



# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

11. přednáška

**Pracovní vztahy v podniku  
a role odborů v jejich ovlivňování**

# Tematické zaměření dnešní přednášky

- Význam pracovních vztahů v podniku
- Vztah zaměstnavatel - zaměstnanec, nadřízený – podřízený, participující pracovníci
- Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů
- Konflikty v pracovních skupinách, jejich prevence a možnosti řešení
- Odbory
- Kolektivní vyjednávání

## VÝZNAM pracovních vztahů v podniku

- Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný.
- **Pracovní vztahy a jejich kvalita** vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i cílů pracovních a životních jednotlivých pracovníků.
- **Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy** vytvářejí produktivní klima, které má velmi příznivý vliv na individuální, kolektivní i (celo)organizační výkon, míru produktivity, efektivnost podnikových procesů,

## Význam pracovních vztahů v podniku

- Příznivě pracovní vztahy se odrážejí ve spokojenosti a míře loajality pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.
- Společenské vztahy vznikající při námezdní práci (práci za mzdu) a vztahy s nimi úzce související, které jsou upraveny právními normami, jsou označovány jako **pracovněprávní vztahy**.

## **VZTAH zaměstnavatel – zaměstnanec**

Na pracovišti, resp. při práci obecně vznikají **vztahy**, které je možné dle jejich charakteru členit do **několika skupin**:

I. – vztahy **mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem** (zaměstnaneckých vztah),

II. – vztahy **mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdruženími** (odbory či prostřednictvím jiných zástupců - tzv. rada zaměstnanců, zástupci pro oblast BOZP),

III. – vztahy **mezi odbory a zaměstnavatelem** (kolektivní pracovní vztahy),

## Pracovní vztahy v podniku

IV. – vztahy **mezi nadřízeným a podřízeným**,

V. – vztahy **k zákazníkům a veřejnosti**,

VI. – vztahy **mezi pracovními kolektivy** (upravuje organizační nebo pracovní řád),

Relativně samostatnou skupinou kolektivních vztahů jsou kolektivní vztahy, u nichž je jedním z účastníků stát – tzv. **tripartitní vztahy** (tripartita).

VII. – vztahy **mezi spolupracovníky** (neupravuje žádný zvláštní předpis).

## Pracovní vztahy v podniku

Pracovní vztahy v organizaci mají svou **formální** a **neformální stránku**.

**Formální vztahy** jsou upravované pravidly, platnými buď v rámci určité pracovní skupiny či v rámci organizace (např. pracovní řád, prémiový řád aj.) nebo platnými celospolečensky - celostátně (zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce; zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti; nebo Listina základních práv a svobod apod.), či dokonce s mezinárodní působností (např. Všeobecná deklarace lidských práv aj.).

**Neformální vztahy** jsou odvislé od běžné komunikace mezi pracovníky (normami a organizačními předpisy striktně neupravované).

## **ZÁSADY vytváření zdravých pracovních vztahů**

– Při vytváření zdravých pracovních vztahů se uplatňují zejména tyto zásady:

- 1) vedení pracovníků k tomu, aby se řídili a dodržovali platný legislativní rámec – zákony, normy; předpisy stanovené organizací a pravidla společenského chování se spolupracovníky, zákazníky i veřejnosti (včetně etického kodexu);**
- 2) dodržování zákonů, smluv, dohod a pravidel etiky, slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a jeho vedoucích pracovníků;**



## **Další zásady vytváření zdravých pracovních vztahů**

- 3) respektování odborů jako partnera zaměstnavatele (managementu organizace);**
- 4) formulování a realizace jasné, etické a transparentní politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmisťování a personálního rozvoje pracovníků;**
- 5) vytváření, udržování příznivých pracov. podmínek, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pracovníků;**
- 6) pečování o sociální rozvoj pracovníků, jejich životní podmínky, odbornou pomoc radou i činem;**
- 7) tvorba žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sportovních, rekreačních a dalších aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky atd.**

## **KONFLIKTY v pracovních skupinách, jejich prevence a možnosti řešení**

Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních, jsou **konflikty**.

Zdroje konfliktů je možno spatřovat:

- **v osobnosti a sociálním chování jedinců** – mj. v (ne)dodržování pravidel chování v rámci etického kodexu; např. (ne)dodržování zákonů a pravidel chování u osoby se sklonem k násilí atd.),
- **v nedorozumění mezi spolupracujícími stranami** – (špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel, nedostatečná kvalifikace pracovníků),

## Konflikty v pracovních skupinách

Další možné zdroje konfliktů je možno spatřovat:

- **v nedostacích personální práce** (nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo, nedostatky v hodnocení a odměňování pracovníků),
- **ve stylu vedení lidí v organizaci** (výskyt sklonů k byrokracii, nedostatečně participativní styl vedení s převažujícími direktivními prvky, nerespektování lidských práv pracovníků),
- **ve způsobu formování týmů** (věnována nedostatečná pozornost charakteristikám osobnosti členů týmu a osobnosti vedoucího týmu),

## Konflikty v pracovních skupinách

Další možné zdroje konfliktů je možno spatřovat:

- **ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních strukturách** – změny se provádějí bez ohledu na názory a postoje pracovníků, nezájem nadřízeného (zaměstnavatele) o názor a radu,
- **v umístění pracoviště a v pracovních podmínkách** (např. vzdálenost od skladů materiálu či náhradních dílů, od útvarů zajišťujících obsluhu, od administrativních budov, podnikového stravovacího zařízení),
- **v příčinách nacházejících se mimo organizaci** (související s životními podmínkami pracovníka, s jeho současnou životní situací, osobními a rodinnými problémy aj.).

## PREVENCE a MOŽNOSTI řešení konfliktů

- Mnohé **konflikty na pracovišti** a individuální problémy **mohou být eliminovány či zmírněny** na základě využití poradenských služeb (např. v rámci poskytování pomoci pracovníkům ze strany psychologa či sociálního pracovníka).
- Jedním s efektivních nástrojů prevence a vytváření zdravých pracovních vztahů **je fungující systém vnitropodnikové komunikace** v rámci vertikální (sestupné či vzestupné linii) a horizontální komunikace; způsoby podávání (předávání) informací (informační systémy – intranet, elektronická „nástěnka, podnikové noviny, vývěsky, oběžníky), míra otevřenosti a ochoty komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými aj.

# ODBORY v podnikových pracovních vztazích

**Odborové organizace (odbory)** – jsou sdružením zaměstnanců (pracovníků) jež hájí jejich zájmy a chrání práva.

– můžeme je chápat jako organizace se zvláštním postavením vůči zaměstnavatelům a zaměstnancům;

– jestliže u zaměstnavatele působí odborová organizace (a to bez ohledu na počet členů odborové organizace), **zastupují příslušné orgány odborové organizace všechny zaměstnance** podniku, tj. i odborově neorganizované;

## Odbory v podnikových pracovních vztazích

– zaměstnanec ani nemůže (a obecně nemá ani důvod) učinit právní úkon, kterým by vyloučil skutečnost, že je v zákonem stanovených případech zastupován příslušným orgánem odborové organizace.

### Odborové orgány:

- vymezení příslušnosti **odborových orgánů** je vnitřní věcí odborové organizace.
- podle zákona je příslušným odborovým orgánem ten orgán, který je oprávněn vystupovat v právních vztazích jménem příslušné odborové organizace (zásadně to jsou orgány kolektivní, jen výjimečně to mohou být jednotlivé osoby).

## Odbory v podnikových pracovních vztazích

– příslušné **odborové orgány** mohou mít sídlo i mimo zaměstnavatele, jestliže například odborová organizace sdružuje členy od více zaměstnavatelů.

Při výkonu oprávnění odborových orgánů jako zástupců zaměstnanců tak **vznikají mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli právní vztahy**. Tyto vztahy se uskutečňují v následujících právních formách:

– ***Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy*** (KS jako produkt vyjednávání) – jedná se bezpochyby o nejvýznamnější formu vzájemného vztahu sociálních partnerů (zaměstnavatele, odborové organizace);



## Odbory v podnikových pracovních vztazích

- ***Spolurozhodování*** odborových orgánů o **právních úkonech či jiných opatřeních zaměstnavatele**. Spolurozhodování s konkrétním zněním textu: „v dohodě“ s odborovým orgánem; s předchozím souhlasem“; „se souhlasem“ apod;
- ***Konzultace*** právních úkonů či jiných opatření zaměstnavatele s odborovými orgány;
- ***Informování odborových orgánů*** zaměstnavatelem. Podstatou je sdělení údajů a případné odpovědi na dotazy (oproti konzultačnímu vztahu jde o nižší formu kolektivního pracovního vztahu, při němž se nevyžaduje vzájemná komunikace partnerů).

## Odbory v podnikových pracovních vztazích

- *Kontrola činnosti zaměstnavatele* odborovými orgány, a to v oblastech:
  - dodržování pracovněprávních předpisů, vnitřních předpisů a kolektivních smluv,
  - nad stavem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- *Řešení kolektivních sporů*, tj. sporů mezi odborovou organizací (jejími orgány) a zaměstnavatelem, které se týkají kolektivních (hromadných) práv, tj. takových, z nichž nevznikají nároky či jiná práva jednotlivých zaměstnanců.

## Odbory v podnikových pracovních vztazích

- *Rozhodování odborového orgánu* s právní závazností pro zaměstnavatele, které může být uplatněno v oblasti BOZP vydáním závazných pokynů k:
  - odstranění závad v provozu na strojích, zařízeních a v pracovních postupech,
  - zákazu další práce v případě bezprostředního ohrožení života nebo zdraví,
  - zákazu práce přesčas nebo práce v noci, která by ohrožovala BOZP.

# KOLEKTIVNÍ vyjednávání

Nedílnou součástí působení odborové organizace v podniku je **vyjednávání o kolektivní smlouvě**.

Proces kolektivního vyjednávání upravuje **zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání**.

Zákon rozlišuje dva stupně kolektivních smluv, a to:

- **podnikové kolektivní smlouvy**
- **kolektivní smlouvy vyššího stupně**

*Podnikové kolektivní smlouvy:*

- nemohou být nikdy uzavřeny pro více než jednoho zaměstnavatele.

## Kolektivní vyjednávání

– u jednoho zaměstnavatele ale může být uzavíráno více kolektivních smluv s libovolným rozsahem působnosti.

### *Kolektivní smlouvy vyššího stupně:*

- **uzavírají se pro větší počet zaměstnavatelů**, v praxi zejména pro jednotlivá hospodářská odvětví či obory;
- **uzavírají je organizace (svazy) zaměstnavatelů s příslušnými vyššími orgány** odborových organizací (odborových svazů).;
- KS vyššího stupně se vztahují jen na ty zaměstnavatele, kteří jsou členy příslušné organizace (svazu) zaměstnavatelů a byla pro ně tato smlouva uzavřena.

## Kolektivní vyjednávání

**Proces uzavírání kolektivní smlouvy** je završen až jejím podpisem oprávněnými osobami. Tím se smlouva stává platnou a závaznou (na straně odborové organizace smlouvu vždy uzavírá příslušný kolektivní orgán, jenž ji schvaluje, přičemž podpisem pověřuje svého zástupce).

### **Kolektivní smlouva:**

- je uzavírána na dobu dohodnutou oběma stranami (dobu určitou či neurčitou);
- dává pracovním vztahům v podniku určitý řád;
- je výrazem participace zaměstnanců a dalších pracovníků na řízení a rozhodování v organizaci.

## Kolektivní vyjednávání

**Předmětem** kolektivního vyjednávání a **obsahem** KS v ČR jsou většinou zejména (obsah KS NENÍ určen právním předpisem) tyto oblasti:

- **kolektivní vztahy** (např. vztahy mezi odborovými orgány a zaměstnavatelem),
- **individuální pracovní vztahy** (pracovní poměr, pracovní doba, BOZP pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků),
- **mzdová oblast** (např. tarifní systém, minimální mzda, použití dodatkových mzdových forem, čerpání zaměstnaneckých benefitů).

## Kolektivní vyjednávání

**Závazky uvedené v KS musejí být konkrétní, termínované a kontrolovatelné.**

Součástí kolektivního vyjednávání je i *řešení kolektivních sporů* týkajících se budoucí nebo platné KS.

Jedná se o spory zejména v oblasti:

- uzavření, resp. změny kolektivní smlouvy,
- plnění závazků kolektivní smlouvy, ze kterých nevznikají nároky jednotlivých zaměstnanců.



## Kolektivní vyjednávání

### Prostředky řešení kolektivních sporů:

- *Řízení před zprostředkovatelem* – tj. třetí stranou, snažící se o dosažení shody v bodech KS, u nichž nedošlo k dohodě, resp. o uzavření KS. .

Řízení před zprostředkovatelem se považuje za neúspěšné, jestliže se smluvní strany neztotožní se stanoviskem zprostředkovatele.

Po neúspěšném řízení před zprostředkovatelem přichází v úvahu další procesní prostředek – řízení před rozhodcem nebo stávka, příp. výluka.

## Kolektivní vyjednávání

Prostředky řešení kolektivních sporů:

- *Řízení před rozhodcem* – rozhodce spor rozhoduje s právní závazností pro smluvní strany.
- *Stávka nebo výluka* – stávka resp. výluka představují druhou alternativou k „řízení před rozhodcem“ v případě, že se vyjednávající strany nedohodnou na uplatnění možnosti řešení sporu rozhodcem.
  - *stávka* = částečné nebo úplné přerušení práce ze strany zaměstnanců;
  - *výluka* = částečné nebo úplné zastavení práce zaměstnavatelem (jako obrana proti požadavkům odborů).

Děkuji vám za pozornost a  
přeji příjemný zbytek dne. 😊

