

Zaměstnanecké vztahy

Definice zaměstnaneckých vztahů

Zaměstnanecké vztahy jsou tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy s pracovníky – přímé a/nebo realizované prostřednictvím kolektivních smluv v těch organizacích, kde se uznávají odbory. Zaměstnanecké vztahy se týkají obecně otázek řízení pracovního poměru, jak o tom pojednává kapitola 15.

Tyto vztahy se týkají dohody o lhůtách a podmínkách zaměstnání a otázek souvisejících se zaměstnáním. Nemusejí se nutně řídit kolektivní smlouvou nebo kolektivními předpisy. Zaměstnanecké vztahy se tedy týkají širšího spektra pracovního poměru než kolektivní pracovní vztahy, které jsou obvykle považovány za záležitost vyjednávání mezi vedením podniku a odbory (pro vztahy mezi skupinami pracovníků, zpravidla reprezentovanými odbory a zaměstnavatelem nebo skupinou zaměstnavatelů se používá termín „kolektivní vztahy“ nebo „kolektivní pracovní vztahy“ jako ekvivalent anglického termínu „industrial relations“ – poznámka překladatele). Tato širší definice poukazuje na odklon od kolektivismu a posun k individualismu, pokud jde o způsob, kterým zaměstnavatelé organizují své vztahy k pracovníkům. Posun v tomto směru byl urychlen vzrůstajícím důrazem na výlučné oprávnění vedení podniku vyplývající z filozofie řízení lidských zdrojů, usilující o dosažení konkurenceschopnosti pomocí štiřlejších a výkonnějších organizací, masivní restrukturalizací průmyslu v 80. letech, novým pohledem na tržní hospodářství a volné podnikání a také legislativou týkající se odborů.

Praxe zaměstnaneckých vztahů zahrnuje formální procesy, postupy a komunikační kanály. Je však důležité si uvědomit, že zaměstnanecké vztahy se realizují hlavně při běžném neformálním styku liniových manažerů a vedoucích týmů s pracovníky; manažeři jednají v rámci politiky zaměstnávání a politiky zaměstnaneckých vztahů, ale převážně ze své vlastní iniciativy.

(Autor v textu nepokrývá celé spektrum pracovních vztahů. V podstatě se zabývá pouze vztahy mezi zaměstnancem (pracovníkem) a zaměstnavatelem, ať už v jejich individuální nebo kolektivní podobě. Opomíjí takové důležité aspekty pracovních vztahů, jako jsou vztahy mezi spolupracovníky a vztahy mezi pracovními kolektivy, nehledě už na vztahy pracovníků k zákazníkům a veřejnosti. – Poznámka překladatele)

Struktura části

Tato část pokrývá širokou problematiku zaměstnaneckých vztahů v následujícím členění:

- rámec zaměstnaneckých vztahů – koncepční rámec pro kolektivní pracovní vztahy; přístup řízení lidských zdrojů k vývoji zaměstnaneckých vztahů v kolektivních pracovních vztazích a zúčastněné strany (kapitola 48);
- procesy zaměstnaneckých vztahů, včetně kolektivního vyjednávání (kapitola 49);
- dovednosti potřebné pro vyjednávání (kapitola 50);
- procesy zapojování pracovníků, jejich participace na podnikových procesech a komunikace s nimi (kapitola 51).

Do této části se z pochopitelných důvodů ve značné míře promítá situace v oblasti pracovních vztahů ve Velké Británii. I když je situace v České republice značně odlišná, může následující text poskytnout mnohé zajímavé informace a také inspiraci, a proto v něm byly britské realie ponechány. Termín „zaměstnanecké vztahy“ v žádném případě neznamená, že by jejich účastníci byli jen zaměstnanci, osoby v zaměstnaneckém poměru, jejichž podíl na celkovém počtu pracovníků organizací ostatně v souvislosti se snahou o zvýšení numerické flexibility organizací a jinými tendencemi projevujícími se v řízení lidských zdrojů, soustavně klesá. Účastníky těchto vztahů jsou i další pracovníci organizace, ať už je jejich vztah k organizaci formálně upraven jakkoliv. V termínu „zaměstnanecké vztahy“ se tak projevuje určitá nedůslednost a jde spíše o setrvačnost v používání. V anglicky psané literatuře se z tohoto důvodu stále častěji místo termínu „zaměstnanecké vztahy“ (employee relations) objevuje termín „pracovní vztahy“ (labour relations), který zahrnuje všechny druhy vztahů, k nimž dochází v souvislosti s vykonáváním práce, ať už jde o vztahy formální (pracovník – zaměstnavatel; pracovník – sdružení pracovníků / odbory; odbory – vedení organizace / sdružení zaměstnavatelů / vláda; nadřízený – podřízený; pracovník – zákazníci / veřejnost; vztahy mezi pracovními kolektivy) nebo neformální (vztahy mezi spolupracovníky). – Poznámka překladatele.

48 Rámec zaměstnaneckých vztahů

Účelem této kapitoly je poskytnout obecný úvod do složité problematiky zaměstnaneckých vztahů. Kapitola začíná přehledem prvků zaměstnaneckých vztahů a poté se zabývá následujícími otázkami z oblasti kolektivních pracovních vztahů:

- systémová teorie kolektivních pracovních vztahů chápaných jako soustava předpisů a pravidel;
- typy předpisů a pravidel, jež jsou součástí systému;
- povaha kolektivního vyjednávání a síla stran při vyjednávání;
- unitaristický a pluralistický pohled na základnu vztahu mezi vedením podniku a odbory zejména nebo pracovníky vůbec;
- sladování a smířování zájmů;
- individualismus a kolektivismus jako přístupy k zaměstnaneckým vztahům;
- přístup ke kolektivním pracovním vztahům na bázi dobrovolnosti a jeho ústup;
- řízení lidských zdrojů jakožto nový model pro zaměstnanecké vztahy;
- úloha personálního útvaru v zaměstnaneckých vztazích.

Kapitola pokračuje přehledem vývoje kolektivních pracovních vztahů a celkovou charakteristikou současné scény kolektivních vztahů. Následuje shrnutí výsledků šetření o zaměstnaneckých vztazích na pracovišti z roku 1998 (Workplace Employee Relations Survey). Kapitola končí charakteristikou různých stran, které se podílejí na kolektivních pracovních vztazích, a charakteristikou institucí a orgánů, které jsou do tohoto procesu zapojeny.

Prvky zaměstnaneckých vztahů

Prvky zaměstnaneckých vztahů jsou:

- Formální a neformální politika a praxe organizace v oblasti zaměstnávání lidí.
- Vytváření, projednávání a uplatňování formálních systémů, pravidel a postupů pro kolektivní vyjednávání, vyřizování sporů a řízení otázek zaměstnávání. Tyto systémy slouží k určení odměny za práci a dalších pracovních podmínek, k ochraně zájmů pracovníků i jejich zaměstnavatelů a ke stanovení způsobu, jak bude zaměstnavatel se svými pracovníky zacházet a jak se budou pracovníci při práci chovat.
- Politika a praxe zapojování pracovníků a komunikace s nimi.
- Neformální i formální procesy probíhající v podobě neustálých interakcí mezi manažery, vedoucími týmů a mistry na jedné straně a mezi představiteli pracovníků a jednotlivci na straně druhé. K vzájemnému působení může docházet na základě formálních dohod, ale častěji se řídí zvyklostmi a praxí a probíhají v klimatu dlouhodobě budovaných vztahů.

- Filozofie a politika hlavních účastníků kolektivních pracovních vztahů: vlády, vedení podniků a odborů.
- Několik stran, z nichž každá má různé role. Jsou mezi nimi stát, vedení podniku, organizace zaměstnavatelů, odbory, jednotliví manažeři a mistři, personalisté, představitelé pracovníků a pracovníci.
- Právní rámec.
- Několik institucí, jako jsou ve Velké Británii Poradní, smírčí a rozhodčí služba (ACAS) a pracovní soudy.
- Struktury kolektivního vyjednávání, dohody o uznávání odborových organizací a o procedurách a praktických postupech, které byly vytvořeny, aby se mohl v praxi uplatnit formální systém.

Tato kapitola začíná problematikou kolektivních pracovních vztahů upravovaných níže uvedeným systémem pravidel.

Kolektivní pracovní vztahy jako soustava pravidel

Kolektivní pracovní vztahy je možné považovat za systém nebo za síť pravidel regulujících zaměstnávání lidí a způsob, jakým se lidé v práci chovají. Systémová teorie kolektivních pracovních vztahů, jak ji formuloval Dunlop (1958), říká, že úlohou systému je vytvářet směrnice a procedurální pravidla, jimiž se v procesu kolektivního vyjednávání určí, kolik bude rozděleno, kdo se procesu vyjednávání zúčastňuje, a jaké budou vztahy mezi zúčastněnými stranami, tj. „herci“ na scéně kolektivních pracovních vztahů. Podle Dunlopa mají výstupy systému formu:

Směrnice a zásady hierarchie řízení; pravidel pro jakoukoliv hierarchii mezi pracovníky; předpisů, rozhodnutí, usnesení nebo nařízení státních orgánů; pravidel a rozhodnutí specializovaných institucí vytvořených hierarchiemi řízení a pracovníků; uspořádání týkajících se kolektivního vyjednávání a obyčejů a tradic na pracovišti a v pracovní komunitě.

Tento systém je vyjádřen více či méně formálním nebo neformálním způsobem: v právních předpisech a statutárních ustanoveních, odborových směrnicích a pravidlech, kolektivních smlouvách a rozhodcích rozhodnutích, společenských konvencích, rozhodnutích vedení podniku a v přijatých zvyklostech a praxi. „Pravidla“ mohou být definována a tvořit ucelený soubor, nebo mohou být neúplná a umožňovat volný výklad. V podniku mohou mít pravidla na zřeteli pouze definici daného stavu, který obě strany uznávají za normu a od něhož jsou odchylky možné jen na základě dohody. V tomto smyslu je tedy systém kolektivních pracovních vztahů normativním systémem, kde na normu lze pohlížet jako na pravidlo, standard nebo vzor pro postup, a tato norma se všeobecně akceptuje nebo je dohodnuta jako základna, z níž obě strany vycházejí a jíž se řídí.

Systémová teorie však nebere dostatečně v úvahu rozdělení moci mezi vedení podniku a odbory, ani vliv státu. Nevysvětluje také dostatečně roli jednotlivce v kolektivních pracovních vztazích.

Typy ustanovení a pravidel

Cílem ustanovení týkajících se práce je vytvořit rámec minimálních práv a pravidel. Interní ustanovení se týkají postupu vyřizování stížností, propouštění nadbytečných pracovníků nebo kázeňských problémů a pravidel týkajících se odměňování a práv placených představitelů pracovníků. Externí ustanovení jsou obsažena v právních předpisech týkajících se zaměstnávání lidí, v pravidlech, která si stanovily odbory a sdružení zaměstnavatelů, a v regulativních ustanoveních obsažených v procedurálních dohodách a pravidlech či v dohodách a pravidlech týkajících se věcných problémů.

Procedurální pravidla mají za úkol omezit konflikty mezi stranami kolektivního vyjednávání. Tam, kde se zdůrazňuje jejich důležitost, zdůrazňuje se i směr v kolektivních pracovních vztazích. *Pravidla týkající se věcných problémů* stanovují práva a povinnosti související s prací na pracovních místech. Je zajímavé si všimnout, že strany kolektivního vyjednávání ve Velké Británii se soustřeďují více na procedurální pravidla než na pravidla týkající se věcných problémů. Ve Spojených státech, kde se spíše uzavírají kolektivní smlouvy na dobu určitou, převažuje tendence spoléhat více na pravidla týkající se věcných problémů.

Kolektivní vyjednávání

Systém kolektivních pracovních vztahů je řízen procesem kolektivního vyjednávání, který definoval Flanders (1970) jako sociální proces, který „neustále a uspořádaným způsobem přetváří názorové rozdíly na dohody“. Cílem kolektivního vyjednávání je stanovit pomocí vyjednávání a diskusí dohodnutá pravidla a dosáhnout rozhodnutí v otázkách, jež jsou předmětem zájmu zaměstnavatelů a odborů a dohodnout se na metodách řízení podmínek zaměstnávání.

Poskytuje tedy rámec, často v podobě kolektivní smlouvy, v němž lze posoudit názory vedení podniku a odborů na otázky, jež jsou předmětem sporu a mohly by vést k narušení pracovních vztahů, a jeho cílem je odstranit příčiny sporu. Kolektivní vyjednávání je proces společného řízení a usměrňování, který se zabývá usměrňováním vztahu vedení podniku vůči pracovníkům, jakož i řízením podmínek zaměstnávání lidí (pracovních podmínek). Má politický i ekonomický základ – obě strany mají zájem na rozdělení moci i rozdělení příjmu.

Na kolektivní vyjednávání lze pohlížet jako na vztah vzájemné směny, při které se prostřednictvím odborů sjednává směna práce za mzdu mezi zaměstnavateli a pracovníky. Tradičně byla role odborů při vyjednávání spojována s potřebou vyrovnat nerovnost vyjednávací síly na trhu práce mezi zaměstnavateli a pracovníky.

Na kolektivní vyjednávání můžeme také pohlížet jako na politický vztah, ve kterém se odbory podílejí, jak uvedli Chamberlain a Kuhn (1965), na výkonu svrchovanosti nebo moci nad těmi, kdo jsou řízeni či ovládáni, tedy nad pracovníky. Na této svrchovanosti se pomocí procesu kolektivního vyjednávání společně podílejí vedení podniku a odbory.

Především však je kolektivní vyjednávání mocenský vztah vyjádřený formou podílu na moci a jejím rozdělením mezi odbory a vedení podniku (i když se v poslední době váha moci přiklonila ke straně zaměstnavatelů a managementu).

Vyjednávací síla

Míra, v jaké se vedení podniku podílí na kolektivní svrchovanosti s odbory (pokud k tomu vůbec dochází), závisí na vzájemném poměru vyjednávacích sil obou stran. Vyjednávací sílu lze definovat jako schopnost přimět druhou stranu k přijetí rozhodnutí, které by jinak odmítla. Jak uvedli Fox a Flanders (1969): „Síla je klíčová proměnná veličina, která určuje výsledky kolektivního vyjednávání.“ Hawkins (1979) napsal, že rozhodující zkouškou vyjednávací síly je, „zda cena, která pro jednu stranu vyplývá z přijetí návrhu druhé strany, je vyšší než cena nepřijetí tohoto návrhu“. Singh (1989) upozornil, že vyjednávací síla není statická a že se v průběhu času mění. Uvedl také:

Vyjednávací síla se uplatňuje v jakékoliv situaci, kdy je zapotřebí sladit existující rozdíly. Není však samoučelná a vyjednávání nesmí být založeno pouze na vyjednávací síle. Jedna ze stran může mít ohromnou vyjednávací sílu, ale měla by jít využívat jen v té míře, pokud nebude mít druhá strana pocit, že nemá cenu s tímto partnerem dále vyjednávat a že využívání síly zmařil účel vyjednávání.

Atkinson (1989) tvrdí, že:

- to, co vytváří vyjednávací sílu, může být posuzováno podle subjektivních soudů jednotlivců podílejících se na procesu vyjednávání;
- každá ze stran si vytváří představy o preferencích při vyjednávání a o vyjednávací síle druhé strany;
- normálně existuje řada prvků, které dohromady vytvářejí vyjednávací sílu.

Formy kolektivního vyjednávání

Kolektivní vyjednávání má dvě základní formy, které popsali Chamberlain a Kuhn (1965):

- *konjunktivní (spojující) vyjednávání*, které „vyplývá z absolutního požadavku, že nějaká dohoda – jakákoliv dohoda – musí být uzavřena, aby mohla pokračovat činnost, na které jsou závislé obě strany“ a vyúsťuje do „fungujícího vztahu, ve kterém obě strany explicitně nebo implicitně souhlasí s poskytováním potřebných služeb, uznáváním určitých pravomocí a přijímáním určité odpovědnosti vůči druhé straně“. (Obvykle se tímto termínem rozumí vyjednávání, kdy odbory více méně musejí přistoupit na podmínky managementu – poznámka překladatele.)
- *kooperativní vyjednávání*, v němž se vzájemně uznává, že strany jsou na sobě závislé a mohou dosáhnout svých cílů účinněji, pokud získají podporu druhé strany.

K podobnému rozlišení došli Walton a McKersie (1965), kteří mluví o *distributivním vyjednávání* jako o „složitém systému aktivit sloužících k dosažení cílů jedné strany za situace, kdy jsou tyto cíle v zásadním rozporu s cíli druhé strany“ a o *integrujícím vyjednávání* jako o „systému aktivit, které nejsou v zásadním rozporu s aktivitami druhé strany a které mohou tedy být do určité míry integrovány“. Říká se, že takové cíle definují „oblast společného zájmu, účel“.

Unitaristické a pluralistické názory

Existují dva zásadní pohledy na základnu vztahu mezi vedením podniku a odbory, popřípadě obecně vztahu mezi vedením a pracovníky: pohled z unitaristického nebo pluralistického úhlu.

Unitaristický názor je typický pro vedení podniku, které spatřuje svou funkci v řízení a kontrole pracovníků, aby se dosáhlo ekonomických cílů a cílů růstu. Vedení podniku se tedy domnívá, že má pravomoc stanovovat pravidla. Vedení podniku obvykle nahlíží na svůj podnik jako na unitární systém s jediným zdrojem pravomoci – sebou samým – a jediným zaměřením loajality – k podniku. Hlásá ctnosti týmové práce, při které všichni společně usilují o dosažení společného cíle, každý se snaží přispět podle svých schopností a každý rád akceptuje své místo a funkci a pracuje pod vedením jmenovaného manažera nebo mistra. Tyto pocity zasluhují obdiv, ale někdy vedou k tomu, co McClelland (1963) nazval orgiemi „střepecké neomylnosti“ na straně vůdčích manažerů. Tento unitární pohled, který je v podstatě autokratický a autoritářský, nalézá někdy výraz v dohodách stvrzujících „právo vedení podniku řídit“. Filozofie řízení lidských zdrojů se svým důrazem na oddanost, pocit závazku a vzájemnost je v podstatě na unitárním úhlu pohledu založena.

V kontrastu s tím *pluralistický názor* podle Foxe (1966) říká, že podnikatelská organizace je pluralitní společnost, v níž mají místo mnohé navzájem související, ale separátní zájmy a cíle, které je třeba udržet v určité rovnováze. Namísto celopodnikové jednoty odrážející se ve společném soustředění se na pravomoc a loajalitu, musí vedení podniku akceptovat existenci soupeřících zdrojů vedení lidí a jejich vazeb. Musí se, jak to vyjádřil Peter Drucker (1951), smířit se skutečností, že podnikatelská jednotka má trojí podobu: je zároveň ekonomickou, politickou a sociální (společenskou) institucí. Ve své první podobě produkuje a rozděljuje důchod. Ve druhé ztělesňuje systém vlády, ve kterém manažeři kolektivně vykonávají pravomoc nad řízenými pracovníky, ale jsou zároveň sami součástí spletitých sítí politických vztahů. Třetí podobou je společenství vznikající zdola ze vztahů mezi lidmi, založených na společných zájmech, pocitech, přesvědčeních a hodnotách, které sdílejí různé skupiny pracovníků.

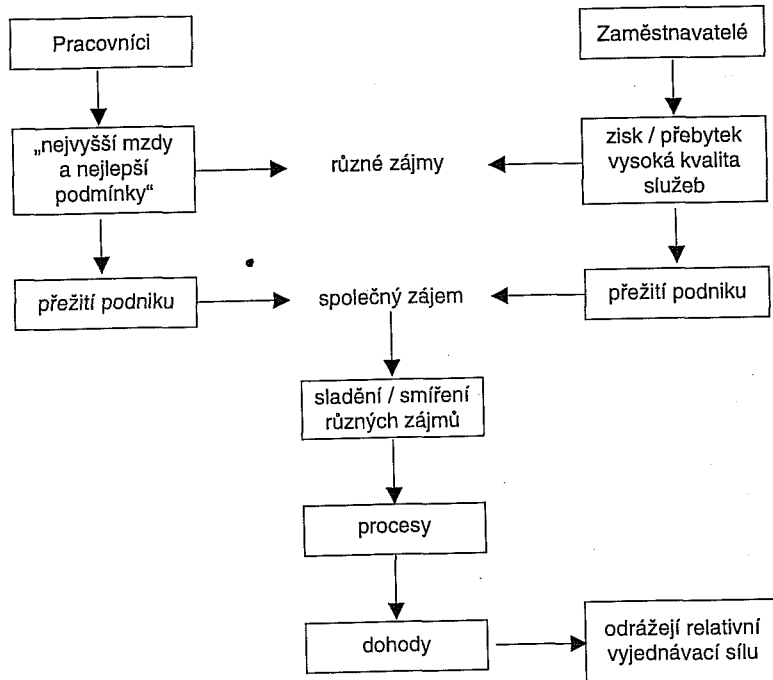
Pluralistický pohled obvykle pohlíží na pracovní síly jako na něco, co představuje „opozici, která neusiluje o vládu“ (Clegg, 1976). Pluralismus, jako ho popisuje Cave (1994), představuje „rovnováhu sil mezi dvěma organizovanými zájmy a dostatečný stupeň důvěry ve vzájemných vztazích, při kterém obě strany (obvykle) respektují své legitimní a někdy i odlišné zájmy a obě strany se řídí zásadou, že nebudou jednostranně prosazovat své zájmy do té míry, že by bylo nemožné pokračovat ve spolupráci“. Guest (1995) poznamenal, že: „Tradicí vyjednávání na úrovni závodu nebo dokonce organizace posílila pluralistickou koncepci.“

Sladování a smiřování zájmů

Důsledkem pluralistického přístupu k zaměstnaneckým vztahům je to, že musejí být určitým procesem sladování a smiřování různých zájmů. Toho lze dosáhnout formálními dohodami, kdy se uznávají odbory nebo sdružení pracovníků. Jejich absence může signalizovat, že ve-

dení podniku uplatňuje unitaristickou filozofii. Ale lze i doufat, že za těchto okolností bude vedení podniku usilovat o zvýšení vzájemnosti a získání oddanosti tím, že bude uplatňovat jakýsi partnerský přístup, který bude přinejmenším znamenat konzultace s pracovníky o tom, jak nejlépe uspokojit společné zájmy organizace a jejích členů.

Model procesu sladování a smiřování zájmů vytvořili Gennard a Judge (1997) a je uveden na obrázku 48.1.



Obr. 48.1 Zaměstnanecké vztahy: sladování a smiřování zájmů

Individualismus a kolektivismus

Purcell (1987) tvrdí, že rozlišování mezi pluralistickým a unitaristickým rámcem řízení „přineslo významný podnět k diskusi o stylu řízení, ale že vzájemně se vylučující povaha těchto kategorií znamenala omezení pro další vývoj“. Navíc uvnitř unitaristického i pluralistického přístupu můžeme najít velké rozdíly. Purcell proto navrhuje alternativní rozlišování mezi „individualismem“ – politikou zaměřující se na jednotlivé pracovníky – a „kolektivismem“ – mírou, v jaké skupiny pracovníků mají svůj nezávislý hlas a podílejí se spolu s manažery na rozhodování. Domnívá se, že podniky mohou pracovat na základě obou těchto dimenzí stylu řízení a že se to v praxi děje.

Dobrovolnost a její ústup

Podstata systémové teorie kolektivních pracovních vztahů spočívá v tom, že na pravidlech se společně dohodnou zástupci obou stran zaměstnaneckých vztahů; o takovém uspořádání se předpokládá, že bude spíše akceptováno, než kdyby byla pravidla nucena třetí stranou, například státem. Tuto koncepci dobrovolnosti definovali Kahn a Freund (1972) jako „politiku zákona, dovolujícího těmto dvěma stranám, aby na základě dohody a praxe vytvářely své vlastní normy a své vlastní sankce, a zdržujícího se právního nátlaku na jejich kolektivní vztahy“. Právní předpisy po roce 1974 představovaly v podstatě vládní útok na dobrovolné uspořádání, včetně útoku na princip „imunity“ při kolektivních sporech a ujednáních typu „closed shop“, tj. systém, kdy organizace souhlasí s tím, že bude zaměstnávat v určitých zaměstnáních nebo na určitých pracovištích pouze členy odborů.

Přístup řízení lidských zdrojů k zaměstnaneckým vztahům

Model řízení lidských zdrojů

Filozofie řízení lidských zdrojů se promítá do následujících zásad, které představují model zaměstnaneckých vztahů typu řízení lidských zdrojů:

- úsilí o získání oddanosti – získat „mysl a srdce“ pracovníků a přimět je, aby se identifikovali s organizací, aby sami vynaložili větší úsilí pro věc organizace a neopouštěli ji a zajistili tak návratnost prostředků vynaložených na jejich vzdělávání a rozvoj;
- důraz na vzájemnost – přesvědčit pracovníky, že „jsme v tom spolu“ a že zájmy vedení podniku jsou v souladu se zájmy pracovníků;
- organizace komplementárních forem komunikace, jako například týmový brífink vedle tradičního kolektivního vyjednávání – tj. přistupovat k pracovníkům spíše přímo jako k jednotlivcům nebo skupinám než prostřednictvím jejich představitelů;
- přesun od kolektivního vyjednávání k individuálním smlouvám;
- využití vhodných způsobů zapojování pracovníků, jako jsou kroužky kvality nebo zlepšovateľské skupiny;
- neustálý tlak na kvalitu – komplexní řízení jakosti;
- zvýšená pružnost v uspořádání práce, včetně víceoborovosti, které umožní účinnější využití lidských zdrojů, někdy doprovázená dohodou, že „klíčovým“ (kmenovým) pracovníkům bude zaručena jistota zaměstnání;
- důraz na týmovou práci;
- harmonizace podmínek zaměstnání pro všechny pracovníky.

Hlavní rozdíly mezi tradičními kolektivními pracovními vztahy a řízením lidských zdrojů vyjádřil Guest (1995) takto:

Tab. 48.1 Rozdíly mezi kolektivními pracovními vztahy a řízením lidských zdrojů

Dimenze	Kolektivní pracovní vztahy	Řízení lidských zdrojů
Psychologická smlouva	Shoda, harmonie, vyhovění	Oddanost, pocit závazku
Doporučení pro chování	Normy, zvyklosti a praxe	Hodnoty / poslání
Vztahy	Nízká důvěra, pluralistické, kolektivní	Vysoká důvěra, unitaristické, individuální
Typ/struktura organizace	Formální role, hierarchie, dělba práce, manažeři kontrolují	Pružné role, plochá struktura, týmová práce / autonomie, sebekontrola

Guest poznamenává, že cílem tohoto modelu je podpořit dosažení tří hlavních zdrojů konkurenční výhody, které identifikoval Porter (1980), totiž inovace, kvality a vedoucího postavení z hlediska nákladů. Strategie zaměřené na inovace a kvalitu vyžadují oddanost a zaujetí pracovníků, zatímco o strategiích zaměřených na minimalizaci nákladů soudí mnozí manažeři, že je lze naplnit jen bez odborů. „Logika tržně orientované strategie řízení lidských zdrojů se zakládá na přesvědčení, že tam, kde se usiluje o dosažení vysoké oddanosti lidí v organizaci, jsou odbory bezvýznamné. Tam, kde je cílem výhoda plynoucí z nižších nákladů, činnost odborů a systémy kolektivních pracovních vztahů se zdají být spojeny s vyššími náklady.“

Přístup odpovídající filozofii řízení lidských zdrojů je však možný i v případech, kdy vedení podniku odbory uznává. V tomto případě spočívá strategie v jejich ignorování nebo alespoň v jejich odsunutí na vedlejší kolej tím, že se pomocí procesů zapojení a komunikace jedná přímo s pracovníky.

Kontext kolektivních pracovních vztahů

Kolektivní pracovní vztahy existují ve vnějším kontextu politického a ekonomického prostředí dané země, v mezinárodním kontextu a ve vnitřním kontextu organizace.

Politický kontext

Politický kontext vytváří vláda, která je u moci. Konzervativní vláda Velké Británie se v letech 1974-1997 pomocí legislativy zaměřila na potlačení síly odborů a do jisté míry uspěla. Vláda labouristů dosud v existujících zákonech neudělala žádné změny, s výjimkou oblasti týkající se uznávání odborů.

Ekonomický kontext

Během posledních patnácti let byly pro ekonomický kontext charakteristické recese a oživení z recesí a tento vývoj doprovázelo výrazné kolísání produktivity. Měnila se i úroveň nezaměstnanosti, která byla zvláště vysoká v roce 1986 a v roce 1993 (na vrcholu dvou ekonomických recesí). Počet pracovníků ve zpracovatelském průmyslu poklesl v období 1979 až 1993 o 3 miliony, tj. o více než 40 %, zatímco počet pracovníků ve službách vzrostl ve stejném období o 1,9 milionů, tj. o 15 %. Inflaci se podařilo dostat pod kontrolu.

Snad nejvýznamnějším rysem měnícího se ekonomického prostředí z hlediska kolektivních pracovních vztahů byla drastická redukce zpracovatelského průmyslu, kde byla tradičně vysoká odborová organizovanost.

Evropský kontext

Zaměstnanecké vztahy ve Velké Británii jsou ovlivněny legislativou a iniciativami Evropské unie. Řada původních článků Římské smlouvy obsahuje ustanovení o podpoře zlepšování pracovních podmínek a potřebě rozvíjet dialog mezi oběma stranami pracovních vztahů. Zdá se být zřejmé, že podobu zaměstnaneckých vztahů ve Velké Británii budou stále více ovlivňovat směrnice Evropské unie, například ty, které se týkají podnikových rad a pracovní doby.

Organizační kontext

Potřeba „dostat nálady pryč z podniku“ zaměřila pozornost zaměstnavatelů na náklady práce – většinou jsou to nejvyšší náklady a je nejsnazší je snížit. Z toho tedy pramení úsilí o „šťhlou organizaci“ a masivní propouštění pracovníků pro nadbytečnost, zejména ve zpracovatelském průmyslu. Projevuje se tlak na větší pružnost a větší manažerskou kontrolu operací a to má přímý dopad na politiku zaměstnaneckých vztahů a na dohody s odbory.

Široce rozšířené zavádění nových technologií a informačních technologií je zaměřeno na zvýšení produktivity cestou dosažení vyšších úrovní výkonu a snížení nákladů práce. Organizace se spoléhají na jádro klíčových pracovníků pracujících na plný úvazek a stále více tzv. okrajové práce smluvně zadávají dodavatelům mimo podnik nebo je zajišťují pracovníky na částečný úvazek – nejen ženami, ale i muži. To snížilo počet pracovníků, kteří si přejí stát se nebo zůstat členy odborů.

Vývoj kolektivních pracovních vztahů ve Velké Británii

Vývoj v praxi kolektivních pracovních vztahů od roku 1950 lze rozdělit do následujících etap:

1. Tradiční systém existující před začátkem 70. let.
2. Donovanova analýza z roku 1968.
3. Intervenční opatření a ochrana zaměstnání v 70. letech.
4. Program 80. let oklešťování toho, co konzervativní vláda považovala za výstřelky rozbuřelého odborářství.

Tradiční systém – do roku 1971

Vztahy před rokem 1971, a zčásti po většinu 70. let, je možné popsat jako systém kolektivního zastoupení, jehož cílem bylo mít konflikty pod kontrolou. Hlavním rysem systému bylo dobrovolné kolektivní vyjednávání mezi sdruženími pracovníků a zaměstnavatelů a tento proces společného řízení se zaměřoval hlavně na odměňování a na základní podmínky zaměstnávání, zejména na pracovní dobu. Dalším rysem byl právní odstup na straně státu

49 Procesy zaměstnaneckých vztahů

Procesy zaměstnaneckých vztahů tvoří přístupy a metody používané zaměstnavateli pro potřeby jednání s pracovníky buď kolektivně prostřednictvím odborů, nebo individuálně. Bývají založené na jasně formulované nebo vžité podnikové politice a strategii zaměstnaneckých vztahů, kterými se zabývají prvních dvě části této kapitoly. Způsob, jak se vytvářejí a jak fungují, bude ovlivněn a bude ovlivňovat klima zaměstnaneckých vztahů, jejichž pojetím se zabývá třetí část této kapitoly.

Procesy kolektivních pracovních vztahů, tj. ty aspekty zaměstnaneckých vztahů, které se týkají jednání mezi zaměstnavateli a odbory, tvoří:

- přístupy k uznávání či neuznávání odborů;
- formální metody kolektivního vyjednávání;
- každodenní neformální kontakty mezi managementem a odborovými představiteli nebo funkcionáři týkající se záležitostí zaměstnávání na pracovištích;
- charakteristické rysy kolektivních pracovních vztahů, jako je odborová organizovanost na pracovišti, systém automatického strhávání odborových příspěvků ve mzdové účtárně a stávky.

Tyto procesy jsou popsány v této kapitole později. Metody a dovednosti vyjednávání, jakožto jeden z aspektů kolektivního vyjednávání, jsou popsány zvlášť v následující kapitole. Dalšími procesy zaměstnaneckých vztahů, jako je zapojování pracovníků, participace a komunikace, jsou obsahem kapitoly 51.

Výsledkem těchto procesů jsou nejrůznější formy procedurálních a věcných dohod a postupů týkajících se zaměstnávání lidí, včetně harmonizace pracovních podmínek a metod používaných organizacemi k řízení, ať už odborová organizace v podniku existuje či nikoliv. Těmito otázkami se zabývají poslední tři části této kapitoly.

Politika zaměstnaneckých vztahů

Přístupy k zaměstnaneckým vztahům

Britské Industrial Relations Services (1994), tedy instituce poskytující služby v oblasti kolektivních pracovních vztahů, zjistila, že existují čtyři přístupy k politice zaměstnaneckých vztahů:

- *Nepřátelský*: organizace si rozhoduje po svém a od pracovníků se očekává, že se přizpůsobí. Pracovníci uplatňují svou sílu tím, že odmítají spolupracovat.
- *Tradiční*: dobré každodenní pracovní vztahy, kdy vedení podniku předkládá návrhy a pracovníci na ně reagují prostřednictvím svých zvolených představitelů.

- **Partnerský:** organizace zapojuje pracovníky do vytváření a realizace jednotlivých oblastí své politiky, ale zachovává si právo řídit.
- **Sdílení moci:** pracovníci jsou zapojováni do každodenního i strategického rozhodování.

Nepřátelské přístupy jsou mnohem méně časté, než tomu bylo v 60. a 70 letech. Tradiční přístup je pořád ještě nejtýpčtějším přístupem, ale stále větší zájem je – jak o tom budeme mluvit v této kapitole později – o partnerský přístup. Sdílení moci je vzácné.

Povaha a smysl politiky zaměstnaneckých vztahů

V souladu s upřednostňováním jednoho ze čtyř výše uvedených přístupů vyjadřuje politika zaměstnaneckých vztahů postoj organizace k tomu, jaký druh vztahů mezi vedením podniku a pracovníky a jejich odbory by si management přál a jak by se měly uskutečňovat. Cílem partnerské politiky bude vytváření a udržování pozitivního, produktivního, kooperativního a důvěry vzbuzujícího klimatu zaměstnaneckých vztahů.

Jakmile je definována, politika poskytuje vodítko pro řešení záležitostí zaměstnaneckých vztahů a může pomoci k zabezpečení toho, aby tyto záležitosti byly projednávány přiměřeným způsobem. Tvoří základnu pro stanovení záměrů managementu (jeho strategie kolektivních pracovních vztahů) v tak důležitých oblastech, jakými jsou uznávání odborů a kolektivní vyjednávání.

Oblasti politiky

Oblastmi, jichž se politika zaměstnaneckých vztahů týká, jsou:

- **uznání odborů v organizaci** – mají-li být či nemají-li být odbory uznány za partnera, který odborový svaz nebo svazy by pro jednání organizace preferovala, a jestli je či není žádoucí uznat pro kolektivní vyjednávání a/nebo pro účely zastupování pracovníků pouze jeden odborový svaz;
- **kolektivní vyjednávání** – míra jeho centralizace či decentralizace a šíře oblastí, kterých se bude týkat;
- **procedury zaměstnaneckých vztahů** – charakteristika a šíře procedur, týkajících se propouštění z důvodu nadbytečnosti, vyřizování stížností a pracovní kázně;
- **participace a zapojení** – míra, v jaké je organizace připravena poskytnout pracovníkům právo vyslovovat se k záležitostem, které se jich týkají;
- **partnerství** – míra, v jaké je partnerský přístup považován za žádoucí;
- **zaměstnanecký (pracovní) poměr** – do jaké míry by měly být pracovní podmínky určovány kolektivními smlouvami či založeny na individuálních pracovních smlouvách (tj. kolektivismus versus individualismus);
- **harmonizace pracovních podmínek a podmínek zaměstnávání** technicko-hospodářského personálu a manuálních pracovníků;
- **uspořádání práce** – do jaké míry má vedení podniku právo rozhodovat o uspořádání práce, aniž by se předtím obrátilo na odbory či pracovníky (týká se například flexibility pracovního místa či funkční flexibility).

Při formulaci politiky v těchto oblastech se mohou organizace vědomě či nevědomě rozhodovat o míře, do jaké si chtějí osvojit přístup řízení lidských zdrojů k zaměstnaneckým vztahům. Ten klade důraz na oddanost pracovníků a jejich identifikaci s podnikem, vzájemnost a formy zapojování a participace pracovníků, což znamená, že vedení podniku upřednostňuje přímé jednání a komunikaci s pracovníky před jednáním a komunikací zprostředkované jejich představiteli.

Možné druhy politiky

Nic takového jako nějaký model politiky zaměstnaneckých vztahů samozřejmě neexistuje. Každá organizace si vytváří svou vlastní politiku. V zavedeném podniku bude odrážet zavedené zvyklosti a praktiky, základní podnikové hodnoty a styl řízení a skutečnou nebo domnělou rovnováhu moci mezi vedením a odbory. V mladších či v právě založených organizacích bude politika záviset na představách a přesvědčení managementu, popřípadě na existující filozofii a politice mateřské organizace. V obou těchto případech bude politika záviset také na typu lidí zaměstnaných v organizaci, její podnikové strategii, technice a technologii, na odvětví či sektoru, v němž působí, a na její struktuře (například na míře její centralizace či decentralizace).

Guest (1995) formuloval čtyři následující možnosti politiky kolektivních pracovních vztahů a řízení lidských zdrojů, které mohou organizace použít:

1. **Nový realismus** – silný důraz na řízení lidských zdrojů a kolektivní pracovní vztahy. Cílem je integrace řízení lidských zdrojů a kolektivních pracovních vztahů. Tato politika je uplatňována v organizacích jako Rover, Nissan a Toshiba. Zkoumání nových, na spolupráci orientovaných uspořádání v podobě společného kolektivního vyjednávání s více odborovými svazy působícími v organizaci (IRS – Industrial Relations Survey, tedy šetření o kolektivních pracovních vztazích, 1993) ukázalo, že byla téměř vždy výsledkem iniciativy zaměstnavatelů, ale že jak zaměstnavatelé, tak odbory jsou s nimi spokojeni. Umožnili vyšší flexibilitu, další rozšiřování dovedností a víceoborovost, odstranění dosavadních omezení a zlepšení kvality. Mohou také rozšiřovat konzultační procesy a urychlovat vývoj směrem k jakémusi sjednocení dříve roztržitého zastupování pracovníků jednoho podniku různými odborovými svazy.
2. **Tradiční kolektivismus** – upřednostňování kolektivních pracovních vztahů bez řízení lidských zdrojů. To znamená zachování tradičního pluralitního uspořádání kolektivních pracovních vztahů v rámci nakonec nezměněného systému kolektivních pracovních vztahů. Za těchto okolností může vedení podniku usoudit, že je jednodušší pokračovat v práci za existence odborů, protože ty představují užitečný a již zavedený komunikační kanál a slouží také k vyřizování záležitostí týkajících se stížností, pracovní kázně a bezpečnosti práce.
3. **Individualizované řízení lidských zdrojů** – výrazné upřednostňování řízení lidských zdrojů bez kolektivních pracovních vztahů. Podle Guesta není tento přístup příliš rozšířený, s výjimkou podniků vlastněných severoamerickými společnostmi. Domnívá se, že tento systém je „v zásadě ojedinelý a příležitostný“.
4. **Černá díra** – žádné kolektivní pracovní vztahy. Tato varianta začíná převládat v organizacích, kde řízení lidských zdrojů není pro vedení podniku prioritní podnikovou politikou,

ale kde nevidí žádný závažný důvod, proč fungovat v rámci tradičního systému kolektivních pracovních vztahů. Pokud se takové organizace rozhodují, zda uznat či neuznat odbory, stále více se jich rozhoduje pro druhou možnost. A jak uvádí Millward (1994), podniky neexistenci odborů nenahrazují strategií řízení lidských zdrojů. Podobně i Marginson a kol. (1993) nenašli žádné důvody pro existenci strategie řízení lidských zdrojů v organizacích bez odborů.

Formulace politiky

Politika zaměstnaneckých vztahů se obvykle vyvine na základě podmínek a poměrů v dané firmě, tradičních praktik, hodnot uznávaných managementem, stylu řízení a schopnosti odborů uplatnit svůj vliv. Mění se s tím, jak se objevují nové situace, kterými mohou být konkurenční tlak, nové vedení podniku, převzetí jinou organizací, jiný pohled pracovníků na význam odborů nebo nová politika odborů. Někdy mohou být tyto změny úmyslné. Vedení se může rozhodnout, že odbory pro ně ztratily význam a přestane je uznávat. Jindy mohou změny prostě vyplýnout ze situace, v níž se vedení podniku ocitlo.

Nejobvyklejší je postupně vznikající povaha politiky zaměstnaneckých vztahů. Nicméně by bylo třeba, aby vedení podniku občas tuto politiku podrobilo analýze a stanovilo, do jaké míry je ještě vhodná. Tato revize by se měla dívat na základě rozboru současné politiky a její přiměřenosti k měnícímu se prostředí organizace. Tato analýza může být rozšířena o diskusi s představiteli firemní odborové organizace a úředníky lokální nebo centrální státní správy s cílem zjistit jejich názory. Do diskuse mohou být zapojeni rovněž pracovníci, aby se získaly jejich názory, ke kterým by mělo být přihlédnuto. Tím se zvýší pravděpodobnost toho, že v budoucnu přijmou změny v podnikové politice a identifikují se s nimi. Pokud v podniku existuje sdružení pracovníků, měl by se brát ohled na jeho úlohu představitelů pracovníků. Popřípadě by se mělo uvažovat o jeho založení. Ke konečným politickým rozhodnutím mohou přispět i další informace, získané z výsledků šetření zaměřených na zjišťování názorů pracovníků na záležitosti, které se jich všeobecně týkají.

Výsledkem takového rozboru může být, například, rozhodnutí nezaútočit na odbory otevřeně, ale jednoduše snížit jejich vliv omezením okruhu záležitostí projednávaných při kolektivním vyjednávání a zároveň je a jejich představitelů obcházet přímým jednáním s jednotlivými pracovníky. Jak ukazují nedávné průzkumy, spíše než přímé neuznání odborů byl typickou politikou podniků s odborovou organizací tento postup. A je pravděpodobné, že ve většině těchto případů se politika spíše vyvinula postupně během času, než aby byla formulována na základě systematické analýzy.

Jinak mohou k vytvoření pozitivnější politiky partnerství s odbory, která uznává vzájemné výhody spolupráce, vést konzultace s odbory a pracovníky.

Vyjádření politiky

Zdá se, že většina organizací svou politiku zaměstnaneckých vztahů nerada vyjadřuje písemně. Vzhledem k jejich neustálým změnám a v některých případech i neochotě vedení podniku veřejně přiznat své anti odborové názory je to pochopitelné.

Politika, která v manažerské filozofii a podnikových hodnotách zaujímá pevné místo, nemusí být písemná. Vedení s ní bude plně srozuměno a v souladu s ní bude také jednat, zvláště pokud se bude jednat spíše o všeobecná stanoviska managementu než o specifické směrnice.

Důvodem pro písemné vyjádření politiky je to, že všichni – linioví manažeři, vedoucí týmů a pracovníci všeobecně – budou mít jasnou představu o svém postavení a o tom, co se od nich očekává. Firmy také mohou mít zájem na publikování své politiky pracovních vztahů v souvislosti s podporou strategie „vzájemné oddanosti či pocitu závazku“. To ovšem předpokládá přizvání pracovníků k jejímu formulování.

Strategie zaměstnaneckých vztahů

Povaha a smysl

Strategie zaměstnaneckých vztahů určuje, jak mají být dosaženy cíle pracovních vztahů, např. ony výše zmíněné. Definuje záměry organizace v tom, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve způsobech, kterými organizace řídí svůj vztah k pracovníkům a jejich odborům. Tak jako všechny ostatní stránky personální strategie nebo strategie řízení lidských zdrojů i strategie zaměstnaneckých vztahů vyplývá z podnikové strategie, ale zároveň je jejím cílem k ní přispívat. Například, jestliže je podnikovou strategií dosažení konkurenceschopnosti prostřednictvím inovace a zvyšování kvality pro zákazníky, strategie zaměstnaneckých vztahů může klást důraz na procesy zapojování a participace pracovníků, včetně realizace programů zaměřených na soustavné zdokonalování a komplexní řízení kvality (TQM). Nicméně, jestliže je strategií získání konkurenční výhody, či dokonce přežití, snížení nákladů, může se strategie zaměstnaneckých vztahů soustřeďovat na způsoby, jak toho dosáhnout pomocí maximální spolupráce s odbory a pracovníky a minimalizace negativních dopadů na pracovníky a škod pro organizaci.

Strategie zaměstnaneckých vztahů by měla být odlišena od politiky zaměstnaneckých vztahů. Strategie jsou dynamické. Udávají směr a poskytují odpovědi na otázky typu „jakým způsobem se dostaneme odsud tam?“ Politika zaměstnaneckých vztahů je spíše o „tady a teď“. Vyjadřuje „způsob, jakým se to u nás dělá“, zvláště ve vztahu k odborům a pracovníkům. Samozřejmě, že se jak strategie, tak politika vyvíjejí, ale nemusí to nutně být následkem strategické volby. Ve chvíli záměrného rozhodnutí o změně politiky je také nutné formulovat strategii, prostřednictvím níž se této změny dosáhne. A tak, jestliže se politikou sleduje vyšší oddanost, zainteresovanost a angažovanost, pak strategie by měla zvážit, jak toho pomocí procesů zapojování a participace pracovníků dosáhnout.

Strategické směry

Záměry vyjádřené strategií zaměstnaneckých vztahů mohou organizaci udat jakýkoliv z těchto směrů:

- změny ve formách uznávání, včetně uznání jednoho odborového svazu, nebo neuznávání odborů jako partnera;
- změny ve formě a obsahu dohod o procedurách;
- nová podoba vyjednávání, včetně decentralizace vyjednávání nebo vyjednávání u jednoho stolu s více odborovými svazy;
- dosažení vyššího stupně oddanosti a identifikace s podnikem prostřednictvím zapojování nebo participace pracovníků;

- záměrné obcházení představitelů odborů a přímá komunikace s pracovníky;
- vyšší míra kontroly ze strany managementu v oblastech, jako je například flexibilita;
- celkové zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů za účelem vytvoření harmoničtějším a kooperativnějším vztahů;
- vytváření „partnerství“ s odbory, uznání toho, že pracovníci jsou partneři a zainteresovaná strana a že vzájemná spolupráce prospěje oběma stranám (lze to charakterizovat jako unitaristickou strategii směřující k posílení vzájemné oddanosti).

Formulování strategií

Podobně jako jiné podnikové strategie a strategie lidských zdrojů, mohou se i ty, které se týkají zaměstnaneckých vztahů, řečeno slovy Mintzberga (1987), „vynořit jako odraz vyvíjející se situace“. Ale stále je užitečné věnovat určitý čas dobře uváženému formulování strategií a snažit se vytvořit společnou agendu, která bude vyjadřovat společný úhel pohledu na to, co má být uděláno. Lze ji vyjádřit písemně, ale může být také objasňována prostřednictvím procesů zapojování pracovníků a komunikace.

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určité organizaci odráží názory managementu, pracovníků a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, a na to, jak se různé strany (manažeři, pracovníci a odbory) při vzájemných jednáních chovají. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální, podle toho, do jaké míry:

- si vedení podniku a pracovníci navzájem důvěřují;
- vedení podniku jedná s pracovníky slušně a ohleduplně;
- vedení podniku jedná ohledně svých kroků a záměrů otevřeně – politika a procedury zaměstnaneckých vztahů jsou průhledné;
- v každodenním styku jsou udržovány harmonické vztahy, vyúsťující spíše do dobrovolné a chtěné spolupráce než do nechtěné a zdráhavé poslušnosti;
- je konflikt, pokud k němu dojde, řešen bez uchylování se k použití krajních prostředků a řešení sporu se dosahuje pomocí integračních postupů, které vyústí do řešení, v němž dosahují zisku obě strany;
- jsou pracovníci obecně oddáni zájmům organizace a rovněž jak dalece s nimi vedení podniku jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery, jejichž zájmy by měly být chráněny tak, jak je to vůbec možné.

Zlepšování atmosféry

Zlepšení atmosféry lze dosáhnout vytvořením slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a slušných a spravedlivých postupů a jejich důsledným uplatňováním. Je třeba, aby linioví manažeři a vedoucí týmů, kteří jsou do značné míry odpovědní za řízení každodenních zaměstnaneckých vztahů, byli vyškoleni a vycvičeni v přístupech, které by měli používat. Informováním pracovníků o politice by měla být zajištěna její průhlednost a po-

mocí procesů jejich zapojování a participace by měla být zvýšena oddanost pracovníků podniku. Problémy, které je třeba řešit, mohou být jednoduše identifikovány komunikací s pracovníky, jejich představiteli a jejich odborovými předáky. A co je důležité, organizace může, jak je popsáno dále, informovat o svých závazcích k pracovníkům jako partnerům a zainteresované straně a učinit tak kroky k vybudování vzájemné důvěry.

Etický přístup

Cílem podnikání je dosáhnout prosperity, růstu a přežití. V ideálním případě by úspěšnost podniku měla být prospěšná pro všechny na organizaci zainteresované skupiny osob – vlastníky, management, pracovníky, zákazníky a dodavatele. Ovšem sobecké sledování podnikatelských cílů může poškodit kvalitu života a jistoty pracovníků. Mezi naplňováním podnikových cílů a sociálními a etickými závazky organizace vůči pracovníkům může vzniknout jisté napětí. Jestliže se však organizace ani nepokusí uznat a dodržet svoje povinnosti vůči pracovníkům, pak je možnost vzniku dobré atmosféry zaměstnaneckých vztahů velmi malá.

Etický přístup může být založen na politice vysoké míry oddanosti a vysoké míry zapojování pracovníků. Oddanost musí být vzájemná a systém zapojování musí být upřímný a ne-falšovaný, tj. management musí být připraven nejen naslouchat, ale také se názory pracovníků řídit, nebo – když už to není možné – vysvětlovat důvody, proč tomu tak je. Musí být také zajištěna transparentnost a i když koncepce „celoživotního zaměstnání“ již nelze nadále v mnoha organizacích uskutečňovat, alespoň by měl být učiněn pokus o zachování politiky „plné zaměstnanosti“.

Budování důvěry

Zpráva britského Institute of Personnel and Development nazvaná *Rozdíl je v lidech (People make the difference, 1994)* zdůrazňuje, že v posledních letech bylo mnohé uděláno pro zrealizování zaměstnaneckých vztahů. Ale, podle IPD: „Manažeři by se neměli nechat ukolébat pocitem, že trpná povolnost je totéž jako nadšená oddanost a angažovanost. Tempo života a změna pracovních režimů a způsobů zaměstnávání lidí v budoucnosti značně ovlivní i ty nejlepší vztahy mezi pracovníky a manažery.“

Institute of Personnel and Development míní, že politika zaměstnaneckých vztahů zaměřená na budování důvěry by měla být založena na zásadách, že s pracovníky nelze jednat jen jako s výrobním faktorem a že organizace musí promítnout své hodnoty týkající se zaměstnaneckých vztahů do konkrétních a praktických činů. V příliš mnoha organizacích to, že se něco jiného říká a něco jiného dělá, podryvá důvěru, plodí cynismus pracovníků a svědčí o rozporech v manažerském myšlení.

Uznávání a neuznávání odborů za partnera

Uznávání odborů

Zaměstnavatel plně uznává odbory pro účely kolektivního vyjednávání, jestliže otázky mezd a pracovních podmínek společně řeší a dohodnou se na nich vedení s odbory. Částečné uznávání odborů charakterizuje to, když zaměstnavatelé omezují odbory jen na zastupování svých členů v případě problémů vyplývajících z jejich zaměstnávání. Ve Velké Británii se

nezávislý odborový svaz může za účelem uznání odvolat k Central Arbitration Committee (Ústřední rozhodčí komise / výbor), která souhlasí v případech, že buď k tomuto odborovému svazu náleží většina pracovníků, nebo když tento svaz získá pro své uznání v tajných volbách většinovou podporu alespoň 40 % těch, kteří mají právo volit.

Neuznávání odborů

Jak ukázala Gallova (1993) studie, neuznávání odborů za partnery je mnohem častější, než se obecně předpokládá. To, co bylo kdysi běžně známo jen v redakcích celostátních novin, docích a lodní dopravě, se nyní pomalu rozšiřuje i do jiných průmyslových odvětví. Britské Šetření o zaměstnaneckých vztazích na pracovištích z roku 1998 (WERS – Workplace Employee Relations Survey) zjistilo, že od roku 1990 došlo k osmiprocentnímu poklesu dohod o uznávání odborů.

Uznávání jediného odborového svazu

V osmdesátých letech byl často kritizován výskyt několika odborových svazů (organizací) v jednom podniku, protože se předpokládalo, že to zvyšuje složitost vyjednávání a nebezpečí meziodborových kompetenčních sporů (kdo co dělá). Myslelo se, že odpovědí na tento problém bude zastupování pracovníků a uzavírání smluv s jediným odborovým svazem (organizací). To mělo za následek řadu rysů považovaných za výhodné pro vedení podniku.

Jednání s jedním odborovým svazem má následující charakteristické rysy:

- jediný odborový svaz (organizace) reprezentující všechny pracovníky, s omezením role profesionálních odborových funkcionářů na plný úvazek;
- flexibilní pracovní režimy a způsoby zaměstnávání lidí – dohoda o flexibilním využívání pracovních sil bez ohledu na tradiční dělící čáry;
- jednotný status (postavení) pro všechny pracovníky – harmonizace pracovních podmínek mezi manuálními a ostatními pracovníky;
- závazek vyjádřený organizací zapojovat pracovníky a poskytovat informace v podobě otevřeného systému komunikace a často i v podobě podnikových rad;
- řešení sporů pomocí takových prostředků, jako je „kyvadlová“ arbitráž (způsob arbitráže, kdy obě strany předloží svůj návrh, arbitr jeden z nich zvolí a ten je pak závazný pro obě strany), závazek nepřetržitosti výroby a klauzule o „nestávkování“.

Tento přístup je ve Velké Británii všeobecně praktikován v nově vybudovaných podnicích, patřících často japonským firmám, jako je Nissan, Sany, Matshushita a Toyota. Zaměstnavatelé pak k výběru příslušného odborového svazu z několika uchazečů pořádají jakousi „soutěž krásy“. Iniciativu tak přebírají zaměstnavatelé, kteří v souvislosti s dohodou o uznání daného odborového svazu mohou klást dosti radikální podmínky.

Faktory ovlivňující uznávání nebo neuznávání odborů

Ve vztahu k odborům mají v současnosti zaměstnavatelé silné postavení, mohou se rozhodnout, zda je uznají či neuznají, který odborový svaz uznají a za jakých podmínek, například je uznán jen jeden odborový svaz a uzavře se dohoda o nevyhlašování stávk.

Při zakládání zcela nového podniku, tzv. na zelené louce, mohou zaměstnavatelé uznání odborů odmítnout. Alternativně vyhlásí, jak již bylo uvedeno, „soutěž krásy“ a vyberou si odborový svaz, který se jim bude nejvíce zamlouvat a který bude připraven odsouhlasit vše, co si vedení podniku bude přát.

Organizace, která se rozhoduje, zda uzнат či neuzнат odbory, bude muset vzít v úvahu alespoň některé z následujících faktorů:

- to, jak se vnímá hodnota existence či neexistence procesu regulování kolektivního vyjednávání;
- v případě již existující odborové organizace, míra, do jaké má management svobodu rozhodování; například o změnách organizace práce a zavádění prvku flexibility do pracovního života pracovníků nebo o mnohostranném rozvíjení dovedností pracovníků (víceoborovost);
- historie vztahů s odbory;
- podíl pracovníků, kteří jsou organizováni v odborech, a míra, do jaké jsou přesvědčeni, že potřebují ochranu, kterou jim odbory poskytují; rozhodování o neuznávání odborů musí zvažít, do jaké míry domnělé výhody neuznání odborů převáží nad nevýhodami narušení *statu quo*;
- zda upřednostnit určitý odborový svaz, protože má dobrou pověst, nebo se věří, že je s ním možné uspokojivě spolupracovat.

Při uvažování o podmínkách uznání odborů za partnery mohou zaměstnavatelé také přemýšlet o „vyjednávání s jediným odborovým svazem“ způsobem, jaký je popsán dále v textu.

Podoba kolektivního vyjednávání

„Podoba“ kolektivního vyjednávání je zpravidla dohodnuta mezi vedeními podniků, sdruženími zaměstnavatelů nebo společnými vyjednávacími orgány zaměstnavatelů a odborů za účelem vytvoření rámce pro stanovení specifických pracovních podmínek pro skupiny pracovníků. Procesy kolektivního vyjednávání jsou obvykle ovlivněny dohodami o procedurách a vyúsťují do věcných dohod a dohodnutých procedur v oblasti zaměstnaneckých vztahů.

Skutečnosti, o kterých by se mělo při vytváření podoby kolektivního vyjednávání a jeho řízení uvažovat jsou:

- kolektivní smlouvy;
- úroveň, na jaké bude vyjednávání probíhat;
- vyjednávání „u jednoho stolu“ v případě podniků, ve kterých působí několik odborových svazů;
- prostředky řešení sporů.

Kolektivní smlouvy (dohody)

Kolektivní smlouvy (dohody) lze třídit na smlouvy (dohody) o procedurách a věcné smlouvy (dohody). Smlouvy (dohody) o procedurách poskytují rámec pro kolektivní vyjednávání

a věcné smlouvy (dohody) jsou výsledkem kolektivního vyjednávání. Do popředí se dostaly dvě formy kolektivních smluv (dohod) o procedurách: dohody o partnerství a dohody nového stylu.

Dohody o procedurách

Dohody o procedurách určují odpovědnost a povinnosti manažerů a odborů, kroky, pomocí nichž obě strany dojdou ke společnému rozhodnutí, a procedury, které se uplatní, když se tyto strany nedohodnou. Jejich účelem je přivést smluvní strany k dohodě, ale nejsou právně vymahatelné, a míra, do jaké se k nim bude přihlížet, závisí na dobré vůli obou partnerů nebo na vyváženosti jejich postavení. Procedurální a věcné dohody se zřídkakdy porušují a pokud ano, tak nikdy lehkomyslně. Základním předpokladem kolektivního vyjednávání je to, že obě strany budou úmluvy, ke kterým se svobodně zavázaly, dodržovat. Pokus učinit zákonem o kolektivních pracovních vztazích z roku 1971 (Industrial Relations Act 1971) kolektivní dohody právně vymahatelné, se nezdařil, protože zaměstnavatelé této možnosti nevyužívali.

Typická dohoda o procedurách tradičně obsahuje následující části:

- úvod, definující cíle dohody;
- prohlášení o tom, že odborová organizace se uznává jako orgán zastupující zájmy pracovníků a má právo jejich jménem vyjednat;
- prohlášení o základních principech, které může obsahovat závazek použít danou proceduru (klauzuli a nestávkování) a /nebo klauzuli status quo, která omezuje možnost managementu zavádět změny nad rámec dojednaných nebo obvyklých postupů;
- ustanovení o podmínkách poskytnutých odborům, včetně práv odborových představitelů pracovišť a práva pořádat schůze;
- ustanovení týkající se společných vyjednávacích výborů (u některých smluv);
- postupy při vyjednávání nebo při řešení sporů;
- ustanovení o možnosti ukončení smlouvy.

Rozsah a obsah těchto dohod však může být velmi různorodý. Některé organizace uznávají pouze ustanovení týkající se práv zastupování, jiné postupují zcela odlišně a uzavírají smlouvy jen s jedinou odborovou organizací (odborovým svazem), což bylo v osmdesátých letech, kdy se tyto smlouvy objevily poprvé, někdy označováno jako „smlouvy nového stylu“ nebo přičítáno „novému realismu“.

Smlouva (dohoda) může být začleněna nebo připojena mezi procedury zaměstnaneckých vztahů, jako jsou procedury týkající se stížností, disciplinárních záležitostí a propouštění z důvodu nadbytečnosti. Kromě toho se někdy uzavírají dohody o procedurách v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

Věcné dohody

Věcné dohody stanovují dohodnuté pracovní podmínky týkající se odměňování a pracovní doby a dalších záležitostí jako dovolené, přesčasové práce, flexibility a peněžních příspěvků či přídavků. A opět, nejsou právně vymahatelné. Věcná dohoda může uvádět podrobnosti týkající se pravidel odměňování podle výsledků práce, které mohou obsahovat ustanovení tý-

kající se časových norem nebo jejich změn a placení prostožů nebo nového pracovního úkolu, u kterého ještě nejsou stanoveny časové normy.

Dohody o partnerství

Dohoda o partnerství je dohodou, v níž obě strany (vedení podniku a odbory) souhlasí, že budou spolupracovat, aby to bylo vzájemně výhodné a aby se vytvořila atmosféra kooperativnějších, a tudíž méně nepřátelských kolektivních pracovních vztahů. Dohoda o partnerství může obsahovat závazky a záruky obou stran; například vedení podniku může nabídnout jistotu zaměstnání ve vazbě na produktivitu, větší míru zapojení a lepší komunikaci a odbory mohou souhlasit s novými formami organizace práce nebo s novými pracovními režimy či způsoby zaměstnávání lidí, což může kupříkladu vyžadovat více flexibility na straně pracovníků.

Roscow a Casner-Lotto (1997) formulovali pět klíčových zásad partnerství:

1. Vzájemná důvěra a vzájemné respektování.
2. Společná vize budoucnosti a cest, jak této vize dosáhnout.
3. Soustavná výměna informací.
4. Uznání hlavní role kolektivního vyjednávání.
5. Přenesené, decentralizované rozhodování.

Jejich výzkum ve Spojených státech ukázal, že když se těchto záležitostí management a odbory správně chopily, pak mohly podniky očekávat zvýšení produktivity, zlepšení kvality, lépe motivované a oddanější pracovní síly a nižší absenci a fluktuaci.

Zpráva britského Ministerstva obchodu a průmyslu a Ministerstva školství a práce o partnerství v práci (Partnership at Work, 1997) došla k závěru, že partnerství je pro strategii úspěšných organizací ústředním tématem. Zpráva říká, že stále se šířící názor, že se organizace musejí zaměřit na potřeby zákazníka, vede zároveň k přání zajistit si potřebné postoje a oddanost všech pracovníků, aby byly tyto potřeby účinně uspokojeny. Zpráva také identifikovala pět hlavních témat nebo cest:

1. Sdílené cíle – „porozumění pro podnik, v němž pracujeme“.
2. Sdílená kultura – „spojují nás dohromady dohodnuté hodnoty“.
3. Sdílené učení – „trvale se zlepšujeme“.
4. Sdílené úsilí – „jeden podnik hnaný kupředu flexibilními týmy“.
5. Sdílené informace – „účinná komunikace v celém podniku“.

Dohody nového stylu

Jak uvedl Farnham (2000), hlavním rysem dohod nového stylu je to, že jejich procedury týkající se vyjednávání a sporů jsou založeny na oboustranně akceptovaných „právech“ obou stran, vyjádřených v dohodě o uznání odborů. Záměrem je vyřešit všechny rozdíly v zájmech týkajících se věcných záležitostí mezi oběma stranami podle pravidel, popřípadě s pomocí „kyvadlové“ arbitráže (způsob arbitráže, kdy obě strany předloží svůj návrh, arbitr jeden z nich zvolí a ten je pak závazný pro obě strany) poskytující řešení těch záležitostí, kde existují rozdíly. Dohody nového stylu obvykle obsahují ustanovení o uznání jednoho odbo-

rového svazu, o jednotném statusu (postavení), flexibilitě pracovních sil, podnikové radě a klauzuli o nestávkování s tím, že záležitosti by měly být řešeny bez kolektivních akcí.

Úrovně kolektivního vyjednávání

Byl zaznamenán jasný trend v odklonu od vyjednávání se skupinami zaměstnavatelů, zejména v soukromém sektoru. Došlo k tomu v důsledku decentralizace a kvůli tomu, že se v tom odmítala angažovat část manažerů na ústředích velkých korporací.

Vyjednávání „u jednoho stolu“

Vyjednávání „u jednoho stolu“ znamená, že všechny odborové organizace (svazy) působící v organizaci vystupují při vyjednávání jako jedna strana. Důvody, proč organizace považují takové uspořádání za výhodnější, jsou:

- vědomí, že existující systém vyjednávání s více odborovými organizacemi je z hlediska času i manažerských zdrojů neefektivní, ale je i potenciálním zdrojem konfliktů;
- snaha dosáhnout podstatných změn ve způsobu práce, které je podle převládajícího přesvědčení možné uskutečnit jen vyjednáváním u jednoho stolu;
- přesvědčení o nezbytnosti zavádění harmonizovaných nebo jednotných podmínek.

Marginson a Sisson (1990) nicméně identifikovali určité množství problémů, které je třeba vyřešit, pokud má být vyjednávání u jednoho stolu úspěšně zavedeno. Jsou to následující problémy:

- zájem vedení podniku na této koncepci;
- potřeba zachovat kromě vyjednávání u jednoho stolu i takové úrovně vyjednávání, které se konkrétně týkají určitých skupin;
- potřeba odstranit obavy manažerů z toho, že nebudou schopni pružně reagovat na změny požadavků určitých konkrétních skupin pracovníků;
- ochota managementu jednat s představiteli odborů o širším okruhu záležitostí – protože vyjednávání u jednoho stolu rozšiřuje rámec dosavadního předmětu vyjednávání o další vrstvu otázek, týkajících se všech pracovníků, jako je například vzdělávání pracovníků, rozvoj pracovníků, otázky pracovní doby a poskytování zaměstnaneckých výhod;
- potřeba přesvědčit představitele různých odborových svazů, aby zapomněli na svoje dosavadní soupeření, ignorovali rozdíly mezi sebou a začali pracovat společně (to není vždy snadné);
- potřeba odstranit obavy odborů z toho, že by mohly ztratit právo na zastupování pracovníků a své členy, a obavy odborových představitelů z toho, že by ztratili možnost účinně zastupovat své členy.

Uspokojení těchto požadavků je obtížné a ať je vyjednávání u jediného stolu sebevíc žádoucí, nebude jeho zavedení nebo provádění snadné.

Řešení sporů

Cílem kolektivního vyjednávání je pochopitelně dosažení dohody, nejlépe dohody uspokojující obě smluvní strany. Procedury kolektivního vyjednávání, popsané v další části této kapitoly, se týkají různých etap, které nastanou při „nedosažení dohody“, a často obsahují klauzuli o použití určitých forem řešení sporů, která vejde v platnost v případě, že jiné postupy vedoucí k dohodě byly vyčerpány. Při řešení sporů se užívá smířčího řízení, rozhodčího řízení a zprostředkování.

Smířčí řízení

Smířčí řízení je proces vzájemného smířování znesvářených stran. Je zprostředkován třetí stranou, kterou často bývá smířčí úředník příslušného orgánu, který působí jako prostředník mezi zaměstnavatelem a představiteli odborů a snaží se je přimět k tomu, aby se dohodli na podmínkách. Usmířovatelé mohou pouze pomoci oběma stranám dosáhnout dohody. Nena-vrhují, jak by dohoda měla vypadat. To náleží rozhodci.

Podnětem k vyhledání „usmířovatele“ je naděje, že pomůže obnovit mosty mezi smluvními stranami, a přesvědčení, že rozhodnutí hledat cestu k uzavření smlouvy, byť na poslední chvíli a za cenu oboustranných ústupků, je lepší než konfrontace.

Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení je proces urovnávání sporu za pomoci třetí strany, rozhodce, který posoudí a prodiskutuje postoje znesvářených stran a navrhne doporučení, která jsou pro obě strany závazná. Rozhodce je neutrální a jeho úlohy se často ujímají úředníci zvláštní služby k tomu účelů zřízené (ve Velké Británii je to již zmíněná ACAS – Advisory, Conciliation and Arbitration Service, tedy Poradní, smířčí a rozhodčí služba), i když někdy jsou požádáni o pomoc teoretikové v oblasti kolektivních pracovních vztahů. Rozhodčí řízení je posledním prostředkem k řešení sporů, ke kterému se obě strany uchylují jen poté, co byly všechny ostatní formy řešení sporu vyčerpány.

Dohoda o procedurách kolektivního vyjednávání může připouštět, že požadavek na rozhodčí řízení vznesl jen jedna ze smluvních stran. V takovémto případě ovšem návrh rozhodce není závazný pro obě strany. Plného významu však rozhodčí řízení dosahuje jen v případě, kdy proběhne na žádost obou stran, které se předem zaváží k respektování řešení rozhodce. ACAS například přijme funkci rozhodce jen tehdy, pokud si to přejí obě smluvní strany, pokud už byl učiněn pokus o uzavření smlouvy po řízení před zprostředkovatelem, pokud byly plně využity jiné dohodnuté prostředky k řešení sporu a pokud je dosavadní průběh neúspěšného vyjednávání mezi stranami zaprotokolován.

Počet rozhodčích řízení ohlášených ACAS během osmdesátých let a devadesátých let výrazně klesal. Kessler a Bayliss (1995) připisují pokles počtu rozhodčích řízení dominantnímu postavení managementu, které znamenalo, že rozhodčí řízení byla považována za zbytečná, protože vedení podniků nepochybovala o tom, že jejich konečná nabídka bude přijata. V takové atmosféře odbory, ač nespokojené, a přestože jim byla odmítnuta možnost rozhodčího řízení, ve většině případech nebyly ochotny vyhlásit stávkou.

„Kyvadlové“ rozhodčí řízení

„Kyvadlové“ rozhodčí řízení neboli rozhodčí řízení konečné nabídky (každá strana předloží návrh a rozhodce se rozhodne pro návrh jedné strany, který je pak pro obě strany závazný) zvyšuje nepružnost smířčího řízení tím, že neposkytuje rozhodci jinou možnost, než doporučit poslední nabídku buď odborů nebo zaměstnavatele – pro jiné řešení tu není místo. Cílem tohoto rozhodčího řízení je nedovolit žádné ze stran možnost zaujmout extrémní stanovisko. Podle Millwarda (1994) má mít „kyvadlové“ rozhodčí řízení následující rysy: celý proces musí být v psané formě a odsouhlasen jak managementem, tak zástupci odborového svazu či svazů a musí být zajištěno, že nastávající rozhodčí řízení bude nezávislé, k oběma stranám se bude přistupovat stejně, pro obě strany bude závazné a rozhodne zcela ve prospěch jedné či druhé strany.

Souhlas s „kyvadlovým“ rozhodčím řízením může být považován za ústupek ze strany managementu, protože ten se tím vzdává možnosti vnutit pracovníkům své řešení. Poznatky Šetření o kolektivních pracovních vztazích na britských pracovištích (Workplace Industrial Relations Survey, 1990) však svědčí o tom, že uplatnění tohoto rozhodčího řízení ve smyslu jeho plné, výše uvedené definice, bylo velice vzácné.

Zprostředkování

Zprostředkování je slabší formou rozhodčího řízení, ačkoli na druhé straně je silnější než smířčí řízení. Dochází k němu tehdy, když se třetí strana (často ACAS) snaží zaměstnavateli a odborové organizaci pomoci formou předkládání vlastních návrhů, které však žádný z nich není zavázán přijmout.

Neformální procesy v zaměstnaneckých vztazích

Formální procesy uznání odborů, kolektivního vyjednávání a řešení sporů, až dosud popsané v této kapitole, poskytují rámec kolektivních pracovních vztahů, pokud se týče uzavírání dohod o pracovních podmínkách a organizaci práce a postupu při řešení sporů. Ale uvnitř nebo vně tohoto rámce neustále probíhají neformální procesy zaměstnaneckých vztahů.

Neformální zaměstnanecké vztahy se objevují tehdy, když liniový manažer nebo vedoucí týmu projednává některé záležitosti s odborovým představitelem pracoviště, představitelem pracovníků, jednotlivým pracovníkem nebo skupinou pracovníků. Jsou to záležitosti týkající se metod práce, přidělování práce a přesčasů, pracovních podmínek, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, plnění výkonových cílů a norem a cílů a norem kvality, pracovní kázně nebo platových otázek (především tam, kde se používá odměňování podle výsledků, kdy neustále vznikají diskuse o potřebných časech, normách, změnách v termínech, zaplacení prostojů nebo příplatků za vykonání nových úkolů, kolísání nebo o snižování výdělků kvůli dočasně neschopnosti managementu).

Těmito a podobnými stížnostmi se liniovní manažeři zabývají denně a očekává se od nich, že je vyřeší ke spokojenosti všech stran, aniž by bylo třeba použít formální metody vyřizování stížností. Přenesením odpovědnosti za personální záležitosti na liniové manažery jim přibyla povinnost vyřizovat pracovní problémy efektivně. Dobrý vedoucí týmu bude s odborovým představitelem pracoviště, hovořícího za svou skupinu, udržovat dobré pracovní

vztahy, což umožní v přátelském duchu vyřešit pracovní spory vznikající na pracovišti nebo urovnat potíže, které jsou s některými pracovníky, dříve než se stanou problémem.

Za vytvoření a udržování pozitivní atmosféry zaměstnaneckých vztahů v podniku nese odpovědnost především vrcholové vedení a personalisté. Tato atmosféra však bude silně ovlivněna chováním liniových manažerů a vedoucích týmů. Personální útvar může pomoci zefektivnit jejich chování tím, že identifikuje a definuje potřebné schopnosti, poskytne pomoc při výběru vhodných jedinců do těchto funkcí, zajistí jejich vyškolení, podpoří vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které umožní vyhodnotit, jaké úrovně schopností liniový manažer a vedoucí týmu v oblasti pracovních vztahů dosáhl, nebo v případě potřeby poskytne jen nepatrný impulz nebo radu.

Další rysy kolektivních pracovních vztahů

Kromě formálních a neformálních procesů, popsaných v předchozím textu, patří do oblasti kolektivních pracovních vztahů další čtyři významné rysy. Jsou to harmonizace pracovních podmínek, dohody, týkající se členství v odborech v dané organizaci, systém automatického strhávání odborových příspěvků v úctárně organizace, stávky a další formy kolektivních protestních akcí (které by se, pokud probíhají formou „pracuj pomalu“ nebo „pracuj přesně podle předpisů“, spíše měly nazývat „protestní neakce“).

Harmonizace pracovních podmínek

Harmonizace pracovních podmínek je proces zavádění stejných pracovních podmínek pro všechny pracovníky. Roberts (1990) rozlišuje mezi harmonizací, jednotným postavením a postavením nedělnických kategorií pracovníků následovně:

- **Jednotné postavení (status)** znamená odstranění rozdílů v základních bodech pracovních podmínek s cílem zajistit všem pracovníkům stejný status. V některých podnicích jdou ještě dále a zařazují všechny pracovníky do stejné platové / mzdové struktury a stupnice tříd práce.
- **Postavení nedělnických kategorií (zaměstnanecký status)** je proces, při kterém manuální pracovníci a řemeslníci postupně získávají nárok na pracovní podmínky až dosud vyhrazené „štábním pracovníkům“, zpravidla po splnění určitých kritérií, například délky zaměstnání v podniku.
- **Harmonizace** znamená snižování rozdílů v systému odměňování a v jiných pracovních podmínkách mezi jednotlivými kategoriemi pracovníků, obvykle mezi dělnickými a nedělnickými kategoriemi. Podstatou harmonizace je uplatnění stejného přístupu ke všem pracovníkům, uplatnění stejných kritérií pro odměňování a stejných dalších pracovních podmínek. Od zaměstnaneckého statusu se liší tím, že během harmonizace musejí někteří nedělničtí pracovníci přijmout některé pracovní podmínky platné pro manuální pracovníky.

Podle Duncana (1989) tlak na harmonizaci vznikl z následujících příčin:

- **Nová technologie** – rozdíly v postavení mohou ztížit efektivní využití pracovní síly, a dohody o flexibilitě jsou nevyhnutelně podmíněny ústupky v oblasti harmonizace. Navíc díky technologii, která zjednodušuje či dokonce dequalifikuje práci „bílých límečků“ a klade větší nároky na dovednosti dřívějších „modrých límečků“, je stále obtížnější obhájit rozdílný přístup k těmto kategoriím pracovníků.
 - **Legislativa** – např. stejný (rovný) přístup k odměňování, zákaz diskriminace na základě pracovníkovy rasy nebo pohlaví, zákony na ochranu zaměstnání, která se dříve uplatňovala jen u nedělnických kategorií, nyní rozšířila svou platnost i na manuální pracovníky. Koncepce stejné hodnoty je hlavní námitkou proti diferenciaci mezi duševními a manuálními pracovníky.
 - **Zvyšování produktivity** flexibilnějším využíváním pracovních sil.
 - **Zjednodušování personální administrativy** vedoucí ke snižování nákladů.
 - **Změny v postojích pracovníků** vedoucí k vyšší míře oddanosti a angažovanosti, motivace a morálky.
- Podle názoru Robertse má otázka morálky pravděpodobně nejmenší důležitost.

Členství v odborech

Omezování zaměstnávání osob, které nejsou členy odborů a které si tak vynucovalo členství v odborech, bylo prohlášeno za ilegální. Ale mnoho manažerů by bylo raději, kdyby všichni jejich pracovníci byli organizováni v odborech, protože je pro ně celkově jednodušší jednat o pracovních záležitostech pouze s jedněmi představiteli pracovníků a protože se tak preventivně zabráňuje konfliktu mezi členy a nečleny odborů.

Systém automatického strhávání odborových příspěvků

Systém automatického strhávání odborových příspěvků je systém, ve kterém zaměstnavatel jménem odborů pracovníkům strhává odborové členské příspěvky z platu. Mezi odbory je oblíbený, protože pomáhá udržovat členskou základnu a zajišťuje garantovaný zdroj příjmů. Ochota k této spolupráci ze strany vedení podniků zpravidla bývá projevem jejich dobré vůle vůči odborům. Podporováním tohoto systému se zaměstnavatelé také mohou dovědět, kolik pracovníků je v odborech organizováno. Zaměstnavatelé si také uvědomují, že při hrozícím vyhlášením kolektivních protestních akcí mohou použít nátlaku a pohrozit zrušením systému. Zákon o reformě odborů a právech zaměstnanců ve Velké Británii z roku 1993 (Trade Union Reform and Employment Rights Act 1993) stanovuje, že pokud chce zaměstnavatel podle zákona strhávat pracovníkovi z platu odborové příspěvky, musí k tomu mít jeho předchozí písemný souhlas, který musí být nejméně jednou za tři roky obnoven. Toto zákonné opatření tříletého období může udržování systému ztížit.

Stávky

Ze všech možných projevů kolektivních pracovních vztahů mají stávky největší politický náboj. Konzervativní vláda v osmdesátých letech mínila, že „stávky jsou příliš často prvním namísto posledním možným řešením“. Nicméně, účastníci kolektivního vyjednávání – včetně odborů – uznávají stávku za poslední legitimní prostředek řešení sporu, pokud všechny ostatní prostředky selhaly. Je to jeden z faktorů, který při kolektivním vyjednávání udržuje mezi partnery rovnováhu sil a obě strany jej musejí vzít v úvahu.

Na rozdíl od ostatních západoevropských států nemají ve Velké Británii pracující či jejich odbory zákonné právo na stávku. To, co tu na základě přirozeného či zvykového práva vzniklo, je systém právní odpovědnosti, který nečiní odbory odpovědné za občanské „nepokoje“ nebo „přechyby“ v těch případech, pokud odborové protestní akce spadají pod právní definici pracovního sporu a uskutečňují se „se záměrem podpořit pracovní spor“.

Zákony konzervativní vlády z 80. a 90. let omezily tuto právní imunitu na situace, kdy takovou akci schválilo nebo podpořilo řádně provedené tajné hlasování organizované odbory a kdy se akce týká pouze zaměstnavatele a jeho vlastních pracovníků s tím, že sekundární nebo solidární akce jsou nezákonné. Imunity byly zbaveny také kolektivní protestní akce vyhlášené k vynucení nebo prosazení tzv. „closed shop“, tedy systému, kdy jsou zaměstnávání pouze členové odborů, nebo pokud jde o neoficiální akce, k nimž se odbory písemně nepřihlásily. Smyslem tohoto zákona je preventivně zabránit vyhlášení stávek bez předcházejícího pečlivého zvážení okolností, např. hranice současné imunity, a pravděpodobného výsledku tajného hlasování. Výsledek tajného hlasování však může stávce poskytnout legitimní opodstatnění.

Od sedmdesátých let ve Velké Británii výrazně poklesl počet stávek i podíl pracovních dnů, ztracených v jejich důsledku. K tomuto snížení došlo spíše pod ekonomických tlakem než v důsledku legislativních změn. Odbory se musely rozhodnout mezi vyhlášením stávky, která mohla vést k uzavření provozu, nebo přežitím za podmínek diktovaných zaměstnavateli a s menším počtem pracovních míst. Odbory ve zpracovatelském průmyslu navíc zjistily, že jejich členové, kteří zůstali v zaměstnání, dosáhli svého bez vyjednávání o produktivitě a vyhrožování stávkou.

Řízení podniku, v němž existují odbory

V ideálním případě se odbory a management snaží spolu dobře vycházet, často na základě vztahu „dávej a ber“. Obě strany si uvědomují, že ani jedna z nich by nepřátelským postojem k druhé straně nebo neustálými konfrontacemi nic nezískala. Dá se předpokládat, že v této ideální situaci by oboustranný prospěch vyplýval z jednání, které bude v souladu jak s duchem, tak s literou dohodnutých společných postupů. Obě strany by nicméně nejspíš zaujaly realistické pluralistické stanovisko, kdy si budou uvědomovat nevyhnutelnost rozdílu v názorech, či dokonce i možnost sporu, ale budou zároveň věřit, že při dobré vůli obou stran lze dojít k řešení bez použití kolektivních protestních akcí.

Samozřejmě že realita šedesátých a sedmdesátých let byla často jiná. V určitých podnicích, například v automobilovém a loďařském průmyslu, byly nepřátelství a konfrontace zcela běžné. A majitelé novin, v zájmu udržení míru a zisku, nechávali své odbory po sobě téměř šlapat.

Časy se změnily. Jak již bylo dříve poznamenáno, moc odborů se snížila a vedení podniků mají sklon k převzetí iniciativy. Mohou mít snahu s odbory dobře vycházet, ale kolektivním pracovním vztahům přisuzují menší důležitost. Mohou mít za to, že je snadnější ve spolupráci s odbory pokračovat, protože poskytují užitečný, dobře zavedený komunikační kanál a platformu pro vyřizování stížností, projednávání disciplinárních záležitostí a otázek bezpečnosti při práci. Pokud by odbory neexistovaly, management by musel vypracovat vlastní

alternativy k vyřizování těchto záležitostí, což by bylo drahé a pravděpodobně neefektivní. Odbory a jejich představitelé zůstávají i nadále užitečným „mazadlem“ podnikového mechanismu. Popřípadě, jak naznačují Smith a Morton (1993), by snahou managementu mohlo být spíše bezpečnější odsunutí odborů na okraj sféry vlivu než jejich formální neuznávání a riziko vyvolání konfrontace: „Lépe je nechat postupně uvadat než přihnojováním oživit.“ Nicméně Purcell (1979) přišel s jiným názorem. Tvrdí, že vedení podniku dosáhne svých cílů úspěšněji, bude-li spolupracovat s odbory, zvláště pak pokud bude podporovat členství v odborech a podílet se na odborových záležitostech. Poměrně nedávno uvedla zpráva Towards Industrial Partnership (O partnerství v kolektivních vztazích) Asociace pro participaci v práci (The Industrial Participation Association) z roku 1995 zjištění, že zájmy odborů i zaměstnavatelů se ve velké míře shodují. Zpráva dále zdůrazňuje potřebu uznat legitimitu zastupitelských orgánů, přestože zároveň nepopírá rozdíly v názorech a cílech.

Způsoby realizace jsou sice velmi rozdílné, ale podle průzkumů, jako je Workplace Industrial Relations Survey (Šetření o kolektivních pracovních vztazích na pracovištích, 1990), se obecně soudí, že zaměstnavatelé byli schopni prosadit své privilegium – „management musí v podniku řídit“. Zdá se, že většinou získali zpět kontrolu nad způsobem organizace práce, zvláště v oblasti flexibilního využívání pracovní síly a formování širší kvalifikace či dokonce víceoborovosti. Klauzule o „statu quo“, která je typická pro mnoho smluv ve strojírenství a kvůli níž nemohl management bez souhlasu odborů změnit pracovní podmínky, v podstatě úplně vymizela.

Purcell a Sisson (1983) rozlišují v oblasti kolektivních pracovních vztahů čtyři typy manažerů:

- *Tradicionalisté*, kteří mají unitaristické přesvědčení (management a odbory musejí spolupracovat ve prospěch organizace) a jsou proti odborům a pro silný management.
- *Světaznalí paternalisté*, kteří mají také v podstatě unitaristické přesvědčení, ale zároveň nepovažují za samozřejmost, že jejich pracovníci přijmou podnikové cíle za své nebo že budou automaticky souhlasit s rozhodnutími managementu. Poměrně dost času a prostředků věnují na to, aby si jejich pracovníci osvojili ten správný přístup.
- *Světaznalí modernisté*, kteří jsou buď konstitucionalisté, kdy jsou smlouvou jasně dohodnuty mantinely kolektivního vyjednávání, ale management může volně rozhodovat o záležitostech, které nejsou předmětem smlouvy; nebo zastánci konzultací, kteří s kolektivním vyjednáváním souhlasí, ale nechtějí v kolektivní smlouvě zakotvit úplně všechno a místo toho se snaží minimalizovat počet dohodnutých pravidel a klást důraz spíše na společné konzultace, což má za následek, že se spíše řeší „problémy“, než aby se urovnávaly „spory“.
- *Standardní modernisté* jsou pragmatici nebo oportunisté. Odbory uznávají, ale kolektivní pracovní vztahy jsou především považovány za pojistku klidné podnikové atmosféry, a pokud se události nevyvinou jinak, tak se považují za neproblematické. Je to nejtypičtější přístup.

Spolupráce s odbory však může znamenat i pozitivnější partnerský přístup, řečeno slovy Johna Monkse (1994), „nalezení společné řeči v záležitostech, které se nejlépe řeší společným úsilím“. Při uzavírání kolektivních smluv lze použít kooperativní nebo integrační filo-

zofii vyjednávání, která je založena na tom, jak je vnímána vzájemná závislost managementu a pracovníků, a na přesvědčení obou stran, že tímto způsobem získají nejvíc oni sami.

Řízení podniku, kde neexistují odbory

Po pravdě řečeno – jak zjistilo Šetření o zaměstnaneckých vztazích na pracovištích (Workplace Employee Relations Survey) z roku 1998 – se většina organizací bez odborů obejde. Analýzou výsledků třetího Šetření o kolektivních pracovních vztazích na pracovištích (Workplace Industrial Relations Survey), provedenou Millwardem a kol. (1992), se zjistilo, že zaměstnanecké vztahy bez účasti odborů mají následující charakteristiky:

- Zaměstnanecké vztahy byly většinou manažerů považovány za lepší v organizacích bez odborů, než v organizacích, kde odbory působily.
- Stávky se téměř nevyskytovaly.
- Fluktuace pracovníků byla vysoká, ale absence nebyla horší.
- Úroveň odměňování byla obvykle stanovena výhradně managementem.
- Rozdíly v odměňování byly výraznější, byly více závislé na situaci na trhu a častěji se vyskytovalo odměňování podle pracovního výkonu. Také počet nízkých mezd byl vyšší.
- Obecně lze říci, že neexistovaly žádné alternativní způsoby nahrazení odborů v jejich roli představitelů pracovníků.
- Zaměstnanecké vztahy byly mnohem neformálnější než v organizacích, ve kterých odbory existovaly. V jedné čtvrtině pracovišť bez odborů nebyly zavedeny procedury vyřizování stížností a asi jedna pětina neměla formální procedury disciplinárního řízení.
- V otázkách organizace práce manažeri rozhodovali zcela neomezeně.
- Pracovní síly byly využívány flexibilněji než v organizacích s odbory, a to včetně většího využívání pracovníků „na volné noze“ (např. osob pracujících na dohodu o provedení práce či pracovních činnosti) a dočasných pracovníků.
- Pracovníci v organizacích bez odborů mají dvaapůlkrát větší pravděpodobnost, že budou propuštěni, než pracovníci podniků s odborovou organizací, a výskyt vynucených odchodů je vyšší.

Ze závěrů průzkumu vyplynulo, že mnohé z rozdílů, existujících mezi podniky s odbory a podniky bez odborů, je možné vysvětlit tím, že podniky bez odborů byly obvykle malé organizace, a skutečností, že většina takových podniků byly spíše samostatné, než aby byly součástí nějakého většího celku.

Další charakteristikou, v průzkumu neuvedenou, je skutečnost, že v podnicích bez odborů se jako alternativy ke kolektivnímu vyjednávání využívá uzavírání individuálních pracovních smluv. Teoreticky mají pracovníci právo při uzavírání takových smluv vyjednat, ale jak zjistila studie, provedená Anglia Polytechnic University (1995), v 500 zkoumaných podnicích byla aktivita pracovníků při sjednávání pracovních smluv jen minimální. Z toho lze usoudit, že individuální pracovní smlouvy „dokazují podstatnou nerovnost v postavení při vyjednávání“, což naznačuje, že by si odbory mohly udržet svou roli i v budoucnu.

Z pohledu pracovníka je tento závěr neradostným obrazem budoucích pracovních vztahů, ale nejspíše jen v malých, nezávislých podnicích. Některé z nich mohou být to, co Marchington (1995) nazývá tradičním vykořisťovatelským zaměstnavatelem. Pod tlakem okolí může být podnik donucen snižovat náklady a zvyšovat flexibilitu a rychle reagovat na požadavky zákazníků. Mnoho manažerů cítí, že tyto cíle mohou být dosaženy jen bez vměšování odborů.

Některé větší organizace, například IBM nebo Marks & Spencer, se bez odborů obejdou díky tomu, že zavedly politiku „nahrazení odborů“. Nabízejí kompletní soubor pracovních podmínek a zaměstnaneckých výhod, který mohou pracovníci považovat za atraktivní alternativu členství v odborech. Tento přístup bude pravděpodobně zahrnovat i vysoce konkurenční plat s harmonizovanými pracovními podmínkami, testy zaměřené na výběr uchazečů odpovídajících podnikovým normám, důraz na komunikaci s pracovníky a poskytování informací, systém přijímání a orientace pracovníků, jehož cílem je vštípit pracovníkům mravní hodnoty organizace, důraz na vzdělávání a rozvoj kariéry a slib jistoty zaměstnání a práce přinášející uspokojení. Takové podniky se mohou velice blížit modelu řízení lidských zdrojů (ačkoliv samy by to tak nenazvaly a tvrdily by, že tento přístup k pracovníkům používaly ještě předtím, než řízení lidských zdrojů vzniklo).

Metody řízení lidských zdrojů zaměřené na zvýšení oddanosti pracovníků formou zapojování pracovníků a komunikačních procesů nabízejí způsob, který mohou některé organizace bez odborů použít k udržení uspokojivé atmosféry zaměstnaneckých vztahů. Ale není to jednoduché. Řízení lidských zdrojů bude úspěšné jen tehdy, bude-li v souladu se základními podnikovými hodnotami a stylem řízení a bude-li přijat logický a integrující přístup zavádění metod řízení lidských zdrojů.

50 Vyjednávání a smlouvání

Kolektivní vyjednávání vyžaduje uplatnění vyjednávacích dovedností. Během procesu vyjednávání o kolektivních věcných dohodách týkajících se pracovních podmínek pracovníků je zapotřebí umět i smlouvat. (Angličtina používá v této souvislosti dva termíny: „negotiating“ či „negotiation“, tj. vyjednávání, tedy formální diskuse o nějakém problému s cílem dosažení dohody, a „bargaining“, tj. smlouvání, tedy opět diskuse mezi dvěma partnery směřující k dosažení dohody o transakci. Zdá se, že někteří autoři používají první termín v obecnějším slova smyslu, zatímco druhý termín spíše v souvislosti s vyjednáváním o mzdách nebo s vyjednáváním, při němž se postupně sblížují stanoviska partnerů. Čeština nerozlišuje a používá jako ekvivalent obou anglických termínů výraz „vyjednávání“. V některých případech však v zájmu autentičnosti překladu autorových formulací budeme přece jen rozlišovat. – Poznámka překladatele.) Vyjednávací dovednosti jsou potřebné i v mnoha dalších oblastech personální práce, například při dojednávání individuálních pracovních smluv a smluv s externími dodavateli práce, ale tato kapitola se soustřeďuje jen na ty dovednosti, které jsou potřebné pro kolektivní vyjednávání. Kapitola pojednává o povaze a procesu vyjednávání a smlouvání, zvyklostech při smlouvání, fázích vyjednávání a souhrnně o potřebných dovednostech.

Povaha vyjednávání a smlouvání

Vyjednávat znamená hovořit s cílem najít formulace, na kterých se lze dohodnout. Smlouvat znamená projít jistými etapami, které vedou k nalezení podmínek transakce. Kolektivní vyjednávání je v podstatě proces vyjednávání – rozmluva, za níž se skrývá naděje že se dosáhne dohody, aniž by se muselo použít hrubého nátlaku (i když při jednání mohou padnout i některá silnější slova).

Během tohoto vyjednávacího procesu dochází ke smlouvání. To znamená dospět k bodu dohody, který při vyjednávání o mzdách může ležet někde mezi počátečním požadavkem odborů, řekněme šestiprocentního růstu mezd, a nabídkou zaměstnavatele, řekněme tříprocentního růstu. Kde mezi těmito krajními polohami nakonec dojde k dohodě, závisí na relativní síle postavení, kterou obě strany při vyjednávání prokáží, na realnosti nabídky či protinabídky, na míře, s jakou umějí jednotlivé strany rozvinout své umění smlouvat, a na naprosté rozhodnosti jedné nebo obou stran usilovat o svůj záměr anebo neustoupit (to může být výrazem vyjednávací síly).

Vyjednávání

K vyjednávání dochází tehdy, když se sejdou dvě strany za účelem dosažení dohody. Té lze dosáhnout procesem sblížování (tato situace je v obchodním jazyce někdy nazývána jako „ochotný kupující – ochotný prodejce“), kdy obě strany vynakládají stejné úsilí na uzavření

oboustranně výhodné smlouvy. Je zřejmé, že v takovém případě zůstanou vztahy mezi oběma partnery harmoničtější než v případě, že se uzavře smlouva zvýhodňující jen jednu z vyjednávajících stran. Každopádně by prvotním cílem každého vyjednavače mělo být postupovat tak, aby výsledky byly oboustranně výhodné.

Některá vyjednávání lze však charakterizovat jako „divergentní“, tedy rozcházející se až protichůdná, kdy jedna nebo obě strany jedná s cílem získat od druhé strany co možná nejvíce, ale zároveň ztratit co nejméně. Za těchto okolností se vyjednávání může proměnit v bojovou hru. Je to bitva v tom smyslu, že vyjednavací se sice střetávají na intelektuálním poli, ale zároveň používají těžké zbraně v podobě sankcí a výhrůžek. Stejně jako v ostatních bitvách i zde může vyjednavací proces přinést Pyrrhovo vítězství, kdy se obě strany, tedy i zdánlivě zvítězivší strana, stáhnou do ústraní, aby nařikaly nad svými ztrátami a léčily si své rány. Je to hra v tom smyslu, že se obě strany snaží zvítězit, ale přesto tu jsou jisté konvence nebo jistá pravidla, se kterými obě strany tiše souhlasí nebo je uznávají, i když je v zápalu boje občas poruší.

Vyjednávání mohou být zpravidla rozdělena do čtyř fází:

1. příprava na vyjednávání: stanovení cílů, definování strategie a shromažďování údajů;
2. zahájení;
3. smlouvání;
4. zakončení.

Předtím než podrobněji analyzujeme tyto etapy, bude možná užitečné popsat si proces smlouvání a uvést typické zvyklosti, které při smlouvání platí.

Proces smlouvání

Proces smlouvání se skládá ze tří odlišných, avšak souvisejících funkcí. Za prvé, vyjednavací stanovují svou vyjednavací pozici vůči druhé straně. Za druhé, zjišťují slabé stránky ve vyjednavací pozici protistrany a snaží se ji přesvědčit, že musí, pokud je to nevyhnutelné, krůček po krůčku ustoupit ze své pozice do pozice, která je bližší vyjednavacově cíli. A za třetí, na základě získaných informací a reakcí protistrany upravují nebo potvrzují svůj původní odhad vlastní vyjednavací pozice, čímž si připravují co možná nejvýhodnější půdu pro samotné vyvrcholení smlouvání.

Peters (1968) charakterizoval podstatu procesu smlouvání:

Ve zručných rukou splňuje vyjednavací pozice dvě úlohy. Zatajuje a odhaluje. Prostřednictvím vyjednavací pozice vyjednavac naznačuje – odhaluje postupně, krůček po krůčku – svoje maximální očekávání, a zároveň tak dlouho, jak je to jen nutné, utajuje své minimální naděje. Nepřímými prostředky, jakými jsou způsob provedení a načasování změn ve vaší vyjednavací pozici, se jakožto vyjednavac snažíte přesvědčit protistranu, že vaše maximální očekávání je vlastně minimální hranice, pod kterou nepůjdete. Jak jednou na začátku vyjednávání zaujmete příslušnou vyjednavací pozici, každá změna ve vašem postoji by měla více ozřejmit vaše maximální očekávání. Každá změna by rovněž měla být uskutečněna tak, aby povzbudila nebo donutila druhou stranu poskytnout vám alespoň stejně, ne-li větší množství informací, jaké jste jí poskytl vy.

Zvyklosti při smlouvání

V kolektivním vyjednávání existují jisté zvyklosti, o kterých, ačkoli nejsou nikde zakotveny, zkušený a seriózní vyjednavací vědí a které akceptují, ale které v zápalu boje nebo začátečnickem v této hře mohou být porušeny. Tyto zvyklosti napomáhají vytvořit atmosféru důvěry a porozumění, která je nezbytná pro udržení takových stabilních vztahů mezi jednájícími, které jsou pro obě strany přínosné. Některé z nejčastěji akceptovaných zvyklostí jsou:

- Ať už při smlouvání dojde k čemukoli, obě smluvní strany se účastní vyjednavacího procesu s nadějí dosáhnout dohody.
- Zatímco výhodnější než útoky, silná slova, výhrůžky a (kontrolované) ztracení rozvahy je vedení jednání v civilizovaném a přátelském duchu, jsou tyto praktiky vyjednavací někdy používány pro zdůraznění rozhodnosti k dosažení svého záměru a pro oťřesení oponentovy jistoty a duchapřítomnosti – ale obě strany by tyto praktiky měly pokládat za legitimní taktiku a neměly by dovolit, aby to oťřásko základní vírou v oboustrannou poctivost a bezúhonnost nebo přáním dohodnout se bez drastických kroků.
- Zákulisní diskuse jsou vzájemně prospěšné ve smyslu zjišťování postojů a úmyslů a uhlazování cesty vedoucí k dohodě, ale nikdo by se na ně neměl odvolávat, zvláště ne při formálních setkáních, pokud se na tom ovšem obě strany předem nedohodnou.
- Každá strana by měla být přirozeně připravena na změnu svých původních postojů.
- Při vyjednávání je běžné, ačkoli nevyhnutelné, postupovat i formou alternativních nabídek a protinabídek obou partnerů, které neochvějně vedou směrem k dohodě.
- Jednou skutečně ustupky nemohou být rušeny.
- Závazné nabídky nesmějí být stáhnuty, ale je legitimní předkládat a odvolávat podmíněné nabídky.
- Dokud se strany nedohodnou na tom, že bez prostředníka nedojde k dalšímu pokroku, neměla by se do jednání vměšovat žádná třetí strana.
- Konečná dohoda by měla být napsána zcela jasně – neměla by připouštět možnost dvojího výkladu a dohodnuté podmínky by měly být plněny bez dalších úprav.
- Konečná dohoda by v maximálně možné míře měla být formulována tak, aby se zmírnila míra dopadu na reputaci nebo důvěryhodnost druhé strany.

Příprava na vyjednávání

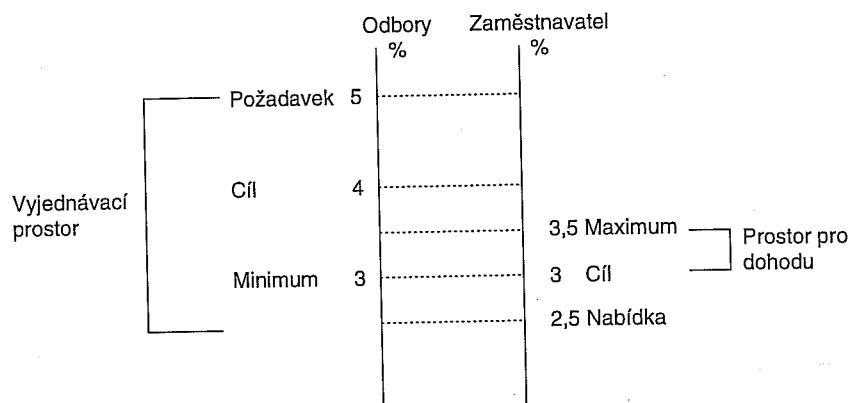
K vyjednávání dochází v atmosféře nejistoty. Ani jedna strana neví, jak silná je oponentova vyjednavací pozice nebo čeho chce skutečně dosáhnout a co je připraven přijmout. Neví, jak daleko bude druhá strana připravena ustoupit, ani nezná sílu jejího přesvědčení.

Při typickém vyjednávání o mzdách vymezí odbory nebo jiné orgány zastupující pracovníky vznášející požadavky tři body:

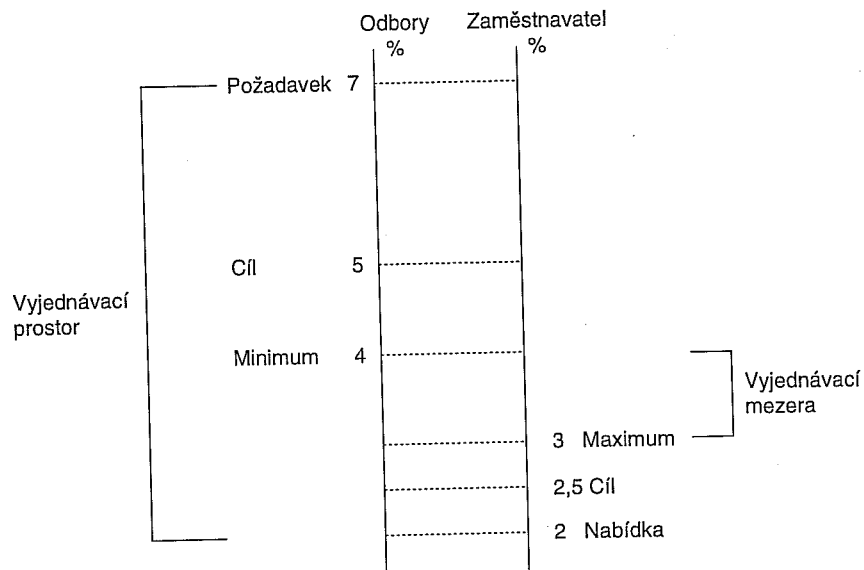
- cíl, kterého by chtěly dosáhnout;
- minimum, které přijmou;
- vstupní požadavek, o kterém se domnívají, že nejvíce napomůže k dosažení cíle.

Zaměstnavatelé definují tři podobné body:

- cílovou dohodu, které by chtěli dosáhnout;
- maximum, které by byli připraveni poskytnout;
- vstupní nabídku, kterou předloží a která jim poskytne dostatečný prostor pro manévrování k dosažení jejich cíle.

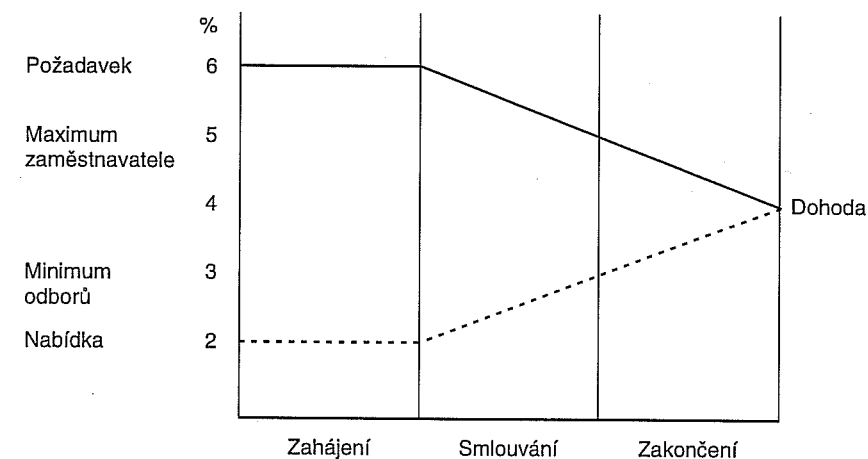


Obr. 50.1 Vyjednávací prostor s prostorem pro uzavření dohody



Obr. 50.2 Vyjednávací prostor s vyjednávací mezerou

Rozdíl mezi požadavkem odborů a nabídkou zaměstnavatele tvoří vyjednávací prostor. Pokud je vaše maximum vyšší než jejich minimum, vytvoří se prostor pro uzavření dohody. To je znázorněno na obrázku 50.1. V tomto případě je pravděpodobnost uzavření dohody bez větších potíží poměrně vysoká. Problémy nastávají teprve tehdy, když vaše maximum je nižší než jejich minimum, viz obrázek 50.2. Pokud existuje prostor pro uzavření dohody, vyjednávání se během času vyvíjí tak, jak je ukázáno na obrázku 50.3.



Obr. 50.3 Fáze vyjednávání

Cíle

Cíle v podobě konečné dohody a počáteční a minimální / maximální nabídky a dohody jsou podmíněny:

- přesvědčením obou stran o relativní síle svých argumentů;
- relativní mocí / silou obou stran;
- velikostí vyjednávacího prostoru, který vyjednávající strany chtějí připustit;
- schopností zaměstnavatele platit;
- odměňováním existujícím mimo podnik;
- mírou inflace – ačkoli zaměstnavatelé neradi připouštějí, že je jejich úkolem chránit své pracovníky před inflací, životní náklady jsou často jedním z hlavních argumentů, na jehož základě odbory žádají zvyšování mezd.

Strategie

Strategie vyjednávání by měla být naplánována tak, aby jasně směřovala k dohodě, a měla by obsahovat maximální hranici, na kterou je vyjednávač připraven couvnout, tj. míru ústupu. Je třeba udělat dvě rozhodnutí:

1. Určit mezníky, kterých se má vyjednaváč držet při ústupu, v případě odborů od počátečního požadavku k závěrečné dohodě a v případě zaměstnavatele od počáteční ke konečné nabídce. To vše závisí na velikosti vyjednavacího prostoru, který byl vytvořen.
2. Stanovit soubor nástrojů vyjednávání, které chce zaměstnavatel použít jako odpověď na jakýkoliv soubor nástrojů, které předloží odbory. Cílem zaměstnavatele by mělo být připravit prostor, ve kterém by v průběhu vyjednávání docházelo k vzájemným výměnám ústupků. Z jeho úhlu pohledu je třeba mít v zásobě různé podmínky, které odbory budou muset akceptovat jako kompenzaci jakýchkoliv ústupků, které je zaměstnavatel připraven učinit. Zaměstnavatelé mohou například požadovat jako protihodnotu zvýšení mzdy prodloužení doby, než dojde k dalšímu jednání.

Přípravné kroky

Vyjednaváči se musejí na vyjednávání pečlivě připravit, aby, jak říká Aneurin Bevan, „nešli k jednacímu stolu nazí“. Měli by podniknout následující kroky:

- Připravit si seznam argumentů, které chtějí použít na podporu svých záměrů.
- Připravit si seznam nejpravděpodobnějších argumentů a protiargumentů, které pravděpodobně použije druhá strana.
- Připravit si protiargumenty na argumenty protistrany.
- Opatřit si na podporu svých záměrů potřebné údaje.
- Vybrat si vyjednavací tým – ten by nikdy neměl mít méně než dva členy, ve většině případech spíše tři nebo více členů: jeden tým povede a bude jménem ostatních jednat, jeden bude pořizovat zápis a dodávat vyjednaváči potřebné informace a další členové týmu budou pozorovat protistranu a podle předem obdržených instrukcí sehraji při vyjednáváních specifickou úlohu.
- Seznámit členy vyjednavacího týmu s jejich rolemi a vyjednavací strategií a taktikou, kterou si mají osvojit – je-li to vhodné, měly by být v tomto okamžiku dohodnuty prohlášení nebo argumenty, jejichž použití si strategický plán žádá.
- Nacvičit s členy vyjednavacího týmu jejich role; mohou být požádáni, aby předložili ostatním členům své záměry a nechat je, aby se vypořádali s reakcemi ostatních; nebo jeden ze členů si může zahrát na ďáblovu advokáta a nutit vedoucího týmu nebo ostatní členy vypořádat se s nepříjemnými poznámkami nebo triky vyjednávání.

V tomto stadiu je možné se neformálně sejit s jedním nebo více zástupci protistrany s cílem zjistit jejich postoje, zatímco oni zjišťují vaše. Tento systém „prvního varování“ může sloužit k tomu, aby se vyzkoušelo, zda jedna ze stran neupraví své počáteční požadavky nebo nabídky – může k tomu dojít tím, že jedna strana přesvědčí druhou o síle své pozice nebo o své odhodlanosti trvat na požadavku nebo postavit se na odpor.

Zahájení

Zahajovací taktiky mohou být následující:

- Zahájit realisticky a postupovat umírněně.
- Odmítnout předložený návrh protistrany; ale nezničit přitom její schopnost manévrování.

- Zkoumat postoje, klást otázky, všimnout si chování a především pozorně naslouchat s cílem odhadnout silné a slabé stránky a taktiku protistrany a to, do jaké míry bluffuje.
- Nedělat v této fázi vyjednávání žádné ústupky.
- Chovat se při diskusi o návrzích neutrálně a neosobně (příliš nemluvit).

Smlouvání

Poté co se zahajovací fáze dostane do svého závěru, nastává čas pro samotné smlouvání, při kterém se zmenší rozdíl mezi původními postoji a kdy se jednotlivé strany pokoušejí navzájem přesvědčit o tom, že jejich argumenty jsou natolik závažné, že přinutí protistranu přistoupit na méně výhodné podmínky, než původně zamýšlela. Mohou být použity následující taktiky:

- Vždy předkládat podmíněné návrhy: „Když vy uděláte tohle, tak my zvážíme, jestli uděláme tamto“ – slova hodná zapamatování jsou: když..., tak...
- Nikdy nedělat jednostranné ústupky: vždy se něčeho vzdějte jen jako protihodnoty k ústupu protistrany: „Když se my zavážeme k x, tak předpokládáme, že vy se zavázete k y.“
- Vyjednavat o všech podmínkách jako celku: vyjednaváči by neměli protistraně dovolit, aby probírala jeden bod po druhém.
- Nechávat jednotlivé otázky otevřené, aby se neuzavřela možnost získat maximální užitek z případných ústupků.

Zakončení

Kdy a jak mají vyjednaváči ukončit své jednání, je věcí názoru a závisí to na odhadnutí síly argumentů protistrany a na její odhodlanosti je prosadit. Nabízí se několik způsobů zakončení:

- ústup od některých podmínek, nejlépe od těch méně významných, a nabídnout je jako protihodnotu k uzavření dohody – ústupek může být nabídnut přijatelnějším způsobem, než ve fázi smlouvání: „Pokud souhlasíte s tím, že uzavřeme dohodu za podmínek x, tak my se zavážeme k y.“;
- uzavření dohody: odstraněním rozdílů v postojích nebo dohodou na nových skutečnostech, jakými jsou prodloužení doby jednání, dohoda na zpětných platbách, postupný růst mezd nebo společné prohlášení o záměru udělat něco v budoucnosti (např. zavést plán produktivity);
- shrnutí toho, co se do dnešního dne stalo, především zdůraznění učiněných ústupků a míry pokroku v jednání, ke které došlo, a uvedení skutečností, že se dosáhlo konečných postojů;
- vyvinutí nátlaku prostřednictvím hrozby závažných následků, ke kterým dojde, pokud se strany nedohodnou nad „konečnými“ požadavky nebo pokud nebude akceptována „poslední“ nabídka;
- nabídka druhé straně, aby si vybrala mezi dvěma postupy.

Zaměstnavatelé by neměli předkládat konečnou nabídku, kterou nemíní vážně. Jestliže ve skutečnosti není jejich poslední nabídkou a odbory tento pokus o neupřímnost odhalí, budou zaměstnavatelé muset přistoupit na další ústupky a utrpí tím jejich důvěryhodnost. Každá ze

stran se pochopitelně bude snažit donutit protistranu, aby odhalila, do jaké míry dosáhla své konečné pozice. Vyjednávači by však neměli dovolit, aby se dostali pod tlak. Pokud se vyjednávači chtějí vyhnout tomu, aby se k něčemu zavázali a tím pádem zpochybnili své „konečné“ slovo, měli by co nejrozhodněji vyjádřit, že toto je nejdále, kam zajdou. Zvyklosti při smlouvání však dovolují, aby přesto došlo k posunu z této „konečné pozice“, a to na základě *qui pro quo*, tedy výměny vyjednávačů.

Dovednosti vyjednávat a smlouvat

Vyjednávací dovednosti

Hlavními vyjednávacími dovednostmi jsou:

- *schopnost analyzovat* – schopnost odhadnout klíčové faktory, které ovlivní vyjednávací postoje a taktiku obou stran, a použít tohoto odhadu k tomu, aby se zmobilizovaly všechny skutečnosti a argumenty, které mohou podpořit zájmy vyjednávací strany a oslabit zájmy protistrany;
- *empatie* – schopnost vžít se do kůže protistrany nejen z důvodů, aby se porozumělo tomu, čeho doufá protistrana dosáhnout, ale také tomu, proč má tato očekávání a proč se rozhodla je prosadit;
- *schopnost plánovat* – schopnost vypracovat a uskutečnit vyjednávací strategii a taktiku, ale také připravenost na pružné přizpůsobení taktiky podle toho, jak se vyjednávání bude vyvíjet;
- *interaktivní dovednosti* – schopnost dobře vycházet s ostatními lidmi, být přesvědčiví, aniž byste byli arogantní, učinit poznámku, aniž by byla použita k zpochybnění vážnosti protistrany, prokázat respekt ke korektním argumentům a poznámkám protistrany a klást otázky k těm, které nejsou zcela jasné, schopnost rychle reagovat na změnu nálady a protivníkovy reakce způsobem, který posune jednání blíže ke konsenzu (a dosažení dohody je konečným cílem);
- *komunikační dovednosti* – schopnost sdělovat informace a argumenty jasně, pozitivně a v logickém sledu a zároveň být připraven naslouchat druhé straně a příslušně reagovat.

Dovednosti při smlouvání

Základními dovednostmi při smlouvání jsou:

- schopnost vytušit míru toho, jak moc protistrana chce nebo čeho rozhodně chce ze svých požadavků dosáhnout, nebo jak moc bude trvat na své nabídce;
- a naopak schopnost neprozradit, co skutečně chcete (smlouvání, jak bylo dříve zmíněno, je jak o zatajování, tak o odhalování) – pro prodávající na tržišti je vždy snadnější vést tvrdé smlouvání s kupujícím, který nějak prozradil, že po výrobku touží;
- pružný realismus – schopnost činit při procesu smlouvání realistické kroky ke zmírnění požadavků nebo rozšíření nabídky, což ukáže, že vyjednávač hledá cestu k přijatelné dohodě a je připraven příslušně reagovat na kroky protistrany;

- *respekt* – schopnost dokázat protistraně, že vyjednávač respektuje její názory, a třebaže s nimi nesouhlasí, bere je vážně;
- *citlivost* – schopnost postřehnout změny v náladě a ve směru, kam se protistrana ubírá, nebo odhalit mezery v argumentech a rychle na ně reagovat s cílem získat pro sebe výhodu.

Získávání dovedností

Dovednosti potřebné pro vyjednávání a smlouvání se získávají zkušenostmi. Do určité míry se je můžete naučit ve škole při hraní rolí a simulacích, ale ty nikdy nemohou nahradit realitu, kdy sedíte u stolu s oponentem a probíráte požadavky a protinávrhy, činíte poznámky, čelíte konfrontacím a vypracováváte a aplikujete taktiku potřebnou k dosažení uspokojivé dohody. Je dobré být si vědom potřebnosti uplatnění výše jmenovaných dovedností, ale smysl dostávají jen při samotném vyjednávání.

Nejlepším způsobem, jak se těmto dovednostem naučit, je stát se pomocným členem týmu a mít tak možnost pozorovat a zaznamenávat taktiky, přístupy a dovednosti používané oběma stranami a plánovitě se stále více a více do jednání zapojovat. Dobrý vedoucí týmu vyjednávače – začátečníka vychovává a vyhodnocuje průběh každého jednání, posuzuje, co proběhlo dobře, co špatně a proč tomu tak bylo. Tímto způsobem získal autor své vlastní vyjednávací dovednosti a byly mu k užítku, když musel čelit úkolu provést vyjednávací týmy stimulujícími, podnětnými, ale někdy i frustrujícími procesy vyjednávání na podnikové, regionální a národní úrovni.

51 Zapojování a participace pracovníků

Klesající význam odborů popsany ve 48. kapitole znamenal, že se v mnoha organizacích více pozornosti než kolektivnímu vyjednávání věnovalo formám zapojování a participace pracovníků. Zájem o tuto oblast vzbudila teorie řízení lidských zdrojů, která obhajovala vytváření vzájemné oddanosti mezi podnikem a pracovníky, posilování pravomocí a přímou komunikaci. Tom Peters (1988) napsal, že zaměstnavatelé by měli „zapojovat všechny do všeho“, z čehož „by měl vyplynout několikasetprocentní přírůstek produktivity“.

V této kapitole jsou:

- Definovány a, pokud je to vůbec možné, od sebe odlišeny pojmy zapojování a participace pracovníků – existuje řada různých definic.
- Identifikovány formy a úrovně procesu zapojování a participace pracovníků a důvody jejich zavádění.
- Popsány nejpoužívanější metody zapojování pracovníků, jakými jsou zjišťování názorů pracovníků pomocí zvláštních šetření, kroužky kvality a systémy zabezpečující získávání zlepšovacích návrhů a připomínek od pracovníků (metodami komunikace, jako je týmový brífink, se zabývá následující kapitola).
- Zkoumány hlavní metody participace, jakými jsou společné konzultativní výbory, podnikové (závodní) rady (zvláště Evropské podnikové rady) a ředitelé zastupující pracovníky (poznámka překladatele: z angl. *worker director* – jeden z ředitelů, který je představitelem pracovníků).
- Posouzen výskyt procesů zapojování a participace pracovníků a jejich prospěšnost.
- Zvažovány přístupy k zavádění zapojování a participace pracovníků.

Definice

Aby se obsáhly všechny formy poskytování informací, konzultací a participace jednotlivců nebo představitelů pracovníků, používají se někdy termíny „zapojování pracovníků“ a „participace“ jako synonyma, která lze shrnout do obratu „poskytnout pracovníkům prostor k vyjádření“. Kolektivní vyjednávání nemusí být do této definice zahrnuto. Může se jednat o všechny managementem iniciované a zavedené procesy v organizaci poskytující pracovníkům informace o podnikových aktivitách, rozhodnutích a výsledcích. Jestliže mezi těmito pojmy nerozlišujeme, mohou také zahrnovat všechny procedury, mechanismy a procesy, zavedené buď jednostranně managementem, nebo se souhlasem odborů, které pracovníkům prostřednictvím odborů nebo jiných jejich představitelů umožňují ovlivňovat a podílet se na rozhodování o záležitostech, které se týkají jejich zájmů.

Britský Institute of Personnel and Development ve svém Kodexu pro zapojování a participaci pracovníků například pod pojmem „participace“ rozumí jak zapojování pracovníků do řešení podnikových problémů, tak participaci na rozhodování jako takovou. Mnoho od-

borníků však mezi pojmy zapojování a participace pracovníků rozlišuje, i když, jak dále uvádíme, existuje mnoho různých interpretací toho, co jednotlivé pojmy znamenají.

Zapojování pracovníků

Marchington a Goodman (1992) definují zapojování pracovníků jako „takové postupy, které jsou v principu iniciovány vedením podniku a mají vést k vyšší informovanosti pracovníků a k jejich větší oddanosti k organizaci“. Podotýkají, že z této definice, „je patrná iniciativa zaměstnavatelů“. Zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje příležitost ke zvýšení jejich angažovanosti v jejich vlastní práci a v jejich organizaci „jinou formou, než prostým vyjednáváním o mzdě a práci“.

Podle Briana Stevens, ředitele Společnosti pro zapojování a participaci pracovníků (Involvement and Participation Society, 1990): „Zapojování pracovníků k účasti na řešení podnikových problémů vychází z uznání toho, že pracovníci mají obrovský nevyužitý potenciál, ale že manažeři si ponechávají právo řídit.“

Marchington a Goodman (1992) podotýkají, že zapojování pracovníků se liší od kolektivního vyjednávání a demokracie v pracovních vztazích, „které jsou jasnými formami podřízení se na moci a společného rozhodování managementu a pracovníků – prostřednictvím jejich představitelů“. Domnívají se, že, „zapojování pracovníků má možná méně specifický, mírnější a obecnější význam než participace“.

Participace

Guest a Fatchett (1974) definovali participaci jako, „jakýkoliv proces, pomocí kterého jedinec nebo skupina osob rozhoduje (tj. vědomě ovlivňuje) o tom, co jiná osoba nebo skupina lidí bude dělat“. Stevens (1990) se domnívá, že, „participace je o zvýšení účasti pracovníků na rozhodovacích procesech“. Marchington a kol. pod pojmem participace rozumějí „vliv pracovníka, který může být uplatňován při vyjednávání o širokém okruhu záležitostí týkajících se organizace, provádění práce a pracovních podmínek“.

Demokracie v pracovních vztazích

Termín „demokracie v pracovních vztazích (či také kolektivní demokracie)“ byl hodně používán na konci 70. let a týkal se forem podílení se na moci v průmyslových odvětvích, na jejichž fungování měly významný vliv odbory. Cílem „kolektivní demokracie“ je poskytnout pracovníkům nebo jejich představitelům větší právo na účast při rozhodování – často k tomu dochází vytvořením funkce „ředitele zastupujícího pracovníky“ v užším vedení podniku. To byla doba Bullockovy komise (Komise na zkoumání otázek „kolektivní demokracie“ nebo také „demokracie na pracovišti“ – The Committee of Inquiry on Industrial Democracy), která v roce 1977 vydala zprávu spíše o tom, jak jsou, než zda by pracovníci měli být zastoupeni (prostřednictvím jejich odborů) v užších vedeních soukromých podniků. Bullockova zpráva byla jednoznačně odmítnuta a v dnešní době se ve Velké Británii o „kolektivní demokracii“ už diskuse příliš nevedou.

Rozdíl mezi zapojováním pracovníků a participací

Shrneme-li, pak *zapojování pracovníků* je proces zpravidla iniciovaný managementem s cílem zvýšit informovanost pracovníků a prostřednictvím toho posílit jejich oddanost a sepeť

s podnikem. Procesy zapojování pracovníků mají sklon jednat s pracovníky jako s jednotlivci, tzn. že je spíše oslovují přímo, tváří v tvář, než prostřednictvím jejich představitelů.

Oproti tomu se *participace* týká spíše kolektivních než individuálních procesů, což pracovníkům umožňuje ovlivňovat prostřednictvím svých zástupců rozhodování. Termín participace může být rozšířen o formy finanční participace, jakým je například podíl na zisku či jiném hospodářském výsledku.

Cíle zapojování a participace pracovníků

Institute of Personnel and Development ve svém *Kodexu pro zapojování a participaci pracovníků ve Velké Británii (Code on Employee Involvement and Participation in the United Kingdom, 1993c)* uvádí, že v každé organizaci by zapojování a participace pracovníků mělo:

- vést k vytvoření oddanosti všech pracovníků k organizaci v zájmu její úspěšnosti;
- umožnit organizaci lépe uspokojovat potřeby svých zákazníků a lépe se přizpůsobovat měnícím se požadavkům trhu, a tím pro sebe i své pracovníky maximalizovat vyhlídky do budoucnosti;
- pomoci organizaci zlepšit výkon a produktivitu a zavést nové metody práce, které by odpovídaly novým technologiím, orientovaným na mobilizaci znalostí a praktických dovedností všech jejích pracovníků;
- zvýšit uspokojení pracovníků plynoucí z jejich práce;
- poskytnout všem pracovníkům příležitost ovlivňovat a zapojit se do těch rozhodovacích procesů, které by se mohly dotýkat jejich zájmů.

V roce 1988 CBI (Confederation of British Industry – Konfederace britského průmyslu) vydala prohlášení, ve kterém vyjadřuje své přesvědčení, že zapojování pracovníků:

- je řada postupů vytvořených v zájmu získání podpory, porozumění a optimálního přispění všech pracovníků organizace a v zájmu získání jejich oddanosti jejím cílům;
- pomáhá organizaci poskytovat svým zákazníkům a klientům nejlepší možné služby nákladově nejefektivnějším způsobem;
- znamená poskytovat pracovníkům příležitost ovlivňovat a tam, kde je to vhodné, účastnit se rozhodovacích procesů o záležitostech, které se jich týkají;
- je přirozenou součástí kvalitní manažerské práce, a neomezuje se tudíž jen na vztahy mezi vedením a představiteli pracovníků;
- může být zaváděna pouze dobrovolně, a to specificky způsobem, který je v souladu s činností, strukturou a historií organizace.

Jak poznamenávají Kessler a Bayliss (1992), přístup CBI je individualistický a unitaristický a jestliže by pracovníci stále kladli důraz na kolektivní postupy prostřednictvím odborů, pak by asi někteří zaměstnavatelé považovali svou politiku zapojování pracovníků za neúspěšnou.

Jak uvedl Beardwell (1998), problém je v tom, jak lze pracovníkům „poskytnout prostor k vyjádření“. Doporučuje, aby rozhodující otázkou bylo: „Co nejlépe vyjadřuje pracovníka hlediska v mé organizaci?“ Zároveň poznamenává, že vedení organizací během posledních deseti let opustila pojem „vzájemnosti“ a více se soustředila na dosažení jednoty pomocí partnerství, ale tento přístup oslabuje roli vyjadřování pracovníků.

Formy zapojování a participace pracovníků

Marchington (1995a) identifikoval pět forem zapojování a participace pracovníků:

Komunikace shora dolů

Komunikace shora dolů, tedy sestupná komunikace (skupinový brífink a schůze), probíhá směrem od manažerů k pracovníkům s cílem informovat a „vychovat“ personál tak, aby přijal záměry vedení podniku. Začátkem 90. let to byla ve Velké Británii nejoblíbenější forma zapojování pracovníků.

Řešení problémů zdola nahoru

Záměrem při řešení problémů zdola nahoru je proniknout do znalostí a názorů pracovníků, ať už na úrovni jednotlivce nebo v malých skupinkách. Cílem je zvýšit množství nápadů v organizaci, podnitit smysl pro spolupráci při plnění pracovních úkolů a zlegalizovat změny. Otázkami zjišťování názorů pracovníků prostřednictvím zvláštních šetření, kroužků kvality a systémů zabezpečujících získávání zlepšovacích návrhů od pracovníků se zabýváme dále v textu – do této kategorie metod možná patří i TQM (komplexní řízení kvality) nebo výbory pro zlepšování služeb zákazníkům.

Participace na úkolech

Participace na úkolech a přetváření (redesign) pracovních míst vedou k tomu, že se pracovníkům rozšíří okruh a typ úkolů, kterými se budou zabývat. K vytváření pracovních úkolů mohou být použity některé z následujících přístupů: horizontální seskupování pracovních úkolů (rozšiřování práce o úkoly podobné povahy), obohacování práce, vertikální seskupování pracovních rolí (přebírání větší odpovědnosti za kontrolní činnosti) a týmová práce (tým si sám organizuje práci, čímž se stává „sebeřídícím“, autonomním).

Konzultace a participace představitelů pracovníků

Konzultace a participace představitelů pracovníků umožňuje pracovníkům, aby se prostřednictvím svých představitelů zúčastňovali na rozhodování managementu. Jeden z důvodů, proč by management měl podporovat tuto formu participace, je možnost použít ji jako bezpečnostní pojistku – jako alternativu k formálním sporům – prostřednictvím které by vedení podniku byly adresovány závažnější stížnosti pracovníků. Managementy některých podniků zavedly společné konzultace s cílem zabránit uznání odborů jako partnera, nebo dokonce prý proto, aby podlomily jejich činnost. Tento druh participace probíhá formou společných konzultativních výborů, kterými se ještě v této kapitole budeme zabývat. Do této kategorie rovněž spadá jmenování ředitelů zastupujících pracovníky.

Finanční zainteresovanost / participace

Formou finanční zainteresovanosti nebo participace jsou takové formy odměňování, jako jsou podíly na zisku a zaměstnanecké akcie. Některé podniky používají jako prostředek k zapojení pracovníků i odměňování založené na přírůstku produktivity. Součástí těchto forem odměňování je informování pracovníků o výkonu podniku a podpora jejich účasti na diskusích se svými liniovými manažery nebo vedoucími týmy o důvodech úspěchu či neúspěchu a o způsobech zvyšování výkonu. Cílem těchto systémů je vychovávat pracovníky a vzbuzovat jejich zájem na podnikovém dění a jejich oddanost.

Různé způsoby zapojování a participace pracovníků

Zapojování a participace pracovníků se různí v závislosti na úrovni, na které probíhá, na míře, do jaké se připouští účast pracovníků na rozhodovacích procesech, a na míře, v jaké je celý proces formální nebo neformální.

Úrovně

Podle Společnosti pro průmysl (Industrial Society, 1974) se na různých podnikových úrovních uskutečňují zapojování a participace pracovníků v různých formách. Jednotlivé úrovně jsou popsány níže.

Na úrovni *pracovišť* se zapojují vedoucí týmů a jejich týmy a proces zahrnuje poskytování informací o práci a výměnu nápadů o tom, jak by měla být tato práce vykonávána. Tato forma zapojování je v podstatě neformální.

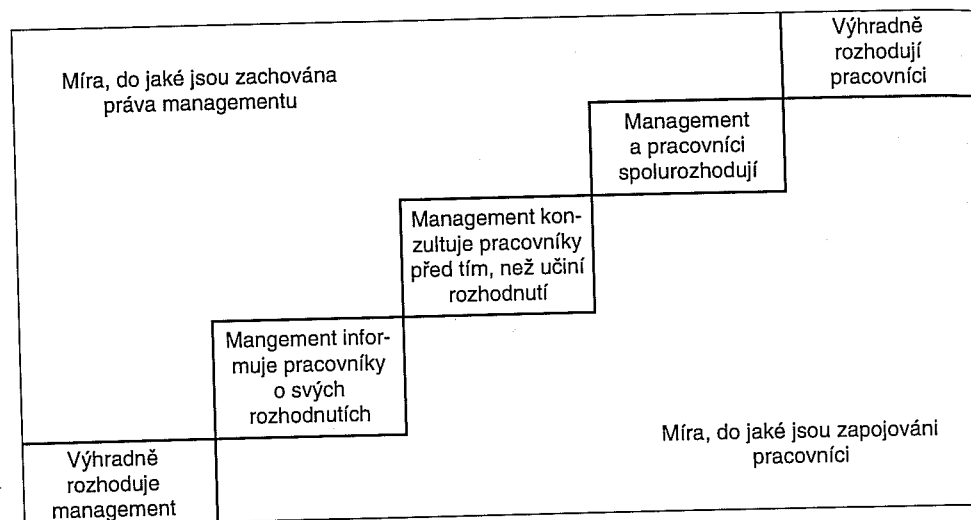
Manažerská úroveň může zahrnovat sdílení informací a účast na rozhodovacích procesech o záležitostech, které ovlivňují způsob plánování a vykonávání pracovních úkolů, organizaci práce a pracovní podmínky. Existují však jisté meze. Management jako celek, ale i jednotliví manažeři si musejí ponechat pravomoc dělat to, co je náplní jejich funkce. Zapojování pracovníků neznamená anarchii. Ale od části managementu si vyžaduje jistou míru ochoty podělit se o své rozhodovací pravomoci. Na této úrovni se zapojování a participace pracovníků může dít prostřednictvím konzultativních výborů, skupinových brífinků nebo podnikových (závodních) rad, složených z managementu a pracovníků nebo jejich představitelů, formálněji.

Na úrovni *tvorby podnikové politiky*, na které se rozhoduje o směru, kterým se bude podnik ubírat, by úplná participace znamenala podíl na možnosti činit klíčová rozhodnutí. Ve Velké Británii to není příliš běžné, i když mohou existovat metody poskytování informací o zamýšlených plánech (které asi téměř jistě nebudou obsahovat údaje o plánovaných akvizicích nebo stažení investovaného kapitálu nebo jiných oblastech, ve kterých je nezbytné udržení obchodního tajemství) a následné diskuse o souvislostech těchto plánů.

Na úrovni *majitele podniku* participace znamená *podílnictví na majetku*, které nemá smysl, pokud se pracovníci nemohou v dostatečné míře zúčastnit hlasování o složení představenstva. Tato forma zapojení pracovníků se v Británii nevyskytuje.

Míra, v jaké se připouští účast na rozhodovacích procesech

Na jednom konci stupnice rozhoduje výhradně management; a na druhém konci teoreticky výhradně pracovníci, ale v praxi se s výjimkou družstev pracovníků (ve Velké Británii téměř neexistujících) tato eventualita nikdy nevyskytuje. Mezi těmito dvěma extrémami leží několik mezistupňů, které mohou být uspořádány do určité stupnice (viz obr. 51.1).



Obr. 51.1 Stupnice míry participace

V jakém bodě na této stupnici může nebo by mělo k participaci dojít, ať už na jakékoli úrovni organizace, závisí na postojích, ochotě a nadšení jak vedení podniku, tak pracovníků. Management se možná nebude chtít vzdát příliš velké části svých pravomocí a ustoupí jen pod tlakem odborů (což je v dnešní době nepravděpodobné) nebo direktiv Evropského unie týkajících se konzultování s pracovníky.

Mechanismus zapojování a participace pracovníků

Na úrovni pracovišť by zapojování a participace pracovníků měly být co možná nejméně formální. Týmy mohou být sestavovány na principu *ad hoc* (účelově) za účelem zvážení specifického problému, ale je třeba se vyvarovat vytváření formálních výborů. Pro zabezpečení neformální obousměrné komunikace lze použít skupinový brífink (viz kapitola 52).

Na další, vyšší úrovni by ve větších organizacích byla vhodná větší míra formálnosti. Je tu prostor pro vytváření konzultativních výborů nebo útvarových rad s pečlivě vymezenými podmínkami vlivu na záležitosti, o kterých mohou jednat. Na podnikové úrovni mohou být zřízeny podnikové rady nebo podnikové (závodní) rady.

Na úrovni tvorby podnikové politiky mohou podnikové rady nebo podnikové (závodní) rady dostat příležitost k účasti na diskusích o otázkách podnikové politiky, ale konečná rozhodnutí o všech věcech, které zcela jasně nejsou záležitostmi kolektivního vyjednávání, se dě-

lají na úrovni správní rady nebo užšího vedení podniku – podnikové (závodní) rady mohou být v těchto případech považovány za nekompetentní orgány pro taková rozhodnutí.

Další mechanismus zapojování pracovníků na celopodnikovém základě nabízí kroužky kvality a systémy zabezpečujících získávání zlepšovacích návrhů od pracovníků, kterým se věnujeme v posledních dvou částech této kapitoly.

Zjišťování názorů pracovníků

Cennou metodou zapojování pracovníků jsou šetření jejich názorů na záležitostech, které se jich týkají. Zjišťování názorů pracovníků prostřednictvím těchto šetření může být také použito k:

- získávání konkrétních informací o preferencích pracovníků;
- upozornění na případné problémové oblasti;
- diagnostikování příčin jednotlivých problémů;
- porovnání morálky v různých částech organizace;
- získání názorů na oblasti, jakými jsou hodnocení práce, stanovování mezd a řízení pracovního výkonu s cílem vyhodnotit jejich účinnost a zjistit, do jaké míry je pracovníci považují za spravedlivé;
- získání názorů na jednotlivé oblasti, personální politiky a jejich funkčnost v oblastech, jako jsou stejné příležitosti všech pracovníků, rozvoj pracovníků, zapojování pracovníků a bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- hodnocení vzdělávání pracovníků;
- zjišťování, jak byly přijaty organizační změny a jiné změny v podnikové politice, což po určité době umožňuje vyhodnotit účinek jednotlivých oblastí politiky a jednotlivých opatření;
- vytváření základny pro další metody komunikace a zapojování pracovníků, zvláště když šetření zahrnuje, což by mělo, diskusi s pracovníky o jejich názorech a o tom, co by podle nich mělo vedení podniku udělat.

Postup

Prvním krokem při šetření je identifikovat potřeby jednotlivých pracovníků a pak posoudit, do jaké míry jsou tyto potřeby uspokojovány. To znamená nejprve se lidí zeptat na jejich názor na nejrůznější aspekty jakékoliv práce, kterou by mohli dělat, a nespecifikovat dotazy pouze na jejich současnou práci. Například mohou být požádáni, aby zaškrtnutím příslušného políčka – zcela nejdůležitější, velmi důležité, poměrně důležité, nevýznamné – vyjádřili, jak velkou důležitost přisuzují „slušné mzdy“. Za druhé by v dotazníku měly být otázky zjišťující jejich postoje k různým aspektům jejich současné práce, například na otázku, co si myslí o svém „platu“, by zaškrtovali, že je velmi dobrý, dobrý, ani dobrý ani špatný, špatný, velmi špatný. Příklad je uveden v příloze B.

Metody provádění průzkumu názorů

Existují čtyři metody zjišťování názorů pracovníků:

1. *Použití strukturovaných dotazníků*, které jsou rozdány všem nebo vybrané skupině pracovníků. Dotazníky mohou být standardní či univerzální, jako například Ukazatel pracovní spokojenosti (Index of Job Satisfaction) od Brayfielda a Rotha, nebo mohou být připraveny speciálně pro konkrétní organizaci. Výhoda použití standardních dotazníků spočívá v tom, že byly důkladně prověřeny a v mnoha případech jsou k dispozici jakési normy, se kterými lze výsledky porovnávat. Ke standardnímu seznamu otázek mohou být připojeny doplňující otázky týkající se specifík podniku. Pokud se chceme zaměřit na konkrétní okruh otázek, lze použít dotazníku „šitého na míru“, ale v takovém případě by bylo vhodné obrátit se s žádostí o odbornou pomoc na zkušeného psychologa, který by odborně vypracoval a prověřil dotazník a interpretoval výsledky. Výhodou dotazníků je, že administrativa s nimi spojená a jejich analýza jsou relativně levné, zvláště když se používají pro velký počet respondentů.
2. *Prostřednictvím rozhovorů*. Může jít o rozhovory založené na otázkách „s otevřeným koncem“ nebo o rozhovory „od srdce k srdci“, ve kterých diskuse vcelku volně přebíhá od tématu k tématu. Nebo mohou být částečně strukturované, kdy jsou předem sepsány body, kterých by se diskuse měla dotknout, i když cílem vedoucího rozhovoru by mělo být zajištění toho, aby se hovor kolem těchto bodů jen volně točil, a tak se získal upřímný a otevřený názor pracovníka. Eventuálně, ale velice vzácněji, mohou být rozhovory natolik vysoce strukturované, že se nestávají ničím jiným než verbální formou dotazníku. Upřednostňovány by měly být individuální rozhovory, protože bývají otevřenější a mohou mnohé odhalit. Ale zároveň jsou drahé a časově náročné a není snadné je analyzovat. Diskuse ve „specificky vytvořených skupinách zainteresovaných pracovníků“ (tj. taková skupina pracovníků, která se sejde, aby zaměřila svoji pozornost na řešení určitých problémů) jsou jistě rychlejší způsobem, jak oslovit větší počet lidí, ale výsledky jsou těžko kvantifikovatelné a někteří jedinci mohou mít jisté potíže s vyjadřováním se na veřejnosti.
3. *Kombinace dotazníků a rozhovorů*. To je ideální metoda, protože kombinuje kvantitativní údaje získané z dotazníku a kvalitativní informace získané při rozhovoru. Vždy je vhodné doprovodit dotazníky jistým počtem rozhovorů, i když se z časových důvodů stihne promluvit jen s omezeným počtem pracovníků. Alternativní metodou je rozdat dotazník určité skupině lidí a následně s touto skupinou o jednotlivých bodech diskutovat. To umožňuje provést kvantitativní analýzu, ale zároveň to umožňuje skupině, nebo alespoň některým jejím členům, v plnější míře vyjádřit své mínění.
4. *Pomocí specificky vytvořených skupin zainteresovaných pracovníků (referenčních skupin)*. Specificky vytvořená skupina zainteresovaných pracovníků představuje reprezentativní vzorek pracovníků, u nichž se zjišťují postoje a názory o záležitostech týkajících se organizace a jejich práce. Základními charakteristikami takových skupin jsou strukturovanost, informovanost, tvořivost a důvěryhodnost.

Posuzování výsledků

Je zajímavé, že když se ptáte přímo konkrétních lidí, zda jsou spokojeni se svou prací, většina z nich (70 až 90 %) odpoví, že ano. Lidé takto odpovídají automaticky, bez ohledu na svou práci a často i navzdory silně pociťovaným výhradám. Tento jev se dá pravděpodobně vysvětlit tím, že i když většina lidí je ochotna přiznat, že má důvody ke stížnostem – ve skutečnosti, jsou-li vybitnuti k tomu, aby si stěžovali, budou si stěžovat – tak zároveň možná

nebudou ochotni přiznat, a to ani sami sobě, že jsou nespokojeni s prací, kterou v nejbližší době nemají v úmyslu opustit. Mnoho pracovníků se smířilo se svou prací, i když se jim některé její aspekty nelíbí, a nemá skutečnou touhu dělat něco jiného. Takže jsou svým způsobem natolik spokojeni, že pokračují, i když si stěžují. Tedy souhrnem, mnoho lidí je spokojeno se svou prací jako celkem, i když nad některými jejími aspekty reptají.

Souhrnná měření spokojenosti tedy ne vždy odhalí něco zajímavého. Při rozhodování o tom, zda mají či nemají být přijata určitá opatření, je tedy daleko důležitější obrátit pozornost na jednotlivé aspekty spokojenosti či nespokojenosti. Za těchto okolností údaje získané z dotazníků pouze nastíní směr, kterým by měla být obrácena pozornost. Neposkytnou však žádné odpovědi. Proto se při podrobném zjišťování názorů pracovníků na jakékoliv záležitosti zdůrazňuje výhoda osobních setkání nebo diskusí se specificky vytvořenými skupinami zainteresovaných pracovníků.

Kroužky kvality

Lze říci, že jedna z největších chyb, ke které ve Velké Británii a mnoha zemích západní Evropy při stylu řízení „shora dolů“ dochází, je ignorování znalostí, které existují na ostatních úrovních organizace. Tento problém lze překonat pomocí kroužků kvality, kterým se také někdy říká zlepšovateľské týmy. Často jsou spojeny s komplexním řízením kvality a programem soustavného zlepšování.

Kroužky kvality jsou malé skupinky dobrovolníků pracujících na úkolech podobné povahy, kteří se pravidelně scházejí a pod vedením školeného vedoucího skupiny projednávají a navrhuji způsoby zlepšování pracovních postupů nebo organizace práce.

Cíle

Cílem kroužků kvality je:

- poskytnout těm, kteří dělají určitou práci, větší prostor k využití svých zkušeností a odborných znalostí;
- vytvářet příležitosti k využití znalostí pracovníků, kteří mohou o pracovních problémech vědět něco, co zůstává manažerům a vedoucím týmům skryto;
- zvýšit produktivitu a kvalitu;
- zlepšit zaměstnanecké vztahy;
- získat oddanost pracovníků organizaci.

Základní rysy

Základními rysy kroužků kvality je to, že:

- se skládají z dobrovolníků;
- mají školeného vedoucího, který je zpravidla, ale ne vždy, i vedoucím týmu;
- pořádají pravidelné schůzky, jejichž doba trvání je přísně omezena – často to bývá jedna hodina;
- mají od pěti do deseti členů;

- si zpravidla vybírají, kterými problémy se budou zabývat, ale mohou být odvedeni od problémů, které jsou zcela mimo jejich možnosti působení nebo které jsou již vyřešeny;
- používají systematické analytické metody nebo metody brainstormingu, ve kterých byli vycvičeni a naučili se, jak je definovat a řešit;
- předkládají vedení podniku své výsledky a návrhy;
- zavádějí přijatelné návrhy.

Předpoklady úspěchu

Prvním předpokladem je víra vrcholového vedení ve smysluplnost kroužků kvality a zájem na jejich úspěšnosti. Do jejich zavádění musejí být rovněž zapojeni střední management a vedoucí týmů. Právě oni jsou těmi, kdo budou mít s největší pravděpodobností ke kroužkům kvality výhrady, protože v nich vidí možné ohrožení svých pravomocí a svého postavení. Bez podpory managementu kroužky kvality „zvadnou jako lilie“, k čemuž často dochází.

O plánu zavést kroužky kvality by měly být informovány také odbory. Některé odborové organizace zaujímají ke kroužkům kvality negativní postoje, protože mají pocit, že kroužky kvality mohou omezit jejich vliv a sílu jejich postavení, a podezírají vedení podniku, že je záměrně zavádějí právě za tímto účelem.

K zavádění a udržování kroužků kvality je zapotřebí jakýsi „usnadňovatel“ či „tažný kůň“, který školí, povzbuzuje a vede členy kroužků kvality, zabezpečuje jim všechny potřebné prostředky pro jejich činnost a organizuje prezentace jejich závěrů. Tímto člověkem je často spíše liniový manažer než personalista nebo odborník na vzdělávání. Náplní této nezbytně důležité role je rovněž podněcování vzniku kroužků kvality a zajišťování stálé podpory ze strany vrcholového vedení, čehož lze dosáhnout průběžným informováním tohoto vedení o výsledcích a přínosech, kterých kroužky kvality dosáhly – publicita jejich úspěchů je důležitá. Tento „usnadňovatel“ se také může zabývat všemi problémy, se kterými se kroužky kvality setkávají při získávání informací či při jednání s managementem.

Důležitou součástí kroužků kvality je vzdělávání. Vedoucí týmů na začátku potřebují dvou nebo tří denní školení, zaměřené na osvojení si metod analýzy, které budou používat, způsobů formování týmů a týmové vzdělávání i na získání prezentačních dovedností. Čas od času je zapotřebí, aby se zúčastnili školení zaměřené na udržení svých znalostí a dovedností. Za přispění „usnadňovatelů“ školí vedoucí týmů i členy svých týmů. Toto vzdělávací úsilí je velmi cenným vedlejším produktem programu kroužků kvality. Vzdělávání v oblasti vedení lidí, řešení problémů a analytických dovedností je obvyklým způsobem rozvoje současných nebo potenciálních vedoucích týmů. Členství v kroužku kvality je také prostředkem, jak k rozšiřování dovedností, tak k většímu zapojování lidí do podnikového dění.

Tyto požadavky jsou velice náročné, a i když podstata koncepce kroužků kvality je správná, přilíší často, po počátečním nadšeném odstartování, přežívají jen po krátkou dobu. Ale mohou být nahrazeny neformálnějšími a *ad hoc* vytvořenými týmy pro řešení otázek zlepšování podnikových procesů nebo pravidelnými schůzkami týmů svolávanými vedoucími týmů (nebo, v případě autonomních týmů, organizovanými týmem samotným), na kterých se diskutuje a dochází k dohodě o pracovních problémech a oblastech, v nichž může nebo by mělo dojít k inovacím a zlepšení.

Systemy zabezpečující získávání zlepšovacích návrhů od pracovníků

Systemy zabezpečující získávání zlepšovacích návrhů od pracovníků mohou pro pracovníky znamenat cenný způsob, jak se podílet na zlepšování efektivity podniku. Pokud jsou náležitě organizovány, mohou pomoci ke snížení pocitu frustrace, vznikajícího v případech, kdy si pracovníci myslí, že mají dobré nápady, ale protože neexistují příslušné komunikační kanály, nemohou dosáhnout toho, aby se jimi někdo zabýval. Obvykle, a to by mělo být dáno všem jasně najevo, se posuzují jen ty návrhy, které se týkají jiných než běžných povinností pracovníka, a návrhy jen těch kategorií pracovníků, které zapadají do koncepce celého systému – zpravidla jsou z něho vyloučeni vyšší manažeři.

Základem úspěšného systému zlepšovacích návrhů by měl být pevně stanovený postup pro předkládání a vyhodnocování nápadů, systém hmotného ocenění jejich předkladatelů a účinný způsob, jak vysvětlovat pracovníkům důvody, proč nemohou být jejich návrhy přijaty, aniž by to mělo negativní dopad na jejich další úsilí.

Nejběžnějším způsobem získávání návrhů od pracovníků je použití zvláštních, k tomu určených příhrádek, ve nichž mohou být eventuálně umístěny formuláře, do kterých lze připomínky a návrhy zapsat. Popřípadě anebo zároveň s tím mohou být pracovníci informováni o tom, komu a kde, zda určité osobě nebo zvláštnímu výboru, mohou své návrhy předat. Manažeři a vedoucí týmů musejí být stimulováni k tomu, aby povzbuzovali své podřízené a spolupracovníky k podávání návrhů. K propagaci a vyšší publicitě systému by měly být používány plakáty, letáky a články v podnikových periodikách. Publicita by se měla zaměřit zejména na úspěšné návrhy a na způsob jejich zavádění.

Za správu této agendy by měla odpovídat jedna osoba. Měla by mít pravomoc zamítnout nejspíše návrhy a zároveň mít jasné pokyny k tomu, jak postupovat při předávání návrhů rozdělených podle věcných hledisek příslušným útvarům nebo jednotlivcům k posouzení. Tento administrátor má na starosti veškerou komunikaci, a je-li to nutné, obrací se zpětně na příslušného předkladatele návrhu, aby získal více detailních informací, například o úsporách v nákladech nebo přírůstcích ve výstupech, které by měly být výsledkem návrhu.

Je třeba zřídit komisi pro záležitosti návrhů, složenou ze zástupců managementu a představitelů pracovníků, která by návrhy posuzovala ve světle všech posudků vypracovaných příslušnými odborníky nebo vedoucími pracovníky, kteří návrhy hodnotili. Tato komise by měla mít závěrečné slovo při rozhodování, zda příslušný návrh přijmout nebo zamítnout, ale před svým konečným rozhodnutím si může, je-li to zapotřebí, vyžádat doplňující informace nebo posudek. Komise může také v rámci podnikových směrnic rozhodnout o výši odměny. Může jít například o podíl na ušetřených nákladech za první rok využívání návrhu. Měl by existovat standardizovaný způsob zápisu učiněných rozhodnutí komise a informování předkladatelů návrhu o výsledku – v případě zamítnutí i s odůvodněním.

Společné konzultace

Společné konzultace jsou nejnámější metodou participace, ačkoliv, jak uvidíme dále v této kapitole, jejich používání je na ústupu. Pro management a pracovníky je to v podstatě nástroj k tomu, jak se dát v konzultativním výboru dohromady a prodiskutovat a rozhodnout o záležitostech týkajících se jejich společných zájmů nebo zájmů jedné strany.

Cíle společných konzultací

Cílem společných konzultací je zabezpečit společné posuzování a projednávání problémů, které se týkají jak vedení podniku, tak pracovníků. Mělo by to znamenat hledání oboustranně přijatelných řešení prostřednictvím výměny názorů a informací. Společné konzultace umožňují managementu informovat pracovníky o zamýšlených změnách, které se jich dotknou, a pracovníkům vyjádřit své vlastní názory na tyto změny. Pro pracovníky jsou zároveň prostředkem, jak přispět svými názory k takovým záležitostem, jako jsou organizace práce (například flexibilita), pracovní podmínky, fungování jednotlivých oblastí personální politiky a personálních procedur a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Jak již bylo zmíněno dříve, společné konzultování může působit jako záchranná brzda. Stížnosti pracovníků, pokud by nebyly vyřešeny pomocí diskusí, by se totiž mohly rozvinout do sporů.

Náplň společných konzultací

Společné konzultace neznamenají dělení se o moc, zapojování pracovníků do strategicko-politických rozhodovacích procesů o takových záležitostech, jako jsou investice a odstoupení od investic, plány týkající se trhu výrobků a splnutí s jinou organizací nebo převzetí jiné organizace. Tato témata by se při společných rozhodovacích procesech vyskytla jen v těch vzácných případech, kdy dochází k úplné participaci na úrovni užšího vedení podniku.

Třetí šetření o kolektivních pracovních vztazích na pracovištích (Workplace Industrial Relations Survey - WIRS3) uvádí, že 30% konzultativních výborů se zároveň zabývalo kolektivním vyjednáváním. Většina z těchto výborů se však soustředovala na záležitosti, které nejsou předmětem kolektivního vyjednávání, jako jsou metody a organizace práce, bezpečnost a ochrana a zdraví při práci, pracovní podmínky a uspořádání, zaměstnanecké výhody (jídlny, parkoviště, sociální péče apod.) a pracovní předpisy. Management může konzultace posunout na úroveň jednání o důležitějších otázkách, jakými jsou vývoj nových produktů a investiční plány tak, aby se kolektivní vyjednávání stalo méně významným nebo méně potřebným. Jednoduše mohou konzultace považovat za další formu komunikace shora dolů.

Společné konzultace mohou být jednou nebo oběma stranami považovány za bezvýznamné nebo okrajové a za takových okolností samozřejmě budou neefektivní. Avšak jak poznamenávají Kessler a Bayliss (1992): „Tam, kde je silná a dobře fungující odborová základna, mohou konzultace znamenat přínosný doplněk ke kolektivnímu vyjednáváním. Oba procesy jsou od sebe odděleny, i když představitelé managementu a pracovníků budou více méně tížit lidé.“

Rozlišení mezi konzultací a kolektivním vyjednáváním v podniku s odborovou organizací napomůže vysvětlení, uvedené v kapitole 48 a rozlišující mezi kooperativním nebo integ-

rujícím a konjunktivním (spojujícím) nebo distributivním vyjednáváním. Kooperativní vyjednávání připouští vzájemnou závislost managementu a pracovníků a dochází k němu v konzultativních výborech, aniž by jej doprovázelo rozehrání bojů o získání moci a stres, které se vyskytují při vyjednávání o mzdách.

Členství ve společných konzultativních výborech

V závislosti na tom, do jaké míry v podniku fungují odbory (jsou-li vůbec), mohou společné konzultativní výbory tvořit výhradně členy jmenovaní představitelé odborů nebo se mohou skládat zčásti ze jmenovanými odborových představitelů a zčásti z ostatních, v odborech neorganizovaných pracovníků (ti jsou na tato členská místa zpravidla voleni) nebo mít pouze volené představitele, kteří mohou nebo nemusejí být členy odborů.

Konzultativní výbory do svých řad jen zřídka vpouštějí manažery nebo vedoucí týmů. Jsou-li skutečně vynecháni, může to problematické, protože zcela pochopitelně mohou mít pocit, že jsou obcházeni.

Struktura

V celé organizaci může existovat jen jeden konzultativní výbor nebo podnikové (závodní) rady, ale větší organizace mají často samostatné výbory pro každou důležitější divizi nebo hospodářskou jednotku.

Stanovy

Stanovy konzultativních výborů zpravidla zahrnují následující body:

- cíle;
- předmět činnosti / působnost;
- složení;
- volební procedury;
- způsob vedení a konání schůzí (v některých organizacích schůzi střídavě předsedají představitelé managementu a představitelé pracovníků).

Podnikové (závodní) rady

Pokud je v celém podniku jediná podniková (závodní) rada (jde v podstatě o radu složenou z managementu a pracovníků a diskutující o organizaci práce v závodě), má často úplně stejnou funkci jako celopodnikový konzultativní výbor – liší se jen v názvu. Některé podnikové (závodní) rady však mají širší členskou základnu zahrnující manažery, vedoucí týmů a specialisty, technické a administrativní pracovníky, tudíž všechny kategorie pracovníků v podniku. Důsledkem direktivy Evropské unie se Evropské podnikové (závodní) rady (European Works Councils) stávají významnými pro všechny britské podniky operující v Evropě.

Cílem direktivy je, „rozšířit právo pracovníků na informace a konzultace v podnicích nebo skupinách podniků operujících v rámci celé Evropské unie“. V direktivě se uvádí, že je to podmínkou k tomu, „aby se ekonomické aktivity rozvíjely harmonickým způsobem“. Té- mata diskusí v Evropských podnikových (závodních) radách zahrnují obecnou ekonomick-

kou a finanční situaci podniku a specifické záležitosti s významným dopadem na pracovníky, jakými jsou přemístění podniku, ukončení podnikatelské činnosti, fúze, hromadné propouštění pracovníků a zavádění nových technologií. Rada musí být ustanovena v organizacích s 1000 nebo více pracovníky a doporučuje se, aby jejími členy byli pouze zástupci pracovníků. Měla by mít 3 až 30 členů, kteří jsou do ní voleni nebo jmenováni představiteli pracovníků nebo, v případě, že neexistují, všemi pracovníky.

Ředitelé zastupující pracovníky

Myšlenka zavedení funkce ředitelů zastupujících pracovníky se objevila v 70. letech v rámci kampaně za „kolektivní demokracii“. Úmyslem bylo, aby se představitelé pracovníků dostali blíže úrovni, na které docházelo ke strategickým rozhodnutím. Ale doporučení Bullockovy komise, týkající se této záležitosti, byla zcela odmítnuta.

V soukromém sektoru nemají příliš zkušeností s řediteli zastupujícími pracovníky. Argumentovalo se tím, že těch několik málo ze zavedených systémů ředitele zastupujícího pracovníky, bylo použito, jak poznamenává Marchington (1985), „spíše k posílení nebo k prosazení vlády a autority manažerů než k jejímu přerozdělení“.

Funkce ředitelů zastupujících pracovníky vznikaly v organizacích veřejného sektoru – British Steel a British Post Office. Jak zaznamenal Marchington, výzkum zabývající se jejich fungováním zjistil, že představitelé managementu měli tendenci projednávat citlivější nebo důvěrnější záležitosti mimo užší vedení podniku, zatímco členové odborů se ocitli v obtížném postavení, kdy se museli pokoušet bránit odborářské zájmy dokonce i spoluprací na manažerských rozhodnutích, které mohly mít pro pracovníky negativní důsledky. Z těchto důvodů a z důvodu rostoucího nepřátelství managementu vůči ředitelům zastupujícím pracovníky, se zdá nepravděpodobné, že by se někdy tyto ředitelé stali v oblasti pracovních vztahů běžnou záležitostí.

Výskyt zapojování a participace pracovníků

Šetření Workplace Industrial Relations Survey 3 (třetí šetření o kolektivních pracovních vztazích ve Velké Británii) podle Millwarda (1994) zjistilo, že 84 % organizací, z těch, které se účastnily průzkumu, používala nějakou formu komunikace mezi vedením podniku a pracovníky. Nejoblíbenější formou byl manažerský řetězec komunikace, tedy komunikace prostřednictvím manažerů na jednotlivých úrovních řízení (59 %). Nejméně oblíbenými byly konzultativní výbory (18 %). Největší růst zaznamenala pravidelná setkání pracovníků s nižšími manažery (ze 30 % v roce 1984 na 44 % v roce 1990).

V soukromém zpracovatelském průmyslu ukázalo zmíněné šetření zřetelné snížení procentuálního zastoupení pracovišť se společnými konzultativními výbory (z 36 % v roce 1980 na 23 % v roce 1990). Šetření došlo k závěru, že pokles v počtu výborů byl způsoben zejména změnami ve struktuře pracovišť. Nebyl způsoben tendencí pracovišť rušit výbory, ale poklesem počtu velkých odborově organizovanějších pracovišť, ve kterých byla větší pravděpodobnost výskytu výborů.

Podmínky úspěšného zapojování a participace pracovníků

Podle britského Ministerstva práce (Department of Employment, 1994) závisí celková úspěšnost zapojování pracovníků v první řadě na:

- budování důvěry;
- odstraňování rozdílů v postavení jednotlivých účastníků;
- závazku organizace intenzivně vzdělávat a rozvíjet své pracovníky;
- odstraňování překážek změny podnikové kultury.

Obecně se má za to, že desaterem úspěchu jsou následující body:

1. Musejí být definovány, projednány a všemi zainteresovanými stranami odsouhlaseny cíle participace pracovníků.
2. Cíle se musejí týkat hmatatelných a významných aspektů práce, procesu řízení nebo formulace politiky, která ovlivňuje zájmy pracovníků. Nesmějí se týkat okrajových záležitostí, jakými jsou péče o pracovníky a sociální výhody.
3. Management musí být přesvědčen o smysluplnosti zapojování pracovníků a musí to na něm být vidět. Činy jsou lepší než slova a management musí dokázat, že rozhodnutí, ke kterým se dospělo při společných jednáních, uvede v život.
4. Odbory musejí věřit v zapojování pracovníků jako ve skutečnou možnost přispívající k pokroku v naplňování zájmů svých členů a nepovažovat je prostě za způsob, jak posílit své postavení a svou moc. Svými činy by měly ukázat, že jsou připraveny stát za nepopulárními rozhodnutími, na kterých se podílely.
5. Systém společných konzultací by měl být v souladu s existujícími systémy kolektivního vyjednávání a zastupování pracovníků. Management by jej neměl podporovat z důvodu, že by to mohla být jedna z cest, jak oslabit postavení odborů. Bude-li uplatňován takový naivní přístup, systém bude neúspěšný – a to v každém takovém případě. Na společné konzultace by se mělo být pohlížet jako na proces integrujícího vyjednávání doplňující distributivní vyjednávání, ke kterému dochází ve společných vyjednávacích výborech.
6. Jestliže management opravdu zavede společné konzultace v podniku, ve kterém není odborová organizace, měl by být připraven rozšířit oblast jednání pokud možno o otázky týkající se dílčích podnikových politik a plánů zaměstnávání lidí a pracovních podmínek (např.: bezpečnosti a ochrany a zdraví při práci). Avšak takové výbory nebo rady se do vyjednávání o pracovních podmínkách zapojují jen velice vzácně.
7. Konzultativní výbory by se měly vztahovat ke konkrétnímu pracovišti a jejich členové by se měli setkávat jen v případech, když je o čem jednat, a jejich schůze by měly být zakončeny výčtem dohodnutých opatření, která se rychle zrealizují.
8. Představitelé pracovníků a managementu by měli být řádně instruováni a vyškoleni a měli by mít k dispozici všechny potřebné informace.

9. Manažeri a vedoucí týmů by měli být stále informováni a podle možnosti zapojováni do procesu konzultací – v žádném případě nesmějí mít pocit, že jsou obcházeni.
10. Konzultace by měly proběhnout předtím, než dojde k rozhodnutí.

Plánování zapojování a participace pracovníků

Forma zapojení nebo participace pracovníků vhodná pro určitou organizaci závisí na postojích a relativní síle postavení managementu a odborů, na jejich dosavadních zkušenostech s vyjednáváním a konzultacemi a na současné atmosféře zaměstnaneckých vztahů. Je nezbytné vzít v úvahu požadavky úspěšného zapojení a participace pracovníků, uvedené již dříve v této kapitole, a plánovat jejich zavedení nebo rozšíření podle následujících kroků:

- Analýza a vyhodnocení existujících systémů zapojování pracovníků, konzultací, komunikace a dalších formálních a neformálních nástrojů participace.
- Identifikace faktorů existujících uvnitř a vně podniku, které ovlivňují atmosféru zaměstnaneckých vztahů, a navržení nejvhodnější formy participace.
- Vytvoření plánu na zlepšení nebo rozšíření jakékoliv pro danou organizaci vhodné formy zapojování pracovníků.
- Důkladné prodiskutování tohoto plánu s managementem, vedoucími týmů, pracovníky a odbory – participativním procesem by mělo být také samotné zavádění zlepšené participace pracovníků.
- Instruování a vyškolení všech osob, zainteresovaných na zapojování pracovníků, týkající se jejich povinností a způsobu jejich vykonávání či plnění.
- Zavedení nového systému na základě poznatků pilotního ověření – neočekávejte okamžité výsledky a buďte připraveni systém pod vlivem nových zkušeností pozměnit.
- Neustálý dohled nad celým procesem s cílem zjistit, zda systém funguje efektivně.

52 Komunikace

Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednatel schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace.

Organizace jsou vystaveny vlivům neustálých změn, které ovlivňují práci jejich pracovníků, jejich pohodu a jejich pocit bezpečí. Změna může být zvládnuta jen tehdy, jestliže se zajistí, aby důvody této změny a její důsledky byly sděleny těm, kterých se změna dotýká, a to srozumitelným způsobem, aby tyto důvody mohli pochopit a akceptovat je.

Jedinci jsou motivováni vnějším systémem odměňování a vnitřním pocitem uspokojení plynoucího z práce samé. Ale míra, v jaké jsou motivováni, závisí na velikosti odpovědnosti a prostoru k dosažení osobního úspěchu, který jim jejich práce poskytuje, a na jejich očekávání, že odměna, kterou dostanou, bude taková, jakou chtějí a bude odpovídat jimi vynaloženému úsilí. Názory na práci a s ní spojenou odměnu velmi závisejí na účinnosti komunikace ze strany jejich manažerů nebo vedoucích týmů a na účinnosti vnitropodnikové komunikaci vůbec.

Obousměrná komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a pracovníci aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu. Změna nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů těch, na které dopadly její důsledky. K pochopení a ovlivnění těchto pocitů je zapotřebí účinný systém komunikace.

Ale míra, v jaké může fungující komunikace spíše vytvářet uspokojivé vztahy než jednoduše odstraňovat ty neuspokojivé, může být přeceňována. Významným rysem manažerské praxe v průběhu dvacátého století bylo to, jak se různé manažerské teorie stávaly na určitou dobu módní nebo vlivnou záležitostí a jak později ztratily svoji popularitu. Mezi nimi byla i manažerská teorie „správné komunikace“. Tento přístup k řešení manažerských problémů je založen na následujících předpokladech:

- Potřeby a cíle jak pracovníků, tak managementu jsou z dlouhodobého hlediska ve všech organizacích stejné. Představy a cíle manažerů a pracovníků mohou být všechny vhodné sladěny a mohou vytvořit jednotný koncepční rámec.
- Všechny názorové odlišnosti mezi managementem a pracovníky jsou způsobeny nedorozuměními plynoucími z nedostatečně fungující komunikace.
- Řešením kolektivních sporů je zlepšení komunikace.

Tato teorie je lákavá a má jistou platnost. Její slabinou je, že její východiska jsou příliš všeobecná, zvláště pak přesvědčení, že konečné cíle managementu a pracovníků jsou nevyhnutelně identické. Teorie správné komunikace, stejně jako paternalismus, vede nutně k závěru, že podnik může posilovat loajalitu pracovníků tím, že je pravidelně informuje a slušně

s nimi zachází. Ale lidé pracující v podniku mají jinde jiné, a pro ně důležitější závazky – a proč ne?

Existence různých závazků a stanovisek v jedné organizaci neznamená, že komunikace není důležitá. Když ne z jiného důvodu, tak proto, že potřeba fungujícího systému komunikace se s výskytem rozporů a konfliktů stává ještě významnější. Ale dokáže tyto rozpory jen zmenšit a připravit cestu pro lepší spolupráci. Nemůže je vyřešit.

Je tedy nutné si uvědomit, že skupina, s kterou se identifikujeme – referenční skupina – ovlivňuje naše postoje a pocity. „Management“ a „odborníci“, stejně jako naše rodina, náš etnický původ, naše politická strana a naše náboženské přesvědčení (máme-li nějaké), vytvářejí referenční skupinu a zabarvují naše reakce na různé informace. To, co každá ze skupin „slyší“, závisí na jejích zájmech. Společná zkušenost a společné hledisko nebo stanovisko mají daleko větší vliv než nabádání ze strany managementu. Pracovníci mohou pociťovat, že s nimi nemají nic společného, protože to odporuje tomu, čemu až dosud věřili.

I když komunikační strategie mohou zlepšovat vzájemné vztahy a oddanost jen do určité míry, není pochyb o tom, že je nezbytné, aby management průběžně pracovníky informoval o záležitostech, které se jich týkají, a zajistil jim cesty, prostřednictvím kterých mohou vyslovit své názory. Zvláště nezbytné je to v případech, kdy se zavádějí nové kroky týkající se zaměstnávání lidí a efektivní řízení změny je do značné míry záležitostí poskytování informací pracovníkům o záměrech managementu a následného ověření, že změnám, které se jich budou týkat, porozuměli.

Oblasti a cíle komunikace

Hlavní oblasti komunikace a s nimi související cíle jsou uvedeny v tabulce 52.1.

Zaměstnanecké vztahy jsou především ovlivňovány manažerskou a vnitropodnikovou komunikací, ačkoli doplňkovým zdrojem informací je i externí komunikace. Strategie manažerské komunikace se týká procedur plánování a kontroly, manažerských informačních systémů a metod delegování pravomocí a udělování instrukcí. Těmito záležitostmi se v této knize zabýváme jen potud, jak dalece nás zajímá, jak mohou být tyto procedury a dovednosti formovány pomocí vzdělávacích programů.

Komunikační strategie

Strategie vnitropodnikové komunikace by měla být založena na analýze:

- toho, co chce říci management;
- toho, co chtějí slyšet pracovníci;
- problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.

Tyto analýzy mohou naznačit, jaké systémy komunikace se mají vytvořit a jaké vzdělávací programy jsou zapotřebí k tomu, aby fungovaly. Měly by také poskytnout poučení a pod-

klady pro řízení a načasování komunikace. Špatné řízení a nevhodné načasování jsou často hlavními příčinami neefektivní komunikace.

Co chce management říci

To, co chce management říci, závisí na posouzení toho, co pracovníci potřebují vědět, což je na druhou stranu ovlivněno tím, co chtějí slyšet.

Tab. 52.1 Oblasti a cíle komunikace

	Oblasti komunikace	Cíle
I. Manažerská komunikace	1. Komunikace směrem dolů nebo do stran, obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech a určené jejich realizátorům.	Zajistit, aby manažeři a mistři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout – co mají udělat pro podporu podnikových cílů.
	2. Komunikace směrem dolů, obsahující přímé instrukce manažera svému podřízenému o tom, co by měl dělat.	Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné, a poskytnout potřebnou motivaci lidem k práci.
	3. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, jednotlivým oblastem politiky a rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat.	Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery a mistry, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalosti.
	4. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích a určené managementu.	Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon s cílem, aby v případě nutnosti mohl využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření.
II. Vnitropodnikové vztahy	5. Komunikace směrem dolů, obsahující informace o podnikových plánech, jednotlivých oblastech politiky nebo o výkonu.	Zajistit (i) stálou informovanost pracovníků o záležitostech, které se jich týkají, zvláště o změnách v pracovních podmínkách a faktorech ovlivňujících jejich životní úroveň a jistotu; (ii) stimulaci pracovníků k jejich větší identifikaci s podnikem.
	6. Komunikace směrem nahoru, obsahující připomínky a reakce pracovníků na zamýšlené plány, nebo na právě probíhající události v těch oblastech, které se jich dotýkají.	Zajistit pracovníkům možnost předkládat své návrhy a obavy a ukázat, že podnik je schopen ve světle těchto připomínek pozměnit své plány.
III. Vztahy s okolím	7. Získávání a analýza informací z okolí podniku, které se týkají zájmů podniku.	Zajistit, aby byl podnik plně seznámen se všemi informacemi o legislativě a o marketingu, o komerčních a finančních trzích a o technicko-technologických záležitostech, které jej zajímají.
	8. Prezentace informací o podniku a jeho výrobcích vládě, zákazníkům a široké veřejnosti.	Využít vlivu podniku k prosazení jeho zájmů formou vybudování pozitivního image a přesvědčování zákazníků k nákupu jeho výrobků nebo služeb.

Management se zpravidla snaží dosáhnout tří věcí: za prvé, dosáhnout toho, aby pracovníci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se jich dotýkají; za druhé, vytvořit u pracovníků pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám organizace; a za třetí, pomoci pracovníkům více si vážit jejich příspěvků k úspěšnosti organizace a pochopit, jak jim to prospěje.

Komunikace ze strany managementu by se měla týkat jak hodnot, plánů, záměrů a návrhů (s možností otevřít nad těmito tématy diskusi a zabezpečit zpětnou vazbu ze strany pracovníků), tak úspěchů a výsledků. Obsah komunikace by neměl vyznít jako nabádání: nikdo tomu nevěnuje pozornost. Spíše než na obecné zdůrazňování abstraktních věcí, jakými jsou zvýšení kvality nebo produktivity, je lépe se soustředit na specifické požadavky. Tyto požadavky by měly být vyjádřeny způsobem zdůrazňujícím, jak vlastně budou všichni zainteresovaní společně pracovat a jaké oboustranné výhody z toho budou mít.

Co chtějí pracovníci slyšet

Je zřejmé, že to, co chtějí pracovníci slyšet a k čemu se chtějí vyjadřovat, jsou záležitosti, které se jich bezprostředně týkají. Sem patří změny v metodách a podmínkách práce, změny týkající se přesčasové práce a práce na směny, podnikové plány ovlivňující odměňování nebo jistotu zaměstnání a změny v podmínkách zaměstnávání lidí. Je na managementu, aby pochopil, co chtějí pracovníci slyšet, a tomu pak přizpůsobil svoji komunikační strategii. K pochopení postojů pracovníků může dojít prostřednictvím diskusí ve specificky vytvořených skupinách zainteresovaných pracovníků (referenčních skupinách), které sdružují pracovníky se specifickým zájmem o určitou oblast, prostřednictvím zjišťování názorů pracovníků pomocí zvláštních šetření, dotazování představitelů pracovníků, neformálního naslouchání tomu, co pracovníci říkají, a analyzováním stížností. Na základě takto získaných poznatků může management posoudit, zda by zlepšení v oblasti komunikace mohlo postojem pracovníků změnit.

Analýza problémů komunikace

Detailní analýze by měly být podrobeny specifické případy zaměstnaneckých vztahů, ve kterých hlavním nebo doprovodným faktorem problému bylo selhání komunikace. Cílem analýzy je zjistit, kde došlo k chybě, a navrhnout postup, jak ji napravit. Problémem může být kterýkoliv z dříve v této kapitole zmíněných problémů, včetně chybějících vhodných komunikačních kanálů, nedocení potřeby komunikovat a chybějících dovedností k překonávání mnoha nelehkých komunikačních bariér. Problémy týkající se komunikačních kanálů mohou být vyřešeny zavedením nových nebo zdokonalených systémů komunikace. Nedoostatek dovedností je záležitostí dalšího vzdělávání a výcviku.

Systémy komunikace

Systémy komunikace lze dělit na intranetové, písemné, jakými jsou například podnikové časopisy, podnikové noviny, věstníky a nástěnky, a na verbální, jako například schůze, skupinový brífink a systémy informování veřejnosti. Cílem je použít rozumný počet komunikačních kanálů k zajištění toho, aby byla zpráva doručena adresátům.

Komunikace pomocí intranetu

Organizace při sdělování informací stále více spoléhají na systém vnitřní elektronické pošty (intranet), zvláště pak na pracovištích, kde mají všichni nebo alespoň většina pracovníků přímý nebo nepřímý přístup k počítači. Výhodou komunikace prostřednictvím intranetu je, že může být rychle přenášena velkému množství pracovníků. Intranet může být také použit k oboustranné komunikaci – pracovníky lze vyzvat k tomu, aby odpovídali na otázky nebo šetření.

Časopisy

Samozřejmým způsobem, jak pracovníky průběžně informovat o podnikovém dění, jsou výpravné magazíny nebo podnikové časopisy, které jsou často používány i pro účely public relations. Vychvalují a osvětlují dosažené podnikové úspěchy a napomáhají tím vyšší identifikaci s podnikem a dokonce i ke zvyšování loajality pracovníků. Jsou-li pracovníci vedeni k tomu, aby do nich přispívali (i když je to značně obtížné), mohou se časopisy stát lidštějšími. Největší slabinou těchto periodik je to, že jsou podřízeny účelům public relations, a pracovníci v nich vidí něco, co má jen malý vztah k jejich každodenním záležitostem.

Podnikové noviny

Podnikové noviny se vydávají častěji a na rozdíl od propagační formy podnikových časopisů zaměřují svůj obsah spíše na bezprostřednější starosti pracovníků. Aby byly efektivní, měly by obsahovat články specificky zaměřené na vysvětlování záměrů managementu a jejich možných dopadů na pracovníky. Aby své čtenáře zaujaly, mohou obsahovat i o něco povídavější „lidsky zajímavější“ články o činnostech pracovníků. Na stránkách podnikových novin se mohou vyskytovat i rubriky vyhrazené pro dopisy čtenářů. Touto cestou mohou pracovníci vyjadřovat své názory a management odpovídat, ale nemělo by dojít k žádnému pokusu o cenzurování dopisů (s výjimkou těch, které jsou čistě hanlivé) nebo o odvetná opatření. Nepodepsané dopisy by se měly publikovat jen tehdy, pokud pisatel poskytne vydavateli své jméno.

Klíčovým faktorem úspěšnosti podnikových novin nebo časopisů je vydavatel, jímž by měl být někdo, kdo podnik a jeho pracovníky dobře zná, těší se všeobecné důvěře a je zárukou poctivosti a nestrannosti. Je samozřejmé, že je vhodné, aby měl nějakou novinářskou zkušenost, ale není to zásadní podmínkou, pokud dokáže napsat dobrý článek a při vydávání periodik má možnost obrátit se na nějakého odborníka. Často bývá dobrou myšlenkou sestavit ze zástupců managementu a pracovníků redakční radu, která by vydavateli pomáhala a radila.

Organizace často vydávají noviny jako doplňující materiály k podnikovým časopisům s tím, že časopisy slouží především k účelům public relations a spoléhají na to, že noviny budou základním prostředkem komunikace s pracovníky.

Věstníky nebo oběžníky

Věstníky nebo oběžníky lze použít k okamžitému informování pracovníků o záležitostech, které nemohou čekat do dalšího vydání podnikových novin; nebo mohou být náhradou za formální podnikové publikace v případě, že se podnik nedomnívá, že náklady na tyto publikace by byly ospravedlnitelné. Věstníky nebo oběžníky jsou užitečné jen v případě, když

jsou distribuovány rychle a přečtou si je všichni zainteresovaní pracovníci. Mohou být jednoduše umístěny na nástěnkách nebo přímo rozdávány jednotlivým pracovníkům, což je rozhodně efektivnější. Jestliže obsahují dostatek poutavých informací k vyvolání diskuse, mohou se stát výchozím bodem pro brífink.

Nástěnky

Nástěnky jsou běžně používaným, ale zároveň často zneužívaným komunikačním médiem. Největší nebezpečí spočívá v možnosti přeplnit nástěnku nezajímavými a neaktuálními informacemi. Je nutné kontrolovat, co se na nástěnkách objevuje, a určit osobu, která by byla odpovědná za odstraňování neaktuálních a neschválených materiálů.

Působivější prezentace připomínek a jiných materiálů se může dosáhnout umístěním informačního centra do jídelny nebo na jiné vhodné místo, kde by informace mohly být zveřejněny atraktivnějším a důraznějším způsobem než na typické nástěnce.

Zapojování pracovníků

Zapojování pracovníků prostřednictvím takových prostředků, jakými jsou konzultativní výbory, zabezpečuje obousměrný komunikační kanál. Někdy však nejsou příliš efektivní, ať už proto, že jejich účinnost byla snížena působením odborových vyjednávacích výborů, nebo proto, že průběh jejich jednání je příliš formální a omezující a nezabývá se skutečnými problémy. Je nezbytné, aby se informace o záležitostech, které se na jednání výboru projednávaly, rychle po podniku rozšířily, ale jen na členy výboru se nelze přitom spoléhat. Na nástěnky se může umístit protokol z jednání, ale zřídka kdy si ho někdo přečte, zpravidla proto, že obsahuje příliš mnoho nadbytečných informací.

Video

Specificky upravená videa mohou být úspornou metodou předávání osobních poselství (např. od ředitele) nebo informací o tom, jak si podnik vede. Nemají však příliš velký význam, protože pracovníci na ně pohlížejí jako na příliš neosobní a/nebo příliš uhlazenou formu poskytování informací.

Týmový brífink

Podle původní koncepce týmového brífinku (odpovídá pojmu skupinový brífink, použitého již dříve v textu), vypracované Industrial Society (Společností pro průmysl, či také Společností pro práci v průmyslu) je týmový brífink prostředkem, jak překonat potíže společných konzultativních výborů. Systém spočívá v zapojení všech lidí v podniku, úroveň po úrovni, do společných setkání, kde by se předkládaly, získávaly a projednávaly různé informace. Cílem týmového brífinku je překonat nedostatky a chyby příležitostných brífinků prostřednictvím zavedení určitého řádu do systému.

Týmový brífink by měl fungovat následovně:

1. Organizace:

- zahrnout všechny podnikové úrovně;
- co nejmenší počet mezistupňů mezi nejvyšší a nejnižší úrovní;
- 4 až 18 členů v každé skupině;

- tým je na každé úrovni veden bezprostředním vedoucím (který musí být náležitě vyškolen a instruován).

2. Předměty jednání:

- jednotlivé oblasti politiky – vysvětlování nové nebo změněné politiky;
- plány – jejich dopady na organizaci jako celek a na příslušnou skupinu;
- pokrok – jak se organizaci a skupině daří;
- lidé – nová jmenování, personální záležitosti (odměňování, bezpečnost práce a ochrana zdraví, procedury).

3. *Pořadí* – skupiny by se měly zabývat seznamem otázek o klíčových problémech, připraveným vedením podniku. Tento seznam je písemný a sestupně předávaný z vyšších na nižší úroveň organizace. Na setkáních skupin by však měla být připuštěna diskuse a systém by měl umožnit, aby všechny reakce a připomínky postupovaly nahoru, zpátky k vrcholovému vedení. To zajišťuje oboustrannou komunikaci.

4. Načasování a doba trvání:

- vedoucí pracovníci by se měli setkávat minimálně jednou měsíčně a každý pracovník v podniku by se brífinku měl zúčastnit alespoň jednou za dva měsíce – brífink by se však měl konat, jen pokud je o čem jednat;
- délka setkání by neměla přesáhnout 20-30 minut.

Přínosem týmových brífinků je, že umožňují naplánovat a do určité míry formalizovat komunikaci tváří v tvář. Ačkoli je snadné je za velkého nadšení odstartovat, časem zájem o ně upadne kvůli nedostatku úsilí a nadšení pracovníků na všech podnikových úrovních, nedostatečně vyškoleným a motivovaným manažerům a vedoucím týmů, neochotě managementu dovolit, aby byly v systému projednávány skutečně důležité otázky, a kvůli nedostatečné zpětné vazbě z jednotlivých podnikových úrovní.

Systém týmového brífinku musí být efektivně řízen a kontrolován shora, ale vyžaduje vyššího manažera odpovědného za zvolení námětu brífinku a za přípravu seznamu problémových otázek (dobře připravené materiály jsou důležité pro zabezpečení odpovídající realizace brífinku a pro důslednou kontrolu jeho skutečného průběhu na všech podnikových úrovních), za vyškolení manažerů a vedoucích týmů a za monitorování celého systému se zaměřením na efektivnost a frekvenci setkání.