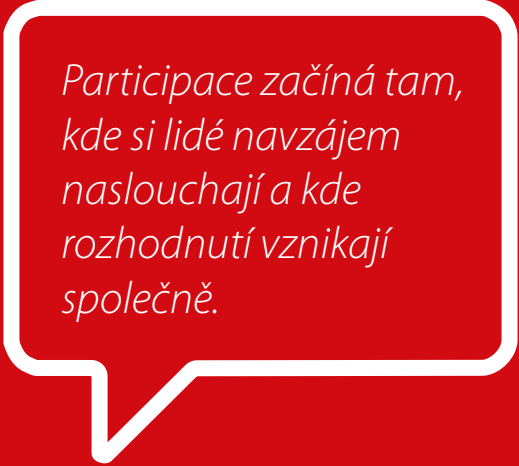




PARTICIPATIVNÍ OPRAVNĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ČR





*Participace začíná tam,
kde si lidé navzájem
naslouchají a kde
rozhodnutí vznikají
společně.*

Materiál byl realizován v rámci projektu ČMKOS §320a ZP 2025 – „Sociální dialog a participativní práva – smysl a účel participace zaměstnanců“, který je financován z prostředků státního rozpočtu ČR prostřednictvím MPSV ČR.

Participativní oprávnění zaměstnanců v České republice
napsala Mgr. Denisa Heppnerová

Obsah

1.	Úvod	1	
2.	Přehled participativních oprávnění zaměstnanců v ČR	5	
	2.1.	Informování	7
	2.2.	Projednání	8
	2.3.	Spolurozhodování	8
	2.4.	Kontrola nad BOZP	9
	2.5.	Dohled nad dodržováním pracovněprávních předpisů	9
	2.6.	Kolektivní vyjednávání	9
	2.7.	Nadnárodní informování a projednání	10
	2.8.	Zastoupení v dozorčích radách podniků	11
	2.9.	Dohody sociálních partnerů	11
	2.10.	Otevírání témat ze strany zaměstnanců	13
	2.11.	Dobrovolné konzultační a poradní orgány	14
3.	Jak na informování a projednání a spolurozhodování ...	15	
	3.1.	Informování	17
	3.2.	Projednání	19
	3.3.	Spolurozhodování.....	21
	3.4.	Vzorový postup projednání změny pracovní doby s odborovou organizací.....	22
	3.5.	Vzorový postup projednání změny pracovní doby se zaměstnavatelem	24
	3.6.	Příklady dobré praxe při uplatňování participativních oprávnění	27
	3.7.	Příklady špatné praxe při uplatňování participativních oprávnění	28
4.	Důvěrnost informací	29	
5.	Přenos informací k zaměstnancům	33	
6.	Politiky CSR a ESG	37	
7.	Přínos participace pro zaměstnavatele	41	
	7.1.	Modelová debata na téma „Význam participace pro zaměstnavatele“	43
8.	Závěr	47	



1. Úvod

Participace znamená podíl či účast. Pojem „participativní oprávnění zaměstnanců“ tak představuje účast zaměstnanců na rozhodování zaměstnavatele. Ve zkratce jde o možnost zaměstnanců mluvit do věcí, které se jich v práci bezprostředně týkají, a aktivně se podílet na budoucnosti firmy, ve které tráví podstatnou část svého života.

Participativní oprávnění zaměstnanců představují různé formy, jakými se zaměstnanci buď přímo nebo prostřednictvím svých zástupců (především odborových organizací) mohou podílet na chodu podniku. Může jít například o právo být informován o důležitých změnách ve firmě, právo na projednání pracovních podmínek, nebo dokonce právo spolurozhodovat v určitých otázkách. Tato oprávnění nejsou jen právními pojmy – jsou praktickým nástrojem, jak mohou zaměstnanci ovlivnit prostředí, ve kterém pracují. Zároveň jsou i základem pro skutečný dialog mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, který vede k dosažení sociálního smíru na pracovišti.

Na úrovni Evropské unie (dále jen „EU“) je participace zaměstnanců chápána jako klíčový prvek sociálního dialogu a jeden z nástrojů pro zajištění důstojných pracovních podmínek a spravedlivého zacházení.

Téma zaměstnanecké participace se dnes znovu dostává do popředí zájmu. Důvodem je měnící se způsob, jakým lidé přistupují k práci. Zaměstnanci stále více očekávají, že s nimi firma bude jednat otevřeně a férově. Mladší generace navíc často považují možnost být vyslyšen a ovlivnit dění kolem sebe za samozřejmost.

Zároveň se zvyšuje i tlak zvenčí v souvislosti s moderními přístupy ke společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility - CSR) a s požadavky na udržitelný a transparentní způsob řízení podniků podle principů ESG (Environmental, Social and Governance). ESG představuje kritéria, na jejichž základě je možné vyhodnotit, jak odpovědně a udržitelně

se firma chová vůči životnímu prostředí, jak přistupuje k sociálním otázkám a své správě a principům řízení. Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů ve firmě patří mezi klíčová kritéria hodnocení firem v rámci ESG. V tomto světě už participace není jen „hezký bonus“, ale stává se ukazatelem kvality a důvěryhodnosti firmy.

Samostatnou oblastí v rámci zaměstnanecké participace představuje kolektivní vyjednávání, neboť právě v této oblasti se participativní oprávnění zaměstnanců uplatňují nejintenzivněji. Kolektivní smlouvy, které jsou výsledkem tohoto vyjednávání, mohou upravovat řadu klíčových podmínek výkonu práce – od mezd a benefitů po pracovní dobu či bezpečnost práce. Aby však toto vyjednávání mohlo být skutečně efektivní a vyvážené, je nutné, aby zaměstnanci měli přístup k relevantním informacím a mohli se aktivně podílet na formulování požadavků i posuzování návrhů zaměstnavatele.



2. Přehled participativních oprávnění zaměstnanců v ČR

Participativní oprávnění vyplývají buď z právní úpravy, z dohody sociálních partnerů, nebo jsou přijímána na dobrovolné bázi.

Ze zákona	Nad rámec zákona
Informování a projednání se zaměstnanci (§ 278 – 280, § 287, § 38 odst. 3, § 61 odst. 5, § 46, § 61 odst. 1, § 99, § 263 odst. 3, § 271r, § 276 odst. 9, § 300 odst. 3, § 348 odst. 3 zákoníku práce)	Rozšíření témat k informování a projednání dohodnutá mezi zaměstnavatelem a odbory
Spolurozhodování v zákonem stanovených otázkách (nutný souhlas odborové organizace - § 39 odst. 4, § 61 odst. 2, § 86, § 108 odst. 5, § 209 odst. 2, § 220, § 225, § 306 odst. 4 zákoníku práce, bod 9. Přílohy NV č. 590/2006 Sb.)	Dobrovolná dohoda o spolurozhodování odborové organizace se zaměstnavatelem v dalších oblastech
Odborová kontrola nad stavem BOZP, účast odborů při šetření pracovních úrazů, účast zaměstnanců při řešení otázek BOZP (§ 322, § 105, § 108 zákoníku práce)	Ustavení pracovních skupin/komisií k BOZP nebo jiným tématům
Dohled odborů nad dodržováním pracovněprávních předpisů (§ 321 zákoníku práce)	Pravidelná pracovní setkání vedení a odborů se stanovenými pravidly.
Kolektivní vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv (§ 22 – 29 zákoníku práce)	Setkávání vedení se zaměstnanci
Nadnárodní informování a projednání (Evropská rada zaměstnanců) (§ 288 – 299 zákoníku práce)	Účast odborů při výběrových řízeních, organizaci interních akcí, či tvorbě CSR/ESG politiky
Zastoupení zaměstnanců v dozorčích radách akciových společností (§ 448 a § 448a zákona o obchodních korporacích)	Otevírání témat ze strany zaměstnanců

2.1. Informování

Právo na informace a projednání tvoří základní pilíř zaměstnanecké participace. Dává zaměstnancům možnost ovlivňovat věci, které se jich v práci týkají. Vychází z přesvědčení, že lidé mají právo vědět, co se děje ve firmě, kde pracují, a mají mít možnost se k důležitým otázkám vyjádřit dříve, než o nich bude rozhodnuto. Zaměstnavatel má proto povinnost poskytovat zaměstnancům nebo jejich zástupcům důležité informace o fungování podniku. Tato práva jsou zakotvena v zákoníku práce a opírají se i o právo EU, zejména o **směrnici 2002/14/ES**, která stanovuje rámec pro informování a projednávání se zaměstnanci v celé EU.

Zaměstnavatel informuje zaměstnance buď přímo, nebo prostřednictvím jejich zástupců. Těmi jsou v České republice především odborové organizace, případně mnohem méně častěji rady zaměstnanců a zástupci pro oblast BOZP. Zatímco odborové organizace vznikají na základě principu svobodného sdružování a mohou samostatně jednat v pracovněprávních vztazích, rady zaměstnanců nebo zástupci pro oblast BOZP jsou voleni z řad zaměstnanců při celopodnikovém hlasování a jsou jen prostředníky pro přenos informací k zaměstnancům.

Zaměstnavatel má povinnost poskytnout zástupcům zaměstnanců včas a srozumitelně informace, které se týkají stanovených záležitostí, o nichž zákon předpokládá, že mají vliv na zaměstnance (blíže viz kapitola 3.1.).

Předání informací je často také předstupněm a přípravou pro projednání některých záležitostí mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

2.2. Projednání

Zaměstnanci mají mít možnost vyjádřit své stanovisko k otázkám a plánovaným opatřením, které se jich týkají, upozornit na jejich důsledky a případně vyjednávat o možných kompenzacích pro zaměstnance. Zaměstnavatel by měl na druhé straně názory a připomínky zaměstnanců nebo jejich zástupců při svém rozhodování zohlednit (blíže viz kapitola 3.2.).

Projednání znamená, že se zaměstnavatel se zástupci zaměstnanců **sejde, vyslechne jejich stanoviska a vysvětlí svá rozhodnutí**. Nejde o spolurozhodování – konečné slovo má stále zaměstnavatel – ale zaměstnanci musí mít:

- přístup k informacím předem (ne až zpětně),
- možnost vyjádřit svůj názor,
- příležitost navrhnout alternativy k zaměstnavatelovým opatřením nebo upozornit na rizika.

Zaměstnanci při fungujícím a efektivním procesu projednávání vědí, co se ve firmě chystá a mohou lépe plánovat svůj pracovní i osobní život. Cílem projednání je najít lepší řešení, minimalizovat negativní dopady na zaměstnance a předejít konfliktům a sociálnímu napětí na pracovišti. Transparentní komunikace posiluje důvěru a stabilitu týmu.

2.3. Spolurozhodování

V určitých otázkách mají zaměstnanci právo podílet se na rozhodování přímo. Jde o situace, kdy zaměstnavatel **nemůže přijmout opatření bez souhlasu zaměstnanců**, resp. odborové organizace. Zde už nejde jen o názor zaměstnanců, který by měl zaměstnavatel vzít v úvahu – bez souhlasu odborové organizace nelze rozhodnutí provést (blíže viz kapitola 3.3.).

2.4. Kontrola nad BOZP

Zaměstnanci, respektive odborové organizace, mají právo kontrolovat, zda zaměstnavatel dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jedná se o možnost pravidelné kontroly pracovišť a dohledu nad dodržováním povinností zaměstnavatele v oblasti BOZP. Odborové organizace mohou také jménem zaměstnanců navrhnout opatření ke zlepšení bezpečnosti práce a účastnit se šetření pracovních úrazů.

2.5. Dohled nad dodržováním pracovních předpisů

Odborové organizace dbají o dodržování zákoníku práce a dalších pracovních předpisů. Mohou sledovat, zda jsou dodržována práva zaměstnanců plynoucí ze zákona nebo z kolektivních smluv. Případné zjištěné nedostatky mají právo projednat se zaměstnavatelem.

2.6. Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání a možnost uzavření **kolektivní smlouvy**, která pro zaměstnavatele závazným způsobem upravuje práva zaměstnanců obdobně jako zákon, je zásadním nástrojem zaměstnanecké participace. Zaměstnanci prostřednictvím odborové organizace ovlivňují kolektivním vyjednáváním své pracovní podmínky. Nejde jen o platy, ale o širší dohodu mezi zaměstnanci a firmou, která přináší větší stabilitu, lepší pracovní podmínky a sociální smír.

Za účelem lepší připravenosti pro kolektivní vyjednávání dává zákoník práce odborové organizaci další oprávnění v oblasti informování a projednání, zejména pokud jde o ekonomickou situaci zaměstnavatele a podrobnější údaje o odměňování zaměstnanců (viz § 287 zákoníku práce).

2.7. Nadnárodní informování a projednání

Velké podniky a jejich skupiny často vyvíjejí svou činnost na území několika států a rozhodnutí přijímaná ústředním vedením mohou mít dopad na tisíce zaměstnanců v různých státech napříč Evropou. **Směrnice EU o zřízení evropské rady zaměstnanců** a na ni navazující ustanovení zákoníku práce proto zajišťují zvláštní participativní oprávnění zaměstnancům v nadnárodních společnostech. Jde o právo na nadnárodní informace a projednání, uskutečňované nejčastěji prostřednictvím tzv. **Evropských rad zaměstnanců**, které se skládají z volených či jmenovaných zástupců zaměstnanců z jednotlivých členských států, v nichž nadnárodní podnik či skupina podniků působí. Podrobně se daným tématem zabývá studie ČMKOS „**Evropské rady zaměstnanců: Právní úprava, fungování a budoucnost**“.

Toto participativní oprávnění umožňuje, aby se se zaměstnanci nadnárodních podniků o důležitých centrálních rozhodnutích, která mají dopad na zaměstnance ve více členských státech, jednalo ještě před jejich přijetím. Ústředí nadnárodní společnosti, jehož povinností je proces informování a projednání v tomto případě realizovat, by mělo před svým konečným rozhodnutím zvážit připomínky Evropské rady zaměstnanců.

Důležité je v tomto případě propojení evropské a národní úrovně informování a projednání, tj. efektivní přenos informací od Evropské rady zaměstnanců k zaměstnancům v členských státech, resp. k jejich národním zástupcům. Odborové organizace z jednotlivých podniků v různých zemích by měly být s Evropskou radou zaměstnanců v úzkém kontaktu.

2.8. Zastoupení v dozorčích radách podniků

Jednou z forem zaměstnanecké participace je také účast zaměstnanců na řízení firmy prostřednictvím jejich zástupců v dozorčích orgánech. Povinná účast zástupců zaměstnanců v dozorčích radách se vztahuje na **akciové společnosti s více než 500 zaměstnanci**, kde zaměstnanci volí alespoň třetinu členů dozorčí rady. Zaměstnanci tak prostřednictvím svých zástupců získávají přímý přístup k informacím o strategii a směřování firmy a mohou ovlivňovat její strategická rozhodnutí. Zástupce zaměstnanců má stejná práva jako ostatní členové dozorčí rady, ale přináší do rozhodování perspektivu lidí z provozu.

2.9. Dohody sociálních partnerů

Nejčastěji jsou participativní oprávnění rozšiřována mimo zákonný rámec na základě dohody zaměstnavatele a odborové organizace, a to buď v kolektivní smlouvě, nebo jiné dvoustranné dohodě (písemné či ústní). Dobrovolná dohoda o rozšířených formách participace umožňuje přizpůsobit spolupráci konkrétním podmínkám ve firmě a posílit dialog mezi vedením a zaměstnanci. Zároveň může výrazně zlepšit pracovní klima, posílit důvěru zaměstnanců ve firmu a přispět k rychlejšímu řešení problémů. Využívá se zejména tam, kde obě strany chtějí budovat dlouhodobý a partnerský vztah nad rámec zákonných povinností.

Sjednaná participativní oprávnění mohou zahrnovat:

- **Pravidelná pracovní setkání zaměstnavatele a zástupců zaměstnanců**, kde se projednávají aktuální provozní otázky, návrhy na zlepšení nebo organizační

změny. Dohodnuty mohou být:

- interval jednání a jeho forma (např. jednou za měsíc, prezenčně či on-line),
- způsob a lhůty pro zasílání materiálů před jednáním (např. elektronicky nejpozději 14 dnů předem),
- pravidla jednání (např. kdo bude zastupovat zaměstnavatele, přizvání odborníků, vyhotovování a kontrola zápisu),
- lhůty a forma pro poskytnutí odůvodněné odpovědi zaměstnavatele ke stanovisku odborové organizace aj.

■ **Rozšíření okruhu témat k informování:**

- vývoj zakázek a obchodní strategie,
- investiční záměry,
- dlouhodobá vize a strategie firmy,
- výsledky vnitřních auditů,
- informace o provedených opatřeních ke zlepšení pracovních podmínek aj.

■ **Rozšíření okruhu témat k projednání:**

- míra fluktuace a nemocnosti,
- výsledky průzkumů spokojenosti,
- personální statistiky,
- využití agenturních zaměstnanců,
- zavádění nových forem práce,
- pracovní podmínky a jejich zlepšení,
- instalace kamerových systémů aj.

■ **Rozšíření okruhu témat ke spolurozhodování:**

- změny rozvrhů směn,
- vytváření rozvrhů čerpání dovolené,
- stanovení pravidel pro přiznávání benefitů,
- tvorba a čerpání sociálního fondu aj.

■ **Účast zástupců zaměstnanců na výběrových řízeních** na vybrané pozice (např. vedoucí úseků, HR).

- **Organizace aktivit pro zaměstnance** (např. zaměstnanecké dny, setkávání zaměstnanců s managementem).
- **Zapojení do tvorby CSR a ESG politiky**, kdy odbory mohou být přizvány k tvorbě nebo vyhodnocení strategie společenské odpovědnosti firmy (CSR) nebo politiky udržitelnosti ESG (zejména v oblasti pracovních podmínek, rovnosti, diverzity a wellbeingu).

2.10. Otevírání témat ze strany zaměstnanců

Informování a projednání nemusí fungovat jen shora dolů. Zaměstnanci nebo jejich zástupci mohou sami otevírat důležitá témata (např. pracovní podmínky, organizaci práce, rovné zacházení, vztahy na pracovišti). Mohou přicházet s připomínkami nebo podněty k řešení, s návrhy na zlepšení nebo upozorňovat na problémy. Zaměstnavatel na tyto iniciativy reaguje, projednává je a hledá řešení společně se zaměstnanci. Dochází tak k aktivní spolupráci, nikoli jen k formálnímu plnění zákonných povinností.

Pro zaměstnavatele se může jednat o výhodný přístup k participaci, neboť zaměstnanci jsou v každodenní kontaktu s provozem a často si dříve než management všimnou nedostatků nebo příležitostí ke zlepšení. Tím, že zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům podílet se na řešení problémů, rovněž posiluje jejich motivaci, angažovanost a důvěru ve firmu.

Praktickým příkladem obousměrné participace mohou být:

- **Interní diskusní fóra**, kde zaměstnanci sami navrhnou změny ve firemním provozu a z nichž zaměstnavatel čerpá náměty k řešení.

- **Ankety na různá pracovní témata**, jejichž výsledky zaměstnavatel pravidelně sdílí a vyhodnocuje spolu s odbory a následně ve vzájemné spolupráci přijímají opatření.
- **Suggestion boxy** (schránky pro podávání návrhů či námětů).
- **Workshopy, kulaté stoly nebo pracovní snídaně se zaměstnanci.**

2.11. Dobrovolné konzultační a poradní orgány

Zaměstnavatel může ve spolupráci s odbory zřídit neformální pracovní skupiny či komise, a to buď ad hoc k řešení konkrétních témat (např. k prošetření stížností zaměstnanců, zavedení nových pracovních postupů, šetření škodných událostí), nebo pravidelně se scházející týmy s vlastní agendou (např. vyhodnocování plnění kolektivní smlouvy, BOZP, pracovní podmínky a jejich zlepšení, benefity).



3. Jak na informování a projednání a spolurozhodování

Informování dává zaměstnancům přehled, projednání prostor k vyjádření a spolurozhodování možnost skutečně ovlivnit rozhodnutí. Právo na informace a projednání a právo na spolurozhodování nejsou jen formalita. Jsou živým nástroj participace, který – pokud se správně používá – zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci a vedením, snižuje napětí a pomáhá firmám lépe čelit změnám.

Aby odborová organizace mohla vystupovat jako „hlas zaměstnanců“, měla by vědět, co si skutečně přejí, co jim nevyhovuje, a jak tyto problémy řešit. Zdrojem těchto informací mohou být osobní rozhovory, neformální kontakt se zaměstnanci na pracovišti, vlastní interní ankety či dotazníky nebo společné schůze. Odbory by zároveň měly posilovat důvěru zaměstnanců v to, že má smysl mluvit, ptát se a přicházet s návrhy, což zahrnuje mimo jiné pravidelné informování zaměstnanců o výsledcích jednání se zaměstnavatelem ohledně jejich podnětů.

U zaměstnavatele může existovat pluralita zástupců zaměstnanců, tzn. více odborových organizací, nebo i více různých druhů zástupců zaměstnanců (například odborová organizace a rada zaměstnanců). Zaměstnavatel v takovém případě musí plnit své povinnosti v oblasti informování a projednání vůči všem u něj působícím zástupcům zaměstnanců ve stejném rozsahu.

Pokud zaměstnavatel poruší povinnosti informovat a projednávat stanovené záležitosti se zaměstnanci nebo jejich zástupci, jak mu ukládá zákoník práce, dopouští se přestupku na úseku součinnosti zaměstnavatele a orgánu jednajícího za zaměstnance podle § 10 a § 23 zákona o inspekci práce, za který může inspektorát práce uložit pokutu až do výše 200 000 Kč.

3.1. Informování

Informováním se podle zákona rozumí **poskytnutí nezbytných údajů, z nichž je možné jednoznačně zjistit stav oznamované skutečnosti, popřípadě k ní zaujmout stanovisko. Zaměstnavatel je povinen poskytnout informace v dostatečném předstihu a vhodným způsobem, aby je zaměstnanci mohli posoudit, popřípadě se připravit na projednání a vyjádřit své stanovisko před uskutečněním opatření.**

Přesná zákonná definice má zajistit, aby zaměstnavatel předával informace srozumitelně a včas. Zaměstnanci tak budou mít jasnou představu o situaci a jejich zpětná vazba může ještě ovlivnit zaměstnavatelovo rozhodnutí. Informace od zaměstnavatele jsou často také předstupněm pro další projednávání některých záležitostí a slouží k přípravě na jednání. Dostatečným předstihem se rozumí předání informací natolik dopředu, aby se zaměstnanci nebo jejich zástupci reálně mohli s informacemi seznámit, analyzovat jejich dopad, připravit si stanovisko nebo návrh řešení, případně se účastnit následného projednání. V závislosti na závažnosti a rozsahu opatření, jakož i na objemu předávaných podkladů, se může konkrétní lhůta pohybovat od alespoň několika pracovních dnů až po týdny předem. Vhodný způsob předávání informací je takový, který zajišťuje přístupnost a srozumitelnost informací i prokazatelnost jejich předání (např. písemně v listinné podobě se zápisem o předání nebo elektronicky e-mailem s potvrzením o přečtení).

Zcela špatně je, pokud zaměstnavatel předává odborové organizaci informace až zpětně, tedy až poté, co už rozhodnutí udělal nebo změnu provedl. Takový postup odporuje smyslu participace, protože zpětná informace už zaměstnancům nedává šanci cokoli ovlivnit.

Zaměstnavatelova povinnost informovat zaměstnance také není bezvýhradně splněna pouze jednorázovým poskytnutím informací o určité skutečnosti. Zaměstnanci mají právo požadovat před uskutečněním opatření další dodatečné informace a vysvětlení. Zaměstnanci mají také právo požádat o osobní schůzku se zástupci managementu na odpovídající úrovni řízení podle toho, o jakou záležitost jde.

Zaměstnavatel, který zaměstnává alespoň 10 zaměstnanců, je povinen je informovat o:

- a) ekonomické a finanční situaci zaměstnavatele a jejím pravděpodobném vývoji,
- b) činnosti zaměstnavatele, jejím pravděpodobném vývoji, jejích důsledcích na životní prostředí a jeho ekologických opatřeních,
- c) právním postavení zaměstnavatele a jeho změnách, vnitřním uspořádání a osobě oprávněné jednat za zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, o převažující činnosti zaměstnavatele označené kódem Klasifikace ekonomické činnosti a uskutečněných změnách v předmětu činnosti zaměstnavatele,
- d) základních otázkách pracovních podmínek a jejich změnách,
- e) záležitostech, které je zaměstnavatel povinen projednat - konkrétně viz kapitola 3.2. níže,
- f) opatřeních, kterými zaměstnavatel zajišťuje rovné zacházení se zaměstnanci a zaměstnankyněmi a zamezení diskriminace,
- g) nabídky volných pracovních míst na dobu neurčitou, která by byla vhodná pro další pracovní zařazení zaměstnanců pracujících u zaměstnavatele v pracovním poměru uzavřeném na dobu určitou,
- h) bezpečnosti a ochraně zdraví při práci v rozsahu stanoveném v příslušných ustanoveních,
- i) ručení za mzdy zaměstnanců subdodavatele dodavatelem ve stanoveném rozsahu.

Pokud u zaměstnavatele působí odborová organizace, je kromě výše uvedených informací zaměstnavatel povinen stejným způsobem odborovou organizaci informovat o dalších záležitostech, a to:

- j)** vývoji mezd nebo platů, průměrné mzdy nebo platu a jejich jednotlivých složek včetně členění podle jednotlivých profesních skupin, není-li dohodnuto jinak,
- k)** nově vzniklých pracovních poměrech,
- l)** jiných případech skončení pracovního poměru, než je výpověď a okamžité zrušení,
- m)** záležitostech, které je zaměstnavatel povinen s odborovou organizací projednat – konkrétně viz kapitola 3.2. níže.

Většinu uvedených informací by měl zaměstnavatel poskytovat na pravidelné bázi. Zákon však nestanoví konkrétní lhůty – to ponechává na dohodě sociálních partnerů. V kolektivních smlouvách by proto mělo být vymezeno, kdy či jak často budou konkrétní informace poskytovány. Pokud taková dohoda není, měl by zaměstnavatel povinné informace poskytnout na vyžádání.

3.2. Projednání

Projednáním se podle zákona rozumí *jednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, **výměna stanovisek a vysvětlení, s cílem dosáhnout shody.** Zaměstnavatel je povinen zajistit projednání **v dostatečném předstihu** a vhodným způsobem, aby zaměstnanci mohli na základě poskytnutých informací **vyjádřit svá stanoviska**, a zaměstnavatel je mohl **vzít v úvahu před uskutečněním opatření.** Zaměstnanci mají při projednání právo obdržet na své stanovisko odůvodněnou odpověď.*

Projednání je procesem vzájemné výměny názorů a stanovisek, jehož výsledky mají být zváženy ještě před realizací konkrétních opatření. Navíc mají zaměstnanci, resp. odborové organizace, výslovně garantováno, že jim zaměstnavatel musí v rámci projednání dát na jejich stanovisko odůvodněnou odpověď (např. proč s návrhy, případně argumenty zaměstnanců nesouhlasí apod.). Ačkoli cílem projednání by v souladu s jeho zákonnou definicí mělo být dosažení shody o tom, zda či jakým způsobem se určité opatření bude realizovat, ne vždy se dohody podaří dosáhnout a konečné rozhodnutí bude na zaměstnavateli.

A co takové projednání vyžaduje v praxi? Zaměstnavatel musí být připraven otevřeně komunikovat, mít připravené podklady a respektovat termíny jednání. Zástupci zaměstnanců by měli být připraveni – rozumět tématu, mít informace od odborných spolupracovníků a umět formulovat argumenty a návrhy.

Zaměstnavatel, který zaměstnává alespoň 10 zaměstnanců, je povinen s nimi projednat:

- a)** pravděpodobný hospodářský vývoj u zaměstnavatele,
- b)** zamýšlené strukturální změny zaměstnavatele, jeho racionalizační nebo organizační opatření, opatření ovlivňující zaměstnanost, zejména opatření v souvislosti s hromadným propouštěním zaměstnanců,
- c)** nejnovější stav a strukturu zaměstnanců, pravděpodobný vývoj zaměstnanosti u zaměstnavatele, základní otázky pracovních podmínek a jejich změny,
- d)** převod (přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů),
- e)** bezpečnost a ochranu zdraví při práci v rozsahu stanoveném v příslušných ustanoveních,
- f)** záležitosti v rozsahu stanoveném ujednáním o zřízení evropské rady zaměstnanců nebo na základě jiného ujednaného postupu pro informace a projednání na nadnárodní úrovni nebo v rozsahu stanoveném pro evropskou radu zaměstnanců ustavenou ze zákona.

Pokud u zaměstnavatele působí odborová organizace, je kromě výše uvedených záležitostí zaměstnavatel povinen stejným způsobem s odborovou organizací projednat:

- g)** ekonomickou situaci zaměstnavatele,
- h)** množství práce a pracovní tempo (normy spotřeby práce),
- i)** změny organizace práce,
- j)** systém odměňování a hodnocení zaměstnanců,
- k)** systém školení a vzdělávání zaměstnanců,
- l)** opatření k vytváření podmínek pro zaměstnávání fyzických osob, zejména mladistvých, osob pečujících o dítě mladší než 15 let a fyzických osob se zdravotním postižením, včetně podstatných záležitostí péče o zaměstnance, opatření ke zlepšení hygieny práce a pracovního prostředí, organizování sociálních, kulturních a tělovýchovných potřeb zaměstnanců,
- m)** další opatření týkající se většího počtu zaměstnanců,
- n)** převedení na jinou práci,
- o)** výpovědi a okamžitá zrušení pracovního poměru,
- p)** opatření týkající se hromadné úpravy pracovní doby,
- q)** výši náhrady škody požadované po zaměstnanci a způsob její náhrady,
- r)** způsob a výši náhrady škody nebo nemajetkové újmy,
- s)** stížnost zaměstnance,
- t)** neomluvené zameškání práce.

3.3. Spolurozhodování

Spolurozhodování, někdy označované jako „jednání v dohodě“ nebo „jednání se souhlasem odborové organizace“, představuje specifickou formu spolupráce mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. V těchto případech nemůže zaměstnavatel rozhodnout jednostranně – k přijetí určitého opatření je nutný předchozí souhlas odborů. Tento mechanismus zajišťuje ochranu práv zaměstnanců v klíčových

otázkách, jako jsou bezpečnost práce nebo povinnosti zaměstnanců.

Dosažení **konsenzu s odborovou organizací** je zákonem vyžadováno v těchto případech:

- a) jiný postup při uzavírání pracovních poměrů na dobu určitou,
- b) skončení pracovního poměru odborového funkcionáře,
- c) zavedení konta pracovní doby,
- d) organizace prověrek BOZP,
- e) stanovení výše náhrady mzdy při jiné překážce v práci na straně zaměstnavatele (tzv. částečné nezaměstnanosti),
- f) určení hromadného čerpání dovolené,
- g) přiděl do FKSP a jeho čerpání (pouze u zaměstnavatelů tzv. nepodnikatelské sféry),
- h) vydání nebo změna pracovního řádu.

3.4. Vzorový postup projednání změny pracovní doby s odborovou organizací

Situace:

Zaměstnavatel plánuje **změnu rozvrhu pracovní doby** ve výrobním provozu – z původních osmihodinových směn chce přejít na dvanáctihodinové směny kvůli efektivnějšímu využití technologií a snížení provozních nákladů.

1. Předběžná příprava zaměstnavatele

- Interní analýza důvodů změny (např. provozní efektivita, úspory, zkušenosti z jiných provozů).
- Předběžné vyhodnocení dopadů na zaměstnance (riziko

zvýšené únavy, dojíždění, BOZP).

- Příprava podkladových materiálů – návrh nového rozvrhu, harmonogram zavedení do praxe, případné kompenzace pro zaměstnance.
- Stanovení osob, které budou za zaměstnavatele jednat při komunikaci se zástupci zaměstnanců (např. vedoucí výroby, personalista).

2. Informování zástupců zaměstnanců

- Odborová organizace je písemně (v listinné podobě nebo elektronicky) informována o záměru změny, včetně:
 - důvodů změny,
 - navrženého řešení,
 - předpokládaného termínu realizace,
 - návrhu na termín a formu projednání.
- Informace jsou podány s dostatečným předstihem (alespoň několik pracovních dnů předem), aby se zástupci mohli připravit na jednání.

3. Samotné projednání

- Jednání probíhá osobně nebo online, ideálně za účasti vedoucího provozu, zástupců HR a zástupců zaměstnanců.
- Zaměstnavatel představí návrh, vysvětlí jeho smysl a předloží podklady.
- Zástupci zaměstnanců mají prostor klást dotazy, formulovat obavy, navrhnout alternativy.
- Diskutují se především:
 - dopady na zdraví zaměstnanců a rovnováha mezi pracovním a osobním životem,
 - dopad na dojíždějící zaměstnance,
 - přechodné období a případné kompenzace (např. vyšší příplatky, úpravy benefitů, zajištění dopravy).

4. Záznam projednání

- O průběhu jednání se pořizuje **zápis**, který shrnuje:

- hlavní body jednání,
- připomínky zástupců zaměstnanců,
- stanovisko zaměstnavatele,
- případné dohodnuté kroky a termíny.
- Zápis je podepsán oběma stranami.

5. Vyhodnocení a další komunikace

- Zaměstnavatel zapracuje podněty (pokud je to možné) a následně:
 - buď zavede opatření jednostranně (pokud se nevyžaduje souhlas odborové organizace),
 - nebo s odbory vyjedná změnu v kolektivní smlouvě (pokud je v ní rozvržení směn závazně sjednáno).
- Odborová organizace je průběžně informována o tom, jak se příprava realizace vyvíjí.
- Po zavedení změny se hodnotí její dopad a případně dochází k úpravám.

3.5. Vzorový postup projednání změny pracovní doby se zaměstnavatelem

Situace:

Odborová organizace je informována o záměru zaměstnavatele **změnit rozvrh pracovní doby** ve výrobním provozu z osmihodinových směn na směny dvanáctihodinové. Změna má být odůvodněna zefektivněním provozu a snížením nákladů.

1. Přijetí informace a základní vyhodnocení

- Odbory obdrží oficiální informaci o záměru zaměstnavatele, včetně podkladů (návrh nového harmonogramu směn, vyhodnocení přínosu pro zaměstnavatele, kompenzace pro zaměstnance).

- Provedou předběžnou analýzu dopadů na zaměstnance:
 - rizika pro zdraví a bezpečnost,
 - komplikace v oblasti dojíždění, péče o děti, work-life balance,
 - dopady na různé skupiny zaměstnanců (např. osamělé rodiče, zaměstnance vyššího věku apod.).

2. Vnitřní konzultace a sběr informací mezi zaměstnanci

- Odborová organizace osloví zaměstnance prostřednictvím:
 - schůzek (osobních nebo online),
 - dotazníků (listinných nebo elektronických),
 - e-mailů.
- Sbírá konkrétní příklady dopadů změny směnného systému:
 - „Jsem samoživitelka, která vozí dítě do školky v 7:00 – na směnu v 6:00 se nedostanu.“
 - „Při dvanáctkách mi hrozí vyšší únava, pracuji u strojů s vysokým rizikem úrazu.“
- Vyhodnotí převažující postoje zaměstnanců (např. obavy, odpor, požadavky na související opatření).
- Konzultuje právní nebo ekonomické aspekty a problematiku BOZP s odbornými spolupracovníky.

3. Formulace stanoviska a vyjednávací strategie

- Na základě získaných dat odborová organizace zpracuje formální stanovisko k návrhu.
- Připraví vyjednávací strategii, která může zahrnovat:
 - požadavek na pilotní režim,
 - podmínění souhlasu kompenzacemi (např. vyšší příplatky za směnný režim, zavedení druhé přestávky ve směně, zkrácení týdenní pracovní doby, zajištění dopravy, umožnění odběru další dotované stravy),
 - návrhy na úpravy (např. 2×12 h pouze víkendy),
 - požadavek na odborné posouzení dopadů na zaměstnance (BOZP, ergonomie práce, psychosociální zátěž).

4. Účast na projednání se zaměstnavatelem

- Za odborovou organizaci se účastní jednání celý výbor, případně přizve po dohodě se zaměstnavatelem právního poradce nebo zástupce odborového svazu či zástupce zaměstnanců z dotčených úseků.
- Představí:
 - shromážděné připomínky a konkrétní dopady na zaměstnance,
 - návrhy úprav režimu,
 - podmínky, za kterých by bylo možné změnu akceptovat.

5. Vyhodnocení výsledků jednání a zpětná vazba zaměstnancům

- Po jednání odbory:
 - informují zaměstnance o výsledku projednání (zveřejní zápis z jednání, shrnutí postojů),
 - sdělí další postup (např. další kola jednání, právní kroky, protestní akce).
- Pokud je změna přijata:
 - sledují její dopad v praxi,
 - sbírají zpětnou vazbu a podněty ke zlepšení.
- Pokud není dosažen přijatelný kompromis:
 - odbory mohou podniknout další kroky (pro případ porušování zákonných povinností stížnost inspektorátu práce, eskalace případu nejvyššímu vedení či majiteli, kolektivní nátlakové akce).

3.6. Příklady dobré praxe při uplatňování participativních oprávnění

Informování

- Existují společně odsouhlasená pravidla pro informování – způsob poskytování informací, termíny, do kdy mají být předány před jednáním, a intervaly pro pravidelně poskytované informace (např. měsíčně, čtvrtletně, ročně).
- Odbory dostávají informace s dostatečným předstihem, aby mohly připravit své stanovisko.
- Informace jsou srozumitelné, úplné a přehledné – např. doplněné grafy, komentáři či shrnutím dopadů na zaměstnance.

Projednání

- Existují společně odsouhlasená pravidla projednávání – pravidelné schůzky odborů s vedením, zasílání podkladů k projednání s předstihem (např. nejméně 14 dnů předem), počet účastníků jednání na obou stranách, možnost vyžádat si přítomnost konkrétního manažera, možnost přizvání poradců, způsob pořizování a ověřování zápisu, aj.
- Zaměstnavatel svolává jednání s odbory dříve, než dojde k zásadnímu rozhodnutí (např. o restrukturalizaci).
- Při projednání zaměstnavatel skutečně naslouchá návrhům odborů a zohledňuje je při rozhodování.

Spolurozhodování

- Zaměstnavatel respektuje nutnost předchozího souhlasu odborů například při vydání pracovního řádu nebo nařízení hromadného čerpání dovolené.
- Rozhodování probíhá na základě vzájemné shody, nikoli nátlaku.
- Pokud odbory s opatřením nesouhlasí, hledají obě strany kompromisní řešení.

3.7. Příklady špatné praxe při uplatňování participativních oprávnění

Informování

- Zaměstnavatel poskytuje informace opožděně nebo vůbec (např. až po zavedení změny nebo po předání výpovědi zaměstnanci).
- Informace jsou neúplné, technicky nebo jinak záměrně nesrozumitelné (např. v návrhu změny dokumentu nejsou vidět změny oproti původnímu textu).
- Informace jsou poskytovány pouze ústně až při samotném jednání (podklady nejsou zasílány předem), případně nejsou ani zaznamenány (nepořizuje se zápis z jednání).

Projednání

- Projednání probíhá formálně („aby se to splnilo“), bez reálné ochoty diskutovat, případně zaměstnavatel jednostranně sdělí rozhodnutí a označí to za „projednání“.
- Schůzky jsou svolávány narychlo, bez možnosti přípravy a bez dostatečných podkladů poskytnutých odborové organizaci v předstihu.
- Zaměstnavatel odmítá jednat s odborovým funkcionářem, který není zároveň jeho zaměstnancem, případně mu neumožňuje vstup na pracoviště.

Spolurozhodování

- Zaměstnavatel zavádí opatření bez souhlasu odborů tam, kde je to zákonem vyžadováno (např. nařízení hromadného čerpání dovolené, nebo vydání pracovního řádu).
- Odborová organizace je „postavena před hotovou věc“.



4. Důvěrnost informací

V rámci procesu informování a projednávání může zaměstnavatel sdělovat i citlivé informace, týkající se například obchodní strategie či budoucích plánů firmy, které dosud nebyly zveřejněny. Právě proto zákon pamatuje na to, že některé informace mohou být označeny jako důvěrné.

Důvěrná informace je taková, jejíž zveřejnění by mohlo:

- poškodit nebo ohrozit činnost firmy,
- narušit oprávněné zájmy zaměstnavatele,
- poškodit oprávněné zájmy zaměstnanců.

Důvěrnými nemohou být informace, které je zaměstnavatel povinen sdělit, projednat nebo zveřejnit podle zákoníku práce nebo jiných právních předpisů (např. účetní závěrka podniku, výroční zpráva apod.). Za důvěrné tyto informace nemohou být označeny ani před jejich zveřejněním a zaměstnavatel nemůže jejich poskytnutí odmítnout.

Tím, kdo vyhodnocuje škodlivost informací pro sebe či pro práva zaměstnanců je zaměstnavatel – on má právo takové informace označit za důvěrné. Pokud zaměstnavatel v rámci jednání se zástupci zaměstnanců výslovně označí některé informace za důvěrné, mají odbory nebo volení zástupci zaměstnanců povinnost zachovávat o těchto informacích **mlčenlivost**, tj. nesdělovat je zaměstnancům ani žádným třetím osobám. Tato povinnost mlčenlivosti se automaticky týká i přizvaných odborníků (např. právní poradci, zástupci odborových svazů), takže zaměstnavatel se nemusí obávat přítomnosti těchto osob na jednáních. Povinnost zachovávat mlčenlivost o informacích označených zaměstnavatelem za důvěrné trvá bez omezení – napořád.

Zaměstnavatel nemůže odmítnout důvěrné informace sdělit nebo projednat, pokud k tomu má povinnost, jen s odkazem na jejich důvěrnost. Z povinnosti informování a projednání jsou vyloučeny pouze informace chráněné podle zvláštních právních předpisů (např. obchodní tajemství nad rámec zákonné

informační povinnosti či tzv. utajované informace podle zákona o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti) – ty zaměstnavatel není povinen sdělovat. Obchodní tajemství tvoří konkurenčně významné, určitelné, ocenitelné a běžně nedostupné skutečnosti, které souvisejí s podnikem a jejichž vlastníci zajišťují jejich utajení odpovídajícím způsobem.

Někteří zaměstnavatelé se snaží tajit i takové informace, které podle zákona za důvěrné považovány být nemohou, nebo informace vůbec neposkytují s odvoláním na obchodní tajemství (ačkoli se o obchodní tajemství nejedná). V takovém případě se mohou zástupci zaměstnanců svého práva na informace a projednání domáhat i u soudu. K takové situaci může dojít například v případě, kdy se odborová organizace potřebuje připravit na kolektivní vyjednávání, a zaměstnavatel jí odmítne poskytnout informace o hospodaření s poukazem na skutečnost, že ještě nejsou veřejně dostupné a budou zveřejněny až ve výroční zprávě.

Informace, které musí být poskytnuty a nelze je označit za důvěrné

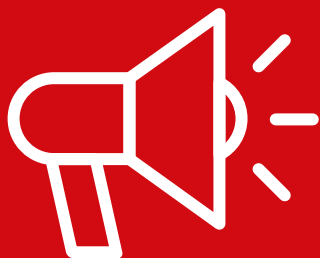
- Hromadné propouštění
- Účetní závěrka
- Výroční zpráva

Informace, které může zaměstnavatel označit za důvěrné, ale musí je sdělit

- Ekonomická situace firmy (např. hospodářský výsledek, výhledy, investice)
- Podrobnosti o odměňování (přehledy mzdových nákladů, anonymizované statistiky)
- Záměry strategických organizačních změn

Informace, které zaměstnavatel není povinen sdělit

- Obchodní tajemství mimo rozsah zákonné povinnosti (např. know-how, výrobní procesy, strategie, databáze klientů, obchodní plány, cenové kalkulace)
- Utajované informace
- Individuální mzdy konkrétních zaměstnanců bez jejich souhlasu



5. Přenos informací k zaměstnancům

Na co se někdy zapomíná je, že informace od zaměstnavatele nemají zůstat pouze u odborové organizace. Jednou z jejích důležitých povinností je předávat zaměstnancům informace o tom, co bylo projednáno nebo dohodnuto. Smyslem této povinnosti je zajistit, aby se zaměstnanci dozvěděli, co se ve firmě děje, jaká rozhodnutí byla nebo budou učiněna a co to pro ně znamená. Přenos informací je klíčový pro správné fungování procesu participace.

Odborová organizace by měla budovat důvěru zaměstnanců tím, že svá jednání se zaměstnavatelem nepovede „o nich bez nich“. Odbory by se měly zajímat o názory a potřeby zaměstnanců a prostřednictvím svých stanovisek je pak tlumočit zaměstnavateli. Zaměstnanci by následně měli dostat zpětnou vazbu o tom, jak se zaměstnavatel k jejich návrhům staví. Informování zaměstnanců by mělo být stručné a srozumitelné. Nepotřebují všechny detaily z jednání, ale důležité závěry a jejich dopad na zaměstnance.

Aby odborová organizace mohla řádně plnit svou povinnost informovat zaměstnance, musí jí k tomu **zaměstnavatel vytvořit vhodné podmínky**. Tento závazek zaměstnavatele vyplývá přímo ze **zákoníku práce (§ 277)**. V dnešní době je třeba komunikovat rychle, srozumitelně a prostřednictvím kanálů, které zaměstnanci skutečně používají – tedy zejména **elektronicky** (například e-mailem, přes intranet, mobilní aplikace, skupinové platformy nebo sociální sítě). Taková komunikace je nejen efektivnější, ale i dostupnější pro zaměstnance v různých směnách, na různých pracovištích nebo pracující na dálku.

Někteří zaměstnavatelé odborové organizaci možnost používání firemního e-mailu pro informování zaměstnanců o činnosti odborové organizace zakazují. Tento přístup by mohl být považován za bránění ve výkonu činnosti zástupců zaměstnanců a narušuje efektivní výkon činnosti odborové organizace, zvláště když zaměstnavatel současně umožňuje

používání e-mailu pro běžnou interní komunikaci. I proto je vhodné pravidla pro komunikaci odborové organizace se zaměstnanci a možnost využívat firemní elektronickou poštu se zaměstnavatelem jasně dohodnout například v kolektivní smlouvě.

Osvědčené **formy přenosu informací** k zaměstnancům představují:

- Nástěnky – tradiční způsob sdílení základních sdělení a shrnutí z jednání.
- E-mailová komunikace – využitelná zejména tam, kde mají zaměstnanci přístup ke služebnímu e-mailu.
- Intranet nebo interní portál – umožňuje zveřejnění zápisů, shrnutí či odpovědí na časté dotazy v části určené pro činnost odborové organizace.
- Tištěné informační letáky nebo zpravodaje – vhodné pro větší pracoviště, směnný provoz nebo zaměstnance bez přístupu k výpočetní technice.
- Pravidelná osobní nebo online setkání se zaměstnanci – např. jednou za měsíc shrnutí aktuálních témat, prostor pro dotazy.
- Skupinové chaty nebo aplikace (např. Teams, WhatsApp) – neformálnější způsob rychlého přenosu stručných informací.
- Sociální sítě – uzavřené skupiny na platformách, jako je například Facebook, mohou sloužit k informování členů odborové organizace, sdílení aktualit, připomínek nebo i neformální interakci (vhodné zejména pro mladší zaměstnance zvyklé na online prostředí).
- Table talker (informační stojánky na stolech) - malé stojánky s informacemi, umístěné například na stolech v jídelně, odpočívárně nebo u docházkového terminálu. Upozorňují na důležitá sdělení či akce a jsou praktickým doplňkem dalších komunikačních kanálů.



6. Politiky CSR a ESG

CSR (Corporate Social Responsibility) znamená společenskou odpovědnost firem. Představuje dobrovolný přístup, kdy se podnik rozhodne jednat ohleduplně vůči lidem, společnosti i životnímu prostředí, a to nejen kvůli zákonům, ale proto, že vnímá tento postoj jako smysluplný a přínosný.

CSR se může projevovat různě – například podporou komunit, férovým přístupem k zaměstnancům a fungujícím sociálním dialogem, etickým chováním, dobrovolnictvím nebo snižováním ekologické zátěže. Participace zaměstnanců je přirozenou součástí odpovědného chování firmy. Firma, která bere CSR vážně, nevnímá zaměstnance jen jako „výrobní sílu“, ale jako partnery, kterým naslouchá a se kterými komunikuje.

ESG je zkratka pro **Environmental, Social and Governance**.

Tato tři písmena v sobě skrývají vliv firmy na životní prostředí, společnost a způsob jejího řízení, na jejichž základě lze číslem vyjádřit míru „udržitelnosti“ či „odpovědnosti“ firmy. Je to metoda, díky níž firmy formulují své udržitelné obchodní strategie a efektivně naplňují stanovené cíle. ESG se používá hlavně v souvislosti s hodnocením firem ze strany investorů, bank nebo obchodních partnerů. Výhodou ESG je, že nabízí celkový pohled na to, jak firma ovlivňuje svět kolem sebe – přírodu, lidi i způsob řízení. Na rozdíl od CSR se ESG dá měřit podle jasných kritérií, takže je možné firmy mezi sebou srovnávat. ESG report dokáže často poskytovat komplexnější obrázek o zdraví společnosti než běžné finanční zprávy a výkazy.

Participace zaměstnanců je součástí složek „S“ i „G“ v rámci ESG:

- Ve složce „S – Social“ se hodnotí mimo jiné, jak firma komunikuje se zaměstnanci, zda podporuje rovné příležitosti, bezpečné pracovní prostředí a zapojení zaměstnanců do rozhodování.
- V oblasti „G – Governance“ je důležité, jak transparentně a spravedlivě firma funguje, jak přijímá rozhodnutí a zda

naslouchá hlasům uvnitř firmy – včetně odborů nebo rad zaměstnanců.

Některé firmy se v rámci své strategie společenské odpovědnosti (CSR) nebo ESG závazků dobrovolně hlásí k vyšší úrovni dialogu se zaměstnanci a jejich pravidelnému zapojování do rozhodování o udržitelných opatřeních, pracovních podmínkách, rovných příležitostech či životním prostředí.



7. Přínos participace pro zaměstnavatele

Proces informování, projednání nebo i spolurozhodování se zaměstnanci je v mnoha firmách stále chápán jako zákonná povinnost, kterou je třeba formálně splnit. Často bývá vnímán jako „nutné zlo“, které zdržuje, komplikuje manažerské rozhodování a přináší riziko konfliktu se zaměstnanci. Tento přístup ale opomíjí řadu konkrétních přínosů, které může participace zaměstnanců zaměstnavateli přinést, pokud je pojata jako nástroj spolupráce. Mezi tyto přínosy patří:

Kvalitnější rozhodnutí díky zpětné vazbě

Zaměstnanci mají často nejpřesnější informace o každodenním fungování provozu – o tom, co funguje, kde vznikají chyby nebo jaké změny by mohly přinést úsporu času a nákladů. Když dostanou možnost včas reagovat na chystané změny, mohou upozornit na rizika, navrhnout alternativy nebo poskytnout praktické postřehy z provozu. Výsledkem je lepší a efektivnější rozhodnutí s menším rizikem nutnosti jeho revize a dodatečných nákladů.

Hladší zavádění změn a jejich vyšší akceptace

Rozhodnutí, která jsou srozumitelně vysvětlena a která zaměstnanci měli možnost předem připomínkovat, bývají lépe přijímána a snáze zaváděna do praxe. Zvyšuje se míra porozumění a motivace k práci, snižuje se odpor ke změnám a roste ochota ke spolupráci.

Win-win řešení

Participace umožňuje hledat řešení, ze kterých mají prospěch obě strany – zaměstnavatel i zaměstnanci. Místo jednostranného prosazování změn se vytváří prostor pro vzájemné porozumění a praktická, vyvážená řešení, která zohledňují jak provozní potřeby firmy, tak zájmy zaměstnanců. Výsledkem je větší stabilita, důvěra a loajalita zaměstnanců.

Prevence konfliktů a zlepšení pracovního klimatu

Pravidelný sociální dialog mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců pomáhá včas identifikovat nespokojenost,

problémy nebo napětí, které by jinak mohly přerůst v otevřený konflikt, ztrátu důvěry a motivace k práci nebo fluktuaci.

Posílení reputace a naplnění principů CSR a ESG

Zaměstnanecká participace je dnes stále více vnímána jako součást odpovědného podnikání. Společnosti, které podporují otevřenou komunikaci se zaměstnanci, se lépe umísťují v hodnoceních CSR (společenské odpovědnosti) a ESG (odpovědný přístup k ochraně životního prostředí, lidem a řízení své organizace). Aktivní zapojení zaměstnanců do chodu firmy zvyšuje její přitažlivost pro nové talenty, obchodní partnery i investory.

7.1. Modelová debata na téma „Význam participace pro zaměstnavatele“

Cíl: Diskutovat nad smyslem participace, ukázat výhody z pohledu zaměstnavatele, rozptýlit časté obavy a předsudky.

Výrobní ředitel / HR manažer:

„Přiznám se, že procesy informování nebo projednání vnímám hlavně jako zákonnou povinnost. Musíme to udělat, protože to říká zákon – ale upřímně, často to spíš zdržuje a komplikuje manažerská rozhodnutí. A kolikrát stejně není s kým pořádně mluvit.“

Odbory:

„Management to tak může cítit, ale právě proto se dnes čím dál víc mluví o tom, že participace nemusí být jen zákonná povinnost, ale užitečný nástroj spolupráce. Když se podaří vybudovat funkční komunikaci se zaměstnanci, může to rozhodování ve výsledku zrychlit – třeba tím, že se včas objeví problémy, které by vás jinak zaskočily až v provozu.“

Výrobní ředitel / HR manažer:

„Ale co z toho opravdu máme? Pořád je to nějaká další schůzka navíc, často bez konkrétního výstupu.“

Odbory:

„Například když vyslechnete připomínky lidí z provozu, mohou vás upozornit na konkrétní slabá místa, rizika nebo možnosti úspor, které z kanceláře prostě nevidíte. Pomáhají tak vytvářet realistická a kvalitní rozhodnutí. Navíc pokud zaměstnanci změnu předem chápou, nekladou takový odpor, nemusíte ji prosazovat silou a snižuje se pravděpodobnost, že se něco zadrhne při realizaci nebo že změna vyvolá odpor v kolektivu.“

Výrobní ředitel / HR manažer:

„Jasně, ale máme tady přece management a odborníky. Proč bychom měli dělat z odborů další poradní orgán?“

Odbory:

„Nejde o poradenství. Je to spíš o tom najít řešení, které funguje pro obě strany – takzvaný přístup win-win. Tím, že zaměstnanci rozumí tomu, co se děje a proč, a můžou k tomu něco říct, vzniká důvěra, stabilita a motivace ke spolupráci. A to není žádné klišé – na Západě nebo v severských zemích je to běžná praxe. Navíc to firmě pomůže při hodnocení CSR a ESG.“

Výrobní ředitel / HR manažer:

„Skutečně to může pomoci i s udržitelným podnikáním, CSR, ESG a podobně? Není to trochu přitažené za vlasy?“

Odbory:

„Naopak – participace je nedílnou součástí těchto konceptů. V rámci CSR i ESG se dnes hodnotí, jak firma komunikuje se zaměstnanci, zda jim dává prostor a buduje zdravé vztahy. Aktivní a transparentní dialog se zaměstnanci může být argumentem při získávání zakázek, investic i při hodnocení reputace firmy.“

Výrobní ředitel / HR manažer:

„A co náklady? Bude to firmu něco stát?“

Odbory:

„Ve většině případů jsou náklady minimální nebo žádné. Pokud firma už běžně používá e-mail, intranet nebo komunikační platformy, pak zpřístupnění těchto nástrojů odborové organizaci ke kontaktu se zaměstnanci a sdílení informací nepředstavuje žádné zvláštní výdaje. Naopak, otevřená a včasná komunikace často firmě ušetří náklady – například tím, že předejde nedorozuměním, napětí na pracovišti nebo neefektivním změnám, které se později musí složitě a nákladně napravovat.“

Výrobní ředitel / HR manažer:

„Dobře, ale musí to fungovat z obou stran. Potřebujeme partnera, ne obstrukce.“

Odbory:

„Souhlas. Participace funguje tam, kde jsou nastavená jasná pravidla a oboustranná důvěra. Ale ten první krok – otevřít dveře a nebát se dialogu – musí přijít ze strany vedení.“



8. Závěr

Moderní, odpovědná firma nevnímá participaci zaměstnanců jako komplikaci, ale jako investici do kultury spolupráce, která se dlouhodobě vyplácí. Včasná výměna informací, prostor pro vyjádření názorů a hledání společného řešení pomáhají předcházet konfliktům a zvyšují ochotu zaměstnanců přijímat změny.

Participativní oprávnění zaměstnanců jsou v českém pracovním právu dostatečně zakotvena, ale jejich skutečné uplatňování závisí na kultuře konkrétního pracoviště. Mnoho zaměstnavatelů i zástupců zaměstnanců využívá participaci především formálně, bez hlubšího zapojení a přínosu pro obě strany. Výzvou do budoucna je proměnit formální rámec ve skutečný nástroj spolupráce – vést dialog, naslouchat si, sdílet informace a zapojovat zaměstnance nejen v krizových situacích, ale i v běžném provozu.

S rostoucím důrazem na udržitelnost a společenskou odpovědnost firem se participace dostává do popředí zájmu i u zaměstnavatelů, kteří se dříve tomuto tématu vyhýbali. Firmy, které dokážou srozumitelně komunikovat, vnímat hlas svých zaměstnanců a zapojit je do společného rozhodování, budou navíc lépe připraveny na změny, konkurenci i očekávání nové generace pracovníků.

Participace zaměstnanců neznamená ztrátu kontroly managementu – je to cesta ke spolupráci a lepším rozhodnutím, která ob stojí i v měnícím se světě práce.

Poznámky:



ČMKOS

Českomoravská konfederace odborových svazů

Politických vězňů 1419/11

Nové Město

110 00 Praha 1

Telefon: +420 739 505 444

E-mail: info@cmkos.cz

Web: www.cmkos.cz

Datová schránka: n8r6kbd

IČO: 00675458

DIČ: CZ00675458

