



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Podpora sociálního dialogu v chemickém průmyslu



publikace OS ECHO – č. 1/2016

Projekt č.: CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001878

Projekt je financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím
Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky

www.os-echo.cz

www.socdial.cz

PODPORA SOCIÁLNÍHO DIALOGU V CHEMICKÉM PRŮMYSLU

Úvod

Odborový svazu ECHO jako partner projektu se společně se SCHP ČR jako příjemce projektu podílí na realizaci projektu „Podpora sociálního dialogu v chemickém průmyslu“ financovaného z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky (registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001878).

Uvedený projekt je zaměřen především na posílení a rozvoj sociálního dialogu a je určen zejména pro účastníky, kteří se podílejí na vedení sociálního dialogu, a to jak na odvětvové úrovni, tak podnikové úrovni. Projekt si klade za cíl vzdělávat zástupce zaměstnavatelů a zaměstnanců sdružených v chemickém průmyslu České republiky v oblasti kolektivního vyjednávání, a to s ohledem na uzavírání kolektivních smluv v podnicích a kolektivních smluv vyššího stupně v tomto odvětví.

V roce 2016 OS ECHO uspořádalo v rámci tohoto projektu celkem sedm odborných akcí (vesměs diskusních fór) ke klíčovým aktivitám projektu na různorodá témata, která se dotýkají problematiky sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání v chemickém průmyslu.

Tato publikace obsahuje vybrané příspěvky z těchto proběhlých akcí. Dále obsahuje konzultanty KSVS zpracovanou analýzu vývoje sociálního dialogu a kolektivního vývoje v chemickém průmyslu za rok 2016 a vývoj kolektivního vyjednávání a sociálního dialogu ve vybraných firmách.

Publikace je určena nejen pro potřeby cílové skupiny, ale také pro všechny pracovníky, kteří se v rámci své pracovní činnosti problematikou sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání zabývají.

Projektový tým OS ECHO

Podpora sociálního dialogu v chemickém projektu

PODPORA SOCIÁLNÍHO DIALOGU V CHEMICKÉM PRŮMYSLU

Obsah:

Sociální dialog v chemickém průmyslu

JUDr. Libor Kalus, právní poradce OS ECHO

Sociální dialog ve firmě Hexion

Albert Kupčík, předseda ZO OS ECHO při HEXION a.s.

Sociální dialog na lokální úrovni – sociální dialog ve firmě UNIPETROL RPA, s.r.o.

Bc. Pavel Dvořák, předseda ZOO Chemopetrol a.s.

Sociální dialog na podnikové úrovni v DEZA, a.s.

Michal Sváček, předseda ZO OS ECHO při DEZA, a.s.

Kolektivní vyjednávání ve firmě BorsodChem MCHZ s.r.o.

Františka Salamonová, předsedkyně ZO OS ECHO BorsodChem MCHZ Ostrava, s.r.o.

Legislativní změny v oblasti BOZP a jejich dopad na vedení kolektivního vyjednávání

Robert Křepinský, člen Rady vlády pro BOZP

Jak se prosadit v rámci kolektivního vyjednávání, zátěžová komunikace

MgA. Alena Špačková, lektor

PODPORA SOCIÁLNÍHO DIALOGU V CHEMICKÉM PRŮMYSLU

Sociální dialog v chemickém průmyslu

Zpracoval: JUDr. Libor Kalus, právní poradce OS ECHO

Podle Mezinárodní organizace práce sociální dialog zahrnuje všechny typy vyjednávání, konsultace nebo i výměny informací mezi zástupci vlády, zaměstnavatelů a zaměstnanců ve věci společného zájmu ve vztahu k hospodářské a sociální politice.

Sociální dialog je důležitým nástrojem rozvoje průmyslových vztahů. Sociální dialog pomáhá sladit zájmy zaměstnavatelů zaměstnanců v zájmu rozvoje podnikání a zajištění sociálního smíru.

Sociální dialog může probíhat mezi vládou a zástupci zaměstnavatelů (zaměstnavatelské svazy) a zástupci zaměstnanců (odborové svazy), jedná se tedy o tripartitu.

Druhou možností je dialog mezi zástupci zaměstnavatelů a zástupci zaměstnanců. V tomto případě se jedná o bipartitu.

Sociální partneři, tedy zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců (sdružení zaměstnavatelů a odborové organizace) hrají v sociálním a hospodářském procesu významnou roli. Zastupují veškeré zájmy světa práce a pomáhají s řešením širokého spektra vzniklých problémů od nastavení pracovních podmínek až po vzdělávací systém.

Při zpracování této zprávy byly použity informace o kolektivním vyjednávání následujících firem:

1. Unipetrol RPA, s.r.o.
2. Hexion, a.s.
3. DEZA, a.s.
4. BorsodChem, MCHZ s.r.o

Nejčastěji sociální dialog probíhá v rámci jednání o uzavření kolektivní smlouvy a plnění závazků z ní vzniklých. Uzavřené kolektivní smlouvy mohou přímo upravovat pracovní podmínky u zaměstnavatele a stanovovat standardy, které jsou odlišné od zákona, ale v každém případě nesmí být s ním v rozporu. Sociální dialog zde má také podobu jednání o plnění závazků z kolektivní smlouvy vyššího stupně.

Hlavním důvodem a cílem, je nalezení shody mezi jeho účastníky ohledně úpravy sociálních, pracovních a případně dalších podmínek. Je však nutné nalézt takový konsens, který bude únosný pro obě strany a který je bude zároveň motivovat k dodržování nastavených

podmínek. V rámci sociálního dialogu dochází k výraznému omezení výsostného postavení zaměstnavatele, který je jinak oprávněn v rámci pracovněprávních vztahů jednostranně určovat a upravovat pracovní podmínky. K tomuto omezení dochází právě s cílem vytvořit harmonické pracovní prostředí, které bude příznivé pro obě strany.

Jedním z nejviditelnějších argumentů pro kolektivní vyjednávání je také členská základna. Kolektivní smlouva sice platí pro všechny zaměstnance, ale silná členská základna napomáhá při kolektivním vyjednávání. Prvořadým úkolem odborových funkcionářů je snaha o rozšíření členské základny. Bohužel, odborové organizace, které existují pouze z členských příspěvků, to nemají s nábořem nových členů jednoduché. Tam, kde zaměstnavatel přispívá na činnost odborové organizace lze toho nabídnout více. V rámci Kolektivní smlouvy vyššího stupně uzavřené mezi Svazem chemického průmyslu České republiky a Odborovým svazem ECHO se zaměstnavatelé zavazují, že seznámí nové nastupující zaměstnance s působností odborové organizace a kolektivní smlouvou u zaměstnavatele, kde působí odborové organizace Odborového svazu ECHO.

Např. ve společnosti HEXION, a.s. je situace taková, že pokud odborová organizace získá dalšího člena, posílí tím i vyjednávací pozici této odborové organizace vůči zaměstnavateli. Při představování kolektivní smlouvy mají odbory připravenou tabulku tzv. „Efekty vyjednávání kolektivní smlouvy pro zaměstnance firmy. V první kolonce jsou vypsané jednotlivé body a benefity, druhá kolonka objasňuje nárok na příslušný bod nebo benefit dle zákona a třetí kolonka vykazuje, co pro zaměstnance v těchto bodech a benefitech přináší znění kolektivní smlouvy. Pro příklad, penzijní připojištění ze zákona není povinné, zaměstnavatel dává 3% vyměřovacího základu sociálního zabezpečení. Vyšší příplatek za práci přesčas, náhrady při prostojích, vyšší, než zákonné odstupné, příspěvek na závodní stravování nebo placení prvních tří dnů pracovní neschopnosti. Zaměstnavatel odměňuje také dárce krve, pracovní a životní jubilea a již dva roky přispívá zaměstnancům v rámci zdravotního programu na rehabilitace v lázních. Při odchodu do důchodu obdrží zaměstnanec odměnu až desetinásobek dle tabulky odpracovaných let. Od roku 2017 budou moci otcové nově narozených dětí čerpat otcovskou dovolenou, kdy novopečený otec si během prvních šesti týdnů po narození dítěte bude moci vybrat 7 dnů placeného volna za stejných podmínek, za jakých je poskytována mateřská dovolená (70% z redukovaného denního vyměřovacího základu). Od loňského roku nabízí podniková kolektivní smlouva při této radostné události 5 dnů volna, které jsou plně hrazené.

Nad rámec kolektivní smlouvy mají další výhody pouze členové odborů. Odborová organizace poskytuje sociální podporu při dlouhodobé pracovní neschopnosti až 3 000 Kč, jubilantům k 50 a 60 tím narozeninám až 3 000 Kč, příspěvek při odchodu do důchodu nebo při narození dítěte také 3 000 Kč. Příspěvek na dětskou rekreaci ve výši 700 Kč na dítě a v neposlední řadě příspěvek 200 Kč měsíčně na sportovní a kulturní akce.

Samotný zaměstnanec není pro zaměstnavatele stejně silným partnerem. Vždy zůstává slabší stranou a táhá za kratší konec. Snažme se stále připomínat všem spolupracovníkům, že svá práva a lepší podmínky pro práci i soukromý život dokážou prosadit jen společně.

Kolektivní smlouva ve společnosti BorsodChem MCHZ s.r.o. je na základě zkušeností uzavírána na dobu určitou (jeden rok) a byla uzavřena vždy v souladu se zákonem, tak aby k jejímu uzavření došlo v termínu ukončení platnosti stávající KS.

V průběhu měsíce října daného roku, na zasedání Výboru základní organizace, schválí VZO členy pro kolektivní vyjednávání o uzavření KS na příští rok a požádá:

- personální manažerku o zpracování údajů (dle práva na informace) :
 - a) vyhodnocení plnění kolektivní smlouvy jak tabulkové, tak písemné formě
 - b) mzdové prostředky a vývoj průměrného výdělku
 - c) přehled základních ukazatelů plánu práce
 - d) počty a průměry dle hospodářských středisek – zaměstnanci s tarifní mzdou
- ekonomického manažera:
 - a) rozvahu
 - b) výkaz zisku a ztrát
 - c) popř. po 31. 12. výkaz cash flow

Po vyhodnocení obdržených údajů svolá vyjednávací tým všechny úsekové důvěrníky a stanoví priority, které zapracuje do návrhu KS . Následně osloví jednatele společnosti a ve spolupráci dohodnou první termín kolektivního vyjednávání o uzavření Kolektivní smlouvy.

V dohodnutém termínu následuje úvodní jednání – 1. kolo kolektivního vyjednávání. Zde se na úvod představí účastníci jednání - za vedení společnosti a delegování členové odborové organizace. V našem případě se kolektivního vyjednávání za vedení - účastní dva jednatele společnosti a personální manažerka a za odborovou organizaci předsedkyně základní odborové organizace a dva členové výboru základní organizace. Jednání začíná:

- jednatele společnosti podají informace o aktuální ekonomické situaci podniku a očekávaných výsledcích roku nejen v BorsodChemu MCHZ s.r.o., ale také ve skupině BorsodChem. Zhodnotí jednotlivé faktory, které nejvíce ovlivňují hospodaření celé mezinárodní skupiny a které budou mít vliv i do budoucna, včetně uvažovaných budoucích investicích.
- personální manažerka seznámí všechny přítomné s:
 - a) produktivitou práce z přidané hodnoty na 1 zaměstnance ve vybraných chemických společnostech
 - b) se srovnáním meziročního indexu růstu produktivity práce z přidané hodnoty a průměrného výdělku na 1 zaměstnance - ve vybraných chemických společnostech

- c) průměrnou mzdou (bez top managementu)
- d) výdaji na sociální politiku na 1zaměstnance ve vybraných chemických společnostech
- e) jako poslední bod úvodního kola jednání je předání návrhu Kolektivní smlouvy z rukou předsedkyně odborové organizace jednateři společnosti s patřičným okomentováním a stanovení termínu dalšího jednání.

Pokud se smluvní strany neshodnou na jednotlivých bodech kolektivní smlouvy nastupuje druhé kolo.

Na úvod 2. kola vyjednávání podávají jednatele informace o průběhu přípravy obchodně finančního plánu na příští rok na úrovni celé mezinárodní skupiny, včetně faktorů, které budou ovlivňovat výsledky nadcházejícího roku (kurzové vlivy, ceny surovin vč. energií, objem dodávek do zahraničí apod.)

3. kolo kolektivního vyjednávání o otevřených bodech kolektivní smlouvy

Tímto je kolektivní vyjednávání o kolektivní smlouvě ukončeno a svůj souhlas s obsahem kolektivní smlouvy potvrdí smluvní strany vlastnoručními podpisy svých zástupců. Sociální dialog ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o., probíhá velmi korektně a obě strany se navzájem respektují.

Ve firmě DEZA, a.s. je oblast mzdové a personální komunikace mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací vedena ústní a písemnou formou. Na základě dohod z platných kolektivních smluv jsou zaměstnavateli poskytovány veškeré informace. Na písemná vyžádání jsou předkládány aktuální stavy zaměstnanců, aktuální nemocnost apod. Hlavním materiálem bývá výroční zpráva společnosti, ve které jsou podrobně popsány jak mzdové, tak i ekonomické ukazatele. Ekonomické ukazatele společnosti jsou předkládány pravidelně. Zástupci vedení společnosti zpravidla navštěvují zasedání výborů ZO, kde podrobně prezentují vývoj ve mzdových, personálních a sociálních oblastech společnosti. Členové výboru jsou v mnohých věcech vázáni mlčenlivostí o faktech předložených odbornými řediteli a jsou jen pro interní potřeby na do vysvětlení a upřesnění konkrétních hlavně pak námi požadovaných informací.

Předseda ZO je většinou pravidelně zván na porady vedení společnosti a někde i na pravidelné porady s vedoucími jednotlivých výrobních provozů. Předsedové ZO se setkávají s odbornými řediteli, kde je diskutována širší problematika chodu společnosti. ZO jsou pravidelně předkládány návrhy směrnic a firemních nařízení, kde je možno tyto materiály připomínkovat. Ve většině případů jsou návrhy odborových organizací buď částečně či plně akceptovány. Předseda ZO má povolen neomezený přístup do všech výrobních i nevýrobních částí společnosti.

V rámci dobrých sociálních vztahů jsou nenadálé skutečnosti vyvolané běžnou praxí a vstupujícími vlivy řešeny mezi předsedou a odbornými řediteli telefonicky i mimo vyhrazenou pracovní dobu. Tato praxe se děje v případě nebezpečí z prodlení atd.

V oblasti BOZP je odborová organizace brána jako plnohodnotný partner. Zástupci ZO jsou přítomni a zastoupeni při prověrkách bezpečnosti práce, připomínají jak nově vznikající směrnice a nařízení tak kontrolují ve spolupráci se zaměstnavatelem dodržování všech předpisů a nařízení, jak ze strany zaměstnanců tak zaměstnavatele. Někde jsou členové ZO vybíráni k fyzické zkoušce funkčnosti nově zakoupených pracovních pomůcek.

V případě vzniklého pracovního úrazu je předseda ZO neprodleně informován o tomto úrazu. Informace jsou poskytnuty telefonicky a elektronicky. Zástupci základní organizace pro oblast BOZP jsou automaticky přítomni při vyšetřování vzniklého pracovního úrazu, sepisování hlášení pro zákonem dané instituce a při uzavírání šetření úrazů jsou přítomni při jednání škodní komise.

Sociální dialog ve firmě UNIPETROL RPA

Sociální dialog ve firmě, jakou je svou velkou geografickou rozlohou a počtem zaměstnanců UNIPETROL RPA, s.r.o., je pro odborové funkcionáře komunikačně a časově náročná činnost.

Aktuálně, po fúzi několika společností, zastupují zaměstnance ve firmě čtyři odborové organizace: Základní odborová organizace Chemopetrol a.s., Základní odborová organizace České rafinérské, a.s., Základní organizace OS ECHO Benzina, s.r.o., Základní organizace Odborového svazu ECHO při POLYMER INSTITUTE BRNO, spol. s r.o. Je to věc nová, v českých podmínkách a zejména v chemickém průmyslu situace velmi neobvyklá. I tato změna přinesla do oblasti sociálního dialogu nové věci, především hledání systému nastavení organizačních záležitostí a formálních aktů, které vyplývají ze zákoníku práce a to především instituty v oblasti práva na projednávání, informace, spolurozhodování a provádění kontroly. Sociální dialog ve firmách je obvykle zakončen podpisem kolektivní smlouvy. V průběhu roku, je však sociální dialog konstruován stovkami dialogů a kontaktů se zaměstnanci a manažery na všech úrovních. Je to náročná mravenčí práce, kdy determinace problematiky sociálního dialogu je daná hektickým životem firmy, který sebou nese celou řadu problémů ve vztahu jednotlivých zaměstnanců nebo pracovních kolektivů a představitelů zaměstnavatele, reprezentovaných liniovými manažery a top manažery.

Organizační struktura odborových organizací a dohoda v kolektivní smlouvě určuje, jak je rozvrstven způsob komunikace mezi odborovými orgány a volenými představiteli odborů. Kromě statutárních zástupců odborových organizací, kteří jednají prakticky na všech úrovních řízení, mají mandát daný kolektivní smlouvou, k jednání se zástupci zaměstnavatele další volení funkcionáři základních organizací a to především předsedové rad odborových důvěníků a důvěrníci. Vedou sociální dialog se zástupci zaměstnavatele na úrovni výrobních závodů, výroben, odborů případně úseků.

Zaměstnavatel poskytuje odborovým organizacím pravidelně v písemné nebo elektronické podobě předkládat různé přehledy, např. informace o finanční a ekonomické situaci zaměstnavatele, přehledy počtů zaměstnanců, vybrané ukazatele mzdového vývoje a podobně.

Pro kolektivní vyjednávání poskytuje zaměstnavatel údaje o zamýšlených opatřeních, v důsledku kterých dojde k hromadnému propouštění zaměstnanců, včetně počtu a struktury zaměstnanců, kterých se bude dotýkat, dále i informaci o vývoji mezd, průměrné mzdy a jejich jednotlivých složek včetně členění podle jednotlivých profesních skupin.

Závěrem je možno konstatovat, že sociální dialog ve jmenovaných firmách v rámci chemického průmyslu je veden na velmi dobré úrovni. Proto, aby sociální dialog byl na dobré úrovni je potřeba spolu komunikovat a sporné otázky řešit, což jak je vidět z výše uvedeného textu se tak děje.

Sociální dialog ve firmě Hexion

Zpracoval: Albert Kupčík, předseda ZO OS ECHO při HEXION a.s.

V sokolovské firmě Hexion má sociální dialog velmi vysokou úroveň. Po privatizaci firmy si obě strany uvědomily, že pokud se budou vzájemně respektovat, bude to ku prospěchu obou stran. Vztahy mezi vedením firmy a naší odborovou organizací jsou vedeny v atmosféře vzájemné tolerance rovnocenných partnerů. Jednání jsou vždy vedena se snahou dohodnout se a dospět ke konsensu. Výsledkem tohoto dialogu je vzájemně respektovaný dokument, kterým je kolektivní smlouva.

Vyjednávání o nové kolektivní smlouvě u nás začínají v době, kdy se finalizuje KSVS. Výstupy z KSVS jsou samozřejmě automaticky zakomponovány do naší kolektivní smlouvy.

S vyjednávacím týmem sepisujeme argumenty pro navyšování mezd v naší firmě. Jsou pravděpodobně obdobné, jako v mnohých jiných firmách, přesto některá specifika máme. Karlovarsko patří mezi kraje s nejvyšší nezaměstnaností. Mezi zájemci o práci těžko hledáme kvalifikované pracovní síly, o specialistech nemluvě. Průměrná hrubá mzda je nejnížší právě v našem regionu a lidé odchází za prací do jiných krajů a hlavně do sousedního Německa, kde minimální mzda je o zhruba 6000 Kč vyšší, než průměrná mzda v České republice, ale co je horší, že je o více než 10 000 Kč vyšší k průměrné hrubé mzdě v Karlovarském kraji. Důkazem toho je stále klesající počet obyvatel.

Argumentujeme tedy tím, že je potřeba udržet a postupně zvyšovat konkurenceschopnost mezd, aby kvalifikovaní přicházeli k nám a udrželi jsme si je. Musíme si stále uvědomovat, že naše mzdové nabídky mnohdy ve srovnání s konkurencí neobstojí. To se bohužel příliš neprojevuje u kmenových pracovníků, ale právě v případech, když z naší firmy odejdou „za lepším“ kvalifikovaní odborníci, do kterých firma investovala nemalé prostředky a je potřeba je neprodleně nahradit. Totéž platí i v případech pracovníků odcházejících do důchodu. V tomto momentě chybí nejpádnější argument a to je adekvátní platová nabídka. Samozřejmě je možné takového pracovníka ocenit dodatečně, ovšem to by zase bylo nesmírně nespravedlivé k současným zaměstnancům a jednoznačně by to porušilo nastavení mzdové relace.

Jedním z viditelných argumentů pro vyjednávání je také odborová členská základna. Sice kolektivní smlouva platí pro všechny zaměstnance, ale silná členská základna napomáhá při vyjednávání. Jako předsedové základních organizací bychom se měli snažit rozšiřovat řady našich členů a něco jim nabídnout. Je jasné, že organizace, které žijí pouze z příspěvků členů to mají s přesvědčováním a nábořem nových členů složité. Tam, kde zaměstnavatel připívá na činnost odborů už lze ledacos nabídnout. Já se nechal inspirovat některými kolegy a dohodnul jsem se se zaměstnavatelem, že každý nově nastoupivší zaměstnanec v rámci „nástupního kolečka“ navštíví také mou kancelář, abych mu mohl představit naši práci, výhody členství

v odborech a hlavně přínos jeho samého. Pokud totiž vstoupí do odborů, posílí naši vyjednávací pozici a tím hájí tím také vlastní zájmy a potřeby. Tento bod se podařil dohodnout v loňském roce do KSVS v kapitole III písm. B bod 6. Při představování kolektivní smlouvy mám připravenou tabulku tzv. „Efekty vyjednávání kolektivní smlouvy pro zaměstnance firmy. V první kolonce jsou vypsané jednotlivé body a benefity, druhá kolonka objasňuje nárok na příslušný bod nebo benefit dle zákona a třetí kolonka vykazuje, co pro zaměstnance v těchto bodech a benefitech přináší znění kolektivní smlouvy. Pro příklad, penzijní připojištění ze zákona není povinné, zaměstnavatel dává 3% vyměřovacího základu sociálního zabezpečení. Vyšší příplatek za práci přesčas, náhrady při prostojích, vyšší, než zákonné odstupné, příspěvek na závodní stravování, nebo placení prvních tří dnů pracovní neschopnosti. Zaměstnavatel odměňuje také dárce krve, pracovní a životní jubilea a již dva roky přispívá zaměstnancům v rámci zdravotního programu na rehabilitace v lázních. Při odchodu do důchodu dostane zaměstnanec odměnu až desetinásobek dle tabulky odpracovaných let. V současnosti je ve vládě návrh MPSV na tzv. otcovskou dovolenou, kdy novopečený otec si během prvních šesti týdnů po narození dítěte bude moci vybrat 7 dnů placeného volna za stejných podmínek, za jakých je poskytována mateřská dovolená (70% z redukovaného denního vyměřovacího základu). Od loňského roku v naší KS nabízíme při této radostné události 5 dnů volna, které jsou plně hrazené. Důležité je také nezapomenout informovat o portálu Odbory plus a samozřejmě o podpůrném fondu našeho svazu.

Nad rámec kolektivní smlouvy mají další výhody pouze členové odborů. Poskytujeme sociální podporu při dlouhodobé pracovní neschopnosti až 3 000 Kč, jubilantům k 50 a 60 tým narozeninám až 3 000 Kč, příspěvek při odchodu do důchodu, nebo při narození dítěte také 3 000 Kč. Příspěvek na dětskou rekreaci ve výši 700 Kč na dítě a v neposlední řadě příspěvek 200 Kč měsíčně na sportovní a kulturní akce.

Jak je činnost odborových organizací efektivní, závisí především na její autoritě ve vztahu k zaměstnavateli, ale i k celému kolektivu zaměstnanců. To je stále velký problém v České republice, který má své kořeny v období zejména před rokem 1989. Na západě jsou lidé hrdí na své členství v odborech a nestydí se za tento fakt. K image odborů nepochybně přispívají i média, která je ale v řadě případů prezentují jako škůdce. Měli by o sobě dát více vědět, měli by umět lépe prezentovat svoji činnost a umět získávat nové členy a více se dostávat do podvědomí zaměstnanecké, ale i obecné veřejnosti. Chce to samozřejmě čas a více odvážných odborových funkcionářů na všech úrovních. Odbory jsou proto takové, jací jsou jejich členové a jaké je jejich členové chtějí mít. Existuje jistě řada příkladů, kdy zaměstnanci kritizují, že jejich organizace pracuje špatně, ale je to přece i jejich vizitka, odraz jejich přístupu k ochraně vlastních zájmů. Doby, kdy odboráři dostávali vánoční kolekce jsou pryč, ale s nimi i mnozí, kteří viděli pouze tuto výhodu členství. Věty jako „Už mám děti odrostlé.“ nebo „Vstoupím, až budou děti starší, abych měl levnější tábor“ byly a jsou slyšet velmi často i dnes.

Samotný zaměstnanec není pro zaměstnavatele stejně silným partnerem. Vždy zůstává slabší stranou a tahá za kratší konec. Snažme se stále připomínat všem spolupracovníkům, že svá práva a lepší podmínky pro práci i soukromý život dokážou prosadit jen společně.

PODPORA SOCIÁLNÍHO DIALOGU V CHEMICKÉM PRŮMYSLU

Sociální dialog na lokální úrovni - sociální dialog ve firmě UNIPETROL RPA, s.r.o.

Zpracoval: Bc. Pavel Dvořák, předseda ZOO Chemopetrol a.s.

Sociální dialog ve firmě, jakou je svou velkou geografickou rozlohou a počtem zaměstnanců UNIPETROL RPA, s.r.o., je pro odborové funkcionáře komunikačně a časově náročná činnost. Aktuálně, po fúzi několika společností, zastupují zaměstnance ve firmě čtyři odborové organizace: Základní odborová organizace Chemopetrol a.s., Základní odborová organizace České rafinérské, a.s., Základní organizace OS ECHO Benzina, s.r.o., Základní organizace Odborového svazu ECHO při POLYMER INSTITUTE BRNO, spol. s r.o. Je to věc nová, v českých podmínkách a zejména v chemickém průmyslu situace velmi neobvyklá. I tato změna přinesla do oblasti sociálního dialogu nové věci, především hledání systému nastavení organizačních záležitostí a formálních aktů, které vyplývají ze zákoníku práce a to především instituty v oblasti práva na projednávání, informace, spolurozhodování a provádění kontroly.

Sociální dialog ve firmách je obvykle zakončen podpisem kolektivní smlouvy. V průběhu roku, je však sociální dialog konstruován stovkami dialogů a kontaktů se zaměstnanci a manažery na všech úrovních. Je to náročná mravenčí práce, kdy determinace problematiky sociálního dialogu je daná hektickým životem firmy, který sebou nese celou řadu problémů ve vztahu jednotlivých zaměstnanců nebo pracovních kolektivů a představitelů zaměstnavatele, reprezentovanými liniovými manažery a top manažery.

Organizační struktura odborových organizací a dohoda v kolektivní smlouvě určuje, jak je rozvrstven způsob komunikace mezi odborovými orgány a volenými představiteli odborů.

Kromě statutárních zástupců odborových organizací, kteří jednají prakticky na všech úrovních řízení, mají mandát daný kolektivní smlouvou, k jednání se zástupci zaměstnavatele další volení funkcionáři základních organizací a to především předsedové rad odborových důvěrníků a důvěrníci. Vedou sociální dialog se zástupci zaměstnavatele na úrovni výrobních závodů, výroben, odborů případně úseků.

Pravidelně každé čtvrtletí jednají statutární zástupci s předsedou představenstva a generálním ředitelem. Na jednáních, která jsou tematicky otevřená se projednává plnění hospodářského

plánu a v podstatě jakákoliv témata týkající se zaměstnavatele a odborů, včetně světových, národních a místních ekonomicko-sociálních záležitostí.

Nelze zde vyjmenovat všechna jednání, která jsou vedena, ale naznačím alespoň nejčastější okruhy jednání souvisejících a dotvářejících sociální dialog ve firmě Unipetrol RPA:

- nespravedlnost v odměňování
- porušování a nedodržování provozních předpisů a zákonů, zejména zákoníku práce
- objasňování problematiky KS, mzdových předpisů apod.

Představitelé ZO se zásadně podílejí na seznamování zaměstnanců s problematikou mzdového systému HAY, podmínkou je pochopitelně dobrá znalost tohoto systému.

- organizační změny-propouštění zaměstnanců
- chování ze strany přímého nadřízeného nebo mezi zaměstnanci (bossing, mobbing, šikana)

Tyto případy se velice špatně dokazují, roli tu hrají subjektivní pohledy a pocity aktérů. Stížnosti na podobné chování vedoucích se občas řeší. V uplynulém roce si směna na významném technologickém celku stěžovala na chování mistra, který neustále vyhrožoval zaměstnancům propuštěním a výměnou za jiné, mladší. Odbory zde sehráli významnou roli v nápravě, zprostředkovali jednání za účasti všech dotčených s kladným výsledkem. Je potřeba říci, že podobné situace velice ohrožují sociální klima, mohou vést k závažným chybám v řízení provozu a tím je de facto ohrožena bezpečnost všech zaměstnanců.

- stížnosti na stravování

Stížnosti na stravování se v rámci podniku řeší na zasedání stravovací komise, která zasedá jednou měsíčně. S ohledem na to, jak citlivé téma stravování je, je neustále co řešit. Předseda základní odborové organizace je historicky vždy členem komise pro výběr dodavatele závodního stravování.

- pracovní podmínky obecně (vybavení pracovišť nábytkem a el.přístroji, vymalování prostor, stav soc. zařízení apod.)

Například některé stížnosti na opotřebovanost zejména operátorských křesel, která by měla splňovat ergonomické požadavky je třeba řešit na úrovni intervence představitelů ZO u příslušných vedoucích.

- vybavení osobními ochrannými pracovními pomůckami
- pracovní úrazy a nedodržování podmínek BOZP(práce přesčas, čas na odpočinek)

Závodní inspektor bezpečnosti práce (ZIBP) má přístup k databázi elektronického systému evidence docházky. Při kontrolách přesčasových hodin a následné kontrole docházky je několikrát v roce zjištěn případ, kdy jsou porušovány §92-93, týkající se nepřetržitého odpočinku v týdnu a přesčasové práce. V některých případech odpovědní vedoucí nedodržují KS v ustanovení o limitu přesčasových hodin a týdenních limitech a nežádají o souhlas ZOO, tak jak je v KS dohodnuto. V oblasti BOZP jde zaměstnavatel nad rámec ustanovení ZP a ZIBP je účasten osobně při vyšetřování všech úrazů a mimořádných událostí u zaměstnavatele. UNIPETROL RPA, s.r.o. ustanovuje k vyšetření příčin těchto událostí prakticky vždy vyšetřovací komise.

Pravidelně, čtvrtletně se s jednatelem pro BOZP a představiteli útvarů HSE&Q konají vyhodnocovací mítinky, kde představitelé odborů, reprezentovány předsedou, místopředsedou – ZIBP a členy komise BOZP při ZOO Chemopetrol a.s. prezentují své náměty a připomínky.

Problematika sociálního dialogu v takto velkých firmách je velmi senzitivní a dalo by se říci, nikdy nekončící proces. Je třeba podotknout, že tak, jak je výše naznačen okruh jednání, která se s manažery na různých úrovních vedou, jedná se prakticky vždy o řešení nějakého negativa nebo konfliktu mezi zaměstnancem, pracovními kolektivy a firmou, respektive jejími představiteli.

V některých případech, je třeba problematiku prodiskutovat, transparentně vysvětlit a předejít tak zbytečně vyhoceným situacím a emocím v jednání zaměstnanců. Lze říci, že odbory zde do značné míry suplují práci manažerů na všech úrovních. Četná jednání a komunikace se vedou např. v době, kdy část firmy přechází na jiný směnový režim. Zaměstnanci si většinou sami vybrali směnový harmonogram, který vyhovoval většině z nich a zároveň vyhovoval i firmě. Tato změna pak pochopitelně vyvolávala emoce v řadách zaměstnanců, kteří s přechodem na jiný harmonogram nesouhlasili, protože vnímali změnu harmonogramu jako útok na jejich rodinné a partnerské životy, péči o děti, volnočasové aktivity atp., každý ze svého pohledu a sociálního postavení a vazeb.

V aktuálně platné kolektivní smlouvě jsou některá ustanovení, která nevyplývají ze zákoníku práce ani z jiné právní úpravy, přesto se zaměstnavatel s odbory dohodl a tato ustanovení respektuje.

Zaměstnavatel poskytuje odborovým organizacím pravidelně v písemné nebo elektronické podobě předkládat níže uvedené přehledy (přičemž přehledy uvedené v bodech 1-7 jsou předkládány zvlášť pro odštěpné závody zaměstnavatele) :

	Název dokumentu	Perioda
1.	Výsledky hospodaření zaměstnavatele za uplynulé období, ekonomická a finanční situace zaměstnavatele, její pravděpodobný vývoj - rozvaha, výkaz zisků a ztrát - výkaz cash – flow	1x za půl roku 1x za rok
2.	Stavy zaměstnanců – přehled počtu zaměstnanců v členění dle jednotlivých jednotek	1x za měsíc
3.	Mobilita zaměstnanců - přehled o sjednaných nových pracovních poměrech, skončeních pracovního poměru, interních převodech zaměstnanců	1x za měsíc
4.	Seznam agenturních zaměstnanců	1x za měsíc
5.	Plán dovolených na kalendářní rok	1x za rok
6.	Vývoj přesčasové práce	1x za měsíc
7.	Vybrané ukazatele mzdového vývoje - vývoj indexů průměrných mezd dle kategorií zaměstnanců (celkem zaměstnanci, dělníci, THP se skupinovou mzdou, zaměstnanci se skupinovou mzdou celkem, THP s individuální mzdou) - průměrné mzdy zaměstnanců se skupinovou mzdou po jednotlivých úsecích - průměrné mzdy podle kategorií zaměstnanců a reálná mzda - využití pobídkových forem mzdy	1x za 3 měsíce
8.	Členské příspěvky jednotlivých zaměstnanců, přehled srážek z půjček poskytnutých odborovými organizacemi	1x za měsíc, 1x za rok
9.	Seznam zaměstnanců s nárokem na starobní důchod	1x za rok
10.	Zprávu o plnění preventivních služeb od smluvního zdravotnického zařízení	1x za 3 měsíce

Pro kolektivní vyjednávání poskytuje zaměstnavatel údaje o zamýšlených opatřeních, v důsledku kterých dojde k hromadnému propouštění zaměstnanců, včetně počtu a struktury zaměstnanců, kterých se bude dotýkat, dále i informaci o vývoji mezd, průměrné mzdy a jejich jednotlivých složek včetně členění podle jednotlivých profesních skupin, viz. řádek 7.

Závěr: závěrem lze konstatovat, že v největší firmě v oblasti chemického průmyslu v České republice, je sociální dialog na vysoké úrovni. Zájem o něj a mají obě strany, jak zaměstnavatel, tak odbory.

PODPORA SOCIÁLNÍHO DIALOGU V CHEMICKÉM PRŮMYSLU

Sociální dialog na podnikové úrovni v DEZA, a.s.

Zpracoval: Michal Sváček, předseda ZO OS ECHO při DEZA, a.s.

Použité zkratky:

- **DEZA** – akciová společnost (Dehtové závody)
- **ZO OS ECHO** – dále jen ZO – Základní odborová organizace odborového svazu ECHO
- **BOZP** – bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- **KS** – Kolektivní smlouva
- **SAP** – elektronický software

O společnosti:

DEZA – historie víc jak 60 let ve Valašském Meziříčí. Firma zpracovává černouhelný koksárenský dehet a přepracovává na koncové výrobky. Ve firmě pracuje 998 zaměstnanců z toho 880 tarifně odměňovaných a 118 smluvně odměňovaných. V odborech je evidováno 621 zaměstnanců z celkového počtu 998.

Sociální dialog v naší společnosti je veden ve dvou rovinách. První rovinou je personální a mzdová oblast, druhou rovinou je BOZP.

Personální:

V oblasti mzdové a personální je komunikace vedena ústní a písemnou formou. Na základě dohod z platné KS jsou nám poskytovány veškeré informace. Na písemné vyžádání jsou nám předkládány aktuální stavy zaměstnanců, aktuální nemocnost aj. V materiálech jsou vždy přesně uváděny hodnoty, které jsou naší ZO požadovány. Jelikož se požadavky ZO v rámci roku mění, není pravidlem předkládat stejné podklady každý měsíc k určitému zvolenému datu. Je dlouholetou domluvou, že jsou nám vždy předkládány podklady s údaji o které požádáme. Hlavním materiálem je pro nás výroční zpráva podniku DEZA, kde jsou podrobně rozklíčovány jak mzdové, tak i ekonomické ukazatele. Tuto zprávu nám zástupci předkládají vždy v den jejího vydání. Ekonomické ukazatele firmy jsou nám zasílány v podrobných měsíčních přehledech a jsou přímo exportovány z ekonomického systému SAP. Pokud požádáme o upřesnění jakékoliv položky z předložených měsíčních výkazů – dostáváme zmíněné upřesnění v tiskové podobě s náležitým ústním komentářem zpravidla ekonomického ředitele. Personální ředitel nebo jeho zástupce pravidelně navštěvuje zasedání výboru naší ZO, kde podrobně prezentují vývoj ve mzdových, personálních a sociálních oblastech naší společnosti. Členové výboru jsou v mnohých věcech vázáni mlčenlivostí o faktech předložených odbornými řediteli a jsou jen pro interní potřeby na do vysvětlení a upřesnění konkrétních hlavně pak námi požadovaných informací. Z titulu pověření Kolektivní

smlouvy dohlížíme a kontrolujeme čerpání sociálního fondu našimi zaměstnanci a hospodaření s ním.

Předseda ZO je pravidelně zván na týdenní porady vedení společnosti a na pravidelné měsíční porady s vedoucími jednotlivých výrobních provozů. Zpravidla jednou za 14 dnů má předseda samostatná jednání s odbornými řediteli, kde je diskutována širší problematika chodu společnosti. Naší ZO jsou pravidelně předkládány návrhy směrnic a firemních nařízení, kde máme právo tyto materiály připomínkovat a naše návrhy jsou plně akceptovány. Předseda má povolen neomezený přístup do všech výrobních i nevýrobních částí společnosti. Je zván a účasten na poradách jednotlivých výrobních úseků.

V rámci dobrých sociálních vztahů jsou nenadálé skutečnosti vyvstalé běžnou praxí a vstupujícími vlivy řešeny mezi předsedou a odbornými řediteli telefonicky i mimo vyhrazenou pracovní dobu. Tato praxe se děje v případě nebezpečí z prodlení atd.

Kolektivní vyjednávání:

Schválený vyjednávací tým za zaměstnance je vždy zastoupen 5 lidmi z řad členů ZO. Tito členové projdou před samotným vyjednáváním velmi intenzivním školením a jsou jim předány všechny požadované byt i citlivé materiály o chodu společnosti atd. Tento tým je po dobu samotného vyjednávání KS na smluvené období vázán mlčenlivostí.

Samotné vyjednávání KS je vedeno střídavě na půdě zaměstnavatele a odborů. Prvotní materiály s návrhy zúčastněných stran nejsou zasílány korespondenčně ani elektronicky, ale na důkaz dobrého partnerství se předávají fyzicky osobně oproti podpisu s osobním a podrobným komentářem. Dle domluvy je vždy určen zapisovatel jednotlivých kol. Je určen zapisovatel za zaměstnavatele a zapisovatel za zaměstnance, kteří se na jednotlivých kolech střídají. Pokud je kolektivní smlouva dohodnuta, jsou výsledky dohod nejdříve prezentovány členům výboru ZO a poté zveřejněny všem zaměstnancům.

Odborní ředitelé a specialisté se pravidelně účastní konferencí naší ZO vždy osobně a v 100% účasti.

BOZP:

V oblasti BOZP je naše organizace brána jako plnohodnotný partner. Jsme přítomni a zastoupeni při prověrkách bezpečnosti práce, připomínkujeme jak nově vznikající směrnice a nařízení tak kontrolujeme ve spolupráci se zaměstnavatelem dodržování všech předpisů a nařízení, jak ze strany zaměstnanců tak zaměstnavatele. Členové ZO jsou vybíráni k fyzické zkoušce funkčnosti nově příchozích pracovních pomůcek.

V případě vzniklého pracovního úrazu je předseda naší ZO neprodleně informován o tomto úrazu. Informace jsou poskytnuty telefonicky a elektronicky. Předseda a zástupci pro oblast BOZP jsou automaticky přítomni při vyšetřování vzniklého pracovního úrazu, sepisování

hlášení pro zákonem dané instituce a při uzavírání šetření úrazů jsou přítomni při jednání škodní komise.

PODPORA SOCIÁLNÍHO DIALOGU V CHEMICKÉM PRŮMYSLU

Kolektivní vyjednávání ve firmě BorsodChem MCHZ s.r.o.

Zpracovala: Františka Salamonová, předsedkyně ZO OS ECHO BorsodChem MCHZ Ostrava, s.r.o.

KS ve společnosti BorsodChem MCHZ s.r.o. je na základě zkušeností uzavírána na dobu určitou (jeden rok) a byla uzavřena vždy v souladu se zákonem, tak aby k jejímu uzavření došlo v termínu ukončení platnosti stávající KS.

V průběhu měsíce října daného roku, na zasedání Výboru základní organizace, schválí VZO členy pro kolektivní vyjednávání o uzavření KS na příští rok a požádá :

- personální manažerku o zpracování údajů (dle práva na informace) :
- a) vyhodnocení plnění kolektivní smlouvy jak tabulkově, tak písemné formě

Plnění Kolektivní smlouvy 20 (Kč)

leden-říjen 20



Položka	Náklady 1-10/20	Plán 20	Očekávka 20	Poznámka
pracovní a životní jubilea zaměstnanců	551 500	600 000	625 000	čistý benefit – 79 zaměstnanců
příspěvek záv. stravování	1 521 101	2 100 000	1 900 000	čistý benefit
pracovnílékařské služby zajišťované smluvním lékařem	247 000	440 000	400 000	povinnost dána zaměstnavatelům zákonem (smlouva lékař + BET + CAPL)
preventivní prohlídky+vakcinace	176 000	245 000	210 000	pracovnílékařské prohlídky (215 zaměstnanců), vakcinace proti chřipce 9 164 Kč – 80 vakcín
penzijní připojištění	2 898 014	3 400 000	3 480 000	čistý benefit, využívá 280 zaměstnanců
dětská rekreace	70 830	100 000	75 000	čistý benefit, 35 zaměstnanců pro 49 dětí, 65 pobytů
rekondiční pobyty	126 000	168 000	168 000	čistý benefit – 21 zaměstnanců NB
dárcovství krve	5 000	20 000	15 000	čistý benefit – 1 zaměstnanec
sociální výpomoc	0	10 000	10 000	čistý benefit
sociální půjčky	95 000	x	x	čistý benefit – 9 zaměstnanců
Celkem	5 690 445	7 083 000	6 883 000	

b) Mzdové prostředky a vývoj průměrného výdělku

Mzdové prostředky za 1. - 10. 20

(tis.Kč)

Struktura mzdových prostředků	1. - 10. 20'				1. - 10. 20' skutečnost	index 20' / 20'
	plán	skutečnost	rozdíl	%		
Základní mzdy vč. příplatků	95 454	93 597	-1 857	98,1	92 993	100,6
Prémie	16 360	14 757	-1 603	90,2	14 713	100,3
Odměny	2 358	1 690	-668	71,7	1 482	114,0
Náhrady mezd	13 016	12 782	-234	98,2	12 498	102,3
Odměna za pohotovost	442	437	-5	98,9	432	101,2
Kolektivní odměna	0	0	0	x	0	x
Mzdové prostředky bez ostatních osobních nákladů	127 630	123 263	-4 367	96,6	122 118	100,9
Ostatní osobní náklady	1 150	2 813	1 663	244,6	1 261	223,1
- z toho: odstupné	250	256	6	102,4	736	34,8
Mzdové prostředky celkem	128 780	126 076	-2 704	97,9	123 379	102,2

Vývoj průměrného měsíčního výdělku

(Kč)

Struktura mzdových prostředků	1. - 10. 20				1. - 10. 20' skutečnost	index 20' / 20'
	plán	skutečnost	rozdíl	%		
Základní mzdy vč. příplatků	27 117	26 388	-729	97,3	26 516	99,5
Prémie	4 648	4 160	-488	89,5	4 195	99,2
Odměny	670	476	-194	71,0	423	112,5
Náhrady mezd	3 698	3 604	-94	97,5	3 564	101,1
Odměna za pohotovost	126	123	-3	97,6	123	100,0
Kolektivní odměna	0	0	0	x	0	x
Průměrný měsíční výdělek	36 259	34 751	-1 508	95,8	34 821	99,8

c) Přehled základních ukazatelů plánu práce

Přehled ukazatelů plánu práce za 1. - 10. 20

	plán 1. - 10. 20	skutečnost 1. - 10. 20	skutečnost 1. - 10. 20	index 20. /20
přepočtený stav zaměstnanců	352	355	351	101,1
průměrný fyzický stav zaměstnanců	352	356	352	101,1
stav k 1. 10.	352	359	352	102,0
stav k 31. 10.	352	359	354	101,4
průměrný měsíční výdělek	36 259	34 751	34 821	99,8
MP bez OON	127 630	123 263	122 118	100,9
OON	1 150	2 813	1 261	223,1
z toho odstupné	250	256	735	34,8
MP celkem	128 780	126 076	123 379	102,2
Přesčas	8 580	11 803	8 720	135,3
Podíl přesčasové práce z celkového FPD	X	2,31	1,72	134,3

Průměrný měsíční výdělek bez vedoucích odborů a manažerů činí **30 131**

Stránka 1

d) Počty a průměry dle hospodářských stří. – zaměstnanci s tarifní mzdou

Zaměstnanci se základní tarifní mzdou k 1.1.20

	Třída	5	6	7	8	9	10	11	celkem	celkem	celkem
HS	Organizační útvar	tarif průměr	tarif průměr	tarif průměr	tarif průměr	tarif průměr	tarif průměr	tarif průměr	počet	tarif suma	tarif průměr
10	Jednatel	0	0	27 700	0	0	0	0	2	55 400	27 700
15	Lidské zdroje a komunikace	0	0	0	27 350	0	30 600	0	2	57 950	28 975
20	Finance	0	0	0	24 850	25 200	32 950	37 150	9	265 500	29 500
22	ITS a KEB	0	0	23 300	25 000	27 000	32 800	0	4	108 100	27 025
30	Dispečink a požární ochrana	0	20 685	22 850	0	0	28 950	0	20	463 690	23 185
31	Technická kontrola	0	18 169	20 201	23 425	27 950	27 025	0	24	508 580	21 191
32	Kyselina dusičná	0	17 950	21 655	0	0	26 925	0	43	898 660	20 899
33	Technické plyny a čpavek	18 325	19 313	23 102	0	0	26 870	0	21	460 330	21 920
34	Anilin	18 900	18 872	22 960	0	0	26 790	0	20	437 500	21 875
36	Údržba	0	0	0	0	28 333	0	0	6	170 000	28 333
37	Energetika	17 303	19 056	21 577	0	28 070	0	0	48	998 120	20 794
39	Nitrobenzen a sklad hořavin	17 479	19 033	23 410	0	0	26 820	0	26	544 800	20 954
40	Výroba aminy	17 175	17 453	20 190	26 333	26 517	26 200	0	50	1 037 530	20 751
45	Nákup	20 100	19 300	0	24 400	0	28 900	0	7	165 900	23 700
46	Logistika	0	23 900	0	24 750	0	0	0	3	73 400	24 467
	BorsodChem MCHZ	17 679	18 804	21 568	24 815	27 420	27 611	37 150	285	6 245 460	21 914

- ekonomického manažera:
- d) rozvahu
- e) výkaz zisku a ztrát
- f) popř. po 31.12. výkaz cash flow

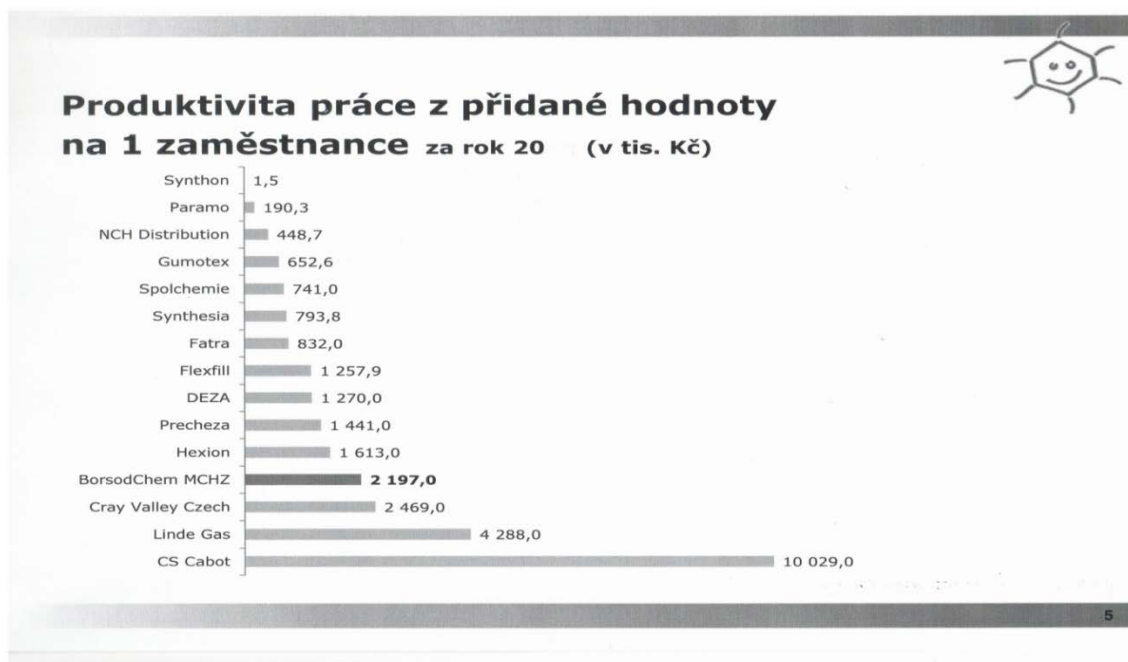
Po vyhodnocení obdržných údajů svolá vyjednávací tým všechny úsekové důvěrníky a stanoví priority, které zapracuje do návrhu KS . Následně osloví jednatele společnosti a ve spolupráci dohodnou první termín kolektivního vyjednávání o uzavření Kolektivní smlouvy.

V dohodnutém termínu následuje úvodní jednání – 1. kolo kolektivního vyjednávání.

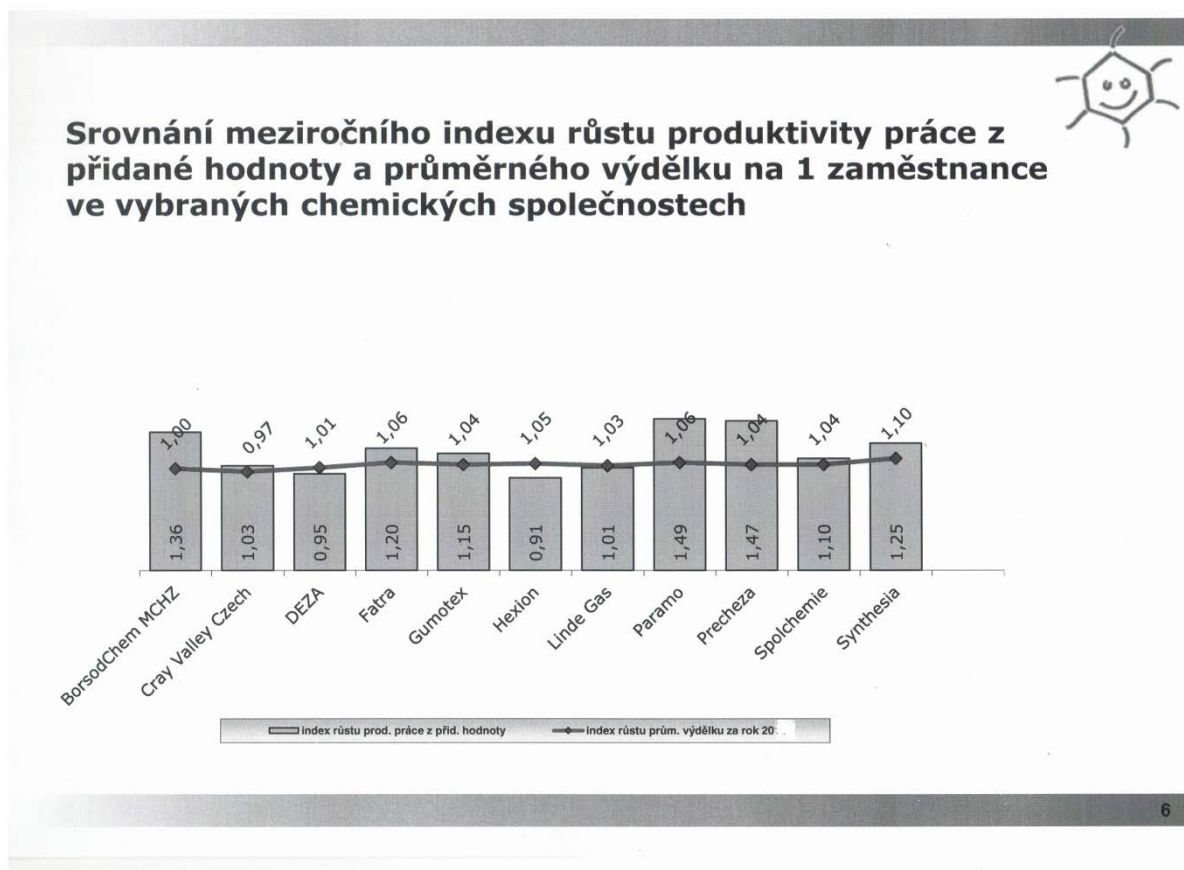
Zde se na úvod představí účastníci jednání - za vedení společnosti a delegování členové odborové organizace. V našem případě se kolektivního vyjednávání za vedení - účastní dva jednatele společnosti a personální manažerka a za odborovou organizaci předsedkyně základní odborové organizace a dva členové výboru základní organizace.

Jednání začíná :

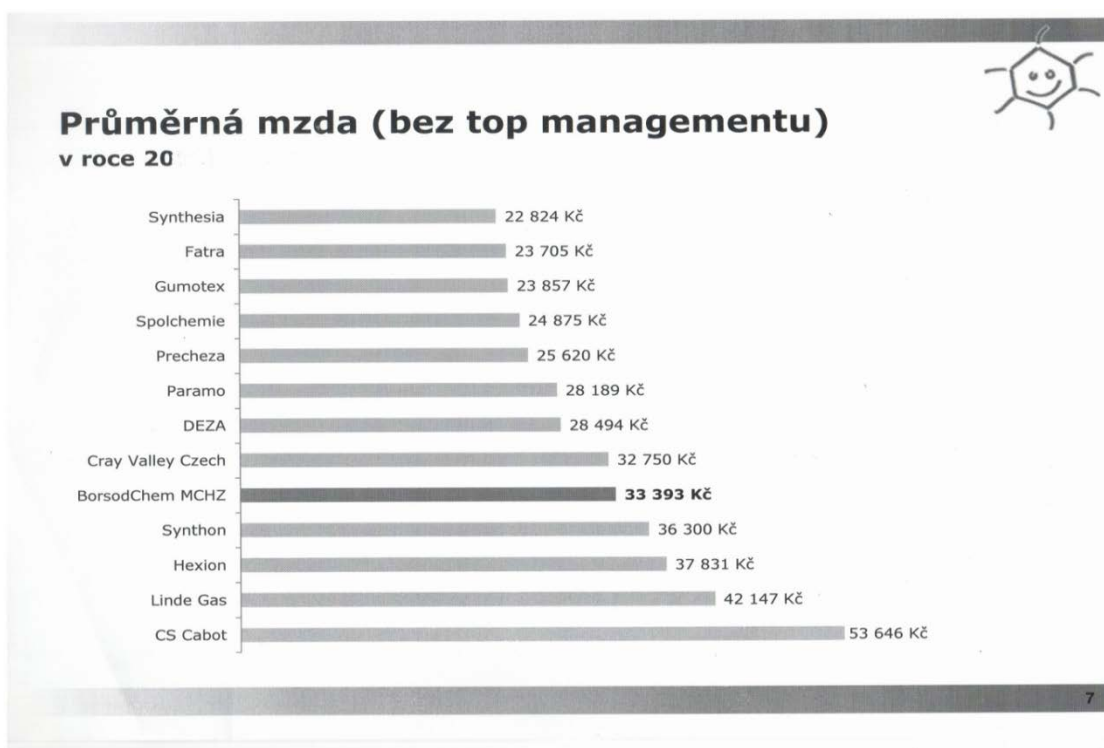
- jednatele společnosti podají informace o aktuální ekonomické situaci podniku a očekávaných výsledcích roku nejen v BorsodChemu MCHZ s.r.o., ale také ve skupině BorsodChem. Zhodnotí jednotlivé faktory, které nejvíce ovlivňují hospodaření celé mezinárodní skupiny a které budou mít vliv i do budoucna, včetně uvažovaných budoucích investicích.
- personální manažerka seznámí všechny přítomné s :
 - a) produktivitou práce z přidané hodnoty na 1 zaměstnance ve vybraných chemických společnostech



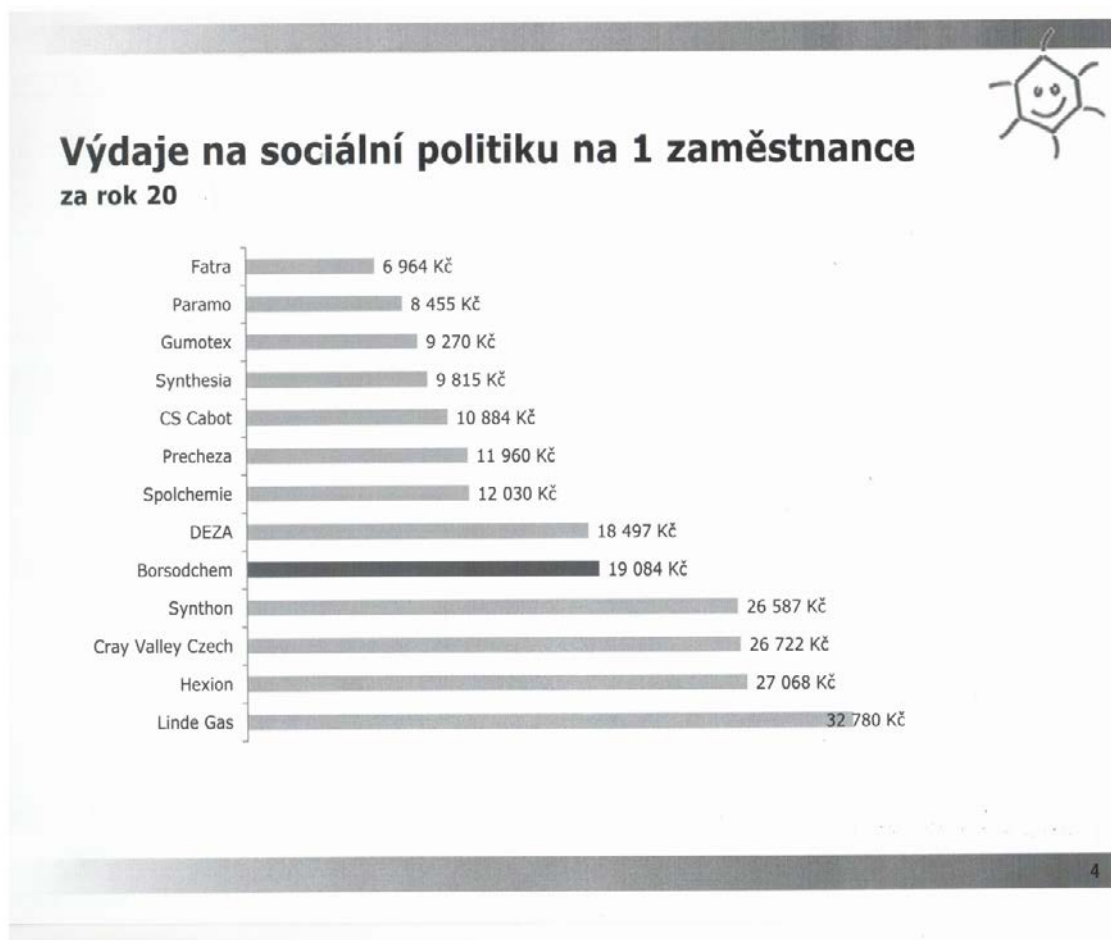
- b) se srovnáním meziročního indexu růstu produktivity práce z přidané hodnoty a průměrného výdělku na 1 zaměstnance - ve vybraných chemických společnostech



- c) průměrnou mzdou (bez top managementu)



d) výdaji na sociální politiku na 1 zaměstnance ve vybraných chemických společnostech



Jako poslední bod úvodního kola jednání je předání návrhu Kolektivní smlouvy z rukou předsedkyně odborové organizace jednatelem společnosti s patřičným okomentováním a stanovení termínu dalšího jednání.

Návrh bodů do Kolektivní smlouvy :

3.3.Právo na informace

- d) pro kolektivní vyjednávání, kromě údajů uvedených v bodech a) až c), údaje o hromadném propouštění ve smyslu § 62 ZP, jakož i informaci o dosahovaných průměrných mzdách zaměstnanců bez manažerských mezd v členění na technickohospodářské pracovníky (dále jen "THP") a dělníky, **median**

Odůvodnění :

ČSÚ – přesnější obrázek o běžných mzdách podává oproti průměrné mzdě (aritmetický průměr) mzda mediánová. Zatímco průměrná mzda je tažena vzhůru hlavně extrémně vysokými výdělky(top-manažerů), mediánová mzda(prostřední) mzda výstižněji popisuje reálné rozložení mezd. Aktuálně je mediánová mzda o cca 4 000 - 5 000 Kč nižší než průměrná.

5. Pravidla pro odměňování zaměstnanců

11. Zaměstnavatelem bude zabezpečeno zvýšení základní mzdy zaměstnanců odměňovaných na základě tarifního systému v průměru nejméně o 2%.

Odůvodnění :

Průměr tarif. 21 914 x 2% = 438

438 x 285 tarif. mezd = 124.830

124.830 x 12 měsíců = **1.497.960 Kč**

5.3. Pro odměňování zaměstnanců zařazených do tarifních stupňů platí tyto mzdové tarify:

1. od 9.800 Kč	7. od 16.600 Kč
2. od 10.300	8. od 18.300
3. od 11.050	9. od 20.150
4. od 11.950	10. od 22.350
5. od 13.400	11. od 24.500
6. od 14.900	12. od 26.700

5.7. Kolektivní odměna

1. Zaměstnancům odměňovaným na základě tarifního systému bude poskytnuta v případě dosahování plánovaných hospodářských výsledků kolektivní odměna (dále jen „odměna“) v celkové roční výši 2,4 mil. Kč. Rozhodnutí o výplatě a výši této mzdové složky bude ponecháno v kompetenci generálního ředitele společnosti.

Odůvodnění :

Navýšení o 0,6 mil Kč proti minulému roku, tj. 1,8 mil. Kč / 285 tarif. mezd = 6.315,--
na 2,4 mil. Kč / 285 tarif. mezd = 8.421,--

6.4. Penzijní připojištění

Příloha č. 2 - Poskytování zaměstnavatelského příspěvku na penzijní připojištění

2. Závislost zaměstnavatelského příspěvku na výši příspěvku účastníka

1. Výše měsíčního příspěvku účastníka (zaměstnance) musí činit nejméně 100 Kč měsíčně.
2. Zaměstnavatelský příspěvek vypočtený podle následujících ustanovení se poskytuje v maximální výši 1.300 Kč měsíčně pro účastníka.
3. Zaměstnancům provozu nitrobenzenu bude příspěvek vypočtený podle následujících ustanovení zvýšen o 250 Kč, maximálně bude činit 1.550 Kč pro účastníka.
4. Závislost zaměstnavatelského příspěvku na trvání pracovního poměru zaměstnance k zaměstnavateli (či jeho právnímu předchůdci) je stanovena koeficienty takto:
 - i. **0,8** při trvání pracovního poměru 0 až 9 let,
 - ii. **0,85** při trvání pracovního poměru 10 až 14 let,
 - iii. **0,9** při trvání pracovního poměru 15 až 19 let,
 - iv. **0,95** při trvání pracovního poměru 20 až 24 let,
 - v. **1,0** při trvání pracovního poměru 25 let a více.

ZP= příspěvek účastníka x koeficient délky pracovního poměru

Odůvodnění :

Navýšení v obou kategoriích o Kč 100,--. Je to z levných peněz, pro zaměstnavatele v plné výši daňově uznatelný náklad (výdaj). Navýšení v částce Kč 128.000,--

2. kolo kolektivního vyjednávání

Na úvod 2.kola vyjednávání podávají jednatelé informace o průběhu přípravy obchodně finančního plánu na příští rok na úrovni celé mezinárodní skupiny , včetně faktorů, které budou ovlivňovat výsledky nadcházejícího roku (kurzové vlivy, ceny surovin vč. energií, objem dodávek do zahraničí apod.)

Po diskusi k předloženému návrhu vedení předkládá své stanovisko :

- a) 3.3. právo na informace – doplnit poskytnutí údajů o median - nesouhlasí
- b) 5.1. navýšení tarifních mezd minimálně o 2% - nesouhlasí
- c) 5.3. navýšení tarifních stupňů - akceptuje
- d) 5.7. kolektivní odměnu navýšit na 2,4 mil.Kč, zvýšení o 0,6 mil.Kč - nesouhlasí
- e) 6.4. penzijní připojištění zvýšit o Kč 100,-- v obou kategoriích se změnou koeficientu - souhlasí

Vzhledem k tomu, že nedošlo ke shodě , budou body a) b) a c) předmětem dalšího jednání.

3.kolo kolektivního vyjednávání o otevřených bodech kolektivní smlouvy

ZO OS ECHO : akceptují nesouhlasné stanovisko k bodu 3.3. – median

Vedení: souhlasí

ZO OS ECHO : trvá na navýšení tarifních mezd minimálně o 2%

Vedení : souhlasí, ale jen v případě, že kolektivní odměna v roční výši zůstane beze změny.
V případě dobrých hospodářských výsledků vyvolají jednatelé schůzku s odbory a rozhodnou o navýšení kolektivní odměny

ZO OS ECHO : souhlasí

Závěrečná rekapitulace dohodnutých změn :

- navýšení mezd pro zaměstnance v tarifních stupních v průměru o 2%
- navýšení penzijního připojištění o Kč 100,-- v obou kategoriích, včetně koeficientu
- navýšení mzdových tarifů

Tímto je kolektivní vyjednávání o kolektivní smlouvě ukončeno a svůj souhlas s obsahem KS potvrdí smluvní strany vlastnoručními podpisy svých zástupců. Sociální dialog ve společnosti BorsodChem MCHZ,s.r.o., probíhá velmi korektně a obě strany se navzájem respektují.

V tomto případě , lze konstatovat, že v nejobecnější rovině můžeme sociální dialog chápat jako formu komunikace, která probíhá mezi zaměstnavatelem a zástupci odborové organizace.

Legislativní změny v oblasti BOZP a jejich dopad na vedení kolektivního vyjednávání

Zpracoval: Robert Křepinský, člen Rady vlády pro BOZP

Na podnět OS ECHO se dne 14.6.2016 uskutečnilo v Rekreačním a školícím zařízení Skalský Dvůr diskuzní fórum na téma „Legislativních změn v oblasti BOZP“, který kromě výčtu nových právních předpisů, zároveň poukazoval na možnosti odborové organizace uplatňovat jejich znění v rámci jednání se zaměstnavatelem v souladu s ustanovením § 108 a § 287 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZP“), ale také v rámci kolektivního vyjednávání.

Výčet nových právních předpisů:

1. Zákon **205/2015** Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zrušuje zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, a zrušují nebo mění některé další zákony.

Lektor v rámci tohoto zákona upozornil zástupce odborových organizací na rozhodnutí ponechat povinnost poskytovat náhradu škody nebo nemajetkovou újmu vzniklou pracovním úrazem nebo nemocí z povolání na zaměstnavateli v souladu s ustanovením § 269 ZP. Tento osvědčený princip, který byl již zakotven v někdejší právní úpravě a který měl být zákonem č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, zrušen, se totiž dlouhodobě ukazuje pro poškozené zaměstnance jako nejspravedlivější, a to i přes některé problémy v poskytování náhrady škody nebo nemajetkové újmy. Na základě tohoto rozhodnutí byl poslán do propadliště dějin zákon č. 266/2006., o úrazovém pojištění zaměstnanců, který byl sice součástí právního řádu, ale nikdy v účinnost nevstoupil. Jednotlivá ustanovení, týkající se odškodňování pracovních úrazů nebo nemocí z povolání, byla novelou ZP přesunuta z přechodných ustanovení do základních a zároveň s tím bylo vydáno nové zmocnění vlády stanovit nařízením výši náhrady za bolest a ztížení společenského uplatnění odpovídající vzniklé újmě, způsob určování výše náhrady v jednotlivých případech a postupy při vydávání lékařského posudku včetně jeho náležitostí ve vztahu k posuzované činnosti (nařízení vlády č. **276/2015** Sb. – pro informaci bylo toto nařízení vlády s účinností od 21.7.2016 novelizováno nařízením vlády č. **224/2016** Sb.

2. Zákon č. **267/2015** Sb., kterým se mění zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

V rámci semináře byli posluchači informováni o důvodech této novely a konkrétně byly blíže zmíněny změny v oblasti kategorizace prací, zacházení s chemickými látkami nebo směsmi a v oblasti správních deliktů na úseku:

- a) ochrany zdraví při práci a zajištění pracovnělékařských služeb,
 - b) činností epidemiologicky závažných,
 - c) nakládání s nebezpečnými chemickými látkami nebo směsmi.
3. Zákon č. **88/2016** Sb., kterým se mění zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.

Diskuse nad touto novelou byla zejména soustředěna na změny v oblasti odborné způsobilosti odborně způsobilých osob v prevenci rizik a koordinátorů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a změny týkající se povinností zadavatele a zhotovitele v případě stavebních, montážních, stavebně montážních, bouracích nebo udržovacích prací. Jenom okrajově byla také probírána problematika plánů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. S touto novelou byly vydány i novely důležitých prováděcích předpisů k tomuto zákonu (nařízení vlády č. **136/2016** Sb.):

- a) nařízení vlády č. 591/2006 Sb., o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochrany zdraví při práci na staveništích,
- b) nařízení vlády č. 592/2006 Sb., o podmínkách akreditace a provádění zkoušek z odborné způsobilosti.

Z dalších novinek v oblasti BOZP byli zástupci odborových organizací dále seznámeni s těmito právními předpisy:

- a) nařízení vlády č. **32/2016** Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 361/2007Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů – nové ustanovení § 12a – zacházení mladistvých žáků s nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi,
- b) nařízení vlády č. **170/2014** Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu,
- c) vyhláška č. **181/2015** Sb. a č. **240/2015** Sb., kterou se mění vyhláška č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli,
- d) vyhláška č. **180/2015** Sb., o pracích a pracovištích, které jsou zakázány těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním-matkám do konce devátého měsíce po porodu, o pracích a pracovištích, které jsou zakázány mladistvým zaměstnancům, a o podmínkách, za nichž mohou mladiství zaměstnanci výjimečně tyto práce konat z důvodu přípravy na povolání,
- e) nařízení vlády č. 291/2015 Sb., o ochraně zdraví před neionizujícím zářením,

- f) nařízení vlády č. 217/2016 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací, a
- g) zákon č. 320/2015 Sb. a zákon č. 229/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů – čištění, kontrola a revize spalinové cesty a změny v některých dokumentech požární ochrany – posouzení požárního nebezpečí a dokumentace zdolávání požáru.

Celý seminář byl spojen s velkou aktivitou zástupců odborových organizací vyjasnit si některé nejasnosti v oblasti BOZP, a to zejména v odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání a v plnění povinností zaměstnavatele při poskytování pracovnělékařských služeb ve smyslu zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky č. 79/2013 Sb., o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče.

Jak se prosadit v rámci kolektivního vyjednávání, zátěžová komunikace

Zpracovala: MgA. Alena Špačková, lektor

Ani zaměstnanci, ani zaměstnavatelé obecně nejsou problematickými komunikačními partnery, proto k jejich vzájemnému porozumění většinou stačí, když se během debaty vyhýbají typickým **překážkám v rozhovoru** (myslet neznamená vyslovit, vyslovit neznamená vyslechnout, vyslechnout neznamená porozumět, porozumět neznamená souhlasit, souhlasit neznamená udělat, udělat neznamená dodržovat), využívají **vstřícné techniky** (základem je asertivní jednání, což znamená: být upřímný v tom, co je relevantní, držet se věci a držet u věci komunikačního partnera) a vzájemně **respektují svoje vnitřní kvality** (vyjadřují snahu vykonávat úkoly co nejlépe a vůči chovat se k sobě slušně). Jen to není tak snadné, jak snadno se to vysloví, přestože vyjednáváme od dětství každý den. Zdaleka ne všichni vyjednavací si připouštějí, že výmluvnosti (na rozdíl od mnohmluvnosti) je třeba se učit jako jinému řemeslu. Vyjednávání patří mezi komunikační dovednosti, a v současnosti je to dovednost stále potřebnější, protože přibývá konfliktů – každý se chce účastnit rozhodování, která ovlivní jeho život, stále méně lidí je ochotno akceptovat rozhodnutí nadiktovaná někým jiným. Proto většině rozhodnutí předchází vyjednávání.

Za zátěžovou komunikační situaci můžeme určitě považovat takovou, kdy náš komunikační partner vyjednat nechce, trvá na své pozici, naše výzvy k jednání nebere v potaz a naše návrhy rezolutně odmítá. Často se můžeme jen domýšlet, proč reaguje tak nevstřícně. Příčinou může být nepřátelství vůči nám osobně nebo vůči odborům vůbec – oponent je přesvědčen o své pravdě. Nebo cítí strach a nedůvěru plynoucí ze zkušeností z minulých jednání s druhými lidmi – bojí se, že ztratí tvář, ustoupí-li ze své pozice. Také třeba jednat jinak ani neumí. A často se oponent snaží vyhrát jednoduše proto, že se cítí silnější.

Fakt, že oponent odmítá hledat společné zájmy a řešení, které uspokojí potřeby všech zúčastněných, a setrvává na své pozici, vyvolává frustraci a máme chuť reagovat impulsivně – ustoupit, oplácet stejně pevným extrémním postojem nebo jednání úplně zrušit. Chceme-li ve vyjednávání uspět, využijeme častěji **strategii průlomu partnerova nesouhlasu**. Podstatou je nepřímá akce, která není v souladu s intuitivním jednáním. Oponentův odpor „obejdeme“ – místo, abychom mu říkali, co má dělat, podněcujeme ho, aby hledal a rozhodl se pro řešení výhodné (nebo aspoň přijatelné) pro všechny zúčastněné. Uvedená strategie vychází ze čtyř principů kooperativního vyjednávacího stylu:

- 1) Lidé – řešíme problém, oddělujeme ho od lidí, tzn., že jsme vstřícní k oponentovi a tvrdí, pokud jde o problém.
- 2) Zájmy – zaměřujeme se na zájmy, ne na pozice a hledáme ty společné (pozice vyjadřuje to, co oponent chce, zájem je odpověď na otázku „Proč to chce?“)

- 3) Alternativy – rozpracováváme více variant, teprve potom se rozhodujeme pro vzájemně výhodnou možnost
- 4) Kritéria – hledáme řešení, které vyjde ze standardů nezávislých na přání zúčastněných stran.

Aplikovat strategii průlomu znamená zpracovávat průběžně během vyjednávání pět výzev:

- 1) Uklidnit sebe sama (NADHLED)
- 2) Eliminovat oponentovy negativní pocity (ODZBROJENÍ OPONENTA)
- 3) Vypořádat se stylem oponentova jednání (ZMĚNA HRY)
- 4) Snížit oponentovu nedůvěru (CESTA K SOUHLASU)
- 5) Zvládnout oponentovu vyjednávací sílu (JISTÁ DOHODA)

Jak funguje strategie průlomu v praxi?

1) Náhled

Nereagujeme, ujasníme si své zájmy (otázkou „Proč to chci?“), uklidníme se (naladíme) už před jednáním - využijeme techniky, které známe pro zvládání nadměrné trémy (změna polohy těla, mentální aerobik...). Když cítíme rozrušení, vrátíme konverzaci (např.: „Chtěl bych se ujistit, že jsem porozuměl tomu, co jste říkal.“, „Zopakujete, prosím, co jste teď naposledy říkal? Unikla mi souvislost s předchozí informací.“), přímo či nepřímo si vyžádáme oddechový čas (např. „Co kdybychom si dali pauzu na kávu?“, „Musím neodkladně vyřešit jeden telefonát.“, „Mimochodem, také jste slyšel...“), zvýšíme svoje odhodlání tím, že si připomeneme svou BATNA (= nejlepší alternativa k nedohodě) nebo dešifrujeme oponentovy nefér taktiky (např. „On nekřičí na mě, jen se povzbuzuje.“, „Větou *Tak to je a nic se na tom nedá měnit*. mě jen provokuje.“)

2) Odzbrojení oponenta

V tomto kroku odstraňujeme partnerovu bariéru negativních emocí. Očekává, že budeme reagovat intuitivně (ústup, oplátka, rozchod), a my ho překvapíme – projevíme vůči němu respekt, pochopení a souhlasíme s ním všude, kde je to možné. Tak pomyslně přejdeme na jeho stranu. Dopřejeme si dva nejlevnější ústupky ve vyjednávání – nasloucháme (parafrázujeme a žádáme o korekce, např. „Možná chcete ještě něco dodat?“) a omluvíme se (např. „Mrzí mě, že máte problémy.“, „Je mi líto, že došlo k nedorozumění.“). Partnera pozitivně ladí i tzv. podmíněný souhlas (např. „Rozumím vám.“, „Kdybych byl na vašem místě, díval bych se na věc stejně jako vy.“). Vědomě budujeme funkční vztah s oponentem projevem respektu (např. „Vím, že se v této oblasti pohybujete už dvacet let a vážím si vašeho nadhledu.“, „Chápu, proč na tom tak trváte a respektuji to. Dovolte, abych vám řekl, jak to vypadá z mého pohledu.“), akumulací souhlasu (souhlas vyjadřujeme sami, např. „Ano, je to tak.“, „V čem se shodneme:...“, i ho požadujeme od oponenta, např. „S návrhem nesouhlasíte, je to tak?“) a pozitivním pojmenováním (např. „Vůbec se mi to nelíbí.“ nahradíme formulací „Moje představa je úplně jiná.“, odporovací spojku *ale* vyměníme za souřadící spojku *a* - např.

„Nižším navýšením platů společnost ušetří a zároveň riskujeme, že nám zaměstnanci odejdou ke konkurenci.“). Chceme-li oponenta „odzbrojit“, pak místo útoku na jeho osobu uijeme 1. osobu jednotného čísla (např. „Dělám si starosti, jak s takovým nesystematickým jednáním dojdeme k dohodě.“, „Cítím se podvedená.“, „Informace o XY mě zaskočila.“).

3) Změna hry

Partner odmítá opustit svou pozici a nehledá společné zájmy. Mnohdy chce postupovat nečestně, útočí, vyhrožuje. Eliminujeme konflikt tím, že se tváříme, jako by problém řešit chtěl – zasadíme oponentovo prohlášení do nového rámce, změníme kontext situace. Místo, abychom se přeli, ptáme se na zájmy (např. „Čeho se obáváte?“, „Čím je to pro vás tak důležité?“), slovo „Proč“ nahrazujeme, neboť v partnerovi vyvolává pocit, že se musí obhajovat a zvyšuje to jeho frustraci. Hledáme alternativy tvořivost povzbuzujícími formulacemi „Proč ne?“ a „Co kdyby?“ (např. „Co kdybychom projekt omezili, aby se vešel do rozpočtu?“, „Co kdybychom vám pomohli vysvětlit na představenstvu...?“, „Co kdybychom nejprve dali dohromady všechny nápady?“). Především užíváme otevřených otázek (na ně těžko oponent odpoví „ne“) a žádáme o radu, či spravedlivé řešení – opíráme se o obecně platná kritéria (např. „Co byste dělal na mém místě?“, „Jak bych měl podle vás postupovat?“, „Podle jakého měřítka je možné nárůst platů považovat za spravedlivý?“, „V čem náš plán neuspokojuje vaše zájmy?“, „Kolik mají dělníci vykonávající stejnou práci v jiných podnicích?“). Můžeme odhalit oponentovo neférové jednání, když definujeme jeho hru (např. „vyrušíme“ *defenzívu* – „Chápu, že jste v obtížné situaci a potřebujete zlepšit hospodářské výsledky. Můžete mi říci, jak na tom jsme?“, „Máte určité dobré důvody věřit, že...Rád bych věděl, proč si to myslíte.“, „Můžete mi vysvětlit, jak jde dohromady informace A s informací B?“). Nebo *útok* „Vám přece nejde o ochranu pracovníků, ale jen o vaši kariéru.“ odrazíme sdělením „Nechci vám oplácet stejnou mincí a předhazovat vám, že jste prodejní a že své okolí často obelháváte. Držme se věci. O co konkrétně vám jde?“. V průběhu jednání připomínáme jasná pravidla (např. „Nechcete mi vyhrožovat, že ne?“, „Marku, přerušuješ mě.“, „Jak zajistíme, aby se to víckrát nestalo?“ „Co kdybych požadoval dodatečné ústupky poté, co jsme se dohodli?“, „Jsem ochoten pokračovat v jednání hned, jak na mě přestanete útočit.“)

4) Cesta k souhlasu

Tímto krokem vytváříme oponentovi ústupovou cestu. Osvětlujeme přínos dohody, a tím oponentovi usnadňujeme souhlasit. Podaří se nám to snáz, když:

- aspoň vyvoláme iluzi, že návrh řešení je jeho nápad.
- nepřehlédneme žádný z oponentových zájmů, který je pro něho podstatný
- mu zachováme tvář (především před jeho společníky)
- budeme v jednání postupovat soustředěně bez nátlaku či spěchu

Proto vhodné řešení stavíme na myšlenkách oponenta (např. „Vyjdeme-li z vaší myšlenky...“, „Na základě naší diskuse.“), žádáme ho o konstruktivní kritiku (např. „Jak bychom to mohli změnit, aby to pro vás bylo zajímavé a já jsem netratil?“, „V jakém smyslu to

podle vás není fér?“), nabízíme alternativy (např. „Stanovte si sami dobu, kterou potřebujete, abyste všechno v klidu stihli.“, „Bude pro vás lepší sejít se v úterý nebo ve středu?“), „Zvýšíte mzdy o 10%, ale postupně, 3 roky po sobě.“), zdůrazníme změnu okolností , aby oponent mohl vnímat dohodu jako své vítězství (např. „Váš poslední návrh byl ještě před tím, než se zvýšil zisk podniku a postupujeme trpělivě (např. „Rád bych se ujistil, že všichni máme stejnou představu o tom, na čem jsme se dohodli“).

5) Jistá dohoda

Konkrétními formulacemi znesnadňujeme oponentovi nesouhlasit. Nesnažíme se zvítězit, „srazit ho do kolen“, protože s ním budeme jednat i v budoucnu a záleží nám na partnerském vztahu. Svou vyjednávací sílu využijeme k tomu, abychom ho přivedli k rozumu, abychom ho „vychovali“. Jestliže oponent přes všechno naše úsilí odmítá vyjednávat, možná je přesvědčen, že vyhraje, má silnou BATNA. Ukážeme mu jako rádci negativní důsledky případné nedohody. Vedeme ho, aby si uvědomil, že to není v jeho zájmu. Zdůrazňujeme cenu nedohody, a to tak dlouho, dokud si to sám neuvědomí.

Určitě nevyhrožujeme, jen varujeme (např. „Na kolik nás přijde, když se nedohodneme?“), „Jak podle vás budou zaměstnanci reagovat na zrušení zdravotní podpory a co si myslíte, že v té věci podniknou?“, „Jak dlouho myslíte, že bude trvat soudní řízení?“) a demonstrujeme BATNA (např. „Můžeme zahájit stávkou, ale kam setím dostaneme?“), „Způsob, jakým vedeme jednání, nevypadá na konstruktivní řešení. Až budete připraveni, jsme ochotni pokračovat. Do té doby se budeme věnovat alternativnímu řešení.“). V určitých případech využijeme koalici - např. kontaktujeme veřejnoprávní média (v zásadě jsou zájmy celé společnosti, když představenstvo poruší precedens nebo organizační řád či právo) nebo komunikujeme s pomocí mediátora. Každou dohodu doplníme o tzv. pojistky, kterými zajišťujeme bezrizikovost smlouvy , např. bezpečnostní ustanovení v případě propouštění, zveřejnění uzavřené smlouvy nebo mechanismus řešení sporů.

I když bychom oponenta v zátěžové komunikační situaci snadno mohli vnímat jako nepřítele, situaci zvládneme tehdy, když v průběhu průlomového vyjednávání našeho protivníka transformujeme v partnera, s nímž se zaměříme na vyřešení problému.

Doporučená literatura:

SHARLAU, Christine. *Techniky vedení rozhovoru*. Praha: Grada 2008, ISBN: 978-80-247-2234-4

ŠPAČKOVÁ, Alena. *Umění dialogu*. Praha: Grada 2011, IBN: 978-80-247-3810-9

URY, William. *Jak překonat nesouhlas*. Praha: Management Press 1998, ISBN: 80-85943-68-9
