

11 Pracovní vztahy

11.1 Pojetí a význam pracovních vztahů

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné **neformální vztahy** příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o **vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly**, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny (např. pravidla pro rozdělování odměny v autonomní pracovní skupině) či v rámci organizace (např. pracovní řád, prémiový řád, pravidla pro vyřizování stížností aj.), nebo platnými celostátně (zákony upravující oblast práce, jako např. zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o kolektivním vyjednávání, popřípadě další oblasti, jako např. oficiálně přijatá Listina základních práv a svobod) či dokonce s mezinárodní působností (např. Všeobecná deklarace lidských práv, Evropská sociální charta, řada úmluv Mezinárodní organizace práce týkajících se zaměstnávání, práce, odměňování a sociálních záležitostí, směrnice Evropské unie).

Definice

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- a) **Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem**, tedy tzv. **zaměstnanecké vztahy**, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou či jiným dokumentem, na jehož základě vykonává jedinec pro zaměstnavatele práci, pracovním řádem aj.
- b) **Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením**, zpravidla **odbory nebo komorami zaměstnanců/pracovníků**, popřípadě stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.
- c) **Vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců/pracovníků, a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů**, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami. Pro tyto vztahy se používá termín **kolektivní pracovní vztahy**, i když se u nás častěji používá termín průmyslové vztahy, vzniklý nepochopením a nesprávným překladem anglického výrazu „industrial relations“. Jedno vysvětlení anglického výrazu je, že odbory byly organizovány odvětvově a odvětvově byly organizovány i svazy zaměstnavatelů a vztahy mezi nimi tedy byly vzta-

hy v rámci odvětví (industry). Pravděpodobnější je však jiné vysvětlení. Slovo „industry“ znamená v angličtině také práci, činnost, zaměstnání, přeneseně i řemeslo. Přídavné jméno „industrial“ znamená tedy často „pracovní“ (industrial law = pracovní právo, industrial medicine = pracovní lékařství apod.).

- d) Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným**, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, popřípadě dalšími předpisy organizace.
- e) Vztahy k zákazníkům a veřejnosti**, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací, např. i pracovním řádem.
- f) Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci** bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem, přičemž jde zpravidla o to je organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.
- g) Vztahy mezi spolupracovníky** jsou obvykle neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to, dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, při nichž se mnohdy opírají i o některé zákonné normy, např. zákoník práce. V případě neformálních vztahů mezi spolupracovníky jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy, jsou-li však tyto vztahy již nějakým způsobem formálně upraveny, jde o čisté pracovní vztahy. U vztahů mezi spolupracovníky lze rozlišovat mezi horizontální a vertikální linií.

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Obě stránky jsou přítomny ve všech uvedených skupinách pracovních vztahů, rozdílný je jen jejich poměr. Zatímco u vztahů mezi spolupracovníky, popřípadě mezi pracovními kolektivy, převažuje neformální stránka vztahů, u vztahů mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahů.

Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. **Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.** Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesebe snadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější než v organizacích se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy, v organizacích, které vytváření pracovních vztahů věnují náležitou péči.

V souvislosti s pracovními vztahy se, kromě ve všech ostatních kapitolách používaného pojmu **pracovník**, používá i pojem **zaměstnanec** (např. v souvislosti

s pracovní smlouvou). Ačkoliv v praxi se mezi těmito pojmy nerozlišuje, ve skutečnosti „pracovník“ představuje širší pojem než „zaměstnanec“. Zatímco **mezi zaměstnance patří pouze osoby, jejichž vztah k organizaci je upraven pracovní smlouvou, mezi pracovníky patří i osoby, které pro organizaci pracují na základě jiného dokumentu** (např. dohoda o provedení práce či o pracovní činnosti, pracovníci na leasing) **nebo pracují na základě jmenování či členství** (např. u družstevních organizací). Mezi pracovníky patří i majitelé podniku, kteří v něm sami pracují, přičemž v jejich případě rozhodně nelze použít termínu „zaměstnanec“. S prohlubujícím se úsilím o maximální numerickou flexibilitu organizací (tedy o pružnost ve formování počtu pracovníků) se podíl zaměstnanců mezi pracovníky organizace snižuje.

11.2 Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů

Lze pozorovat, že přední a úspěšné organizace ve světě věnují oblasti personální práce, jakou jsou pracovní vztahy, zvýšenou pozornost. Protože zdravé pracovní vztahy výrazně přispěly k jejich úspěchu, a tyto organizace jsou si toho vědomy, mají pochopitelně zájem na tom i nadále pracovní vztahy zlepšovat. V tom je ovšem hromadně napodobují i další organizace. A tak o problematiku pracovních vztahů je v poslední době ve vyspělých zemích mimořádný zájem jak v praxi, tak mezi teoretiky řízení lidských zdrojů.

Studujeme-li nejnovější zahraniční literaturu a máme-li možnost se setkávat s praxí uplatňovanou v organizacích v zahraničí (např. i v zahraničních firmách působících v České republice), lze pozorovat, že **při vytváření zdravých pracovních vztahů se uplatňují zejména následující zásady:**

1. Striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a jeho vedoucích pracovníků.
2. Vedení pracovníků k tomu, aby i oni striktně dodržovali zákony, předpisy stanovené organizací a pravidla slušnosti v jednání se spolupracovníky, zákazníky i veřejností. V této souvislosti se vytvářejí i jakési kodexy chování pracovníků organizace při práci i ve volném čase, neboť pracovník je i ve volném čase reprezentantem organizace.¹⁾
3. Respektování odborů jako partnera zaměstnavatele a vedení organizace.
4. Respektování zaměstnance/pracovníka jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení organizace ve všech oblastech, které se dotýkají zájmů obou stran, vytváření podmínek pro to, aby mohl participovat na řízení a rozhodování.
5. Používání detailních, individuálních, jednoznačných a na základě vyjednávání se zaměstnancem/pracovníkem a ve smyslu zákona formulovaných pracovních

¹⁾ V USA, ale i jinde je důvodem k propuštění pracovníka bez výpovědi to, jestliže aktivity jeho soukromého života by mohly mít nepříznivý dopad pro organizaci (konkuruje svému zaměstnavateli nebo se chová tak, že by to mohlo odradit zákazníky či klienty), jestliže se dopustil byť jen slovního násilí na spolupracovnících, jestliže se nezachoval k zaměstnavateli poctivě apod.

smluv či jiných dokumentů, na jejichž základě vykonává jedinec práci pro organizaci.

6. Formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmísťování a personálního rozvoje pracovníků.
7. Neustálé zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů.
8. Kladení důrazu na formování osobnosti člověka ve všech vzdělávacích aktivitách organizace, bez ohledu na jejich hlavní cíl.
9. Vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek a důsledná orientace na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci.
10. Intenzivní informování pracovníků o všech záležitostech organizace (netýká se informací, které jsou z oprávněných důvodů důvěrné nebo tajné) a intenzivní komunikace s nimi, vytváření příznivých podmínek pro komunikaci.
11. Pečování o sociální rozvoj pracovníků, jejich životní podmínky, pomáhání jim v případě potřeby radou i skutkem.
12. Vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky.
13. Důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo preferování, subjektivních antipatií či sympatií k pracovníkům ze strany vedoucích pracovníků.

11.3 Zaměstnanec a zaměstnavatel

Do určitého pracovního vztahu k organizaci vstupuje jedinec v okamžiku, kdy se z něj stane uchazeč o zaměstnání. Tento vztah opravňuje potenciálního zaměstnance i potenciálního zaměstnavatele získávat a obdržet informace o druhém partnerovi a také povinnost je poskytovat v míře přiměřené účelu.

V případě výběru a nabídnutí zaměstnání konkrétnímu jedinci vstupují pracovní vztahy do další fáze. V této fázi jde o pronikavé zintenzivnění toku informací ze strany organizace směrem k vybranému uchazeči o zaměstnání a vztah nabývá formy vyjednávání nad obsahem a formulací pracovní smlouvy.

Nehledě na to, že pracovní poměr může vzniknout i jinak než **uzavřením pracovní smlouvy** (volbou nebo jmenováním), přece jen jde nejčastěji o tento případ.

Pracovní smlouva se však neuzavírá pouze při přijímání nového zaměstnance, ale měla by se nově formulovat a uzavřít vždy, kdykoliv dojde k podstatné změně v pracovním zařazení dosavadního zaměstnance. Podle nejnovější zákoně úpravy **pracovní smlouva musí mít písemnou podobu.**

Některými obecnými zásadami přípravy a náležitostí pracovní smlouvy jsme se již zabývali v části 6.1. Nyní se spíše zaměříme na důsledky, které může mít pracovní smlouva na pozdější vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Pracovní smlouva musí obsahovat:²⁾

²⁾ V tomto případě nejde o povinnosti dané našimi platnými předpisy, ale o obecné zásady uznávané ve světě a směřující k tomu, aby se z pracovní smlouvy stal nástroj vytváření zdravých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

- a) Název a informace o práci (pracovním místě), na kterou je pracovník přijímán nebo nově zařazován.
- b) Komu (které pracovní funkci) je pracovník za svou práci odpovědný.
- c) Pracovní podmínky související s pracovním místem.
- d) Informace o místě, kde se bude práce vykonávat.
- e) Datum nástupu do zaměstnání, termínovanost pracovního poměru.
- f) Další dohodnuté skutečnosti.

Pokud jde o **název a informaci o práci** (pracovním místě), bývá u nás zvykem, že zaměstnavatel má snahu uvést poněkud širokou a obecnou formulaci, spíše druh práce. Zdá se mu to výhodné, protože mu to dává možnost do značné míry zaměstnancem manipulovat. Nehledě na to, že to není vůči zaměstnanci zcela poctivé, může tento zlovyk vyvolávat konflikty plynoucí z různého výkladu jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele (či jeho představitele v osobě přímého či dalšího nadřízeného). U nás zatím mnoho pracovních sporů u soudu neprobíhá, ale ve světě je zvykem, že v případech příliš široké formulace pracovní funkce a pracovních povinností v pracovní smlouvě, vycházejí soudy z toho, že se jedná o záměrnou nepoctivost zaměstnavatele, a dávají za pravdu zaměstnanci. Obecná formulace v tomto bodě pracovní smlouvy tak zakládá potenciální konflikt a ohrožení žádoucích pracovních vztahů. Je-li v pracovní smlouvě jasně stanovená odpovědnost, předchází se konfliktům a problémům v plnění úkolů plynoucím z nejasných pravomocí a tzv. vícenásobné podřízenosti. U nás je zcela běžné, že pracovníkovi zadává úkoly nejen jeho bezprostřední nadřízený, ale i vyšší nadřízení v přímé, či dokonce v boční linii. Je to charakteristický rys špatné organizace práce a jeden z faktorů negativně ovlivňujících pracovní výkon. Tato praxe narušuje autoritu bezprostředních nadřízených, umožňuje pracovníkovi vymlouvat se na jiné uložené úkoly, může vést k poškozování pracovníka v souvislosti s jeho hodnocením a odměňováním apod. Nejasná odpovědnost je tedy zdrojem konfliktů a zhoršování pracovních vztahů.

Rovněž **pracovní podmínky**, ať už jde o odměnu, pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody apod., by měly být v pracovní smlouvě jednoznačně uvedeny. Je to opět velmi důležitá prevence nedorozumění a konfliktů.

O místě vykonávané práce platí totéž, co bylo řečeno v souvislosti s jejím vymezením. V pracovní smlouvě by mělo být výslovně uvedeno, na jaké pracoviště se zaměstnanec přijímá, do které organizační jednotky organizace, v které lokalitě pracovní místo je. Pokud se jedná o pohyblivé pracoviště (montáže, práce ve stavebnictví a pod.), musí to být ve smlouvě uvedeno. Jakékoliv převedení na jiné pracovní místo nebo na jiné pracoviště musí být doprovázeno změnou pracovní smlouvy nebo alespoň jejím dodatkem. Zanedbávání tohoto požadavku nebo jakékoliv nepřesnosti jsou opět potenciálním zdrojem konfliktů a narušování pracovních vztahů.

Datum nástupu do zaměstnání nebývá v pracovních smlouvách opomíjeno, ani to, zda jde o **pracovní poměr na dobu neurčitou (netermínovaná pracovní smlouva) či na dobu určitou (termínovaná pracovní smlouva)**. Musíme si však uvědomit, že není-li ve smlouvě výslovně stanoveno, že byl pracovní poměr uzavřen na dobu určitou, považuje se za pracovní poměr na dobu neurčitou a je to možné

změnit jen tehdy, dohodnou-li se obě strany na nové pracovní smlouvě, popřípadě rádnou výpovědí. V některých případech nebývá ani možné – pokud si to výslovně nepřije samotný pracovník – uzavírat pracovní smlouvu na dobu určitou. Pokud jde o uzavírání pracovního poměru na dobu určitou, měl by být uveden přesný začátek a konec. Přesně časově neurčená termínovaná smlouva (po dobu kampaně v cukrovaru, po dobu mateřské dovolené držitelky pracovního místa apod.) by stavěla zaměstnance do nerovnoprávného postavení a do situace, že neví, odkdy si bude muset hledat další zaměstnání. Spíše je to zaměstnavatel, kdo by měl nést v tomto případě riziko. Koneckonců, přispělo by to k jeho dobré pověsti.

V této souvislosti **existuje ještě jedno riziko pro pracovní vztahy v organizaci**. Uzavírání pracovní smlouvy na dobu určitou se stalo v mnoha organizacích jakousi módou, některým organizacím veřejného sektoru byl tento postup více méně nařízen buď v případě některých kategorií pracovníků, nebo i plošně. Organizace nebo tvůrci nařízení si slibují od tohoto kroku zlepšení pracovního výkonu, větší flexibilitu pracovní síly apod. Nehledě na to, že je ze sociálního hlediska i z hlediska obvyčejné slušnosti nevhodné zavádět plošně termínované smlouvy, zejména jsou-li z hlediska délky období stejné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich dobu zaměstnání v organizaci, životní fázi či sociální situaci (naprosto nevhodná je termínovaná smlouva končící např. v posledním pětiletí před dosažením důchodového věku zaměstnance nebo kampaňovité změny pracovní smlouvy z netermínovaných na termínované a dotýkající se i dlouholetých a osvědčených zaměstnanců organizace). Termínovaná smlouva poskytuje pracovníkovi přece jen menší sociální jistotu. To se u osoby předdůchodového věku ještě zvyrazňuje. Kampaňovité změny pracovních smluv jsou přímo podhoubím pro zhoršování vztahu zaměstnance k zaměstnavateli. Ostatně, výhradní nebo převážné používání termínovaných smluv odrazuje potenciální uchazeče o zaměstnání a snižuje efektivnost získávání pracovníků, nehledě na to, že kampaňovitá změna pracovních smluv může iniciovat rozhodnutí pracovníka z organizace odejít. Tato praxe je nebezpečná zejména pro organizace, které nejsou pracovní nebo výdělkově příliš atraktivní, nebo mají na trhu práce velkou konkurenci.

Pokud jde o **další dohodnuté skutečnosti**, je třeba jen doporučit, aby byly v pracovní smlouvě zohledněny všechny aspekty práce na daném pracovním místě a všechny předvídatelné možnosti.

Vhodná je např. praxe mnoha organizací v zahraničí, které do pracovní smlouvy vtělují **pracovní řád**³⁾ a **kolektivní smlouvu** nebo se na ně v pracovní smlouvě alespoň odvolávají.

Ve všech těchto souvislostech **nestačí, je-li pracovní smlouva v souladu se zákonem nebo zvyklostmi. Je třeba z ní udělat nástroj vytváření zdravých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem**. Trochu námahy a přemýšlení při kon-

³⁾ Pracovní řád musí být v souladu s platnými zákony a schválen příslušným odborovým orgánem a zpravidla obsahuje ustanovení o vzniku, změnách a skončení pracovního poměru, povinnostech zaměstnavatele a zaměstnanců, pracovní době, mzdových podmínkách, rozsahu péče o zaměstnance, opatřeních v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků, odpovědnosti za způsobenou škodu, postupech při řešení stížností zaměstnanců, postupech při řešení disciplinárních záležitostí apod.

cipování pracovní smlouvy se rozhodně vyplatí. Je to jedna z nejučinnějších preventcí konfliktů a nezdravých pracovních vztahů.

Pro pracovní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou důležité nejen okolnosti doprovázející vznik a změny pracovního poměru, ale i okolnosti doprovázející jeho ukončení. Je třeba vždy zacházet slušně se zaměstnancem, který odchází na vlastní žádost, je z jakýchkoliv důvodů organizací propouštěn či odchází do důchodu. Chování organizace a jejích představitelů v těchto případech může ovlivnit vztahy i s těmi pracovníky, kteří zůstávají. Může to mít vliv na jejich pracovní morálku a důvěru ve vedení organizace, nehledě na to, že si organizace i tímto způsobem vytváří svoji pověst. Ve svých důsledcích se to může odrazit např. v efektivnosti získávání pracovníků nebo v míře fluktuace.

11.4 Odbory a kolektivní vyjednávání

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců/pracovníků určenými k obhajobě jejich zájmů a ochraně jejich práv. Právo zakládat odbory a odborově se organizovat bývá zakotveno v zákonech jednotlivých států (obvykle v zákonech o sdružování občanů) i v mezinárodních úmluvách (konkrétně jde např. o úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 87 z roku 1948 o svobodě odborů a ochraně práva odborově se sdružovat a č. 98 z roku 1949 o provádění zásad práva organizovat se a kolektivně vyjednávat).

Postavení, práva a oblasti působnosti odborových organizací v organizacích jsou upravovány zákony.

Odborové organizace mají právo:

- a) **Rozhodování** např. o stávce a o zastavení práce v případě bezprostředního ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců.
- b) **Spolurozhodování** v případě všech opatření zaměstnavatele, u kterých je požadován předchozí souhlas příslušného odborového orgánu. Ve stále větším počtu organizací v zahraničí se odbory přímo podílejí na řízení organizace (poněkud se tím oslabuje vznik kolektivních akcí vyjadřujících nespokojenost odborů a jejich členů).
- c) **Součinnosti** mezi zaměstnavatelem a odbory, kdy jde o projednání, konzultaci, výměnu informací a názorů týkajících se určitých problémů v oblasti práce a lidského činitele, ale konečné rozhodnutí závisí na zaměstnavateli. Povinnost projednat některá opatření zaměstnavatele s odbory je zakotvena v zákonných předpisech. Řada organizací v zahraničí však často konzultuje s odbory i záležitosti, jejichž konzultování žádný zákonný předpis neukládá.
- d) **Kontroly**, především kontroly dodržování kolektivní smlouvy, pracovněprávních předpisů, předpisů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti práce, popřípadě vyřizování stížností odborářů.

Je třeba říci, že v řadě zemí v zahraničí, jsou práva odborů širší než u nás. Mívají totiž možnost prosadit nebo se dohodnout se zaměstnavatelem např. na širší součinnosti, než je stanovena nadpodnikovými předpisy.

V zájmu zachování a prohloubení dobrých vztahů mezi zaměstnavatelem a odbory je však vhodné, aby se zaměstnavatel na odbory příležitostně obracel se žádostí o názor či stanovisko. V podstatě se to může týkat téměř všech otázek řízení lidských zdrojů.

Svůj úkol, tj. obhajovat zájmy zaměstnanců/pracovníků a ochraňovat jejich práva, uskutečňují odbory především v **procesu kolektivního vyjednávání** se zaměstnavatelem nebo jeho zástupci. Opírají se přitom zpravidla o národní zákony o kolektivním vyjednávání vycházející z již zmíněné úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 98 z roku 1949 a z úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 154 z roku 1981 o podpoře kolektivního vyjednávání. **Výsledkem kolektivního vyjednávání je kolektivní smlouva.**⁴⁾

Předmětem kolektivního vyjednávání a obsahem kolektivní smlouvy v České republice jsou následující oblasti:⁵⁾

- a) **Kolektivní vztahy** (např. vztahy mezi odborovými orgány a organizací, pracovní řád).
- b) **Individuální pracovní vztahy** (pracovní poměr, pracovní režim, pracovní doba, bezpečnost práce a ochrana zdraví a další pracovní podmínky, vzdělávání pracovníků, sociální podmínky, stížnosti pracovníků).
- c) **Mzdová oblast** (např. tarifní systém, minimální mzdy, použití dodatkových mzdových forem, organizační otázky).

Závazky uvedené v kolektivní smlouvě musejí být konkrétní, termínované a kontrolovatelné. Nesmějí přitom být v rozporu s platnými právními předpisy.

Závazky mají buď normativní povahu (tj. mají povahu obecných ustanovení závazně regulujících určitou skupinu právních vztahů – např. v oblasti odměňování – a vyplývají z nich nároky vymahatelné jednotlivými zaměstnanci), **nebo jsou to závazky smluvně právního charakteru** (tj. mají povahu dohody týkající se nějakého úkolu – např. vybudování nějakého zařízení sloužícího zaměstnancům – a vyplývají z nich nároky pracovních kolektivů či všech zaměstnanců, které může vymáhat smluvní strana kolektivní smlouvy).

Zákon stanovuje subjekty a postup při kolektivním vyjednávání a uzavírání kolektivní smlouvy v organizaci. Subjekty na úrovni organizace jsou:

- a) zástupce příslušného odborového orgánu oprávněný k tomu stanovami odborové organizace, popřípadě vnitřními předpisy příslušného odborového orgánu;
- b) vedoucí nebo jiný oprávněný zástupce zaměstnavatelské organizace, popřípadě občan, který při podnikání zaměstnává osoby.

⁴⁾ Velmi podrobně se těmto záležitostem věnuje publikace Tomeš, I. – Tkáč, V.: *Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy*. Praha, Prospektrum 1993, a publikace Hruška, V.: *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha, Grada Publishing 2006.

⁵⁾ Blíže viz aktuální podobu zákona č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání, popřípadě Tomeš, I. – Tkáč, V.: *Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy*. Praha, Prospektrum 1993, s. 158–159; Kahle, B. – Stýblo, J.: *Praktická personalistika. Zaměstnanec, zaměstnavatel, stát. Vztahy, práva, povinnosti*. Praha, Pragoeduca 1994, s. 190–193, popřípadě Hruška, V.: *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha, Grada Publishing 2006.

Postup při kolektivním vyjednávání je následující:

1. Kolektivní vyjednávání se zahajuje předložením písemného návrhu na uzavření kolektivní smlouvy jednou ze smluvních stran druhé smluvní straně.
2. Druhá smluvní strana je povinna na návrh písemně odpovědět bez zbytečného odkladu a v odpovědi se vyjádřit k těm částem návrhu, které nepřijímá.
3. Smluvní strany spolu vyjednávají o sporných bodech návrhu.
4. Když ani vyjednáváním nedojde k dohodě, nastupuje zprostředkovatel (dohodnutý, nebo na žádost kterékoliv strany určený ministerstvem práce a sociálních věcí).
5. Není-li zprostředkování úspěšné mohou se smluvní strany dohodnout na tom, že požádají k tomu oprávněného rozhodce, jehož rozhodnutím je pak kolektivní smlouva uzavřena. Nepožádají-li o řešení sporu rozhodce, může být jako krajní prostředek řešení sporu o uzavření kolektivní smlouvy vyhlášena stávka (nástroj odborů) nebo výluka (nástroj zaměstnavatele).

Kolektivní smlouva se uzavírá na dobu dohodnutou oběma stranami. Není-li období platnosti v kolektivní smlouvě výslovně stanoveno, platí, že byla uzavřena na jeden rok.

Smluvní strany jsou povinny nejméně 60 dnů před skončením platnosti existující kolektivní smlouvy zahájit jednání o uzavření kolektivní smlouvy jiné.

Pozoruhodné je, že **příslušný odborový orgán uzavírá kolektivní smlouvu i za pracovníky, kteří nejsou odborově organizováni.**

Kolektivní smlouvy dávají pracovním vztahům v organizaci určitý řád a jsou i výrazem participace pracovníků (zprostředkovaně přes jejich sdružení) **na řízení a rozhodování v organizaci.** Při kolektivním vyjednávání je třeba vyhnout se přílišným konfliktům, kladení nesplnitelných požadavků, odmítání oprávněných požadavků apod. Jenom věcné kolektivní vyjednávání, vedené s oboustranným pochopením a slušností, může přispět k vytváření žádoucích pracovních vztahů.

Mnozí zaměstnavatelé ve světě (zejména v USA) vyvíjejí ve vztahu k odborům poněkud zvláštní, ale často velmi úspěšnou taktiku. Poskytují pracovníkům takové požitky a možnosti, které obvykle poskytují a za které obvykle bojují odbory. Pracovníci pak odbory v podstatě k ničemu nepotřebují, ty jsou odsouzeny k nečinnosti a vedení organizace se jich tak nenápadně zbaví.

V poslední době se – zejména v Evropě – objevuje výrazná snaha organizací udržovat s odbory přátelské vztahy, zapojovat je do řízení a rozhodování a usilovat o to, aby odbory pocítovaly určitou spoluzodpovědnost za příznivé fungování a příznivý vývoj organizace. Odbory se tak stávají skutečně zainteresovanou stranou na organizaci a pozvolna se oslabuje někdejší téměř antagonistický vztah mezi zaměstnavatelem a odbory.

11.5 Pracovní kázeň, povinnosti zaměstnanců (pracovníků) a zaměstnavatelů

K vytvoření zdravých pracovních vztahů v organizaci významně přispívá, jestliže jsou dána a všem účastníkům pracovních vztahů známa určitá pravidla. Už jsme to ostatně zdůraznili v souvislosti s pracovní smlouvou a kolektivní smlouvou.

Protože je ve společnosti žádoucí, aby některá pravidla týkající se pracovních vztahů v organizacích byla unifikována a dodržována, jsou tato pravidla stanovována zákony a celostátně či mezinárodně platnými předpisy a úmluvami. U nás taková pravidla nalezneme v zákoníku práce a v řadě dalších pracovněprávních zákonných dokumentů v podobě taxativně vyjmenovaných povinností zaměstnanců/pracovníků a zaměstnavatelů.

Pokud jde o základní **povinnosti zaměstnanců/pracovníků**, bývají to zejména:⁶⁾

- a) Pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených, za předpokladu, že tyto pokyny jsou vydány v souladu s právními předpisy.
- b) Dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci.
- c) Dodržovat a plně využívat stanovenou pracovní dobu a pracovní prostředky k vykonávání dohodnutých prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly.
- d) Dodržovat právní předpisy vztahující se k vykonávané práci a dodržovat i ostatní předpisy vztahující se k vykonávané práci, pokud s nimi byli řádně seznámeni.
- e) Prohlubovat si soustavně kvalifikaci potřebnou k vykonávání sjednané práce.
- f) Řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a sřežít a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím.
- g) V práci si neustále počínat tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví vlastním i ostatních osob, majetku zaměstnavatele, spolupracovníků či ostatních osob, zejména striktně dodržovat pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- h) Na hrozící škodu je povinen upozornit své nadřízené, popřípadě je-li zapotřebí k odvrácení škody bezprostředního zákroku, je tak povinen učinit, pokud mu v tom nebrání důležitá okolnost nebo jestliže by tím vystavil vážnému ohrožení sebe, své spolupracovníky nebo blízké osoby.
- i) Nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

Pracovníci ve funkci **vedoucího pracovníka** bývají kromě toho povinni:

- a) Řídit a kontrolovat práci svých podřízených.
- b) Pravidelně hodnotit poměr svých podřízených k práci a k pracovnímu kolektivu a jejich pracovní výsledky.
- c) Organizovat práci v zájmu zvyšování produktivity práce a dbát na to, aby výroba odpovídala podle hospodářských a technických možností požadavkům technicko-ekonomického rozvoje.

⁶⁾ Porovnej aktuální znění zákoníku práce č. 262/2006, konkrétně část pátá, hlava II.

- d) Vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- e) Zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle pracovních a kolektivních smluv, platných obecně závazných mzdových předpisů a vnitropodnikových mzdových předpisů a diferencovat mzdy svých podřízených podle jejich výkonnosti a zásluh o konečné výsledky práce.
- f) Vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a pro uspokojování jejich sociálních potřeb.
- g) Zabezpečovat dodržování platných právních a jiných předpisů, zejména vést zaměstnance k pracovní kázní, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí, zajišťovat, aby nedocházelo k porušování pracovní kázně a k neplnění povinností,
- h) Zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Základní povinnosti zaměstnavatelů bývají následující:

- a) Dodržovat zákony a další předpisy, pravidla slušnosti a občanského soužití i závazky vyplývající z kolektivní a pracovní smlouvy.
- b) Přidělovat zaměstnancům práci podle pracovní smlouvy, platit jim za vykonanou práci mzdu (plat) a vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů.
- c) Respektovat právo na odborové sdružování zaměstnanců a spolupracovat s odborovými orgány.
- d) Soustavně vytvářet podmínky pro bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci.
- e) Usilovat o to, aby práce přinášela zaměstnancům uspokojení a působila příznivě na jejich všestranný rozvoj, odstraňovat rizikové, namáhavé a jednotvárné práce.
- f) Dbát na vzhled a úpravu pracovišť, pracovních strojů, nástrojů a pomůcek.
- g) Umožňovat zaměstnancům závodní stravování ve všech směnách.
- h) Zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle do zaměstnání nosí, i obvyklých dopravních prostředků, pokud jich zaměstnanci používají k cestě do zaměstnání a zpět.
- i) Odpovídat za škodu, kterou způsobil zaměstnanec při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi.

Tato i další pravidla bývají vtělována do pracovního řádu a některá z nich bývají předmětem proškolení pracovníků.

Při **porušování pracovní kázně ze strany pracovníka** má zaměstnavatel možnost výchovného působení na pracovníka i kárného opatření. Méně závažné přestupky řeší přímý nadřízený pohovorem s pracovníkem. Cílem je vysvětlit mu možné důsledky jeho chování.

U závažnějších a opakovaných přestupků se již používá písemná forma napomenutí (důtky), které se zaznamenává do osobních materiálů pracovníka, popř. s upozorněním, že další porušení pracovní kázně může být důvodem k rozvázání pracovního poměru.

Při zvláště hrubém porušení pracovní kázně umožňuje zákoník práce okamžité rozvázání pracovního poměru.

V případě jakýchkoliv disciplinárních kroků, včetně těch nejmírnějších (výchovné působení na pracovníka), je vhodné dodržovat určité zásady:⁷⁾

1. Nelze přikročit k žádnému disciplinárnímu kroku, dokud případ nebyl zcela a důkladně vyšetřen.
2. V jakékoliv fázi disciplinárního řízení musí být pracovník plně informován a musí mu být dána příležitost se zúčastňovat jednání.
3. V jakékoliv fázi má pracovník právo být doprovázen odborovým funkcionářem nebo spolupracovníkem při všech rozhovorech týkajících se jeho záležitosti.
4. Žádný pracovník nesmí být propuštěn při prvním porušení kázně, s výjimkou případů, kdy to připouští zákon.
5. Pracovník má právo podat odvolání proti jakémukoliv disciplinárnímu opatření.

Při porušování povinností ze strany zaměstnavatele je pracovník oprávněn podávat stížnost. V některých organizacích je přitom vyžadován určitý postup, který může být obsažen v pracovním řádu.⁸⁾ Zpravidla by se pracovník nejprve měl obrátit se stížností na svého bezprostředního nadřízeného, a to i tehdy, kdy došlo k porušení povinností zaměstnavatele vinou bezprostředního nadřízeného. Pokud se záležitost nevyřeší, může se pracovník obrátit na odborový orgán (třeba úsekového důvěrníka) a společně s ním se znovu pokusit dosáhnout vyřízení stížnosti prostřednictvím bezprostředního nadřízeného. Jestliže se nic nevyřeší, je třeba obrátit se na nadřízeného v dalším pořadí a v případě neúspěchu až na vedení organizace. Je vhodné požádat o pomoc odborový orgán vyšší úrovně či dokonce odborový orgán organizace. V případě, že nedojde k uspokojivému vyřešení záležitosti, lze se obrátit na instituce mimo organizaci. Mohou to být např. instituce, v jejichž kompetenci je kontrola dodržování určitých povinností zaměstnavatele, nebo soud.

11.6 Zdroje konfliktů a jejich možná řešení, problém komunikace

Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních, jsou konflikty. Ty mohou vzniknout z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci.

Pokusme se nyní poněkud **utřídit možné zdroje konfliktů a poukázat na možná řešení.**

Zdroje konfliktů mohou spočívat:

1. **V osobnosti a sociálním chování jedinců.** Jde zejména o chronické „potížisty“, kverulanty, nesnášenlivce, osoby se špatným vztahem k ostatním, osoby se sklony

⁷⁾ Porovnej např. Burchill, F.: *Labour Relations*. Houndmills/London, Macmillan 1992, s. 89, popřípadě Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing 2002, s. 770–772.

⁸⁾ Porovnej Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing 2002, s. 770.

k násilí, nedodržování zákonů a pravidel slušnosti, osoby vnášející na pracoviště cizorodé kulturní návyky obtěžující ostatní, náboženští a političtí agitátoři, moralisté, osoby parazitující na práci jiných, osoby nedbalé, líné, neukázněné atd.

Řešením je v tomto případě nejprve snaha o usměrnění, ale spíše lze doporučit jejich vyčlenění z kolektivu.

2. **V nedorozumění.** Příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel, používání nevhodných forem informování pracovníků, nedostatečná kvalifikace pracovníků, nedostatečná inteligence osoby poskytující informace či instrukce nebo příjemce informace či instrukce apod.

Řešení se nabízí v podobě vzdělávání pracovníků, včetně pracovníků vedoucích, zaměřeného na otázky komunikace a vedení lidí i na otázky týkající se provádění práce, v podobě vzájemných konzultací, porad a instrukcí aj.

3. **V nedostatcích personální práce.** Příčinou mohou být nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo, nedostatky při vytváření pracovních úkolů, v hodnocení pracovníků, nedostatky a nejasná pravidla povyšování a odměňování pracovníků, zanedbávání vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky atd.

Řešení spočívá ve změně personální politiky a praxe.

4. **Ve stylu vedení lidí v organizaci.** Nedostatečně participativní styl s převažujícími direktivními prvky, sklony k byrokracii, nedostatečné respektování lidských práv pracovníků, nedostatečná pozornost jejich zájmům a personálním cílům, kastovníctví a sociální přehrady mezi pracovníky a vedením a mezi vedením různých úrovní, nerespektování pracovníků, popřípadě odborů jako rovnoprávných partnerů, neúměrné rozšiřování povinností pracovníků a oklešťování jejich práv apod.

Řešení: Změnit nebo zlepšit styl vedení lidí a zaměřit na to vzdělávání vedoucích pracovníků.

5. **Ve způsobu formování týmů.** Při formování týmů se přihlíží spíše k tomu, aby měl tým žádoucí kvalifikační strukturu, ale už se málo pozornosti věnuje charakteristikám osobnosti členů týmu a osobnosti vedoucího týmu.

Řešení spočívá v pečlivějším výběru pracovníků používajícím validní kritéria a metody výběru i v pečlivějším psychologickém posuzování pracovníků při vytváření týmů tak, aby i z hlediska svých osobnostních charakteristik měli šanci vytvořit mezi sebou pozitivní vztahy a přátelské a kooperativní prostředí v týmu.

6. **Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur.** Změny se provádějí bez ohledu na názory a postoje pracovníků, o záležitostech nejsou s dostatečným předstihem informováni, nikdo se jich neptá na názor či radu, změny přinášejí pokles nebo růst kvalifikovanosti práce, potřebu osvojit si nové pracovní návyky a postupy, popřípadě se rekvatifikovat, mohou znamenat snižování počtu pracovníků, likvidaci nebo změny dosavadních pracovních kolektivů, dislokační změny, změny funkčního a mzdového či platového zařazení atd.

Řešení spočívá především ve včasné informování, konzultování a důkladném vysvětlování změn pracovníkům, v jejich zapojení do změn jako aktivního

činitele. Je třeba se snažit o minimalizaci negativních dopadů změn na jednotlivé pracovníky i o určitou kompenzaci jejich následků. A jasně a včas i o těchto souvislostech změn pracovníky informovat.

- 7. V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách.** Umístění pracoviště vyvolává konflikty v souvislosti např. se vzdáleností od skladů materiálu či náhradních dílů, od útvarů zajišťujících obsluhu, od administrativních budov (pokladna), závodní jídelny, vrátnice s píchačkami atd. Konflikty vyvolává i to, je-li práce vykonávána na dislokovaném pracovišti a přitom vyžaduje intenzivní kontakty se správou organizace či jiným územně odděleným pracovištěm. Konflikty může vyvolat i pohyblivé pracoviště, izolace pracovníka při práci, nebo naopak nedostatek soukromí a klidu při práci. Pokud jde o pracovní podmínky, tak samozřejmě konflikty může vyvolávat stísněný prostor, nepořádek na pracovišti, fyzikální podmínky práce zvyšující zatížení pracovníka, stres, rizikovost pracoviště apod. Pracovní podmínky silně ovlivňují rozpoložení a náladu člověka, a tedy i výskyt konfliktů.

Řešení v případech souvisejících s umístěním pracoviště spočívá ve vytváření autonomních celků s dislokovanou obsluhou, včetně nezbytného vykonávání přiměřených a frekventovaných správních funkcí na pracovišti, v kompenzování nevýhod či ve zvýšené pozornosti věnované managementem takovým pracovištím. Pokud jde o negativní vlivy pracovního prostředí, pak nezbyvá nic jiného, než se je snažit omezit či eliminovat.

- 8. V příčinách nacházejících se mimo organizaci.** Jsou to příčiny související s životními podmínkami pracovníka, s jeho současnou životní situací, rodinnými či bytovými problémy, nemocí jeho či jeho blízkých, ale i s hospodářskou či politickou situací ve společnosti, především s krizí, nezaměstnaností, inflací a dalšími negativními jevy ve společnosti. Někdy dokonce konflikty, které mají příčinu a vznikají mimo organizaci, vyprovokují následný konflikt na pracovišti.

Řešení v těchto případech spočívá v tom, že se organizace snaží – pokud je to v jejích silách – pomoci pracovníkovi překonat jeho složitou situaci. Měla by však s těmito možnými zdroji konfliktů počítat a být na ně připravena v oblasti komunikace s lidmi a stylu vedení. Zejména vedoucí pracovníci by měli být připraveni na to, jak rozpoznat příčiny změnéné nálady a chování svého podřízeného, a měli by vědět, jak na tuto situaci reagovat třeba pověřením určitým úkolem, při jehož plnění nehrozí propuknutí konfliktu.

Mnohé konflikty na pracovišti a individuální problémy pracovníků může odstranit nebo zmírnit instituce **poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům**, zejména služby schopného psychologa a sociálního pracovníka. Vhodné je pochopitelně **vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy, nespokojenost** někomu, koho považujeme za kompetentního k odstranění či zmírnění problémů, a vědět, že budeme pozorně vyslechnuti, to patří k velmi efektivním nástrojům eliminování konfliktů.

Jedním z neefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace. Jde při tom na jedné straně o to, aby

pracovníci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat. Způsobů informování pracovníků existuje řada: podnikové noviny, podnikový rozhlas, počítačová síť, vývěsky, oběžníky, shromáždění pracovníků, pracovní porady, výroční zprávy, informování prostřednictvím bezprostředního nadřízeného nebo prostřednictvím odborů, návštěvy vyšších vedoucích pracovníků na pracovišti, u příležitosti společenských akcí atd.

Na druhé straně by pracovníci měli mít možnost se vyjadřovat k záležitostem organizace a měli by o to být dokonce žádáni. Pracovník může sdělovat své názory vedení organizace prostřednictvím bezprostředního nadřízeného, prostřednictvím odborů, pravidelných schůzí a pracovních porad, prostřednictvím k tomu určených schránek, anket mezi pracovníky, osobně při návštěvních hodinách vedoucích pracovníků atd.

Je tedy nezbytně nutné, aby tato vertikální komunikace existovala a byla otevřená jak v sestupné, tak ve vzestupné linii. Utajování některých informací před pracovníky má za následek fámy a šuškanu, které mají zpravidla velmi negativní dopad na pracovní vztahy. Stejně tak nebezpečná je situace, kdy pracovníci mají omezenou možnost sdělovat své názory a kdy o jejich názory ani nikdo nestojí.

Ke zdravé komunikaci v organizaci nestačí zajistit pouze vertikální komunikaci mezi pracovníky a vedením, ale **je třeba věnovat pozornost i horizontální komunikaci** mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky, organizačními jednotkami. Nejenže to přispívá ke vzájemné informovanosti o práci a jejich okolnostech či k přebírání zkušeností, ale přispívá to i k zlepšování sociálních vztahů v organizaci a ke zvyšování pocitu sounáležitosti s organizací.

Příklad z praxe

Dobře řízené a úspěšné organizace ve vyspělých zemích kladou mimořádný důraz na komunikaci mezi vedením a pracovníky. Dbají na vytváření vhodných kanálů jak pro sestupnou, tak pro vzestupnou komunikaci. Průzkumy uskutečněné v rámci The Cranfield Project on European Human Resource Management v letech 1995–2000 ukazují, že pronikavé zvyšování intenzity sestupné komunikace (od vedení k pracovníkům) a růstu objemu sdělovaných informací pomocí přímého ústního nebo písemného sdělení, týmových brífinků či počítačových sítí je charakteristické právě pro nejvyspělejší evropské země (severské země, země Beneluxu, Velká Británie, Irsko, Německo, Švýcarsko, Francie, ale i Španělsko). Pro tyto země je charakteristické i zvyšování intenzity vzestupné komunikace (od pracovníků k vedení) a růstu objemu sdělovaných informací, zejména pomocí sdělení vyššímu vedoucímu nebo bezprostřednímu nadřízenému, schůzí pracovníků a týmových brífinků a v řadě případů i anket mezi pracovníky organizace. Organizace v České republice v tomto trendu zaostávají nejen za organizacemi ve vyspělých evropských zemích, ale i za organizacemi v Maďarsku a v Polsku.

Stejně průzkumy se zajímaly o to, jak jsou jednotlivé kategorie pracovníků oficiálně (formálně) informovány o strategii a hospodářských výsledcích své organizace. Porovnání českých výsledků s průměrem za vyspělé evropské země (Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Irsko, Německo, Nizozemí, Norsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Velká Británie) je patrné z následujícího přehledu, který jasně dokumentuje, že v českých organizacích se poskytují informace o strategii a hospodářských výsledcích na evropské úrovni pouze

manažerům, zatímco informování administrativních a manuálních pracovníků, a v případě hospodářských výsledků i specialistů a techniků, silně zaostává. Řadoví pracovníci zřejmě v českých organizacích nejsou z tohoto hlediska hodní pozornosti.

Procentní podíl organizací, které oficiálně informují jednotlivé kategorie pracovníků o strategii a finančním hospodaření v organizaci

Kategorie pracovníků	ČR 1996	ČR 1998	VZE	TZ
Informování o strategii				
Manažeři	96	95	96	85
Specialisté a technici	63	61	65	63
Administrativní pracovníci	37	34	44	34
Manuální pracovníci	29	30	37	24
Informování o finančním hospodaření				
Manažeři	98	95	95	86
Specialisté a technici	58	60	75	64
Administrativní pracovníci	43	49	62	49
Manuální pracovníci	29	29	53	39

Poznámky: 1. VZE je průměr průzkumu z let 1998–2000 za vyspělé země Evropy (Belgie, Dánsko, Francii, Finsko, Irsko, Německo – západní část, Nizozemí, Norsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Velkou Británií).
 2. TZ je průměr průzkumu z let 1998–2000 za transformující se země (Bulharsko, Maďarsko, Polsko).
 3. Respondenti mohli označit libovolný počet možností, proto sloupcové součty nedávají 100 %.

11.7 Vztah pracovních vztahů k jiným personálním činnostem

Pracovní vztahy jsou přítomny ve všech personálních činnostech, v celé personální práci. Musí na ně brát zřetel personální politika i personální strategie, o personálním plánování ani nemluvě. Zejména plánování personálního rozvoje je oblastí s velkou citlivostí na pracovní vztahy.

Charakter a obsah práce na pracovních místech (v rolích), vytváření pracovních úkolů, popis a specifikace pracovního místa (profil role a její požadavky na schopnosti pracovníků) – to všechno silně ovlivňuje pracovní vztahy a pracovní vztahy se mohou zpětně odrazit v potřebě redesignu pracovních míst (rolí), jejich rozmístování a strukturování.

Souvislosti pracovních vztahů s procesem získávání a výběru pracovníků byly již zmiňovány. Nejenže získávání a výběr pracovníků mohou ovlivňovat pracovní vztahy v organizaci, ale pracovní vztahy, včetně součinnosti odborů, mohou deter-

minovat zdroje získávání a metody získávání pracovníků, odezvu potenciálních uchazečů, a tedy efektivnost získávání, popřípadě kritéria a metody výběru pracovníků. Ve světě se někdy při získávání a výběru pracovníků projevují snahy odborů (zejména tam, kde v jedné organizaci působí více odborových svazů) preferovat přijetí svých členů, na druhé straně zaměstnavatelé se snaží přihlížet k tomu, zda je uchazeč členem aktivního a obtížného odborového svazu či svazu méně bojovného, snaží se neposilovat postavení příliš silného odborového svazu v organizaci či oslabovat členskou základnu odborů vůbec.

V případě **hodnocení pracovníků** existuje rovněž velice přímá a citlivá vazba na pracovní vztahy. Koneckonců, hodnocení pracovníků zpravidla vyvolává nespokojenost i v případě, kdy je zcela spravedlivé a kritéria jsou jasná a akceptovaná všemi zúčastněnými stranami. Výsledky hodnocení pracovníků mohou být jak zdrojem stížností, tak argumentů sloužících k odmítnutí stížností např. na odměňování, rozmísťování apod. Vždycky je pro pracovní vztahy dobré, když kritéria, metody a postup hodnocení pracovníků jsou konzultovány s odbory a důkladně vysvětleny pracovníkům.

Pokud jde o **vzdělávání**, pak odbory zpravidla podporují a dokonce vyžadují vzdělávací aktivity a mnohdy se na nich i podílejí. Stejně tak pracovníci podporují a oceňují vzdělávací aktivity zaměstnavatele. Vzdělávání pracovníků je zároveň jeden z významných nástrojů vytváření zdravých pracovních vztahů, překonávání příčin konfliktů a vytváření sounáležitosti pracovníka s organizací.

Oblast **odměňování** je silně ovlivňována kolektivním vyjednáváním a k vytváření zdravých pracovních vztahů rozhodně přispívá, když organizace konzultuje s odbory i takové záležitosti odměňování, které nejsou předmětem kolektivního vyjednávání. Nedostatky v odměňování pak vzbuzují nespokojenost, která obvykle vyvolává aktivitu odborů a může vyústit do stávek a dalších konfliktů, a narušit tak pracovní vztahy a sociální smír v organizaci.

Péče o pracovníky a pracovní podmínky se pochopitelně odrážejí v míře spokojenosti pracovníků a bezprostředně ovlivňují pracovní vztahy. Mohou ale rovněž vyvolat pro organizaci škodlivé akce odborů. Na druhé straně je péče o pracovníky a pracovní podmínky předmětem kolektivního vyjednávání a tato oblast je zakotvena i mezi povinnostmi zaměstnavatele.

11.8 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

Pracovní vztahy jsou personální činností, v níž **vedoucí pracovníci hrají dominantní roli**. Oni také mají ve svých rukou všechny možnosti vytváření zdravých či nezdravých pracovních vztahů v organizaci. Zejména se to týká vrcholového vedení organizace a liniových manažerů. Vrcholové vedení organizace je také jednou ze dvou stran kolektivního vyjednávání.

Významným partnerem jsou v tomto případě **odbory** či jiná sdružení pracovníků.

Personální útvar plní roli organizátora kolektivního vyjednávání, pořizuje a uchovává zápisy a dokumenty, zpracovává informace o jednáních, dbá na dodržo-

vání zákonů a pravidel a odbornou radou pomáhá vedoucím pracovníkům při jejich aktivitách v oblasti pracovních vztahů. Důležitou roli hraje při přípravě pracovní smlouvy či pracovního řádu, vykonává řadu administrativních a kontrolních činností při disciplinárních řízeních, sleduje agendu stížností a zabývá se především odbornou stránkou komunikace a vytváření jejího systému v organizaci. Zajišťuje také některé služby pracovníkům, které přispívají ke zlepšování pracovních vztahů (služby psychologa či sociálního pracovníka, popřípadě právní pomoc apod.).

Otázky k zamyšlení

1. Ve vyspělých evropských zemích v posledních letech klesá organizovanost pracovníků v odborech. Čím si to lze vysvětlit?
2. Navzdory klesající organizovanosti pracovníků v odborech se odbory stále více stávají partnery vedení organizací a zdá se, že jejich vliv spíše vzrůstá. Zvažte příčiny tohoto poněkud paradoxního jevu.
3. Jakým způsobem ovlivňují pracovní vztahy v organizaci výkon pracovníků a celé organizace?
4. Konflikty bývají obvykle považovány za destruktivní záležitost. Mohou však sehrát i konstruktivní roli? Uveďte příklady.