 1. 1. 2024 bylo toto daňové zvýhodnění zrušeno. Přestože někteří odboráři uvádějí, že zvláště pro zaměstnance s nadprůměrnými příjmy je toto daňové zvýhodnění pro členy nezajímavé, neboť se jedná o roční úsporu v řádu maximálně stokorun, jedná se o symbolické gesto, kterým politická reprezentace dává veřejnosti i odborovým členům najevo, že členství v odborech není třeba podporovat. Navíc nutnost platit členské příspěvky je druhým nejčastěji uváděným důvodem nečlenství v odborech. V rámci šetření *ODBORY 2023* uvedlo více než 18 % nečlenů, že placení příspěvků je jedním z důvodů, proč se odborově nesdružují.

Doporučení: Opětovné zavedení daňového zvýhodnění členských příspěvků odborům.

Změna kritérií reprezentativnosti odborů ve Statutu Rady hospodářské a sociální dohody

Východiska: Účast na jednání Rady hospodářské a sociální dohody (RHSD), jakož i možnost čerpat podporu na základě § 320a zákoníku práce, je nyní podmíněno tím, že odborový subjekt musí vykázat nejméně 150 000 odborově organizovaných členů. Požadavky na reprezentativnost odborů v RHSD na současnou úroveň byly naposledy změněny v roce 2000. Od té doby odborová organizovanost výrazně klesla a lze oprávněně pochybovat o tom, že všichni stávající členové tripartity na straně odborů kritéria reprezentativnosti splňují. Snížení požadavků na reprezentativnost by sice podpořilo stávající rozdrobenost a roztříštěnost odborů, zároveň by ale umožnilo zapojit další aktéry a oživit sociální dialog. Z výzkumů je zřejmé, že v České republice existují velké odborové organizace a svazy, které si alespoň udržují stabilní členskou základnu a které by měly zájem i kapacitu účastnit se sociálního dialogu na národní úrovni (Eurofound, 2010–2024). V současné době je ale jedinou možností, jak se zapojit do sociálního dialogu na národní úrovni, členství v některé ze dvou centrál, přičemž tyto nezávislé organizace však vstoupit do žádné z centrál nechtějí. Důvody jsou přitom různé: tradice, nesouhlas s „politikou“ či hospodařením centrál, nechuť odvádět příspěvky na vyšší úrovně atd. Zmíněné organizace, tím že nesplňují kritéria reprezentativnosti, nemají přístup k podpoře přidělované na základě § 320a zákoníku práce, přestože je možné, že by ji využily efektivněji než samotné centrály.

Doporučení: Zahájit diskusi nad kritérii reprezentativnosti odborů, případně upravit § 320a zákoníku práce tak, aby podpora na základě tohoto paragrafu nebyla dostupná pouze pro členy RHSD, ale i pro menší organizace, například stanovením kritérií reprezentativnosti speciálně pro tento paragraf. Není přitom nutné zajistit podporu desítkám či stovkám odborových organizací a podporovat roztříštěnost, ale otevřít tuto podporu i pro jiné větší organizace.

Lepší zacílení podpory na základě § 320a zákoníku práce

Východiska: Opakovaně zmíněný § 320a zákoníku práce zajišťuje sociálním partnerům, kteří jsou členy RHSD, finanční podporu na jejich činnost. Dosud se tak dělo formou projektů, které sociální partneři buď sami, případně ve spolupráci s jinými sociálními partnery, předkládali MPSV. Ustanovení § 320a zákoníku práce přitom nabízí možnost, jak efektivně a bez zásadních změn legislativy, pouze změnou Metodického postupu vyplácení příspěvku na podporu sociálního dialogu zacílit vyčleněné finanční prostředky na zvýšení pokrytí kolektivního vyjednávání.

Doporučení: V rámci podpory na základě § 320a zákoníku práce financovat projekty zaměřené na zvýšení míry pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami, ideálně na vyšší úrovni. Stanovit „tvrdé“ projektové ukazatele typu počet nových uzavřených kolektivních smluv, počet nových

odborových organizací na pracovištích, kde dosud nefungovaly, počet prezentovaných hodin na téma sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání na středních a vysokých školách atd.

Odborové organizování pracovníků, kteří nejsou běžnou cílovou skupinou odborů

Východiska: Odborová organizovanost a zájem o členství v odborech ve většině odvětví a u většiny profesí klesá. Rozvoj informačních a komunikačních technologií a demografické změny však vytvořily řadu pracovníků, kteří dosud odborově organizováni nejsou. Jedná se zejména o IT profesionály, pracovníky v nestandardních formách zaměstnání, migranty, sebezaměstnané apod. Jak ukazuje tato studie, některé odborové organizace se novým členům z těchto skupin pracovníků nebrání, a dokonce je už odborově organizují, jiné odborové organizace odmítají tyto skupiny pracovníků zastupovat, buď z ideologických důvodů, nebo pro nedostatek zkušeností.

Diskuse: Odbory by se měly zaměřit i na jiné skupiny pracovníků, než jsou zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou. Tento přístup by jim mohl kompenzovat ztráty členské základny v tradičních odvětvích. Trh práce, individuální preference pracovníků i organizace práce procházejí zásadními změnami, na které by odbory měly reagovat, pokud si chtějí udržet svou pozici ve společnosti i do budoucna.

Zahájení diskuse o změnách v systému sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání

Východiska: Stávající systém sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání byl nastaven a formován v 90. letech minulého století. Trh práce ale od té doby prošel výraznými změnami, na kterých se podílí mnoho faktorů (rozvoj informačních a komunikačních technologií, demografické změny, brain drain, migrace atd.). Je otázkou, zda stávající systém a instituce sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání plní svou roli a zda je (či není) žádoucí systém institucionálně a legislativně přenastavit. Zkušenosti z jiných evropských zemí ukazují, že některé systémy sociálního dialogu již nevyhovují a že tyto země čekají poměrně zásadní legislativní změny, chtějí-li dosáhnout cíle 80% pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami (Irsko, Maďarsko, Polsko). Názory na stávající český systém sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání se mezi sociálními partnery liší. Obecně lze konstatovat, že velké organizace sociálních partnerů, které jsou členy tripartity a mají přístup nejen k informacím, ale i k finančním zdrojům, jsou se současným systémem sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání spokojeny. Naopak menší organizace, zejména na straně odborů, mají zájem stávající systém měnit (v různém rozsahu), včetně právě zapojení menších odborových organizací do tripartity a do rozdělování finančních zdrojů na základě § 320a zákoníku práce.

Diskuse: Zahájení diskuse o podobě sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání může přinést nápady, které se časem mohou promítnout i do změn v institucích sociálního dialogu, jakož i do legislativy týkající se kolektivního vyjednávání. Není potřeba tyto změny uspěchat, ale v každém případě je potřeba vyhodnotit, zda tyto změny jsou, či nejsou žádoucí.

4.2 Doporučení vyžadující zásadní změny v právním řádu

Problém černého pasažéra

Východiska: Současná legislativa zajišťuje, že se podniková kolektivní smlouva vztahuje na všechny zaměstnance na pracovišti bez ohledu na to, zda jsou či nejsou členy odborové organizace. Z hlediska pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami je toto ustanovení vyhovující, neboť zvyšuje pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. Toto ustanovení však není motivující pro zaměstnance – není třeba se stát členem odborů, když se kolektivní smlouva vztahuje na všechny zaměstnance tak jako tak. V praxi to pak odborovou organizaci oslabuje a v extrémním případě může vést i k zániku odborové organizace na pracovišti, a tudíž i k zániku kolektivního vyjednávání.

Diskuse: Ani odboráři se neshodnou, zda by se podniková kolektivní smlouva měla vztahovat na všechny zaměstnance bez ohledu na členství v odborech, navíc by se takové ustanovení o omezení rozsahu podnikové kolektivní smlouvy pravděpodobně dostalo do konfliktu s legislativou zaměřenou na rovné zacházení se zaměstnanci. Je ale možné, aby některé části kolektivní smlouvy (např. zaměstnanecké benefity) byly dostupné jen členům odborů.

Zajistit přístup odborů na pracoviště, případně k novým zaměstnancům

Východiska: Odborové organizace se potýkají s nedostatkem členů, což odborové organizace oslabuje, a nepřímo se tak oslabuje i kolektivní vyjednávání. Kampaně odborů, které nejsou cílené na konkrétní skupinu pracovníků (region, profese, věk…), jsou drahé a nepřinášejí výsledky. Odbory ale mohou cílené kampaně (zaměřené např. na konkrétní pracoviště) realizovat jen obtížně, protože jim chybí kontakty na zaměstnance na konkrétním pracovišti.

Diskuse: Odbory (např. na úrovni svazů) by mohly mít (např. ve dvouletých intervalech) umožněn přístup na pracoviště (buď legislativně, případně dohodou mezi sociálními partnery), zejména na ty, kde dosud odborová organizace nepůsobí. Formou workshopu nebo přednášky by mohly informovat o své činnosti stávající zaměstnance, zdůraznit výhody odborového členství, poskytovat poradenství a samozřejmě usilovat o založení odborové organizace na pracovišti s cílem kolektivně vyjednávat. Některé odborové organizace již nyní mají v kolektivní smlouvě ujednáno, že se mohou během vstupního školení setkat s novým zaměstnancem a informovat ho o činnosti odborové organizace na pracovišti – ukazuje se, že tento způsob „rekrutace“ je velmi účinný. V minimalistické variantě by se tedy mohlo jednat aspoň o poskytování kontaktů na nové zaměstnance odborovým organizacím působícím na pracovišti.

Systém donucení sociálních partnerů kolektivně vyjednávat na vyšším stupni

Východiska: Podpora kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a uzavírání většího počtu kolektivních smluv vyššího stupně může jednorázově výrazně zvýšit pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami. Zaměření se na podporu kolektivního vyjednávání na vyšším stupni přinese rychlejší výsledky, pokud jde o naplnění cíle Směrnice než zaměření se na podporu podnikového kolektivního vyjednávání. V praxi je ale obtížné donutit sociální partnery (zejména zástupce zaměstnavatelů) kolektivně vyjednávat na vyšším stupni, a tak je možno zvážit možnost legislativního donucení, i když současná legislativa zdůrazňuje princip dobrovolnosti zapojení se do kolektivního vyjednávání na vyšším stupni.

Diskuse: Je možné uvažovat o zavedení povinnosti kolektivně vyjednávat na vyšším stupni, jestliže v odvětví existuje sdružení zaměstnavatelů či podnikatelů a odborový svaz / odborová organizace a jestliže chce jedna ze stran kolektivně vyjednávat. Nepovolit, aby se zejména odvětvová podnikatelská sdružení odvolávala na to, že nejsou „organizací zaměstnavatelů“ se všemi důsledky z toho vyplývajícími nebo že nemají povinnost kolektivně vyjednávat, respektive že si mohou vybrat, s kým budou kolektivně vyjednávat.

Literatura

Úvod

MÜLLER, Torsten & Thorsten SCHULTEN, 2024. The Collective Bargaining Directive in Disguise – How the European Minimum Wage Directive aims to strengthen collective bargaining. In: *The EU Directive on Adequate Minimum Wages. Context, Commentary and Trajectories*. Bloomsbury Publishing, 71–86.

1. Odborová organizovanost a zahraniční zkušenosti

Belgie

ACV Openbare Diensten, 2014. *Vakbondsstatuut in de openbare sector*. ACV Openbare Diensten. Dostupné z: https://www.hetacv.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/6000-centrales/6440-acv-openbare-diensten-csc-services-publics/6530-publicaties-publications/vakbondsstatuut-ok.pdf?sfvrsn=7fa070a_2

BELGA, 2017 (May 2). *Enkel onder Dehaene meer stakingen dan onder Michel*. https://www.vrt.be/vrtnws/nl/. Dostupné z: https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2017/05/02/enkel_onder_dehaenemeerstakingendanondermichel-1-2967704/

VAN DEN BERGH, Piet 2025. Ondernemingsraadzakboekje 2025/2026. Dostupné z: https://shop.wolterskluwer.be/nl_be/Ondernemingsraadzakboekje-sBP771/

DE SPIEGELAERE, Stan, 2024. *Annex 2: Time for action. UniEurope*. Dostupné z: https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/04/uni-europa_ANNEX.pdf

DE WILDE, Inger & Ria JANVIER, 2021. *De onvolmaakte doorwerking van het arbeidsrecht in de publieke sector: Een confrontatie tussen collectieve arbeidsovereenkomsten van de Nationale Arbeidsraad en analoge regelingen in de publieke sector*. Revue de droit social / Tijdschrift voor sociaal recht, 75–105.

DOUTREPONT, Manou & Paul SOETE, 2024 (June 11). *Sociaal overleg 2024 – Het weekoverzicht: Week 24: Van 4 juni tot 10 juni 2024*. Sociaal overleg 2024. Dostupné z: https://www.social-dialogue.net/kennisbank/actua/1620961_sociaal-overleg-2024-het-weekoverzicht

HUMBLET, Patrick & Ria JANVIER, 2021 (November 25). *Knelpunten in het raam van het vakbondsstatuut in de publieke sector*.

JANVIER, Ria, Sarah PALINCKX, Patrick HUMBLET & Inger DE WILDE, 2022. *Collectieve arbeidsverhoudingen in het onderwijs*. Brugge: Recht.
Dostupné z: https://repository.uantwerpen.be/desktop/irua

KELEMEN, Melinda & Karolien LENAERTS, 2022. *Break up to get back together: The impact of unionisation through innovative service provision on union membership and industrial relations (BreakBack): Country Report Belgium*. Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori. Dostupné z: https://www.breakback.cisl.it/

LENAERTS, Karolien, 2024. *Support of Trade Unions to increase collective bargaining coverage: Belgium*. Expertní dotazník RILSA – odevzdán v červnu 2024. Samostatně nepublikováno.

LUCAS, Alexander, 2014. *Het vakbondsstatuut in de publieke sector*. Uitgeverij Politeia nv.

MARX, Ive, 2019. Chapter 3: Belgium; Is strong social concertation a driver of upward social convergence? In: *Towards Convergence in Europe: Institutions, Labour and Industrial Relations*. Edward Elgar Publishing, 78–100. DOI: https://doi.org/10.4337/9781788978071.00008

MARX, Ive & Lien VAN CANT, 2018. Belgium: Is robust social concertation providing a buffer against growing inequality? In: *Reducing Inequalities in Europe*. Edward Elgar Publishing, 116–167.

Nationale Arbeidsraad, 2024. *Advies nr. 2.414: Omzetting van de richtlijn 2022/2041 van 19 oktober 2022 betreffende toereikende minimumlonen in de Europese Unie*. Dostupné z: https://cnt-nar.be/sites/default/files/documents/nl/advies-2414.pdf

OECD & AIAS, 2021. *Institutional Characteristics of Trade Unions. Wage Setting. State Intervention and Social Pacts*. OECD Publishing. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecdaias-ictwss-database.html

PALINCKX, Sarah, 2022. *Collectieve arbeidsverhoudingen in de publieke sector doorgelicht*. Die Keure / la Charte.

SCHOUKENS, Paul & Danny PIETERS, 2012. *Sociaal Recht, opleidingsonderdeel collectief arbeidsrecht. Uitgeverij Acco*.

VAN DEN BERGH, Piet, 2024. *Ondernemingsraadzakboekje 2025/2026*. Wolters Kluwer.

VAN GYES, Guy, Dries VAN HERREWEGHE, Ine SMITS & Sem VANDEKERKHOVE, 2018. Chapter 3: Opposites attract? Decentralisation tendencies in the most organised collective bargaining system in Europe. In: *Multi-employer bargaining under pressure: Decentralisation trends in five European countries*. The European Trade Union Institute (ETUI), 67–103. Dostupné z: https://www.etui.org/publications/books/multi-employer-bargaining-under-pressure-decentralisation-trends-in-five-european-countries

VANTHOURNOUT, Jan, 2011. De regionalisering van het sociaal overleg. In: *De toekomst van het sociaal overleg*. Academia Press, 111–126.

VAUGHAN-WHITEHEAD, Daniel, 2019. *Towards Convergence in Europe: Institutions, Labour and Industrial Relations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. DOI: https://doi.org/10.4337/9781788978071. Dostupné z: https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781788978064/9781788978064.xml

Francie

HÁLA, Jaroslav, Monika ČAMBÁLIKOVÁ, Štěpánka PFEIFEROVÁ, Radek PÍŠL, Jan VÁCHA & Soňa VEVERKOVÁ, 2013. *Systémy sociálního dialogu se zaměřením na zaměstnavatelskou sféru ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, v. v. i.
Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_361.pdf

Ministère du Travail et de l'Emploi, 2022. *Bilan de la négociation collective en 2021*. 27. 9. 2022. Dostupné z: https://travail-emploi.gouv.fr/bilan-de-la-negociation-collective-en-2021

Ministère du Travail et de l'Emploi, 2023. *Dialogue social dans le secteur des VTC: signature d'un accord fixant à 7,65 € le revenu minimum net par course*. Tisková zpráva z 18. 1. 2023. Dostupné z: https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social-dans-le-secteur-des-vtc-signature-dun-accord-fixant-7-65-eu-le-revenu-minimum-net-par-course

MIROU, Sarah-Jane, 2024. France – Latournerie Wolfrom Avocats. In: BROADBENT, Jo, Hogan LOVELLS & Stefan MARTIN, (eds.). *Employment & Labour Law*. 14th Edition. Global Legal Group, 73–83. Dostupné z: https://www.acc.com/sites/default/files/resources/upload/EMP24.pdf

OECD/AIAS ICTWSS database. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecdaias-ictwss-database.html

OECD. *Collective bargaining and social dialogue*. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/collective-bargaining-and-social-dialogue.html

OECD/AIAS ICTWSS database, 2021.
Dostupné z: https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecdaias-ictwss-database.html

REHFELDT, Udo & Catherine VINCENT, 2018. Chapter 5: The decentralisation of collective bargaining in France: an escalating process. In: *Multi-employer bargaining under pressure: Decentralisation trends in five European countries*. 151–184. Dostupné z: https://www.etui.org/sites/default/files/Chapter%205_7.pdf

Trésor-Economics No. 129 – Unionisation in France: paradoxes, challenges and outlook. Dostupné z: https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2014/05/13/tresor-economics-no-129-unionisation-in-france-paradoxes-challenges-and-outlook

TURLAN, Frédéric, 2024. *Support of Trade Unions to increase collective bargaining coverage: France*. Expertní dotazník RILSA – odevzdán v červnu 2024. Samostatně nepublikováno.

VINCENT, Catherine, 2019. Chapter 11: France: the Rush towards prioritising the enterprise level. In: *Collective bargaining in Europe: towards an endgame*. Volume I. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI), 217–238.
Dostupné z: https://www.etui.org/sites/default/files/Collective%20Bargaining%20Vol%20I%20final%20web%20version.pdf

Irsko

BEDNORZ, Jan, Austėja MAKAREVIČIŪTĖ & Audronė SADAUSKAITĖ, 2024. *Improving collective bargaining in Europe: Final Report. Studie pro The European Economic and Social Committee (EESC).* Publications Office of the European Union.

BROUGHTON, Andrea, 2024. *Support of Trade Unions to increase collective bargaining coverage: Ireland*. Expertní dotazník RILSA – odevzdán v červnu 2024. Samostatně nepublikováno.

DOBBINS, Tonny, Niall CULLINANE & Brian SHEEHAN, 2020. Ireland's conundrum on union bargaining rights: assessing the Industrial Relations Amendment Act 2015. *Industrial Relations Journal*, 51(1–2), 75–91. DOI: https://doi.org/10.1111/irj.12281

EUROFOUND, 2020. *Collective agreements and bargaining coverage in the EU: A mapping of types, regulations and first findings from the European Company Survey 2019*. Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2020-10/wpef20022.pdf

EUSTACE, Alan, 2021. *Collective benefit. Harnessing the power of representation for economic and social progress*. Fórsa.
Dostupné z: https://www.forsa.ie/wp-content/uploads/2021/05/CollectiveBenefit.pdf

GEARY, John & Maria BELIZON, 2022. *Union voice in Ireland: First findings from the UCD Working in Ireland Survey, 2021*. Dublin: University College Dublin. Dostupné z: https://www.smurfitschool.ie/t4media/Geary,%20J.%20and%20Belizon,%20M.%20(2022)%20Union%20Voice%20in%20Ireland%20.pdf

HÁLA, Jaroslav, Monika ČAMBÁLIKOVÁ, Štěpánka PFEIFEROVÁ, Radek PÍŠL, Jan VÁCHA & Soňa VEVERKOVÁ, 2013. *Systémy sociálního dialogu se zaměřením na zaměstnavatelskou sféru ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, v. v. i.
Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_361.pdf

Ireland, 2010. *Seventh Report of the Government of Ireland to the Council of Europe under the Revised European Social Charter*. Dostupné z: https://rm.coe.int/168048c53a

LEEF, 2022. *Final Report of the LEEF High Level Working Group on Collective Bargaining*. LEEF. Dostupné z: https://enterprise.gov.ie/en/publications/publication-files/final-report-of-the-leef-high-level-working-group-on-collective-bargaining.pdf

MCGINTY, Brendan, 2022. *High-level (LEEF) Working Group on Collective Bargaining (CB) & Industrial Relations and EU Proposal*. Dostupné z: https://www.stratis.ie/single-post/high-level-leef-working-group-on-collective-bargaining-cb-industrial-relations-and-eu-proposal

OECD & Jelle VISSER, 2021. *OECD/AIAS ICTWSS Database: Note on definitions, measurement and sources*. OECD. Dostupné z: https://web-archive.oecd.org/temp/2023-09-05/580200-Methodological%20note%20-%20OECD-AIAS%20DB%20-%20v1.1.pdf

OCHEL, Wolfgang, 2001. Collective Bargaining Coverage in the OECD from the 1960s to the 1990s. *CESifo Forum*, 2(4), 62–65. Dostupné z: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/166106/1/cesifo-forum-v02-y2001-i4-p62-65.pdf

SHEEHAN, Brian, Colman HIGGINS & Andy PRENDERGAST, 2024. *Working life in Ireland*. Eurofound. 1. 6. 2024.
Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/working-life-ireland

THOMAS, Damian, 2022. *An Opportunity to Review and Reframe Collective Bargaining and the Industrial Relations Regime*. National Economic & Social Council. Secretariat paper no. 31. Dostupné z: http://files.nesc.ie/nesc_secretariat_papers/Sec_31_LEEF-1.pdf

WALSH, Frank, 2018. Trade union density in Ireland since 2003: what do the statistics tell us? *Industrial Relations News*, 27. Published online: 12 July 2018. Dostupné z: https://researchrepository.ucd.ie/server/api/core/bitstreams/15acd9e0-e2a0-4f22-9ede-e2c20bf5aeb0/content

WATSON, Dorothy, John GALWAY, Philip J. O'CONNELL & Helen RUSSELL, 2010. *The Changing Workplace: A Survey of Employers' Views and Experiences*. Dublin: National Centre for Partnership and Performance.

Německo

BDA, 2024. *Stärkung der Tarifbindung ist Aufgabe der Tarifpartner*.
Dostupné z: https://arbeitgeber.de/themen/arbeitsrecht-und-tarifpolitik/tarifbindung/

BMAS, 2024. *Tarifregister*. Dostupné z:
https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Tarifvertraege/Tarifregister/tarifregister.html

DESTATIS, 2023. *Branch-specific collective agreements*. Dostupné z:
https://www.destatis.de/EN/Themes/Labour/Labour-Market/Quality-Employment/Dimension5/5_1_BranchSpecificCollectiveAgreements.html

DGB, 2024. *Positionspapier zur Aufstellung eines nationalen Aktionsplans im Rahmen der Umsetzung der EU-Mindestlohnrichtlinie*, 16. 5 2024. Dostupné z: https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Positionen_und_Thesen/2024_05_27_Positionspapier_Aktionsplan_final.pdf

IGBCE, 2024. *Freier Tag für IGBCE-Mitglieder*, 4. 7. 2024. Dostupné z: https://igbce.de/igbce/freier-tag-fuer-igbce-mitglieder-239576

GÜNTHER, Wolfgang & Martin HÖPNER, 2023. Why does Germany abstain from statutory bargaining extensions? Explaining the exceptional German erosion of collective wage bargaining. *Economic and Industrial Democracy*, 44(1), 88–108.
DOI: https://doi.org/10.1177/0143831X211065783

KRAEMER, Birgit & Sofia LAMPOUSAKI, 2020. National regulations and types of collective: Germany. In: *Collective agreements and bargaining coverage in the EU: A mapping of types, regulations and first findings from the European Company Survey 2019*. Eurofound, 67–75. Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2020-10/wpef20022.pdf

MÜLLER, Torsten & Thorsten SCHULTEN, 2019. Chapter 12: Germany: parallel universes of collective bargaining. In: *Collective Bargaining in Europe: towards an endgame*. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI), 239–265.
Dostupné z: https://www.etui.org/sites/default/files/CB%20Vol%20II%20Chapter%2012.pdf

SCHULTEN, Thorsten, 2025. *Collective bargaining and public procurement in Germany*. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI). Working Paper. Dostupné z: https://www.etui.org/sites/default/files/2025-05/Collective%20bargaining%20and%20public%20procurement%20in%20Germany-final-2025.pdf

SCHULTEN, Thorsten, 2022. *Collective Bargaining in Germany 2021*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI).
Dostupné z: https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_report_2021_english.pdf

SCHULTEN, Thorsten, 2018. The role of extension in German collective bargaining. In: *Collective Agreements: Extending Labour Protection*. Geneva: International Labour Organization (ILO), 65–92. Dostupné z: https://www.ilo.org/publications/collective-agreements-extending-labour-protection

Polsko

BEDNORZ, Jan, Austėja MAKAREVIČIŪTĖ & Audronė SADAUSKAITĖ, 2024. Improving collective bargaining in Europe. Final Report. The European Economic and Social Committee (EESC). DOI: https://doi.org/10.2864/7898107

GUS, 2023. *Partnerzy dialogu społecznego – organizacje pracodawców i związki zawodowe w 2022r*. Główny Urząd Statystyczny. Dostupné z: https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/16/2/1/partnerzy_dialogu_spolecznego_-_organizacje_pracodawcow_i_zwiazki_zawodowe_w_2022_r..pdf

MAZUR, Stanislaw, M. MOŻDŻEŃ & M. ORAMUS, 2018. *Public administration characteristics and performance in EU28: Poland*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Dostupné z: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4a841d29-9612-11e8-8bc1-01aa75ed71a1/language-en

OWCZAREK, Dominik, 2024. *Support of Trade Unions to increase collective bargaining coverage: Poland*. Expertní dotazník RILSA – odevzdáno v červnu 2024. Samostatně nepublikováno.

PISARCZYK, Łukasz & Błażej MADRZYCKI, 2022. *Ekspertyza na temat aktualnej sytuacji oraz perspektyw rozwoju układów zbiorowych pracy w Polsce*. Social Dialogue Council.

2. Zaměstnavatelé a odbory – členská základna a role odborového funkcionáře na pracovišti

HÁLA, Jaroslav, Aleš KROUPA & Soňa VEVERKOVÁ, 2008. *Kapacita sociálního dialogu ve vybraných sektorech národního hospodářství ČR se zřetelem k potřebám transferu výsledků evropského sociálního dialogu*. Praha: VÚPSV, v. v. i. Dostupné z:
https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_278.pdf

TREXIMA, 2024. *Informace o pracovních podmínkách sjednaných v kolektivních smlouvách*. Trexima pro MPSV. Dostupné z: https://www.kolektivnismlouvy.cz/download/2024/IPP_2024.pdf

KROUPA, Aleš, Jaroslav HÁLA, Renata VAŠKOVÁ, Zdenka MANSFELDOVÁ & Pavel ŠIMONÍK, 2004. *Odbory, zaměstnavatelé, sociální partneři – odborová organizovanost v ČR a hlavní faktory jejího vývoje*. Praha: VÚPSV, v. v. i. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/MS-odbor.pdf

KROUPA, Aleš, Renate KYZLINKOVÁ, R., Štěpánka LEHMANN, Jana VÁŇOVÁ & Soňa VEVERKOVÁ, 2024. *Možnosti zvyšování kapacit odborových organizací v České republice*. Praha: RILSA. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_559.pdf

MILES, Matthew B. & A. Michael HUBERMAN, 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications. Dostupné z: https://vivauniversity.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/milesandhuberman1994.pdf

NOVÝ, Ivan & Alois SURYNEK, 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

PURCELL, John & Keith SISSON, 1983. *Strategies and Practise in the Management of Industrial Relations in Britain*. Oxford: Blackwell.

3. Zvyšování reprezentativnosti: jak nalákat nové členy odborů?

ETI, 2010. *Working with trade unions to improve working conditions: The benefits for retailers and suppliers.* London: Ethical Trading Initiative. Dostupné z: https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/benefits_of_working_with_trade_unions.pdf

EUROFOUND, 2015. *Collective bargaining in Europe in the 21st century*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/collective-bargaining-europe-21st-century

EUROFOUND, 2018. *Measuring varieties of industrial relations in Europe: A quantitative analysis*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2018/measuring-varieties-industrial-relations-europe-quantitative-analysis

FREEMAN, Richard B., 2005. *What Do Unions Do? The 2004 M-Brane Stringtwister Edition*. Working Paper No. 11410. Cambridge: National Bureau of Economic Research. Dostupné z: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w11410/w11410.pdf

GOUZOULIS, Giorgos, Giorgos GALANIS & (Takis) Iliopoulos ILIOPOULOS, 2024. Financialisation, shareholder value orientation, and the decline of trade union membership in the EU. *Transfer*, 30(2), 161–179. DOI: https://doi.org/10.1177/10242589241245063

HARRIS, Richard & John MOFFAT, 2023. What explains the increase in trade union density and female share of union members in the United Kingdom in 2017–2020? *Journal of Industrial Relations*, 65(3), 321–347. DOI: https://doi.org/10.1177/00221856231157107

KRIEG, John M., Charles S. WASSELL, David W. HEDRICK & Steven E. HENSON, 2013. Collective Bargaining and Faculty Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52(3), 619–644. DOI: https://doi.org/10.1111/irel.12027

KROUPA, Aleš, Renata KYZLINKOVÁ, Štěpánka LEHMANN, Jana VÁŇOVÁ, Soňa VEVERKOVÁ, Kristin ALSOS & Johanne STENSETH HUSEBY, 2024. *Možnosti zvyšování kapacit odborových organizací v České republice*. Praha: RILSA. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_559.pdf

MASON, Bob & Peter BAIN, 1993. The determinants of trade union membership in Britain: A survey of the literature. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(2), 332–351.

OECD, 2019. *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*. Paris: OECD Publishing. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/negotiating-our-way-up_1fd2da34-en

SCHNABEL, Claus, 2002. *Determinants of trade union membership*. Diskussionspapiere, No. 15. Nürnberg: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik. Dostupné z: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/28298/1/361174594.PDF

SCHNABEL, Claus, 2012. *Union Membership and Density: Some (Not So) Stylized Facts and Challenges*. Discussion Paper No. 6792. Nürnberg: University of Erlangen-Nuremberg and IZA. Dostupné z: https://www.iza.org/publications/dp/6792/union-membership-and-density-some-not-so-stylized-facts-and-challenges

VERMA, Anil, 2005. What do unions do to the workplace? Union effects on management and HRM policies. *Journal of Labour Research*. 26 (3):415-449.

WADDINGTON, Jeremy & Reiner HOFFMANN, 2000. *Trade Unions in Europe facing challenges and searching for solutions*. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI). Dostupné z: https://www.etui.org/sites/default/files/Challenges.pdf

WESTERN, Bruce, 1997. *Between Class and Market – Postwar Unionization in the Capitalist Democracies*. Princeton, Princeton University Press.

4. Doporučení

Eurofound, 2010–2024. *Representativeness studies*.

Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/en/representativeness-studies

TREXIMA, 2024. *Informace o pracovních podmínkách sjednaných v kolektivních smlouvách*. Trexima pro MPSV. Dostupné z: https://www.kolektivnismlouvy.cz/download/2024/IPP_2024.pdf

KROUPA, Aleš, Renata KYZLINKOVÁ, Štěpánka LEHMANN, Jana VÁŇOVÁ & Soňa VEVERKOVÁ, 2024, *Možnosti zvyšování kapacit odborových organizací v České republice*. Praha: RILSA. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_559.pdf

Mgr. Aleš Kroupa

(ales.kroupa@rilsa.cz) je výzkumný pracovník v RILSA. V centru jeho odborného zájmu stojí výzkum v oblasti pracovních podmínek, kolektivního vyjednávání a sociálního dialogu.

Mgr. Renata Kyzlinková, Ph.D.

(renata.kyzlinkova@rilsa.cz) je vedoucí oddělení Pracovních vztahů a pracovních podmínek v RILSA. Její specializací je společensko-vědní výzkum v oblasti pracovních podmínek, sociálního dialogu a organizace práce.

PhDr. Štěpánka Lehmann, Ph.D.

(stepanka.lehmann@rilsa.cz) je výzkumnou pracovnicí v RILSA. Zaměřuje se na pracovní podmínky v ČR a v EU, pracovní dobu a její souvislosti, sociální dialog, trh práce a problematiku neúplných rodin a porozvodové péče o děti.

Ing. Jana Váňová

(jana.vanova@rilsa.cz) je výzkumnou pracovnicí v RILSA, kde se zabývá zejména novými trendy na trhu práce.

Ing. Soňa Veverková

(sona.veverkova@rilsa.cz) je výzkumnou pracovnicí v RILSA. Zabývá se sociálním dialogem a zaměstnavatelsko-zaměstnaneckými vztahy.

Výzkumný institut práce a sociálních věcí, v. v. i.
Research Institute for Labour and Social Affairs
Jeruzalémská 1283 / 9, 110 00 Praha 1
T: +420 221 015 844
W: www.rilsa.cz