

Odborová organizace a moderní management v současném podniku

Bc. Fedor Kulavjak



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Fedor KULAVJAK**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Odborová organizace a moderní management
v současném podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Popište odborovou organizaci z hlediska působení v minulosti a přítomnosti.**
- 2. Popište působení odborové organizace ve vybraném podniku.**
- 3. Posudte současný stav vztahů mezi Odborovou organizací a moderním managementem vybraného podniku.**
- 4. Zpracujte analýzu a východiska pro budoucí vztah mezi odborovou organizací a moderním managementem vybraného podniku.**
- 5. Navrhněte model působení odborové organizace a moderního managementu vybraného podniku a zdůvodnete výběr tohoto modelu.**

ABSTRAKT

Abstrakt v českém jazyce

V této práci jsou popsány vztahy mezi odborovou organizací a moderním managementem. V úvodu této práce má čtenář možnost seznámit se s historií odborové organizace. Další část práce autor věnuje všeobecným právním normám, které souvisejí s odborovou organizací. Všeobecní a detailnější informace o odborové organizaci najde čtenář v další části. Praktická část práce je zaměřena na finanční instituci Slovenská sporiteľňa, a.s. Jsou zde popsány vztahy mezi odborovou organizací a moderním managementem. Jaká by měla být spolupráce mezi odborovou organizací a moderním managementem, co je potřeba udělat ze strany odborové organizace, a v čem by měl změnit management své postoje si čtenář může přečíst v závěrečných částech práce.

Abstrakt ve světovém jazyce

This thesis describes the relationship between the trade union organisation and modern management. The first part of the thesis enables the reader to get to know the history of the trade union organisation. The following part, the writer dedicates to legal aspects associated with the trade union organisation. General and more detail information about trade union organisation the reader finds in the next part. The practical part of the thesis is focused on the financial institution Slovenská sporiteľňa, a.s. Herewith it describes the relationship between trade union organisation and modern management. What should a co-operation between union organisation and modern management be? What is necessary to do from the trade union side and in what areas a management should change its attitude, the reader can find in the last parts of the thesis.

Podakovanie

Autor tejto práce chce špeciálne poďakovať za poskytnutie rozhovoru, ktorý je súčasťou tejto práce generálnej riaditeľke Slovenskej sporiteľne, a.s. a predsedníčke predstavenstva Slovenskej sporiteľne, a.s. Mag. Regine Ovesny Straka, a JUDr. Beatrici Melicharovej, predsedníčke podnikového výboru odborového zväzu pri Slovenskej sporiteľni, a.s. Zároveň vďaka patrí aj členom predsedníctva – Olge Farkašovskej, Ing. Jánovi Trgiňovi, Ing. Marianovi Lieskovskému a Gabriele Pihornovej, ktorí svojimi názormi a postrehmi pomohli autorovi tejto práce.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
1 ODBOROVÁ ORGANIZÁCIA – VŠEOBECNÉ INFORMÁCIE	8
1.1 HISTÓRIA ODBOROVEJ ORGANIZÁCIE – MÝTUS ALEBO PRAVDA	8
1.2 POHĽAD NA ODBOROVÚ ORGANIZÁCIU - DNES	12
1.3 ZÁKONY, KTORÉ OVPLYVŇUJÚ PÔSOBENIE ODBOROVEJ ORGANIZÁCIE V PODNIKOVCH.....	14
2 ODBOROVÁ ORGANIZÁCIA VO FINANČNOM SEKTORE.....	20
2.1 HISTÓRIA.....	20
2.2 SÚČASNOSŤ – ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA, FINANCOVANIE, MEDZINÁRODNÁ SPOLUPRÁCA.....	21
2.3 PÔSOBENIE ODBOROVÝCH ORGANIZÁCIÍ VO FINANČNOM SEKTORE V ZAHRANIČÍ (NÓRSKO, ČESKÁ REPUBLIKA).....	31
2.4 VÝHLIADKY DO BUDÚCNOSTI	34
3 ODBOROVÁ ORGANIZÁCIA V SLOVENSKEJ SPORITEĽNI, A.S. – SÚČASNOSŤ	38
3.1 POSTAVENIE ODBOROVEJ ORGANIZÁCIE V SLOVENSKEJ SPORITEĽNI, A.S.	38
3.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA ODBOROVEJ ORGANIZÁCIE.....	39
3.3 FINANCOVANIE ODBOROVEJ ORGANIZÁCIE	39
3.4 VZŤAH MANAŽMENTU A ODBOROVEJ ORGANIZÁCIE	41
3.4.1 Kolektívne vyjednávanie	43
3.4.2 Iné problémy – príklady z praxe	47
3.4.3 Komunikácia - manažment – odborová organizácia	49
3.4.4 Zastúpenie odborovej organizácie	51
3.5 ROZHOVOR S PREDSEDNÍČKOU PODNIKOVÉHO VÝBORU OZ PRI SLOVENSKEJ SPORITEĽNI, A.S.	52
3.6 ROZHOVOR S GENERÁLNOU RIADITEĽKOU A PREDSEDNÍČKOU PREDSTAVENSTVA SLOVENSKEJ SPORITEĽNE, A.S. P. REGINOU OVESNY – STRAKA	55
4 ODBOROVÁ ORGANIZÁCIA A JEJ BUDÚCNOSŤ V SLOVENSKEJ SPORITEĽNI, A.S. – NÁVRH RIEŠENÍ.....	58
4.1 SWOT ANALÝZA – SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY, PRÍLEŽITOSTI A HROZBY	58
4.2 URČENIE CIEĽOV DO BUDÚCNOSTI A NÁVRH RIEŠENÍ NA DOSIAHNUTIE CIEĽOV	61
4.3 MODEL PÔSOBENIA ODBOROVEJ ORGANIZÁCIE A MODERNÉHO MANAŽMENTU PODNIKU	69

5	ZÁVER.....	75
5.1	PRÍNOS DIPLOMOVEJ PRÁCE PRE BUDÚCNOSŤ VZŤAHU – ODBOROVÁ ORGANIZÁCIA A MODERNÝ MANAŽMENT PODNIKU	75
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	77
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	78
	ZOZNAM TABULIEK	79

ÚVOD

Autor je zamestnancom Slovenskej sporiteľne, a.s. a keďže sa venuje aj práci v odborovej organizácii /približne 8 rokov/, vybral si tému, ktorá je v súčasnej dobe veľmi aktuálna. Práve práca v odborovej organizácii, práve skúsenosti z praxe a zároveň aj potreba zmeny niektorých prvkov medzi odborovou organizáciou a moderným manažmentom boli dôvodmi na výber témy. Témy, ktorá sa môže zdať na prvý pohľad jednoduchá, ale už počas prípravy a získavania relevantných informácií autor zistil, že to nebude jednoduché. Napríklad len fakt, že ani v najväčšej knižnici na Slovensku nie je dostupná literatúra venujúca sa špeciálne odborovej organizácii a súčasne aj modernému manažmentu. Na jednej strane to bol moment, ktorý autora trochu odrádzal od výberu témy, ale zároveň aj motiváciou pre zamyslenie sa nad vybranou témou. Celá práca, zvlášť praktická časť a návrhová časť práce by mala slúžiť jednému dôležitému cieľu, ktorý chcel autor splniť – zmeniť vzťahy medzi odborovou organizáciou a moderným manažmentom podniku uplatnením návrhov z tejto práce či už na strane odborovej organizácie alebo moderného manažmentu. Či sa tieto vzťahy zmenia, môže ukázať prax. Avšak návrh, ako zmeniť tieto vzťahy, už odborová organizácia a moderný manažment majú.

1 ODBOROVÁ ORGANIZÁCIA – VŠEOBECNÉ INFORMÁCIE

Táto časť práce bude venovaná hlavne základným informáciám o odborovej organizácii, právnych normách, ktoré ovplyvňujú pôsobenie odborovej organizácie v podniku. Ako už bolo spomínané v úvode tejto práce, autor je zamestnancom Slovenskej sporiteľne.

Slovenská sporiteľňa, a.s. vznikla v roku 1954 ako Slovenská štátna sporiteľňa. Bola teda štátnym peňažným ústavom, ktorý sa zameriaval na poskytovanie služieb obyvateľstvu. Začiatkom deväťdesiatych rokov sa Slovenská štátna sporiteľňa stáva univerzálnou bankou a svoje služby rozširuje aj na segment podnikateľa a firmy. V roku 1994 Slovenská štátna sporiteľňa mení svoju právnu formu a stáva sa akciovou spoločnosťou, kde takmer celých 100 % vlastní štát. V roku 2000 dochádza ku privatizácii Slovenskej sporiteľne, a.s. a väčšinovým majiteľom akcií sa stáva rakúska banka ERSTE BANK. Desiat percent akcií si ponecháva štát, a približne cca. 20 % akcií v tom čase vlastní Európska banka pre obnovu a rozvoj. V roku 2004 svoj podiel Európska banka pre obnovu a rozvoj predáva, a na konci roku 2004 predáva svoj podiel aj štát. V súčasnej dobe je teda jediným majiteľom Slovenskej sporiteľne ERSTE BANK.

1.1 História odborovej organizácie – mýtus alebo pravda

Na to aby sme správne pochopili, čo vlastne odborová organizácia robí, aká jej náplň práce, musí autor vysvetliť najprv pojmy ako sú ľudské práva, práva pracovníkov a odborové práva.

„Dávno predtým, než boli ľudské práva zahrnuté do medzinárodných dokumentov a národných ústav, prejavovali ľudia svoj súhlas s dodržovaním zásad týkajúcich sa vlastníctva, spravodlivosti a starostlivosti prostredníctvom kultúrnych zvyklostí a nepísaných tradícií. Ľudské práva sú také práva, ktoré patria každému jednotlivcovi – mužovi či žene, dievčaťu či chlapcovi, dieťaťu i starcovi – len z toho dôvodu, že sú to ľudské bytosti. Ľudské práva sú nedeliteľné – ľudské právo vám nemôže byť odopreté len preto, že niekto rozhodne, že je „menej dôležité“ ale že nie je „nevyhnutné“. [1]

Je potrebné zdôrazniť, že pre odborové hnutie má kritickú dôležitosť celá rada ľudských práv. Myšlienka, že spoločnosť by mala mať pravidlá chrániace základné ľudské práva vznikla pred mnohými storočiami. Po roky mnohé krajiny vkladali do svojich

národných právnych predpisov ustanovenia týkajúce sa práv, ktorých cieľom bolo zaručiť občanom základné ľudské práva a predísť zneužitiu moci zo strany vlád. Bez týchto „občianskych slobôd“ by bola do značnej miery obmedzená schopnosť pracovníkov účinne sa organizovať a plne sa zapojiť do spoločnosti. [1]

Na základe vyššie uvedeného možno konštatovať, že základňou pre formulovanie odborových práv sú ľudské práva. A keďže každý človek má svoje ľudské práva, logicky vo svojom zamestnaní by mal mať svoje práva aj pracovník. Práva pracovníkov sú práva, ktoré pracovníci majú na základe svojej práce, pri práci alebo práva vzťahujúce sa k ich právu na prácu. Tieto práva sú definované, chránené a vynucované rôznym spôsobom.

No medzi ľudské práva zaraďujeme aj odborové práva, ktoré sú základom pre existenciu odborov ako takých, t.j. pre ich pôsobenie v krajine alebo priamo v podniku. „Odborové práva sú práva, ktoré odborári používajú na základe svojho členstva v odboroch a právo na odborovú činnosť alebo právo organizovanie.“ [1]

„Odbory bránia odborárov všade tam, kde sú porušované ich základné ľudské práva v dôsledku ich odborovej činnosti. Odborové práva neposkytujú alebo nedávajú pracovníkom zamestnávateľa. Sú to univerzálne ľudské práva obsiahnuté vo Všeobecnej deklarácii ľudských práv (1948) a v oboch paktoch. Zákony môžu tieto práva uznať alebo pracovníkov týchto práv zbaviť, ale zákony nemôžu zbaviť pracovníkov nárokov na odborové práva.“ [1] Práve tu vstupuje do popredia, prečo autor v predchádzajúcich riadkoch písal o ľudských právach – **„právo pracovníkov založiť odborovú organizáciu alebo sa k nej pripojiť a právo odborov rozvíjať slobodne činnosť sú základnými prvkami medzinárodných ľudských práv.“** [1] Na tomto mieste je potrebné zdôrazniť, že je vecou odborov, aby si zaistili, že budú celkom nezávislé a že budú demokraticky zastupovať svojich členov. Táto posledná veta je síce krásna, ale pokiaľ je napríklad uvoľnený funkcionár financovaný zamestnávateľom, veľmi ťažko sa môže stať nezávislým, aj keď sa tak mnohí funkcionári tvária.

A ako pôsobili odborové organizácie v minulosti? O tom už v nasledujúcich riadkoch. Odborové organizácie v podnikoch majú svoju históriu a nevznikli len nedávno. „Samotný vznik odborov datujeme do druhej polovice 19. storočia. Vznikli z potreby námezdné pracujúcich mať svoju organizáciu zameranú nie na boj o politickú moc, ale na zlepšenie podmienok práce a predaja svojej pracovnej sily. Súčasne však vznikli aj

z poznania, že ako jednotlivci nič nezmôžu pri presadzovaní svojich záujmov voči silnejším zamestnávateľom či štátu. Hoci vznikli za účelom presadzovania záujmov ľudí práce, predovšetkým mzdových, pracovných a sociálnych, od prvopočiatkov svojej existencie vystupovali aj za rozširovanie demokratických práv a slobôd. Vždy pôsobili svojou početnosťou a organizovanosťou.“ [4]

Keďže autor tejto práce je študentom Univerzity Tomáše Bati, nemohol si nevšimnúť ani pôsobenie firmy Baťa. Predovšetkým ho zaujímalo, či Baťa mal odbory, aký názor mal na odbory, atď. A čo zistil? Už pri hľadaní informácií z rôznych publikácií o Baťovi a jeho firme si všimol peknú myšlienku, ktorú Baťa povedal: „Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a oceli. Život tomu dávají teprve lidé.“ Áno – ľudia. Baťa skutočne venoval práve svojim zamestnancom najvyššiu pozornosť, a vedel, že všetko začína a končí pri ľuďoch. A prečo to autor spomína? Pretože aj z praxe počas pôsobenia v banke, kde autor pracuje, akoby niektorí manažéri zabúdali na túto životnú filozofiu Tomáša Baťu. Aj keď si myslia, že sú skutočným moderným manažmentom – autor si má názor, že časť týchto manažérov by sa mala čo učiť od Tomáša Baťu. Zaujímavé však je, že Baťa nebol zástancom odborov. Čím to bolo spôsobené? Ved' počas zisťovania faktov autor tejto práce prišiel na to, že aj u Baťu boli štrajky, aj u Baťu boli nespokojní zamestnanci. Čím to však je, že Baťa ich mnohokrát vedel presvedčiť, že bude aj lepšie. Baťa totiž zvýhodnenia, ktoré dnes často firmy nevedia ponúknuť, dával sám z vlastnej iniciatívy. Samozrejme, nie zadarmo. Ale jeho systém vzdelávania, jeho systém odmeňovania, výstavby rodinných domkov pre svojich zamestnancov, kde nájomné nebolo vôbec vysoké, nachádzali podporu u svojich zamestnancov. Dokonca aj zníženie miezd o 40 % nevyvolal až takú vlnu nevôle, pretože ceny potravín v jeho závodnom obchode sa znížili o 50 %. Prečo teda odbory nie? Z prečítaných materiálov autor nadobudol dojem, že práve preto, lebo zamestnanecké benefity, ktoré on ponúkal vtedy, nevedela odborová organizácia vydobýť a častokrát ani dnes nevie vydobýť. Po týchto predchádzajúcich riadkoch nemožno neodcítovať z článku, ktorý bol uvedený v ekonomickom časopise Profit, dňa 20.09.2004 – Sága rodu Baťů, ktoreho autormi boli Blanka Růžicková a Robert Šimek, a ktorý vlastne potvrdzuje vyššie napísané názory autora tejto práce: „Měl jasný cíl, ale ani ten neprosadil vždy hladce a bez problémů. Na základe svých amerických zkušeností začal stupňovat požadavky na dělníky, kteří brzy vyhlásili stávkou. Baťa je tehdy nechal všechny propustit a najímal nové dělníky z venkova. **Odborářské akce neměl rád ani později a s dělníky**

odmítal vyjednávat. V následujících letech jim ale vytvořil takové podmínky, že odbory v jeho továrně prostě nefungovali.“ [5] Ale založení odborov Baťov závod tak či tak neminulo. Čo tomu predchádzalo? „K radosti, která zavládla po skončení války, se brzy připojovali každodenní starosti; za poválečného hospodářského poklesu lidé zápasili o obživu, zvedala se vlna levicového radikalismu. V dubnu 1919 vyhlásili kovodělníci v Baťove strojírně stávkou, ke které se přidali dělníci dalších oddělení a také úředníci; **po složitém vyjednávání byl spor po dvou týdnech ukončen dohodou (spolu se splněním dalších požadavků připustilo vedení firmy i činnost odborů v továrně).**“ [2] Dôvodom, prečo Baťa odbory ku svojmu podnikaniu prakticky nepotreboval, bol už vyššie spomínaný fakt. Vytvoril pre svojich zamestnancov vlastnú sociálnu politiku.

Pokračujme však ďalej obdobím 70 – 80 tých rokov. V publikácii Stanovy revolučného odborového hnutia je mimo iného napísané „Revolučné odborové hnutie je bezprostredne späté s materiálnou výrobou, stará sa o sociálne záujmy a práva pracujúcich, napomáha rozvoj ich iniciatívy, zjednocuje úsilie kolektívov pri plnení pracovných úloh. Plní funkciu spoluorganizátora účasti pracujúcich na riadení národného hospodárstva, na riadení a práce socialistického štátu. Presadzuje, aby sa v orgánoch socialistickej samosprávy prejavovala vôľa a záujmy pracujúcich. Revolučné odborové hnutie sa stará o uspokojovanie potrieb pracujúcich a obhajuje ich zákonné práva a oprávnené záujmy. Zúčastňuje sa na tvorbe mzdových sústav, dbá o správne uplatňovanie mzdovej politiky tak v záujme rozvoja národného hospodárstva, ako aj rastu životnej pracujúcich, riadi sa pritom socialistickými princípmi odmeňovania podľa množstva, kvality a spoločenského významu práce.“ [10] Toto je len to najpodstatnejšie akú činnosť vykonávala odborová organizácia.

A aká bola realita? Odborová organizácia a vtedajší manažment podniku boli väčšinou veľkí priatelia a spájala ich jedna strana – Komunistická. Strana jednej vlády. Odboroví funkcionári nemohli byť žiadnymi rebelmi a museli veľa krát prikývnuť aj keď to nebolo podľa ich predstáv. A preto o obhajovaní práv ľudí vo fabrikách, továrňach a organizáciách nerozhodovala odborová organizácia, ale skôr Okresný výbor KSS, prípadne Krajský výbor KSS. Organizovanosť v odborovej organizácii bola 100 %, lebo kto nebol členom ROH, bol živel a nepriateľ komunizmu. Tak čomu sa vlastne venovala odborová organizácia v podnikoch, keď o dôstojných podmienkach, mzdových podmienkach rozhodovalo tzv. Politbiro? Rekreačné, zájazdy, lístky do divadla a vzdelávanie funkcionárov v smere Marxizmu leninizmu – to bol hlavný cieľ odborovej organizácie. A nesmieme zabudnúť ani

na brigády socialistickej práce. Prepúšťanie zamestnancov v tej dobe nehrozilo, a ak aj áno, tak prepustený bol ten, čo nebol členom strany. Vo väčšine týchto prípadov výkonové ukazovatele zamestnanca boli až druhoradé. O čom teda bola odborová organizácia za vlády komunistickej strany? Predovšetkým nástrojom na uplatňovanie si svojej moci a myšlienok marxizmu a leninizmu. Ako bola financovaná Odborová organizácia? Z príspevkov za členské známky, ktoré každý člen odvádzal.

Obrat nastal až po roku 1989. Popri nežnej revolúcii sa stali z odborových organizácií zrazu zástancovia práv svojich zamestnancov a mali si začať uvedomovať aj svoju náplň práce. Žiaľ opäť sa tak častokrát nestalo, a aj z tohto dôvodu odborové organizácie prišli o časť svojich členov. Mnohí členovia odborových organizácií, predovšetkým vrcholoví, sa snažili vytĺcť z tohto všetkého svoj politický kapitál, čo sa im aj podarilo a zvlášť na Slovensku – minister práce a sociálnych vecí bol bývalý odborár, alebo minister zdravotníctva taktiež.

Zmizla aj politická nálepka odborových organizácií. Čo však nezmizlo, je imidž odborových organizácií a vnímanie odborových organizácií. Ani po 15 rokoch sa nepodarilo odborovým organizáciám vymazať imidž odborovej organizácie – mnoho mladých ľudí ju považuje dnes za pozostatok zo socializmu, ktorý dožíva a v novej dobe nemá perspektívu. Ale prečo potom odborové organizácie majú svoju váhu vo Francúzsku, a hlavne v Anglicku – kde mali veľmi silný politický vplyv a až nástupom bývalej britskej premiérky Margaret Thatcherovej sa ich vplyv výrazne oslabil, ale tak či tak naďalej trvá. A ako je to v súčasnosti? O tom už v ďalšej časti diplomovej práce.

1.2 Pohľad na odborovú organizáciu - dnes

Tu je na mieste, aby sme pôsobenie odborov rozdelili. Odbory na celoštátnej úrovni, odbory v rámci odborového zväzu, a odbory na podnikovej úrovni, ktorým bude venovaná najväčšia časť tejto práce.

Čo sú teda odbory dnes? V ústave Slovenskej republiky je zakotvené právo každého občana slobodne sa združovať s inými na ochranu svojich hospodárskych a sociálnych záujmov. Tradičnými organizáciami, prostredníctvom ktorých môžu občania, predovšetkým pracujúci, presadzovať svoje záujmy sú odborové organizácie.

Väčšina odborových organizácií je dnes členom Konfederácie odborových zväzov Slovenskej republiky ďalej KOZ. KOZ SR je dobrovoľné združenie odborových zväzov a im na úroveň postavených odborových združení v SR, ktoré sa združili za účelom obhajoby práv a oprávnených záujmov členov odborov – odborárov.

Dokumenty KOZ konštatujú, že úlohou odborov na Slovensku je chrániť, obhajovať a presadzovať zamestnanecké práva a ďalšie záujmy a potreby odborárov, ktoré vznikajú pri vykonávaní ich zamestnania. Cieľom KOZ SR je upevnenie sociálnych istôt, efektívna zamestnanosť, primerané pracovné podmienky a spravodlivá odmena za vykonanú prácu tak, aby umožňovala dôstojnú životnú úroveň.

Pre lepšie pochopenie činnosti KOZ SR uvádza autor aspoň tie najzákladnejšie úlohy KOZ SR, ktoré považuje autor tejto práce za podstatné a dôležité:

- „odstránenie všetkých foriem diskriminácie
- vytváranie nových pracovných príležitostí a vytváranie takých nástrojov na trhu práce, ktoré zabezpečia čo najväčšiu zamestnanosť,
- posilnenie tripartizmu a princípov sociálneho dialógu
- posilnenie odborových práv a práv zamestnancov v pracovnom práve, v sociálnom zabezpečení a v kolektívnom vyjednávaní,
- posilnenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci“

[4]

Predstavitelia KOZ SR sa zúčastňujú tripartitných rokovaní. Tripartita je určitý vyvážený vzor pre rozdelenie moci medzi vládou, zamestnávateľov a pracovníkov. Tripartitná spolupráca by mala prinášať výhody všetkým, žiaľ na Slovensku tomu tak nie je. Odbory sú považované, ako už autor tejto práce spomínal, za zbytočný článok celého systému. No Organizácia spojených národov má na odbory iný názor. O tom svedčí aj skutočnosť, že „komisia OSN pre trvalo udržateľný rozvoj pracuje každý rok na svojom zasadnutí v New Yorku s plnou účasťou odborových delegácií a odborári boli naplno zapojení do prípravných zasadnutí pre summit trvale udržateľného rozvoja, ktorý sa konal v roku 2002 v Johannesburgu a na tomto summite bola veľmi viditeľná a vplyvná odborová účasť (delegácia 400 členov)“ [1].

Najvyšším orgánom KOZ SR je zjazd Konfederácie. Zjazd volí prezidenta Konfederácie, štyroch viceprezidentov Konfederácie a dvoch revízorov účtov. Snem konfederácie je najvyšším orgánom Konfederácie medzi jej zjazdmi. KOZ SR má svoje predstavenstvo – 19 členné.

Členom KOZ SR je aj Odborový zväz pracovníkov peňažníctva a poisťovníctva (ďalej len OZ PPaP), ktorého členmi sú aj Odborové organizácie Slovenskej sporiteľne.

1.3 Zákony, ktoré ovplyvňujú pôsobenie odborovej organizácie v podnikoch

Najdôležitejším zákonom, v zmysle ktorého aj odborová organizácia funguje na pracovisku a ktorým je viazaný aj manažment podniku je Zákon č. 433/2003 Z.z. – Zákonník práce platný v Slovenskej republike. Tento zákonník je mantinelom, po ktorý by mal moderný manažment v súčasnom podniku ísť a nemal by ho prekračovať. § 10 tohto zákonníka hovorí: „Zamestnanci a zamestnávateľia majú právo na kolektívne vyjednávanie; v prípade rozporu ich záujmov zamestnanci majú právo na štrajk a zamestnávateľia majú právo na výluky. Odborové orgány sa zúčastňujú na pracovnoprávných vzťahoch vrátane kolektívneho vyjednávania. Zamestnanecká rada alebo zamestnaneckí dôverníci sa zúčastňujú na pracovnoprávných vzťahoch za podmienok ustanovených zákonom. Zamestnávateľ je povinný umožniť odborovému orgánu, zamestnaneckej rade alebo zamestnaneckému dôverníkovi pôsobiť na pracoviskách“. [6]

Pokiaľ ide o hromadné prepúšťanie, tu je zakotvená povinnosť manažmentu prejednať to so zástupcami zamestnancov, t.j. napr. odborovou organizáciou. Mimo iného sa v § 73 Zákonníka práce uvádza – „S cieľom dosiahnuť dohodu je zamestnávateľ povinný najneskôr jeden mesiac pred začatím hromadného prepúšťania prerokovať so zástupcami zamestnancov opatrenia umožňujúce predísť hromadnému prepúšťaniu zamestnancov alebo ho obmedziť, predovšetkým prerokovať možnosť ich umiestnenia vo vhodnom zamestnaní na iných svojich pracoviskách, a to aj po predchádzajúcej príprave, a opatrenia na zmiernenie nepriaznivých dôsledkov hromadného prepúšťania zamestnancov. Na ten účel je zamestnávateľ povinný poskytnúť zástupcom zamestnancov všetky potrebné informácie a písomne ich informovať najmä o:

- a) dôvodoch hromadného prepúšťania
- b) počte a štruktúre zamestnancov, s ktorými sa má pracovný pomer rozviazať

- c) celkovom počte a štruktúre zamestnancov, ktorých zamestnáva
 - d) dobe, počas ktorej sa hromadné prepúšťanie bude uskutočňovať
 - e) kritériách na výber zamestnancov, s ktorými sa má pracovný pomer rozviazať“
- [6]

Manažment podniku je v zmysle zákonníka práce povinný výpoveď alebo okamžité skončenie pracovného pomeru zo strany zamestnávateľa vopred prerokovať so zástupcami zamestnancov, inak je neplatná. Je tu aj určená lehota pre zástupcu zamestnancov, t.j. v našom prípade odborovú organizáciu – 10 kalendárnych dní od doručenia písomnej žiadosti zamestnávateľom. Ak odborová organizácia v uvedenej lehote neprerokuje túto žiadosť, platí, že k prerokovaniu došlo.

Manažment podniku v zmysle zákonníka práce môže vydať Pracovný poriadok /dôležitý dokument/ po predchádzajúcom súhlase odborovej organizácie, inak je neplatný.

Otázku rovnomerného rozvrhnutia pracovného času rozhoduje manažment tiež so zástupcami zamestnancov.

Podľa § 149 Zákonníka práce – „Kontrola odborovým orgánom, má odborový orgán právo vykonávať kontrolu nad stavom bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Pritom má právo najmä:

- a) kontrolovať, ako zamestnávateľ plní svoje povinnosti v starostlivosti o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a či sústavne utvára podmienky bezpečnej a zdravotne neškodnej práce, pravidelne preverovať pracovisko a zariadenie zamestnávateľa pre zamestnancov a kontrolovať hospodárenie zamestnávateľa s osobnými a ochrannými pracovnými prostriedkami,
- b) kontrolovať, či zamestnávateľ riadne vyšetruje príčiny pracovných úrazov, zúčastňovať sa na zisťovaní príčin pracovných úrazov a chorôb z povolania, prípadne ich sám vyšetrovať,
- c) požadovať od zamestnávateľa odstránenie nedostatkov v prevádzke na strojoch a zariadeniach,
- d) upozorniť zamestnávateľa na prácu nadčas a nočnú prácu, ktorá by ohrozovala bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov,

- e) zúčastňovať sa na rokovaníach o otázkach bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.“ [6]

Dôležitou časťou z hľadiska odborovej organizácie sú aj §§ 229, 230, 231, 237, 238, 239, 240, 241, 243, 244 a 245 Zákonníka práce, ktoré sa venujú podrobnejšie právam a povinnostiam odborovej organizácie.

§ 229 – Účasť zamestnancov v pracovnoprávných vzťahoch a jej formy:

Táto časť § upravuje účasť zamestnancov na rozhodovaní: „S cieľom zabezpečiť spravodlivé a uspokojivé pracovné podmienky sa zamestnanci zúčastňujú na rozhodovaní zamestnávateľa, ktoré sa týka ich ekonomických a sociálnych záujmov, a to priamo alebo prostredníctvom príslušného odborového orgánu.“ [6]

Ďalšou časťou tohto § je aj bod 4:

„Zamestnanci sa zúčastňujú prostredníctvom príslušného odborového orgánu na utváraní spravodlivých a uspokojivých pracovných podmienok

- a) spolurozhodovaním
- b) prerokovaním
- c) právom na informácie
- d) kontrolnou činnosťou“ [6]

Bod 5 tohto § uvádza ďalšie právo zamestnancov:

„Zamestnanci sú oprávnení prostredníctvom zástupcov zamestnancov uplatňovať svoje práva vyplývajúce z pracovnoprávných vzťahov alebo obdobných pracovných vzťahov, ak zákon neustanoví inak.“ [6]

V bode 6 je veľmi dôležité ustanovenie ohľadom kolektívneho vyjednávania:

„Zamestnanci majú právo na kolektívne vyjednávanie len prostredníctvom príslušného odborového orgánu“. [6] Z tohto vyplýva, že iní zástupcovia zamestnancov, t.j. zamestnanecká rada takéto právo nemá.

V predposlednom bode a poslednom bode tohto § sú upravené situácie, ak pôsobí u zamestnávateľa aj odborová organizácia a aj zamestnanecká rada.

Existuje určite mnoho definícií, čo je to odborová organizácia, a jednu z nich nájdeme aj v § 230 zákonníka práce – „Odborová organizácia je združenie odborovo organizovaných zamestnancov“. [6] Podľa bodu 2 tohto § je zamestnávateľ povinný umožniť pôsobenie odborových organizácií na pracovisku. Tretí bod tohto § okrem iného hovorí, že pri kolektívnom vyjednávaní zastupuje záujmy všetkých zamestnancov.

O kolektívnej zmluve je zmienka v § 231:

„1) Odborový orgán uzatvára so zamestnávateľom kolektívnu zmluvu, ktorá upravuje pracovné podmienky vrátane mzdových podmienok a podmienky zamestnávania, vzťahy medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, vzťahy medzi zamestnávateľmi alebo ich organizáciami, jednou organizáciou alebo viacerými organizáciami zamestnancov výhodnejšie, ako upravuje tento zákon alebo iný pracovnoprávny predpis, ak to tento zákon alebo iný pracovnoprávny predpis výslovne nezakazuje alebo ak z ich ustanovení nevyplýva, že sa od nich nemožno odchýliť. Nároky, ktoré vznikli z kolektívnej zmluvy jednotlivým zamestnancom, sa uplatňujú a uspokojujú ako ostatné nároky zamestnancov z pracovného pomeru. Pracovná zmluva je neplatná v tej časti, v ktorej upravuje nároky zamestnanca v menšom rozsahu než kolektívna zmluva.“ [6]

Malo by byť samozrejmosťou, že medzi odborovou organizáciou a manažmentom sa vedú rokovania. Zákonník práce myslí aj na takúto výmenu názorov, a to konkrétne v § 237 Prerokovanie. Prerokovanie je tu charakterizované ako výmena názorov a dialóg medzi zástupcami zamestnancov a zamestnávateľom. V tomto § je dôležitý najmä bod 2) „Zamestnávateľ vopred prerokuje so zástupcami zamestnancov najmä:

- a) stav, štruktúru a predpokladaný vývoj zamestnanosti a plánované opatrenia, najmä ak je ohrozená zamestnanosť,
- b) zásadné otázky podnikovej sociálnej politiky, opatrenia na zlepšenie hygieny pri práci a pracovného prostredia,
- c) rozhodnutia, ktoré môžu viesť k zásadným zmenám v organizácii práce alebo v zmluvných podmienkach,
- d) organizačné zmeny, za ktoré sa považujú obmedzenie alebo zastavenie činnosti zamestnávateľa alebo jeho časti, zlúčenie, splynutie, rozdelenie, zmena právnej formy zamestnávateľa,

- e) opatrenia na predchádzanie vzniku úrazov a chorôb z povolania a na ochranu zdravia zamestnancov“ [6]

V treťom bode tohto § je opísané, ako sa toto prerokovanie uskutoční, t.j. „zrozumiteľným spôsobom a vo vhodnom čase, s primeraným obsahom, s cieľom dosiahnuť dohodu“. [6]

Podľa § 240 zástupcovia zamestnancov, t.j. odborovej organizácie nesmú byť za plnenie úloh vyplývajúcich z výkonu svojej funkcie zamestnávateľom znevýhodnení ani inak postihovaní.

Zároveň činnosť zástupcov zamestnancov, ktorá bezprostredne súvisí s plnením úloh zamestnávateľa, sa považuje za výkon práce, za ktorý patrí zamestnancovi mzda. Zástupcovia zamestnancov sú v čase funkčného obdobia a počas šiestich mesiacov po jeho skončení chránení proti opatreniam, ktoré by ich mohli poškodzovať vrátane skončenia pracovného pomeru a ktoré by boli motivované ich postavením alebo činnosťou.

Tu autor tejto práce nemôže nespomenúť, že podľa tohto § a bodu sedem „Zamestnávateľ môže dať zástupcom zamestnancov výpoveď alebo s nimi okamžite skončiť pracovný pomer len s predchádzajúcim súhlasom zástupcov zamestnancov“. [6]

Keďže Slovenská sporiteľňa, a.s. je členom finančnej skupiny ERSTE GROUP, odborová organizácia potrebuje aj informácie – nazvime ich nadnárodné. Ku nároku na poskytovanie týchto nadnárodných informácií oprávňuje Zákonník práce, § 241 zamestnancov alebo jeho zástupcov.

Zákonník práce je predovšetkým zákonom, ktorý by mal byť dodržiavaný. Ako sa uplatňuje v praxi, o tom až v ďalšej časti diplomovej práce.

Nemenej dôležitým a z hľadiska kolektívneho vyjednávania – teda jednou z dôležitých úloh odborovej organizácie je Zákon č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednaní, ktorý bol Zákonom č. 357/2001 Z.z. republikovaný, a zároveň aj výsledok kolektívneho vyjednávania, t.j. Kolektívna zmluva. Toto sú dva základné pramene, od ktorých sa odvíja kolektívne vyjednanie.

Zákon o kolektívnom vyjednaní presne určuje, čo upravuje kolektívna zmluva: § 2, zamestnávateľmi a zamestnancami a práva a povinnosti zmluvných strán. V článku 2 tohto § je presne vymedzené, kto môže uzatvárať kolektívne zmluvy a to: Odborové orgány

a zamestnávateľa, príp. ich organizácii. Podľa tohto zákona sú kolektívne zmluvy rozdelené na **podnikové** – t.j. uzavreté medzi príslušným odborovým orgánom a zamestnávateľom, a **vyššieho stupňa** uzavreté pre väčší počet zamestnávateľov medzi príslušným vyšším odborovým orgánom a organizáciou alebo organizáciami zamestnávateľov. V § 4 tohto zákona sa môžeme dozvedieť aj informáciu, kedy je neplatná kolektívna zmluva a to v týchto prípadoch:

- a) „ak je v rozpore so všeobecne záväznými predpismi,
- b) upravuje nároky zamestnancov v menšom rozsahu než kolektívna zmluva.“ [6]

Pri tomto zákone nie je možné neupozorniť na § 5 tohto zákona, kde v článku 3 je napísané, že odborový orgán uzaviera kolektívnu zmluvu aj za zamestnancov, ktorí nie sú odborovo organizovaní. Tento článok má v súčasnej dobe za následok aj skutočnosť, že členská základňa odborových organizácií klesá. Je to spôsobené síce viacerými faktormi, ale jeden z nich je práve tento článok.

V § 8 je upravený postup pri uzavieraní kolektívnych zmlúv.

Toto sú teda dva hlavné zákony, ktoré predurčujú možnosti rokovaní a chránenia práv zamestnancov ako aj chránenia práv zamestnávateľov. Podľa autora však v súčasnej dobe, keď je na Slovensku nezamestnanosť na úrovni 14 % až 16 % si niektorí zamestnávateľa neuvedomujú, že tieto úpravy sú tu, a ak aj áno, vysvetľujú si ich podľa svojich pravidiel, a odboroví funkcionári zase opäť podľa svojich. Tu vznikajú často rozpory. Preto túto časť diplomovej práce autor uzatvára svojim návrhom – prehodnotiť niektoré ustanovenia týchto zákonov a vyvolať tlak na zmenu v týchto zákonoch. V tomto prípade však záleží aj od politickej klímy v danej krajine, a keďže na Slovensku v súčasnej dobe vládne pravicovo orientovaná vláda, s presadzovaním pozmeňujúcich návrhov je to ťažké a zložité. Iná situácia je v Českej republike, kde vládne skôr vládne orientovaná stredo-lavicovo.

2 ODBOROVÁ ORGANIZÁCIA VO FINANČNOM SEKTORE

Táto časť práce bude tvoriť akýsi most medzi všeobecnými informáciami z prvej časti a informáciami o odborovej organizácii vo finančnom sektore, pričom pod pojmom finančný sektor máme na mysli banky, sporiteľne a poisťovne. Pri bankách sú to všetky komerčné banky, ale aj Národná banka Slovenska, pri sporiteľniach sú to aj stavebné sporiteľne a pri poisťovniach to nie sú len komerčné poisťovne, ale aj zdravotné poisťovne. Táto časť práce má predovšetkým ukázať pohľad na pôsobenie organizácie /minulosť, súčasnosť, budúcnosť/, ktorá zastrešuje všetky odborové organizácie v celom finančnom sektore, t.j. Odborového zväzu pracovníkov peňažníctva a poisťovníctva. Zároveň sa oboznámime v krátkosti aj s fungovaním obdobných odborových zväzov mimo územie Slovenskej republiky, konkrétne v Českej republike a Nórsku.

2.1 História

„Odborový zväz pracovníkov peňažníctva a poisťovníctva (ďalej len OZ PPaP) v dnešnej podobe vznikol dňa 24. februára 1990 na Ustanovujúcom zjazde OZ v Prahe. Tomuto dátumu však predchádzala historicky bohatá minulosť, keď pokusy založiť odbory pre zamestnancov v tejto sfére zaznamenali striedavé úspechy. História odborového zväzu sa začala písať v roku 1918 vznikom slovenského združenia peňažného úradníctva. Prešla mnohými zápasmi za zlepšenie spoločenského a hmotného postavenia zamestnancov bánk a poisťovní, najmä v období tesne po prvej svetovej vojne (tri štrajky v rokoch 1919-1921 a znovu v období hospodárskej krízy v rokoch 1933 – 1935). Združenie peňažného úradníctva bolo násilne zlikvidované s ostatnými odbormi počas 2. svetovej vojny. V rokoch 1919 – 1939 malo Združenie peňažného úradníctva okolo 8 tisíc členov a uzatvorilo vyššiu kolektívnu zmluvu s takými významnými organizáciami zamestnávateľov, akými boli napríklad Zväz československých poisťovní, Zväz československých bánk, Zväz československých sporiteľní, či Jednotou záložní. Nové vzniklo v roku 1945, ale po krátkej dobe existencie bolo včlenené do tzv. jednotných odborov. Ďalší pokus obnoviť odborový zväz pre zamestnancov v peňažníctve sa uskutočnil v dňoch 24. a 25. 11. 1968, kedy sa konal v Rajeckých Tepliciach z poverenia prípravného výboru I. slovenský zjazd slovenského odborového zväzu pracovníkov peňažníctva a poisťovníctva. Doba trvania bola ovplyvnená politickým vývojom po roku 1969, kedy boli jeho členovia včlenení do OZ

štátnych orgánov. Pre OZ PPaP je teda typické, že vznikol vždy s rozvojom demokracie a zanikal pri jej likvidácii.

Podľa predstaviteľov OZ PPaP novú a perspektívnejšiu históriu začal v roku 1990 a následne v roku 1993, keď bol zaznamenaný nový medzník vo vývoji OZ PPaP. V dňoch **4. a 5. marca 1993** sa v Prahe konal prvý riadny zjazd federálneho OZ, ktorý okrem iného rozhodol o rozdelení OZ v pôsobnosti Českej a Slovenskej republiky na dva samostatné OZ. Ustanovujúci zjazd slovenského OZ PPaP sa konal v Prahe dňa 5. marca 1993.“ [7]

2.2 Súčasnosť – organizačná štruktúra, financovanie, medzinárodná spolupráca

„OZ PPaP je jednotným odborovým zväzom, ktorý združuje odborové organizácie pracovníkov peňažníctva, poisťovníctva a ďalšie organizácie, ktoré vykonávajú príbuznú alebo podpornú činnosť v týchto oblastiach podľa rozhodnutia Výboru odborového zväzu.“ [7] OZ PPaP má samostatnú právnu subjektivitu. Jeho základné a podnikové organizácie majú taktiež samostatnú právnu subjektivitu. OZ PPaP podľa stanov zabezpečuje pre svojim členov:

- a) „účinnú obhajobu ich práv, záujmov a oprávnených požiadaviek,
- b) výkon kontroly v zamestnávateľských organizáciách v oblasti pracovnoprávnej, sociálnej, mzdovej, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- c) uzatváranie kolektívnych zmlúv s cieľom dosiahnuť zlepšenie pracovnoprávných, sociálnych a mzdových podmienok zamestnania a zvýšenie úrovne bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
- d) presadzovanie zlepšovania pracovného prostredia, sociálnych a hygienických podmienok výkonu práce, zdravotnej starostlivosti a dôchodkového zabezpečenia
- e) podieľanie sa na riešení otázok zamestnanosti, poskytovanie účinnej pomoci pri rekvalifikačných programoch a zabezpečenie finančnej podpory pri strate zamestnania,

- f) obhajobu v pracovnoprávných, mzdových, prípadne ďalších sporoch, ktoré vznikli neplnením záväzkov z kolektívnych zmlúv, prípadne individuálnych pracovných zmlúv
- g) poskytovanie bezplatnej právnej pomoci
- h) informovanosť o činnosti odborov
- i) organizovanie a realizáciu odbornej prípravy členov a funkcionárov
- j) práva a poskytovanie výhod plynúcich z členstva v OZ
- k) spoluprácu s partnerskými odborovými združeniami v zahraničí“ [7]

V stanovách OZ PPaP je dôležitý aj článok 5, v zmysle ktorého OZ PPaP vo svojej činnosti vychádza zo základných odborových práv, ktoré sú len čiastočne doplnené o práva, ktoré boli spomenuté v prvej časti tejto práce.

Pokiaľ ide o štruktúru OZ PPaP, je vytváraná zdola na hor – od základných organizácií, cez podnikové organizácie alebo im na roveň postavené základné organizácie (v Slovenskej sporiteľni, a.s. je to Podnikový výbor OZ), a odborový zväz. Systém orgánov OZ tvoria:

- a) výbor základnej organizácie
- b) členská schôdza odborovej organizácie
- c) podnikový výbor alebo jemu na roveň postavená základná organizácia
- d) predsedníctvo PV OZ
- e) členská schôdza, resp. konferencia podnikovej organizácie
- f) predsedníctvo OZ
- g) výbor OZ
- h) zjazd OZ

Z uvedeného rozdelenia vyplýva, že najvyšším orgánom odborového zväzu je Zjazd OZ. Zjazd OZ PPaP – uskutočňuje sa každých päť rokov.

Pokiaľ ide financovanie vedenia OZ PPaP – platenými funkcionármi sú prvý podpredseda OZ PPaP a tajomník OZ PPaP. Ďalšie náklady sú vynakladané na sekretariát a činnosti súvisiace s prácou OZ PPaP.

OZ PPaP je financovaný hlavne z príspevkov svojich členov - 30 % z vyzbieraných členských príspevkov. Pokiaľ by sme mali hovoriť o transparentnosti financovania – autor tejto práce tu vidí jeden zásadný problém. Počet členov odborovej organizácie za každú banku eviduje predseda a následne tento počet oznamuje aj na OZ PPaP v pravidelných intervaloch. Keďže ku presným údajom skutočne nie je prístup, pretože príspevky sa odvádzajú len v globále za napr. celú banku, alebo za celú poisťovňu, existuje tu podozrenie z manipulovania počtu členov, hlavne zo strany menších bánk a poisťovní. Sú to však len dohady zástupcov za Slovenskú sporiteľňu, aj keď v roku 2004 vzniklo podozrenie zo zneužitia finančných prostriedkov.

Medzi obdobiami zjazdov pravidelne zasadá Výbor OZ PPaP, ktorý má 41 členov. Stretáva sa minimálne jeden krát za pol roka. Počet zastúpených členov za jednotlivé banky a poisťovne je určovaný podľa členskej základne, t.j. že väčšie banky a poisťovne majú viac členov výboru a menšie banky menej členov výboru. Výbor OZ:

- a) „volí a odvoláva predsedu a podpredsedov OZ
- b) zvoláva riadny zjazd OZ
- c) zriaďuje sekretariát zväzu
- d) pracuje v profesných skupinách: v skupine bánk a v skupine poisťovní.“ [7]

Samozrejme, v zmysle stanov na celú činnosť a financovanie dohliada aj Revízna komisia zložená z členov za jednotlivé banky a poisťovne. Má päť členov, pričom traja sú volení za banky a dvaja za poisťovne. Voľba členov Revíznej komisie sa uskutočňuje na zjazde OZ. Na prvom zasadnutí si Revízna komisia volí predsedu a podpredsedu tejto komisie.

V praxi je jednou z dôležitých úloh OZ PPaP kolektívne vyjednávať a dojednať Vyššiu kolektívnu zmluvu. V predchádzajúcich rokoch bola pre OZ PPaP partnerom pre kolektívne vyjednávanie Asociácia bánk a poisťovní. Vyjednávania sa teda viedli s týmto partnerom. Nakoľko sa však Asociácia bánk a poisťovní rozdelila, OZ PPaP musí absolvovať niekoľko kôl kolektívnych vyjednávaní osobitne s Asociáciou bánk a osobitne s Asociáciou poisťovní. Problém je predovšetkým pri kolektívnom vyjednávaní s Asociáciou poisťovní, nakoľko jej predstavitelia nemajú pozitívny postoj ku odborom a teda ani ku sociálnemu dialógu. Autor tejto práce si však myslí, že takýto prístup by moderný manažment nemal mať. V roku 2004

bol napísaný list predstaviteľom Asociácie poisťovní, aby zmenili svoj postoj ku sociálnemu dialógu a začali kolektívne vyjednávať. Predstavitelia za asociáciu bánk majú pozitívnejší prístup ku sociálnemu dialógu. Kolektívne vyjednávania sa uskutočňujú v jednotlivých kolách. V prvom kole kolektívneho vyjednávania sa postupne prechádzajú všetky návrhy obidvoch strán. Zároveň jedna strana OZ PPaP ako aj druhá strana predstavitelia manažmentu podnikov vysvetľujú, zdôvodňujú a predkladajú argumenty, prečo taký návrh, alebo prečo sú proti takémuto návrhu. Ešte pred samotným prvým stretnutím OZ PPaP vyzve všetkých svojich členov, aby zaslali svoje návrhy do Vyššej kolektívnej zmluvy. Z vlastnej skúsenosti môže autor povedať, že nemá znalosti o tom, že by niekto z členov zaslal takéto návrhy. Preto návrhy do kolektívnej zmluvy spracováva Výbor OZ a Predsedníctvo OZ. Pri návrhu na zvýšenie miezd vychádza z budúcoročných údajov o inflácií. Predovšetkým sa však snaží o zachovanie súčasných ustanovení vyššej kolektívnej zmluvy, pretože zástupcovia za jednotlivé banky sa snažia zvýhodnenia plynúce z kolektívnych zmlúv okresať. Je to však pochopiteľné zo strany manažmentu, pretože každé jedno zvýhodnenie dohodnuté vo vyššej kolektívnej zmluve sa prejaví v nákladoch samotnej banky, hlavne prevádzkových. A všetci dobre vieme, že práve znižovanie nákladov a hľadanie úspor je life motívom súčasných manažérov. Aj keď autor tejto práce s týmto názorom môže súhlasiť len čiastočne. Je skutočne potrebné zefektívňovať procesy, neustále hľadať príležitosti na presadenie sa na trhu a v konečnom dôsledku vytvárať zisk, ktorí očakávajú investori. Avšak s jednou podmienkou – nemalo by to byť na úkor svojich zamestnancov. Je tu však jeden fenomén dnešnej doby – veľká nezamestnanosť, kvôli ktorej podľa autorovho názoru nie je manažment bánk tým moderným manažmentom, aj keď sa tak často tvári.

Po niekoľkých kolách kolektívneho vyjednávania sa po dohode zúčastnených strán podpisuje Vyššia kolektívna zmluva. Ustanovenia, ktoré sú v nej dohodnuté, platia pre všetky banky, t.j. aj pre tie, ktoré nie sú členmi OZ PPaP. Na Slovensku je týchto bánk viac, jedna z nich je veľká banka, ktorá vznikla na zelenej lúke – Tatrabanka. Avšak podľa spravodajcu č. 45 vydávaného OZ PPaP z decembra 2004, aj táto banka dodržiava podmienky dohodnuté vo Vyššej kolektívnej zmluve.

Podľa autora tejto práce je uzatváranie Vyššej kolektívnej zmluvy jednou z podstatných činností OZ PPaP.

OZ PPaP zároveň rieši aj prípadné pracovno-právne vzťahy. Svojim členom poskytuje v prípade podozrení z neplatnosti právnych úkonov odborníkov – právnikov. Tu by si mal manažment podniku uvedomiť možné dôsledky svojich rozhodnutí, a preto, než kým začne fázu rozhodovania o prepustení jednotlivých zamestnancov, mal by myslieť predovšetkým na dodržiavanie zákonov a mal by mať pripravenú právnu analýzu svojho rozhodnutia.

Ďalšou činnosťou, ktorou sa zaoberá OZ PPaP je aj organizovanie spoločných športových podujatí, organizovanie detských táborov pre svojich členov, finančná podpora pre členov v prípade dlhodobej práceneschopnosti, sociálna výpomoc. Tu by sme mohli zahrnúť aj dohody, ktoré uzatvoril OZ PPaP s predajcami určitých tovarov a služieb, ako napr. v roku 2003 si mohli členovia uplatniť zľavu na kúpu zimných pneumatík, na sklonku roku 2004 uzatvoril OZ PPaP dohodu o poskytovaní zľavy pre svojich členov s dvomi cestovnými kancelárkami a pod. Aj týmto spôsobom chcú predstavitelia OZ PPaP prilákať zamestnancov, ktorí nie sú členmi OZ PPaP, aby sa stali jeho členmi. Väčší počet členov má totiž väčšiu váhu pri kolektívnom vyjednávaní, čo si moderný manažment v súčasnosti až tak neuvedomuje, ale čo je podľa autora dosť dôležitá vec.

OZ PPaP zároveň vydáva vlastného spravodajcu – tlačенý materiál – v ktorom svojich členov informuje o svojej činnosti za určité obdobie, o vývoji členskej základne, o udalostiach a stretnutiach, ktoré sa uskutočnili.

OZ PPaP usmerňuje a pomáha svojim členom aj v iných oblastiach. V roku 2004 vydal pre svojich členov zaujímavú príručku, ktorá sa venovala problematike ochrany zdravia pri práci s počítačom. Nemenej dôležitou oblasťou, ktorú OZ PPaP rieši a ktorá je upravená aj zákonom je ochrana bezpečnosti zdravia pri práci. Počas každého roka sú vykonané neohlásené kontroly OZ PPaP a zistené nedostatky sa riešia s danou odborovou organizáciou a zároveň aj manažmentom banky, resp. pobočky, ktorej sa to týka. Všetky tieto činnosti sú financované v prevažnej miere z príspevkov členov OZ PPaP a zároveň aj príspevkom od Konfederácie odborových zväzov. Na každom Výbore OZ PPaP je podávaná správa o použití finančných prostriedkov. Na začiatku každého roka je odsúhlasený rozpočet, ktorý sa síce môže meniť počas roka, ale len po súhlase Výboru OZ.

Členom OZ PPaP sa môže stať každý, kto je v pracovnom alebo učebnom pomere v organizáciách, ktoré sú členmi OZ, vrátane dôchodcov a nezamestnaných, pokiaľ mali posledný pracovný pomer s týmito organizáciami a boli členmi základnej organizácie

odborového zväzu. OZ PPaP tvorí 23 bánk a poisťovní. Členské organizácie sú združené v sekcii bánk a sekcii poisťovní a tvoria 41 členný Výbor odborového zväzu.

Tabuľka č. I – Prehľad členskej základne OZ PPaP v bankách

Názov členskej organizácie	Počet ekonomicky aktívnych členov		Počet zamestnancov		% organizov. ekonomicky akt. členov
	ku 31.12.03	ku 31.07.04	ku 31.12.03	ku 31.07.04	ku 31.07.04
VÚB, a.s.	1 506	1 224	4 060	3 920	31,22
SLSP, a.s.	3 766	3 711	5 653	5 184	71,59
OTP Banka Slovensko, a.s.	210	130	768	736	17,66
SZRB, a.s.	45	38	141	159	23,90
ČSOB, a.s.	589	532	1 411	1 315	40,46
UniBanka, a.s.	152	141	984	984	14,33
NBS	534	502	1 328	1 106	45,39
Poštová banka, a.s.	125	116	749	726	15,98
Transacty Slovakia, a.s.	51	31	103	120	25,83
Slovenská konsolidačná, a.s.	31	48	126	124	38,71
Wüstenrot stav. sporiteľňa, a.s.	108	95	151	133	71,43
EXIMBANKA, a.s.	28	28	93	93	30,11
ISTROBANKA, a.s.	271	275	680	697	39,45
SPOLU, vrátane poisťovní	9 952	9 107	21 669	21 324	42,71

Zdroj: Odborový zväz pracovníkov peňažníctva a poisťovníctva, Spravodajca č.45 [3]

Aj na základe tejto tabuľky možno vidieť, že počet členov jednotlivých odborových organizácií klesá. Za sedem mesiacov roku 2004 klesol počet členov v OZ PPaP o 845. Tento pokles je spôsobený viacerými skutočnosťami. Jednou z nich je aj fakt, že po privatizácii bánk na Slovensku bol vymenený manažment, ktorého najdôležitejším poslaním bolo a stále zostáva dosiahnutie zisku. Pri znižovaní nákladov sa manažment v súčasnosti snaží oddeliť činnosti, ktoré priamo nesúvisia s hlavnou činnosťou bánk alebo poisťovní. Vo väčšine prípadov ide o servisné činnosti, ako sú upratovacie práce, strážna služba, správa budov a pod. Pre banky a poisťovne tieto činnosti predstavovali vysoké náklady, hlavne pokiaľ išlo o mzdové náklady. Druhým faktorom prepúšťania v bankovom a poisťovníctve je využitie know-how zahraničných bánk v sprivatizovaných bankách. Nastavenie nových procesov po dôkladných analýzach mali za následok takisto znižovanie počtu zamestnancov. Tretím faktorom je aj neustále zlepšovanie služieb pre zákazníkov, v bankách je to vedenie zákazníkov ku využívaniu elektronických platobných kanálov, čo opätovne vplyva na znižovanie stavu zamestnancov. Tu možno teda skonštatovať, že moderný manažment aj vďaka technickému pokroku je prinútený znižovať tieto náklady. Je zrejmé, že všetci ľudia na tejto planéte si v konečnom dôsledku môžu za túto situáciu sami. Človek je tým najdôležitejším elementom, kvôli ktorému sa vyššie uvedené skutočnosti dejú. Štvrtým, a tiež podstatným dôvodom na znižovanie členskej základne bol, je a zatiaľ aj ostáva fakt, že častokrát je odborová organizácia označovaná za prežitok zo socializmu, že ľudia majú stále odborovú organizáciu zafixovanú hlavne ako organizáciu, kde sa robia výlety, kde sa rozdáva kolekcie. Mnohí z členov, ktorí opúšťajú odborovú organizáciu si len spočítajú /a to je skutočnosť/, koľko tam vložia, a keď je to viac, ako môžu dostať, strácajú záujem o členstvo v odborovej organizácii. To, že odborová organizácia má na pracoviskách iné poslanie, je pre jej členov mnohokrát okrajovou záležitosťou. A tak postupom času sa znižuje aj členská základňa a s ňou hlavne sila pri najdôležitejších rokovaníach s manažmentom bánk.

OZ PPaP sa snaží robiť kroky na zastavenie poklesu členskej základne, ktorým je napr. príspevok za každého novozískaného člena vo výške 100,00 Sk, avšak aj z vlastnej skúsenosti môže autor konštatovať, že tento príspevok nie je motivujúcim faktorom na získavanie nových členov, zvlášť v Slovenskej sporiteľni, kde v niektorých pobočkách je organizovanosť členstva v odboroch 100 %. Tu je namieste zamerať sa predovšetkým na

banky, kde je zaznamenávaný výrazný pokles, a snažiť sa o vyriešenie týchto situácií. Riešení je niekoľko, ale o tom až v kapitole Výhliadky do budúcnosti.

Medzinárodná spolupráca OZ PPaP vychádza hlavne z faktu, že všetky banky na Slovensku sú zahraničné, a aj z tohto dôvodu predstavitelia OZ PPaP nadviazali spoluprácu s odborovými organizáciami v materských krajinách zahraničných bánk. Preto v súčasnosti existuje spolupráca s rakúskymi odborármi /ERSTE BANK, BAWAG/ ale aj talianskymi /UNI CREDITO, BANCA INTESSA/ a s maďarskými /OTP BANK/. Nebola prerušená ani spolupráca s českými odborármi. V roku 2004 sa nadviazala spolupráca aj s Cyperskými odborármi. A aký význam má táto spolupráca pre OZ PPaP? Hlavne výmena skúseností z kolektívnych vyjednávaní, pomoc pri riešení určitých situácií na Slovensku cez materskú odborovú centrálu v zahraničí. Autor tejto práce mal možnosť zúčastniť sa takéhoto stretnutia v Bratislave s rakúskymi odborármi z ERSTE BANK p. Gunterom Benishekom. Toto stretnutie malo informatívny charakter a zároveň sme ako zástupcovia Slovenskej sporiteľne žiadali o pomoc pri riešení určitých problémov, ktoré v tom čase vznikali, a ktoré nemal záujem riešiť manažment Slovenskej sporiteľne. A aká je situácia dnes v zahraničí?

„Napríklad v Maďarsku má Odborový zväz členskú základňu v asi 60 % bánk a 90 % v poisťovniach. Podľa maďarskej platnej legislatívy musia byť všade založené podnikové rady. Maďarskí odborári majú záujem etablovať sa v týchto podnikových radách. Problémom pre maďarských odborárov je skutočnosť, že úplne nové banky, poisťovacie spoločnosti a stavebné sporiteľne sa transformujú do družstevných organizácií.

V krajine akou je Cyprus sú odbory silné, ale manažment bánk sa ich pozíciu snaží oslabiť. Prostredníctvom organizácie UNI sa aktívne zúčastňujú európskeho sociálneho dialógu.

V Srbsku a Čiernej Hore peňažníctvo zažilo hlboké otrasy s čím súvisí aj rapidný pokles členov odborov. Kým v roku 2002 mal tamojší odborový zväz 36 tisíc členov, dnes je to necelých 7 tisíc. Tento pokles bol spôsobený hlavne znižovaním počtu zamestnancov. V krajine je vysoká nezamestnanosť a aj z tohto dôvodu sa ľudia obávajú vstúpiť do odborov. V krajine začínajú pôsobiť tzv. žlté odbory, ktorých vznik iniciuje vláda s cieľom oslabiť existujúce odbory“. [3]

Výkonní predstavitelia OZ PPaP sú zároveň pozývaní na rôzne semináre a stretnutia, kde môžu získať informácie od svojich kolegov zo zahraničia a zároveň časť z nich uplatniť

pri rokovaníach s manažmentom bánk. Jedným z takýchto seminárov bol aj Seminár Európskych odborov v Ríme v dňoch 20. až 24. novembra 2004 v Ríme, na ktorom sa zúčastnili za OZ PPaP jeho predstavitelia. Organizátorom tohto podujatia bol taliansky odborový zväz FISAC. Témou tohto seminára bola Odmeňovacia politika a politika profesionálneho rozvoja zamestnancov vo vzťahu k stresu na pracovisku vo finančnom sektore rozšírenej Európy. Aj z tohto seminára možno zistiť konanie moderného manažmentu. Moderný manažment sa snaží časť miezd viazať na ciele, čím vyvolávajú u zamestnancov neistotu a napätie. Pritom zamestnanci strácajú pocit sociálneho zabezpečenia a pracujú stále pod väčším stresom, čo sa samozrejme neskôr prejavuje na ich zdravotnom stave, na kvalite ich práce ako aj na prístupe ku klientom banky. Je smutné, že súčasný moderný manažment si však tieto dôsledky neuvedomuje, alebo nechce uvedomovať, pretože zvlášť v krajinách s vyššou nezamestnanosťou vie, že veľké množstvo nezamestnaných im umožňuje takéto konanie. Na druhej strane je podľa autora správne, čo však ale odbory kritizujú, že manažment bánk hodnotí zamestnancov podľa ich podielu na vytvorení zisku. Podľa autora tejto práce je takéto hodnotenie jedným zo základov pre to, aby manažment, ale aj zamestnanec vedel, aký prínos má tento zamestnanec pre banku. V ďalšej časti semináru účastníci poukazovali na nové odmeňovacie modely. Zhodli sa na tom, že tieto nové modely preferujú len potreby zamestnávateľov, t.j. manažmentu. Hlavným bodom týchto odmeňovacích modelov bolo, či je správne používať flexibilnú zložku mzdy. Podľa autora tejto práce manažment banky by mal využívať vo svojom odmeňovacom systéme aj flexibilnú zložku mzdy. Avšak delegát zastupujúci Veľkú Britániu na tomto seminári poukázal na tú skutočnosť, že vo Veľkej Británii sa flexibilná zložka mzdy nepoužíva, nakoľko ich výskumy nepreukázali prínos flexibilnej mzdy na plnenie cieľov banky. Je to zaujímavý názor a zaujímavé zistenie aj pre samotného autora tejto práce. Na seminári zároveň zaznelo, že odborové organizácie by mali možnosť vyjednávať o kritériách stanovených na podporu splnenia cieľov, s čím autor tejto práce súhlasí. Je skutočne chybou moderného manažmentu /aspoň v Slovenskej sporiteľni/, že kritéria stanovené na podporu splnenia cieľov len oznámi odborovej organizácii. Nečudo, že odborová organizácia má potom častokrát pocit, že manažment ju považuje len ako piate koleso pri voze. Veľmi dôležitým názorom z tohto seminára je aj problém, že zamestnanec by nemal byť len pasívnym elementom v tomto procese a že každá skupina zamestnancov by mala mať možnosť vyjadriť sa k cieľom organizácie. A tu vidí autor problém na strane

manažmentu, ktorý navonok síce niekedy javí záujem o názory zamestnancov, ale v konečnom dôsledku sú akceptované len názory, ktoré zdieľa manažment. Tie ktoré sú protichodné, v drvivej väčšine neakceptuje, čo je podľa autora tejto práce na škodu. Ďalším dôležitým názorom z tohto seminára, ak nie najdôležitejším je, že súčasné manažmenty sa zameriavajú len na hlavný cieľ – tvorba zisku, čím následne vzniká na pracoviskách napäté prostredie a klesá lojalita k zamestnávateľovi. Z vlastnej skúsenosti môže autor tejto práce tieto slová potvrdiť. A aj toto je podľa autora tejto práce chybou moderného manažmentu. Na seminári bol prezentovaný aj výskum Deutsche bank, kde bolo zistené, že náročné podmienky sa u zamestnancov prejavujú v zhoršení zdravotného stavu nasledovne:

Tabuľka č. II – Výskum zdravotného stavu

	Ženy	Muži
Stres	31,7 %	22,75 %
Depresia	4,9 %	2,8 %
Strach	22,6 %	13,1 %

Zdroj: *Odborový zväz pracovníkov peňažníctva a poisťovníctva,*
Spravodajca č. 45, [3]

„Stres rastie úmerne s vekom zamestnancov, čím je vyššia úroveň pracovnej pozície tým je vyššie aj percento stresu. Čím je vyššia úroveň stresu, tým sa viac zvyšuje možnosť ochorenia na civilizačné choroby. Najvyššia úroveň stresu bola zistená v „službách a v bankách“. Hlavnými indikátormi stresu sú: vek, funkčné postavenie, dĺžka pracovného času, počet úloh, počet odpracovaných rokov, stav, počet detí. Výraznou mierou sa pod vznik stresu podpisujú: nižšie vzdelanie, nižšie funkčné zatriedenie a väčší počet produktových kampaní.

Na základe vykonanej analýzy súhrnných pracovných podmienok v Talianskych bankách a poisťovniach bolo zistené:

- a) 85% zamestnancov je nespokojných s podmienkami práce
- b) 72% zamestnancov nie sú motivovaní odmenami
- c) 89% zamestnancov nevidí istú budúcnosť vo svojej práci.“ [3]

Na seminári bolo konštatované, že tu by mali predstavitelia odborových zväzov zamerať odborársku prácu na zlepšenie pracovných podmienok. Hlavne v sociálnom dialógu poukazovať na problematiku, ktorá bola prezentovaná na seminári. Okrem toho, že OZ PPaP spolupracuje na medzinárodnej úrovni s viacerými odborovými organizáciami, je zároveň členom medzinárodnej konfederácie Union Network International (ďalej len UNI). Je to konfederácia, ktorá reprezentuje viac než 15 miliónov členov zo 140 zemí sveta. UNI je následne členená podľa odvetví – pre financie je to UNI Európa Financie. UNI Európa Financie zároveň upozornila OZ PPaP že ich považuje za rovnocenných členov s ostatnými odborármi organizovanými v UNI.

2.3 Pôsobenie odborových organizácií vo finančnom sektore v zahraničí (Nórsko, Česká republika)

Tak ako na Slovensku, tak aj v zahraničí pôsobia Odborové organizácie. S niektorými z nich má spoluprácu aj OZ PPaP. V nasledujúcich riadkoch sa môžeme dozvedieť niektoré zaujímavé informácie zo zahraničia a zároveň aj niektoré pravidlá, ktoré na Slovensku neplatia.

V dňoch 28.11.2001 – 30.11.2001 sa konalo v Sládkovičove stretnutie s predstaviteľmi odborového zväzu FALO, ktorého sa autor tejto práce zúčastnil. Stretnutie bolo trojdňové a bolo uskutočnené na základe grantu od nórskej vlády.

V Nórsku pôsobí vo finančnom sektore viac odborových organizácií. Nie je to len jedna odborová organizácia, a nie je to len odborová organizácia profesne zameraná. Napríklad predstavitelia OZ FALO nás oboznámili s faktom, že v bankách, kde oni pôsobia, sú napríklad na pracovisku dve odborové organizácie a navzájom si konkurujú. Rozdiel medzi týmito odborovými organizáciami spočíva v politickej angažovanosti. Z tohto vyplýva, že napríklad ľavicovo orientovaní odborári sú členovia jednej odborovej organizácie, a pravicovo orientovaní odborári sú členovia druhej odborovej organizácie.

Pokiaľ ide o financovanie OZ FALO, všetky príspevky od členov sú poukazované priamo na Odborový zväz, t.j. tu vidno rozdiel medzi Slovenským systémom prerozdelenia príspevkov a rakúskym. Jednotlivé finančné požiadavky odborových organizácií sú potom hradené zo všetkých príspevkov OZ FALO.

Na stretnutí s predstavitel'mi dominovala hlavne téma prepúšťanie zamestnancov. Pre predstavitel'ov OZ FALO to nebolo nič nové a zároveň nám v princípe vysvetlili, ako je možné zmierniť dopady prepúšťania, resp. počet prepúšťaných. Sú to predovšetkým tvrdé rokovania s manažmentom bánk, počas ktorých sa dá často dosiahnuť kompromis vyhovujúci pre obidve strany. Napríklad nórsky zamestnávateľ mal prepustiť určitú skupinu svojich zamestnancov. Predstavitelia OZ FALO však vyvolali rokovania so zamestnávateľom, a podarilo sa napríklad dosiahnuť dohodu, že všetci prepustení zamestnanci budú v prípade brigádnických prác pre banku oslovení ako prví uchádzači. Toto je napríklad situácia na slovenské pomery dosť neobvyklá. Pokiaľ ide napríklad o otázku zvyšovania platov, zamestnávateľ osobitne rokuje s obidvoma odborovými organizáciami, ktoré pôsobia v danej banke. V prípade zvyšovania platov sa už vyskytli situácie, že jedna odborová organizácia dohodla menšie zvýšenie platu ako druhá. V konečnom dôsledku je len teda na zamestnancoch, pre ktorú odborovú organizáciu sa rozhodnú.

Na tomto stretnutí zaznel aj jeden zaujímavý fakt, ktorý doslova prekvapil všetkých slovenských účastníkov. Zamestnávatelia v bankách doslova „kradnú“ mozgy odborových funkcionárov, po slovensky povedané, odboroví funkcionári sú oslovovaní manažmentom bánk a sú im ponúkané dôležité a zaujímavé pracovné pozície v rámci banky. Na otázku, prečo je tomu tak, nám nórski predstavitelia odpovedali: Pretože odboroví funkcionári počas pôsobenia odborov sa venujú rôznym oblastiam, ako sú právo, ekonomika, sociológia, získavajú rôzne zručnosti, a tým pádom sa stávajú skúsenými a vedomostne zdatnejšími zamestnancami, čo má obrovský význam pre zamestnávateľa. Preto sú považovaní odboroví funkcionári za vážnych partnerov v sociálnom dialógu.

Tak, ako v Slovenskej republike, bol aj v Českej republike založený Odborový svaz pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví (ďalej len OS PPaP). OS PPaP má na svojej internetovej stránke program na obdobie rokov 2001 – 2006. Tento program je zameraný na určité oblasti. Ide o oblasti Kolektívneho vyjednávania, Zamestnanosti, Mzdovej oblasti, Sociálnej oblasti, Právnej pomoci, Bezpečnosti a ochrany zdravia při práci, Medzinárodnej spolupráce, Informácií a komunikácie. Každá z týchto oblastí obsahuje hlavné body a ciele na spomínané roky 2001 až 2006.

V porovnaní so Slovenským OZ PPaP je podľa autora tejto práce dobré, že Český OS PPaP má dohodnuté so Zväzom bánk a poisťovní (zástupcovia manažmentu) pravidlá

vzájomnej súčinnosti. Tieto pravidlá autorovi tejto práce na Slovensku chýbajú. V týchto pravidlách sa nachádzajú jednotlivé články, podľa ktorých sa uskutočňujú aj rokovania medzi zástupcami OS PPaP a Zväzom banka poisťovní. V článku III. týchto pravidiel je pravidlo Predkladanie návrhov, kde je dohodnutá konkrétna lehota, do ktorej sa musí vyjadriť druhá strana ku predkladanému návrhu. Článok IV. obsahuje pravidlo Príprava vyššej kolektívnej zmluvy. Tu je napríklad aj stanovená lehota, kedy pripravujú vyjednávacie skupiny text návrhu vyššej kolektívnej zmluvy. Sú to štyri mesiace pre skončením platnosti súčasnej vyššej kolektívnej zmluvy. Piaty článok upravuje pravidlo Kolektívneho vyjednávania a šiesty článok Riešenie pracovnoprávných sporov. Vzájomná súčinnosť zmluvných strán v ďalších oblastiach je upravená v článku VII.

Český OS PPaP poskytuje svojim členom:

- a) bezplatné pracovno právne a bytové poradenstvo
- b) bezplatné právne zastupovanie pred súdom
- c) zvýšenie ochrany zamestnancov pri pracovných sporoch
- d) sociálne a ekonomické poradenstvo
- e) konzultáciu otázok dôchodkového poistenia penzijného pripoistenia
- f) uzatvára pre zamestnancov so zamestnávateľským zväzom vyššiu kolektívnu zmluvu
- g) kontroluje dodržiavanie pracovno právnych predpisov a predpisov BOZP
- h) organizuje tematické zájazdy pre svojich členov v zahraničí
- i) poskytuje rekreáciu svojim členom a ich rodinným príslušníkom
- j) organizuje športové akcie

Odborová organizácia pôsobí aj v Českej spořitelne, a.s., ktorá bola sprivatizovaná tou istou skupinou ERSTE, ako aj Slovenská sporiteľňa, a.s.

Privatizácia Českej spořitelny, a.s., ktorá sa uskutočnila v roku 2000, sa dotkla aj odborových organizácií. Manažment začal znižovať stavy pobočiek, s čím súvisel aj čiastočný zánik základných odborových organizácií, resp. zlučovanie odborových organizácií sa. V roku 1995 mala Česká spořitelna 19500 zamestnancov, v roku 2000 bol

stav zamestnancov 14200. Od roku 1998 má odborová organizácia Českej spořitelny uvolneného funkcionára, čo znamená, že sa venuje len odborovej práci.

Po privatizácii boli vytvorené manažmentom transformačné tímy pre jednotlivé činnosti banky. Na rozdiel od Slovenských odborárov si Českí odborári napríklad vydobili požiadavku, že v niektorých transformačných tímoch bude mať odborová organizácia svoje zastúpenie, čo je podľa autora tejto práce správne. Zároveň sa s novým manažmentom dohodli na komunikácii, a tak sa pravidelne posledný piatok v mesiaci uskutočňoval telefonický rozhovor medzi zástupcom odborov Českej spořitelny, a.s. a s novým najvyšším manažérom. Telefonicky si vymieňali názory na určité problémy, ktoré počas mesiaca vznikli. Túto aktivitu považuje autor tejto práce za jednu z najdôležitejších úloh moderného manažmentu. Komunikácia je jednou z najdôležitejších úloh, ktorá keď dobre funguje, je veľký predpoklad na to, že odborová organizácia a moderný manažment budú pôsobiť v súčasnom podniku ako partneri.

2.4 Výhliadky do budúcnosti

Budúcnosť odborových organizácií vo finančnom sektore bude závisieť od viacerých faktorov. Jednu skupinu faktorov, ktoré budú vplývať na odborovú organizáciu vo finančnom sektore, môžeme označiť ako externé faktory – faktory, ktoré sa dajú ťažko ovplyvniť prácou manažmentu, alebo prácou odborárov. Sú to predovšetkým legislatívne zmeny, kde síce môžeme niekedy vidieť náznaky lobbyingu, avšak vo väčšej miere sa tieto legislatívne zmeny nedajú ovplyvniť.

Druhou skupinou sú faktory interné. Tu sa predovšetkým autor chce zamerať na všeobecné návrhy, hlavne pokiaľ ide o:

1. Transparentnosť financovania OZ PPaP na Slovensku.
2. Prostredníctvom medzinárodnej spolupráce a prostredníctvom globalizácie v odboroch prispieť k zmene postojov niektorých manažmentov voči odborovým organizáciám a voči sociálnemu dialógu.
3. Zapojiť do systému rozhodovania a spoluzodpovednosti čo najviac radových členov OZ PPaP.

4. Zlepšiť informovanosť svojich členov prostredníctvom odborových funkcionárov v jednotlivých bankách.
5. Vznik pravidiel pre vzájomnú spoluprácu medzi OZ PPaP a Asociáciou zamestnávateľov bánk a Asociáciou poisťovní.

Ad 1) Financovanie OZ PPaP musí byť transparentné. Z uvedeného dôvodu musí byť vypracovaný plán transparentného financovania, napr. pod názvom „Sú to Vaše peniaze“. Tento plán by mal zahŕňať minimálne tieto etapy:

- a) prostredníctvom asociácií bánk a poisťovní zistiť presný počet zamestnancov , ktorí sú členmi jednotlivých odborových organizácií. Dohodnúť parametre aktualizácie týchto údajov, minimálne 1 krát štvrťročne. V prípade finančných nákladov spojených s takýmto zisťovaním podieľať na spolufinancovaní tohto projektu.
- b) vykonať audit majetku OZ PPaP
- c) informovať o presných počtoch členov OZ PPaP a o majetku OZ PPaP všetkých svojich členov
- d) vykonať mimoriadny audit hospodárenia financovania OZ PPaP
- e) zvolať mimoriadny zjazd OZ PPaP a zvoliť nových predstaviteľov OZ PPaP
- f) zmeniť systém odmeňovania volených funkcionárov – základné mzdy funkcionárov znížiť, a zvýšiť zložku variabilnú. Výška variabilnej zložky by mala pozostávať z:

§ merateľných cieľov za jednotlivé obdobia /štvrťrok, polrok/

§ cieľov stanovených pri začiatku kolektívnych vyjednávaní

§ hospodárenia sekretariátu OZ PPaP

Merateľné ciele za jednotlivé obdobia – návšteva základných odborových organizácií, účasť na rokovaní OZ PPaP, stretnutia s manažmentom.

Ciele stanovené pri začiatku kolektívnych vyjednávaní – naviazať časť variabilnej zložky mzdy na vopred určené ciele pred kolektívnym vyjednávaním – zložka stanovené percento zvýšenia miezd, zložka udržanie podmienok dohodnutých v kolektívnej zmluve

v nasledujúcom období platnosti kolektívnej zmluvy, zložka uzatvorenie kolektívnej zmluvy v časovom termíne.

Ad 2) Prostredníctvom organizácie UNI a prostredníctvom materských odborových centrál, vytvorením európskych podnikových rád vytvoriť priestor a tlak na manažment niektorých podnikov.

Ad 3) Radoví členovia OZ PPaP musia byť neustále zapájaní do diania v OZ PPaP. Vytvoriť:

- a) motivačný systém na podnety zo strany radových členov – radoví členovia nie sú motivovaní ku väčšej aktivite v OZ PPaP – prostredníctvom vecných a finančných odmien motivovať jednotlivých radových členov
- b) vytvoriť hodnotiaci systém na hodnotenie odborových najvyšších funkcionárov – funkcionári sú volení zjazdom, avšak na určité volebné obdobie, čo pre funkcionárov nie je motivujúce. Z uvedeného dôvodu každý rok vykonať dotazníkové hodnotenie volených funkcionárov – zabezpečenie nezávislosti dotazníkového hodnotenia prostredníctvom revíznej komisie a vyžrebovaných radových členov. Výsledky hodnotenia zverejniť na Výbore OZ a aj všetkým radovým členom. V prípade hodnotenia /stupnica od A-E/, hodnotenie A-C – funkcionár ostáva naďalej vo funkcii, hodnotenie D – upozornenie funkcionára – určené podmiennečné vykonávanie funkcie jeden rok, E – odvolanie funkcionára. Tento hodnotiaci systém by však musel byť odsúhlasený na mimoriadnom zjazde a zároveň by museli byť upravené stanovy OZ PPaP.
- c) workshopy bežných radových členov pred kolektívnym vyjednávaním ale aj počas celého kalendárneho roka – pozývať radových členov na regionálne workshopy – pred vypracovávaním návrhov kolektívnych zmlúv, pred zaslaním vypracovaného návrhu kolektívnych zmlúv, počas platnosti kolektívnych zmlúv.

Ad 4) Komunikácia a informácie sú dnes dôležitým faktorom úspechu. To je prípad aj OZ PPaP. Z tohto dôvodu je potrebné vypracovať komunikačný plán a navrhnúť komunikačné prostriedky, prostredníctvom ktorých budú radoví členovia informovaní. Komunikačný plán by mal zahŕňať:

- a) analýzu stavu – malá informovanosť o práci OZ PPaP - anketa

- b) ciele komunikácie – informovať o práci OZ PPaP, podnietiť ľudí ku väčšej aktivite v OZ PPaP, vyhľadávať talenty pre odborovú prácu,
- c) navrhnúť prostriedky komunikácie,
- d) výber prostriedkov komunikácie
- e) overovacia fáza – na vzorke radových členov
- f) kontrola splnenia cieľov v overovacej fáze – prostredníctvom ankety
- g) realizačná fáza
- h) spätná väzba – po určitom období

Ad 5) V budúcnosti by mali vzniknúť určité pravidlá, ktorými by boli upravené vzťahy medzi OZ PPaP a Asociáciou bánk a asociáciou poisťovní. Tieto pravidlá by mali mať podobný charakter, ako majú pravidlá napr. vo finančnom sektore českí odborári s asociáciou zamestnávateľov. V pravidlách by mali byť rozpracované oblasti ako sú – zastúpenie strán, kolektívne vyjednávanie pri uzatváraní vyššej kolektívnej zmluvy, sociálny dialóg, pravidelné stretnutia obidvoch strán, mimoriadne situácie a pod.

Existuje jedna myšlienka, ktorú autor tejto práce počul mnohokrát: Budúcnosť je vo Vašich rukách. Ak by sme mali na úrovni OZ PPaP a Asociácii zamestnávateľov hovoriť o budúcnosti, je potrebné postupovať napríklad podľa navrhovaného modelu v tejto práci. Minimálne päť bodov, ktoré boli v predchádzajúcich častiach vymenované, môže zvýšiť kredit OZ PPaP a zároveň umožní vyvinúť tlak na súčasných niektorých manažérov, aby ich správanie, postoje, rozhodovanie a kontrola boli na úrovni moderného manažmentu.

3 ODBOROVÁ ORGANIZÁCIA V SLOVENSKEJ SPORITELŇNI, A.S. – SÚČASNOSŤ

V tejto kapitole budeme venovať pozornosť konkrétnemu podniku. Ako už v úvode autor spomenul, je zamestnancom Slovenskej sporiteľne, a.s. a zároveň pôsobí ako predseda Základnej odborovej organizácie pri Mestskej pobočke Martin. V tejto kapitole sa dozvieme, ako v realite funguje spolupráca medzi odborovou organizáciou a manažmentom podniku. A keďže organizačná štruktúra Slovenskej sporiteľne, a.s. má štyri úrovne riadenia, budeme hovoriť predovšetkým o skúsenostiach medzi odborovou organizáciou a prvou úrovňou a druhou úrovňou riadenia, t.j. predstavenstvom a divíziou ľudských zdrojov, a o skúsenostiach medzi základnou odborovou organizáciou a tretou úrovňou riadenia, t.j. manažérom pobočky, v našom prípade mestskej pobočky Martin.

3.1 Postavenie odborovej organizácie v Slovenskej sporiteľni, a.s.

Odborová organizácia v Slovenskej sporiteľni (ďalej len banka) vznikla so vznikom Slovenskej štátnej sporiteľne, t.j. v päťdesiatych rokoch. V súčasnosti je celkový počet zamestnancov banky 5040. Z tohto počtu je 3185 členov v odborovej organizácii, čo predstavuje 63,19 % organizovanosť v odborovej organizácii.

Odborová organizácia je akceptovaná manažmentom banky. Aj po privatizácii banky sa postoj nového vedenia voči odborovej organizácii nezmenil, ba miestami autor tejto práce mal dojem, že navonok a pre nezainteresovaného pozorovateľa sa mohlo zdať postavenie odborovej organizácie lepšie, ako v minulosti. Uskutočňujú sa stretnutia, manažment je pozývaný na stretnutia s odborármi, v súčasnej dobe je uvoľnený jeden funkcionár – predseda, ktorý sa venuje len práci v odboroch.

Môžeme preto konštatovať, že odborová organizácia v Slovenskej sporiteľni má svoje určité postavenie, ktoré sa však napriek veľkej snahe odborových funkcionárov často dostáva do zložitých situácií. A tak z roka na rok sú strácané určité zvýhodnenia, ktoré odborári pre všetkých zamestnancov vyjednali a náhrady za stratené zvýhodnenia sú kompenzované inými, menej podstatnými.

3.2 Organizačná štruktúra odborovej organizácie

Organizačná štruktúra odborovej organizácie je vytvorená na základe pobočkovej siete. Pobočková sieť v rámci štruktúry banky sa skladá z 38 mestských pobočiek. Z uvedeného dôvodu je celkový počet základných odborových organizácií 38. Každá základná odborová organizácia je členom Odborového zväzu pracovníkov peňažníctva a poisťovníctva. Štatistickým úradom má pridelené vlastné identifikačné číslo. Na čele základnej odborovej organizácie je predseda. Predsedu si volí Výbor základnej odborovej organizácie. Výbor základnej odborovej organizácie (ďalej len Výbor ZO OZ) je volený členskou schôdzou. Funkčné obdobie Výboru ZO OZ je štvorročné. Predseda základnej odborovej organizácie sa zároveň stáva členom Podnikového výboru Odborového zväzu pri Slovenskej sporiteľni, a.s. Podnikový výbor sa teda skladá z 38 členov základných odborových organizácií a v štruktúre odborovej organizácie je na vyššom stupni ako základná odborová organizácia. Podnikový výbor má svoje predsedníctvo, ktorých členovia sú volení na konferencii Podnikového výboru. Konferencia Podnikového výboru je zároveň najvyšším rozhodujúcim orgánom odborovej organizácie. V obdobiach medzi konferenciami všetky rozhodnutia vykonáva predsedníctvo podnikového výboru. Predsedníctvo má 13 členov. Na čele podnikového výboru je predseda, ktorého volí konferencia podnikového výboru. To isté platí aj o podpredsedovi. Podnikový výbor má svoju revíznú komisiu, ktorá je taktiež volená na konferencii podnikového výboru. Funkčné obdobie odborových funkcionárov je 5 rokov.

3.3 Financovanie odborovej organizácie

Financovanie odborovej organizácie musíme rozdeliť. Členský príspevok každého člena odborovej organizácie je vo výške 1 % z čistej mzdy. Táto výška je ohraničená limitom maximálne 300,00 Sk. Získané prostriedky sú rozdeľované týmto spôsobom:

30 % - Financovanie OZ PPaP

70 % - Základné odborové organizácie

Zo sumy 30 %, ktoré sú poukazované na OZ PPaP, je 1/6 zasielaná na účet Podnikového výboru OZ pri Slovenskej sporiteľni, čo predstavovalo napríklad za rok 2004 sumu 278.775,34 Sk. Z tohto čísla sa dá ľahko odvodiť, aká suma je poukazovaná na OZ PPaP, t.j. suma 1.672.652,04 Sk. Samozrejme, z tejto sumy OZ PPaP odvádza časť na

Konfederáciu odborových zväzov, ale ako sme už spomínali v druhej kapitole a v navrhovaných riešeniach, jedným z návrhov je aj transparentnosť financovania OZ PPaP. Na základe týchto čísiel už čitateľ vie, prečo asi.

No odborová organizácia nie je financovaná len z odborových príspevkov. Mzdové náklady na uvoľneného predsedu, materiálne zabezpečenie uvoľneného predsedu sú plne hradené zamestnávateľom, čo predstavuje pri určitej výške mzdy uvoľneného predsedu sumu mzdových nákladov približne 550 – 600 tisíc Sk ročne. Pri tejto príležitosti autor musí povedať, že financovanie uvoľneného funkcionára nie je povinnosťou zamestnávateľa a že to je len jeho dobrá vôľa, ktorá samozrejme bola v období rokov 2002 – 2003 uzákonená, ale v súčasnosti to nie je povinnosť zamestnávateľa. Navyše, z nákladov banky je každý rok poukázaná čiastka na akcie poriadané Podnikovým výborom OZ pri Slovenskej sporiteľni, čo napríklad v roku 2004 predstavovalo sumu 350 tisíc Sk. Keď len tieto dve sumy spočítame, t.j. sumu 550 tisíc a 350 tisíc, vychádza nám jednoznačne fakt, ktorý je neodškriepiteľný, že manažment prispieva na činnosť odborovej organizácie približne 900 tisíc Sk ročne, čo je slušná čiastka, keďže prispievať by nemusel vôbec. Rozhodne to nie je zanedbateľná suma peňazí.

Okrem tejto čiastky prispieva na činnosť Podnikového výboru OZ aj samotný OZ PPaP. V roku 2004 to bolo sumou 376.000,00 Sk.

A na aké účely využíva Podnikový výbor tieto prostriedky? Najväčšiu položku vo výdavkoch predstavujú schôdze orgánov, porady a školenia, čo napríklad v roku 2004 predstavovalo sumu 214.958,40 Sk. Ďalšou významnou položkou vo výdavkoch je starostlivosť o funkcionárov, pod ktorou si možno niekto predstaví zájazdy alebo masáže, sú to však iné položky. Hlavne odmeny členov Podnikového výboru a revíznej komisie, a zároveň odmena pre uvoľneného predsedu, ktorému zamestnávateľ nehradí žiadny mimoriadny plat. Táto položka predstavuje asi sumu 240.000,00 Sk. Toto sú príjmy a výdaje Podnikového výboru. A čo sa deje s odborovými príspevkami, ktoré sú poukazované na základné odborové organizácie?

Každá základná odborová organizácia dostáva už len 70 % zo zrazených členských príspevkov, pretože ako sme už spomínali, 30 % je poukázaných na OZ PPaP. A ako sa nakladá s týmito prostriedkami na základných odborových organizáciách? Každá základná odborová organizácia má svoj rozpočet, ktorý schvaľuje členská schôdza. Zároveň rozpočet

musí byť plne v súlade so zásadami hospodárenia, ktoré boli vydané OZ PPaP a ktoré si napríklad Základná odborová organizácia, kde autor pracuje, upravila a odsúhlasila ich členská schôdza. Tieto prostriedky sa predovšetkým využívajú na spoločné akcie, ako sú divadelné predstavenia, zájazdy (v ostatnom období už členovia nemajú chuť sa zúčastňovať zájazdov), deň detí, jubileá členov, ale aj napríklad športové akcie (každý týždeň prenájom telocvične), spoločenské posedenia a pod. Ak si teraz niekto myslí, že kde sa už len tie peniaze nedávajú, a že by sa dali aj lepšie využiť, nemá podľa autora pravdu. Napokon, sám manažment prosí odborového organizácie, aby tieto akcie poriadali. Autor tejto práce si tiež myslí, že tieto akcie môžu pomôcť tímovému duchu kolektívu. Podpora tímovej práce je jednou zo základných myšlienok moderného manažmentu a preto si autor dovoľuje prízvukovať, že aj tak často zatracované odborové organizácie pomáhajú prispievať k tejto tímovosti organizovaním takýchto akcií.

3.4 Vzťah manažmentu a odborovej organizácie

Vzťahy manažmentu a odborovej organizácie by mali fungovať na profesionálnej a partnerskej báze. Väčšinou sa hovorí, že vzťahy si vytvárajú ľudia, a sú presne také, ako sa títo ľudia voči sebe správajú. Ak by sme mali hovoriť o vzťahoch medzi manažmentom banky a odborovou organizáciou, musíme najprv rozlíšiť prostredie alebo úroveň, kde tieto vzťahy vznikajú. Prvá kategória vzťahov vzniká medzi vrcholovým manažmentom a predsedom odborovej organizácie, jej podpredsedom a sčasti aj predsedníctvom – nazvime to vzťahy na celopodnikovej úrovni, a vzťahy medzi manažérom pobočky a predsedom základnej odborovej organizácie a výborom základnej odborovej organizácie – nazvime ich vzťahmi na pobočkovej úrovni. Aj keď v roku 2002 sa scentralizovali určité personálne činnosti na ústredí, a tým vznikla situácia, keď divízia ľudských zdrojov (strana manažmentu) a predseda odborovej organizácie plus predsedníctvo zohrávajú v súčasnej dobe podstatnejšiu úlohu. Môžeme teda skonštatovať, že súčasné vzťahy medzi manažmentom a odborovou organizáciou v Slovenskej sporiteľni sa tvoria na celopodnikovej úrovni, a len malá časť vzťahov sa tvorí na pobočkovej úrovni. Avšak pre nezainteresovaného pozorovateľa bude dobré, ak sa oboznámi v tejto časti s príkladmi, aké vzťahy a problémy boli, sú a pravdepodobne budú či už na celopodnikovej úrovni alebo na pobočkovej úrovni.

Dôležitým medzníkom pri vytváraní vzťahov bola privatizácia banky. Nové vedenie banky akceptovalo odborovú organizáciu a malo aj informácie, aký počet zamestnancov je odborovo organizovaných, t.z. z pohľadu manažmentu si bolo vedenie banky vedomé, že s odbormi v tejto banke zatiaľ musí počítať, čo je podľa autora dôležité pre zmýšľanie moderných manažérov. Samozrejme, mohol prísť manažér, ktorý by všetko zmietol zo stola, a povedal by, nás vôbec nezaujíma názor odborov, a budeme všetko robiť po svojom. Tu je však moment, keď podľa autora súčasný manažment postupoval správne a snažil sa hneď od začiatku nadviazať komunikáciu s odborovou organizáciou. A môžeme si to hneď vysvetliť aj na príklade. Dva krát ročne sa koná konferencia odborovej organizácie. Už na prvú konferenciu odborárov po privatizácii (Trenčianske Teplice) prišli predstavitelia vrcholového manažmentu, konkrétne generálna riaditeľka p. Regina Ovesny – Straka, podpredseda predstavenstva p. Štefan Máj. Na tejto konferencii sa veľmi živo zaujímali o názory odborových funkcionárov, čo môže potvrdiť aj autor tejto práce, pretože bol účastníkom tohto stretnutia. Neformálne rozhovory, kde sa podľa autora dá veľa krát dosiahnuť viac ako na formálnych rokovaníach, vytvorili predpoklady pre dobré vzťahy vedenia banky s odborovou organizáciou, ale zároveň aj nádej pre odborárov, že vedenie banky akceptuje odbory ako partnera. Postupom času a počas ďalších stretávaní sa mnohí odborári presviedčali, že vedenie banky to myslí so svojimi zamestnancami dobre, a že častokrát na prvý pohľad neriešiteľné situácie a problémy sa aj pomocou rokovaní manažmentu a odborovej organizácie podarilo vyriešiť kompromisom, čo považuje autor tiež za dobrý signál pre vzťahy manažmentu a odborov. Avšak prišla jedna zmena. Na čele odborovej organizácie sa zmenil predseda, nakoľko mnohým odborovým funkcionárom sa zdala dovtedajšia predsedníčka odborov málo pribojná, a skôr lojálna voči vedeniu, ako voči odborovým záujmom. Sám autor sa zúčastnil s uvedenou predsedníčkou na troch kolách kolektívneho vyjednávania priamo s vrcholovým vedením banky, a aj z tohto môže usudzovať, že názor odborových funkcionárov na predsedníčku o nepriebojnosti a lojalite voči vedeniu boli nesprávne. Zmena však nastala a s ňou aj ťažké chvíle pre odborových funkcionárov. Pár mesiacov po zvolení zaslala nová predsedníčka list generálnej riaditeľke, v tom zmysle, že staré časy pominuly. Pripomeňme však, že tento list bol napísaný a zaslaný bez vedomia predsedníctva. Reakcia vedenia banky nedala na seba dlho čakať, zvlášť v tom prípade, keď sama generálna riaditeľka nemá rada písomnú komunikáciu, a skôr ju považuje za výnimočnú pokiaľ ide o riešenie problémov s odborármi. Tak sa stalo, že vzťahy v roku

2002 po týchto udalostiach ochladli, a len vďaka ochote vedenia banky a neskôr aj po zmene názoru novej predsedníčky a ujasnení si postoja komunikácie ku vedeniu banky, sa vzťahy začali upravovať, aj keď nemôžeme povedať, že sú dnes ideálne, ale sú na relatívne dobrej úrovni. Aj keď to už nie je tá úroveň, čo bola pred nástupom novej predsedníčky. Aby sme sa však posunuli v tejto časti kapitoly ďalej, pokúsime sa podrobnejšie vysvetliť proces kolektívneho vyjednávania v Slovenskej sporiteľni.

3.4.1 Kolektívne vyjednanie

Kolektívne vyjednanie má za cieľ vytvoriť pre zamestnancov podmienky mzdové a sociálneho charakteru, resp. zvýhodnenia, ktoré by si asi ťažšie mohol každý jeden zamestnanec vy dobyť sám, ako keď sa snaží vybojovať takéto výhody a zvýhodnenie odborová organizácia. Pri vysvetľovaní kolektívneho vyjednávania treba vysvetliť, že kolektívna zmluva sa v minulosti uzatvárala na dlhšie časové obdobie, ako napríklad štyri roky, a v prípade, že dochádzalo k jej zmene, boli uzatvárané dodatky ku kolektívnej zmluve. V súčasnej dobe sa kolektívna zmluva uzatvára väčšinou na obdobie jedného roku. Platnosť kolektívnej zmluvy je dovtedy pokiaľ sa neuzatvorí nová kolektívna zmluva. Na začiatku kolektívneho vyjednávania si obidve strany vymenia svoje návrhy. Návrh kolektívnej zmluvy zo strany odborárov je prejednávaný na predsedníctve podnikového výboru. Tu sú prezentované návrhy, ktoré pochádzajú zo strany:

- a) všetkých členov – členovia bývajú vyzývaní predsedami základnej odborovej organizácie, aby navrhli ďalšie možné výhody pre zamestnancov,
- b) predsedov základných odborových organizácií
- c) predsedníctva podnikového výboru

Tieto návrhy sú potom diskutované na predsedníctve. Autor sa zúčastňuje tohto predsedníctva, a takisto navrhuje určité zmeny. Ako prvý bod v návrhu kolektívnej zmluvy sa rieši otázka zvyšovania miezd. Toto je kľúčový bod. V minulosti častokrát predsedníctvo vychádzalo len z nejakého návrhu jednotlivca alebo skupiny, ktorý často nemal opodstatnenie a bol ťažko argumentovateľný. Aj preto v roku 2004 členovia predsedníctva zmenili názor, a snažili sa v návrhu na rok 2005 vychádzať z predpokladaných čísiel životnej úrovne v roku 2005, hlavne pokiaľ ide o percento inflácie. Pre návrh zvýšenia mzdy

v kolektívnej zmluvy sú však potrebné aj ďalšie číselné ukazovatele, ku ktorým sa odborová organizácia ťažko dopracováva. Sú to podľa autora tejto práce informácie ako sú:

- a) priemerná mzda za jednotlivé pracovné pozície v banke
- b) priemerná mzda rovnakých pracovných pozícií v iných bankách
- c) priemerný nárast miezd v bankovom sektore za jednotlivé pracovné pozície

Toto sú ďalšie ukazovatele, ktoré sú dôležité pre určenie percenta navrhovaného na zvýšenie miezd v kolektívnej zmluve. Zatiaľ čo zamestnávateľ tieto údaje má k dispozícii, odborová organizácia ani prostredníctvom svojho odborového zväzu zatiaľ nedokázala nájsť spôsob, ako tieto údaje získať. A tak je tu prvý vážny problém, s ktorým sa členovia predsedníctva môžu stretnúť už pri návrhu kolektívnej zmluvy – nepostačujúce informácie pre určenie percenta rastu miezd do návrhu v kolektívnej zmluve. Aj z tohto dôvodu zatiaľ členovia predsedníctva dôverujú údajom, ktoré im manažment predkladá, hlavne pokiaľ ide o údaje o priemerných mzdách za jednotlivé pracovné pozície v iných bankách a aj v banke Slovenská sporiteľňa, a.s. Ďalší problém pri návrhu kolektívnej zmluvy spočíva aj v samotnom priebehu kolektívneho vyjednávania. Rozpočet mzdových nákladov banky sa vypracováva a schvaľuje oveľa skôr, ako prebiehajú jednotlivé kolá kolektívnych vyjednaní. Tu vidí autor ďalší problém pri návrhoch do kolektívnej zmluvy. Návrh zo strany zamestnávateľa totiž jednoznačne počíta s určitým percentuálnym zvýšením mzdy, ale viacmenej nepočíta s vyšším percentom nárastu mzdy, ako napríklad požadujú odborári, resp. percentom, ktoré by bolo z ekonomického hľadiska pre manažment banky únosné. Preto aj samotné kolektívne vyjednanie je v ostatnom čase viacmenej formalitou, aj keď niektoré návrhy sa aj na rok 2005 podarilo presadiť, ako napríklad jeden deň voľna na regeneráciu pracovnej sily. Je to však len malý čiastkový úspech. Pokiaľ ide o schválenie navýšenia miezd, v roku 2005 sa zamestnávateľ zaviazal zvýšiť mzdy v priemere približne o 3 %, čo by malo pokrývať percento inflácie. Aj tu však manažment banky podľa autora začal uvažovať správne už od roku 2004 – je stanovená pevná čiastka, o ktorú sa zvýši mzda každého zamestnanca + percentuálne vyjadrená hodnota, o ktorú sa opäť zvýši čiastka. To znamená, že zvýšenie mzdy podľa kolektívnej zmluvy, na ktoré majú nárok všetci zamestnanci sa skladá z dvoch častí – pevná čiastka+určitá percentuálna hodnota zo mzdy. Autor tejto práce si myslí, že tento postup manažmentu je správny, pretože zvyšovanie miezd len percentuálnou hodnotou bolo hlavne pre zamestnancov s vyšším

príjmom lepšie, ako pre zamestnancov s nižším príjmom. Týmto spôsobom sa manažment snažil upraviť tak veľké rozdiely, čo by podľa názoru autora mal manažment robiť. Ďalšie, avšak už menej podstatné návrhy do kolektívnej zmluvy sa týkajú predovšetkým použitia prostriedkov zo sociálneho fondu, hlavne pokiaľ ide o príspevok na jedného zamestnanca zo sociálneho fondu na daný rok, na aké účely môže tento príspevok použiť a podobne. V tomto prípade autor tejto práce nevidí až taký problém, a skôr je dosiahnutá dohoda, alebo kompromis pri tejto otázke, ako pri otázkach týkajúcich sa nárastu mzdy, voľna na regeneráciu pracovnej sily a pod. Po vzájomnej výmene návrhov sa čaká na termín kolektívneho vyjednávania. Aj keď sú lehoty v kolektívnej zmluve priamo určené, kedy je potrebné začať kolektívne vyjednávať, v roku 2004 manažment banky túto otázku nepovažoval za prioritu. Z uvedeného dôvodu sa začalo vyjednávať kolektívne približne 15 dní pred skončením platnosti kolektívnej zmluvy, čo je aj v rozpore so zákonom o kolektívnom vyjednávaní. Podľa autora by moderný manažment mal takýmto situáciám predchádzať a nemalo by to patriť ku jeho správaniu. Na prvom kole kolektívneho vyjednávania sa platná kolektívna zmluva prechádza bod za bodom, a v prípade pozmeňujúcich návrhov, ktoré vyplývajú z návrhov odborárov ako aj návrhov manažmentu, sa rokuje o týchto zmenách. Tomuto kolu by mala predchádzať aj určitá príprava odborových funkcionárov, ale keďže len predsedníčka odborov je uvoľneným funkcionárom, ostatní funkcionári vykonávajú celú túto činnosť mimi svojho pracovného času a tak sa už neraz stalo, že na prvé kolo kolektívneho vyjednávania prišli členovia predsedníctva nepripravení, alebo pripravení v rámci svojich možností. Zatiaľ čo manažment banky mal možnosť a má to aj v pracovnej náplni zaoberať sa návrhmi odborárov, a dostatočne sa odborne pripraviť na tieto kolektívne vyjednávania. A preto sa častokrát stalo, že aj to, čo si povedali odboroví funkcionári pred začiatkom kolektívneho vyjednávania, t.j. na ktorých svojich pozmeňujúcich návrhoch budú trvať, už po konci prvého kola kolektívneho vyjednávania neplatilo. Tu je na mieste otázka odbornej prípravy nazvime to vyjednávacieho tímu za odborovú organizáciu (t.j. členov predsedníctva). Tento problém prípravy musí byť v budúcnosti riešený, o čom však bude pojednávať štvrtá kapitola tejto práce. Pri kolektívnom vyjednávaní je ešte jeden moment. Častokrát odboroví funkcionári nie sú pripravení na otázky, ktoré dostávajú v súvislostiach s ich pozmeňujúcimi návrhmi, čo pôsobí na vyjednávaciu skupinu za manažment banky častokrát blahodárne a posúva ich do roviny jedného silného hráča. Po prvom kole kolektívneho vyjednávania býva

situácia nasledujúca: ostávajú body, na ktorých sa odbory a manažment nedohodli, ostávajú body, na ktorých sa manažment a odbory dohodli, a vypúšťajú sa body, na ktorých sa manažment a odbory dohodli. Po tomto nasleduje zo strany vyjednávacej skupiny za odbory stretnutie, na ktorom sa dohodne ďalší postup a na ktorých návrhoch sa bude nekompromisne trvať a na ktorých nie. Následne sa uskutočňuje druhé kolo kolektívneho vyjednávania, väčšinou približne v rozpätí 7-14 dní po prvom kole. Tu sa opätovne vyjednáva. Výsledkom kolektívneho vyjednávania je podpísanie kolektívnej zmluvy. Kolektívna zmluva je v súčasnej podobe platná rok a meniť sa môže dodatkami, po vzájomnej dohode obidvoch strán. No aby táto práca nevyznela len ako o zlej práci odborových funkcionárov a o manažmente ako tých najskúpejších ľudí na svete, čo nemajú záujem robiť seriózný sociálny program pre svojich zamestnancov, vymenujeme určité zvýhodnenia, ktoré vyplývajú z kolektívnych vyjednávaní. Sú to však zvýhodnenia, ktoré boli dojednané už aj dávnejšie, a sú to zvýhodnenia, ktoré boli dojednané aj v súčasnej dobe:

- a) „1 x ročne preventívne prehliadky zamestnancov
- b) príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie
- c) hodnota stravného lístka vo výške 80,00 Sk
- d) pitný režim pre zamestnancov
- e) príspevok vo výške 5000,00 Sk na regeneráciu pracovnej sily na účely určené v zmysle smernice o použití tohto príspevku, napr. rekreácie cez vybrané cestovné kancelárie, spoločné rekreácie, kúpeľné pobyty, relax lístky, spoločne organizované kultúrne podujatia, športové akcie a pod.
- f) zamestnanencké zvýhodnenia na predávaných produktoch – úvery a pod.
dni voľna na regeneráciu pracovnej sily nad rámec dovolenky
- g) úhrady mzdy uvoľnenému funkcionárovi + materiálne, technické a prevádzkové zabezpečenie jeho činnosti“ [8]

Ako pozitívum možno vnímať aj skutočnosť, že manažment schválil návrh odborovej organizácie, čo následne valné zhromaždenie aj potvrdilo, ktorým bol mimoriadny prídel finančných prostriedkov do sociálneho fondu na rok 2004 vo výške 25 miliónov Sk.

Jedným z pozitívnych zvýhodnení, ktoré navrhol manažment banky a ktoré po spripomienkovaní a čiastočnom akceptovaní návrhov zo strany odborov bolo vypracovanie sociálneho balíka zvýhodnení pri hromadnom prepúšťaní zamestnancov. Tu musí autor hneď v úvode reagovať, že manažment banky sa zachoval skutočne ako moderný manažment. V čom spočíval tento balík zvýhodnení? Za každý odpracovaný rok v banke peňažná suma 1500,00 Sk, na každé nezaopatrené dieťa do veku 21 rokov vrátane 10.000,00 Sk, a zároveň jedna dôležitá vec, a podľa autora v modernom manažmente uplatňovaná – outplacement. Outplacement, ktorým sa snaží manažment zmierniť následné dôsledky svojich bývalých zamestnancov a zároveň zabrániť poškodzovaniu dobrého mena v tomto prípade banky. Z praktického hľadiska veľmi dobrý krok manažmentu banky a aj z pohľadu autora ako bežného zamestnanca. Zo začiatku bolo veľmi dôležité hlavne prepúšťaným zamestnancom vysvetliť, načo slúži outplacement, ale vďaka osвете manažmentu a aj spolupráci odborárov sa mnohí zamestnanci zapojili do tohto programu. Je dôležité uvedomiť si pritom, že outplacement bol robený externou agentúrou, čo stálo organizáciu akou je banka tiež určité nemalé finančné prostriedky. Toto poskytnuté zvýhodnenie je podľa autora tejto práce názornou ukážkou toho, ako by mali vypadáť vzťahy medzi odborovou organizáciou a moderným manažmentom banky. Potešiteľná je aj skutočnosť, že tento program nebol jednorázový, a že v súčasnej dobe bola jeho platnosť predĺžená až do roku 2006.

3.4.2 Iné problémy – príklady z praxe

Nielen kolektívne vyjednávania sú prioritou odborárov. Zamestnancov banky trápia mnohokrát iné problémy, ktoré im pomáha riešiť aj odborová organizácia. Ako príklad môžeme spomenúť z roku 2001. V rámci transformačného procesu banky manažment banky rozhodol, že všetky zamestnanecké úvery budú schvaľované na najvyššom kompetenčnom stupni banky. Týmto krokom sa lehota schvaľovania zamestnaneckých úverov predĺžila minimálne desaťnásobne. Reakcia zamestnancov nedala na seba dlho čakať. A tak bola odborová organizácia oslovovaná zamestnancami, vybavenie úveru pre bežných klientov trvá dva dni, a vybavenie úveru pre zamestnanca banky (kvôli schvaľovaniu) aj 20 až 30 dní. Odborová organizácia nečakala so založenými rukami a urobila si prieskum v schvaľovaní zamestnaneckých úverov. Oslovila všetkých svojich predsedov na pobočkách, a vyžiadala si od nich konkrétne príklady schvaľovania zamestnaneckých

úverov s uvedením časových lehôt od zaslania úverových návrhov až po spätné doručenie úverových návrhov. Po skompletizovaní, analýze a vyhodnotení vybraných údajov napísala list vedeniu banky o prehodnotenie schvaľovania zamestnaneckých úverov. V liste boli uvedené aj priemerné čakacie lehoty zamestnancov na schválenie úveru a pod. Vedenie banky uvedený list postúpilo na divíziu riadenia úverového rizika a po niekoľkých týždňoch bola odborovej organizácii zaslaná odpoveď, že v rámci prípravy nového kompetenčného poriadku sa bude riešiť aj táto otázka. Po vydaní nového kompetenčného poriadku si členovia odborovej organizácie mohli povedať, že práca, zisťovania, analýzy neboli zbytočné a kompetencie vedenia banky boli opäť vrátené na pobočky, čím sa opätovne urýchlilo vybavenie zamestnaneckého úveru. Jednu chybu, ktorú však odborová organizácia po tomto úspechu urobila, opakuje častokrát aj dnes. Ak je dosiahnutý úspech v rokovaní, prípadne len čiastkový úspech, alebo ak sa o niečom rokujem, zamestnanci sú informovaní veľmi málo, ak vôbec sú. Aj preto možno klesá počet členov odborovej organizácie, aj preto častokrát predsedovia základných odborových organizácií počúvajú, že odbory v tejto banke skoro nič nerobia.

Ďalší príklad je z pobočkovej úrovne, priamo z pobočky, kde autor pracuje. Asi päť rokov dozadu, keď sa ešte vzťah medzi manažmentom a odborovou organizáciou vo veľkej miere dial aj na pobočke, mali zamestnanci mestskej pobočky Martin problém so stravovaním. Zariadenie, ktoré navštevovali, neposkytovalo služby, ktoré boli podľa názoru zamestnancov štandardnými, a preto sa obrátilo na odborovú organizáciu, aby sa pokúsila s vtedajším manažmentom vyvolať rokovanie a urobiť zmenu. Ešte predtým, než sa táto zmena urobila, si odborová organizácia urobila prieskum medzi zamestnancami ohľadom stravovania. Z analýzy a vyhodnotenia prieskumu jednoznačne vyplynulo, že zamestnanci mali záujem o lístky jednej zo stravovacích spoločností, vďaka ktorým by sa mohli naobedovať aj v inom reštauračnom zariadení. Po rokovaníach s riaditeľom mestskej pobočky, kde boli zo strany manažmentu kladené aj relevantné otázky ako je napríklad dodržiavanie času stanoveného na obedné prestávky, sa odborová organizácia s riaditeľom dohodla, že zamestnanci môžu využívať lístky stravovacej spoločnosti, ktoré umožnia stravovať sa aj v inom stravovacom zariadení. Opäť raz úspech odborovej organizácie, a keďže bol dosiahnutý na menšom teritóriu, viac sa dostal aj do povedomia zamestnancov, že odborová organizácia dosiahla dohodu s manažmentom v otázke stravovacích lístkov.

Tieto príklady autor uvádza aj z dôvodu, aby si možno mnohí nezainteresovaní čitatelia uvedomili, že odborová organizácia má svoje miesto aj v súčasnom podniku, a že toto sú praktické príklady, kedy odborová organizácia dosiahla pre svojich členov ale aj ostatných zamestnancov zlepšenie podmienok či už práce alebo poskytovania služieb.

3.4.3 Komunikácia - manažment – odborová organizácia

Túto časť podkapitoly rozdelíme na dve časti. Prvá časť bude venovaná komunikácii, ktorú autor považuje za pozitívnu komunikáciu, a v druhej časti bude uvedený opak pozitívnej komunikácie, t.j. negatívna komunikácia.

Pozitívna komunikácia medzi manažmentom a odborovou organizáciou skutočne existuje, len škoda, že ju niekedy začernia aj tá negatívna. Za pozitívnu komunikáciu zo strany manažmentu autor považuje predovšetkým:

- § pravidelná účasť manažmentu banky na konferencii podnikového výboru odborovej organizácie
- § pravidelné stretnutia manažmentu banky s predsedníčkou a podpredsedom podnikového výboru odborovej organizácie
- § vytvorenie zložky v informačnom systéme pre odborovú organizáciu
- § pridelenie dvoch strán v podnikovom časopise Sporka odborovej organizácii
- § organizácia stretnutia na žiadosť odborovej organizácie – napr. riešenie problémov

V týchto uvedených príkladoch musí autor skutočne vyzdvihnúť prácu manažmentu, pokiaľ ide o pozitívnu komunikáciu. Takto si autor predstavuje akési vnútropodnikové public relations manažmentu voči odborovej organizácii, aj keď v niektorých prípadoch si ho manažment vie aj pokaziť. O tom je tá druhá časť komunikácie – negatívna. Za skutočne negatívnu, a autor si dovoľí povedať, že až neprofesionálnu komunikáciu možno označiť príklad z praxe, ktorý sa stal v mesiaci december 2004. V úvode mesiaca december bol zo strany manažmentu zaslaný list odborovej organizácii v tom zmysle, že zamestnanci sú málo motivovaní, že stále majú nárok na mimoriadne platy a že aj preto nie sú dostatočne motivovaní. A v súvislosti s týmto má manažment záujem zmeniť systém v odmeňovaní, hlavne pokiaľ ide od vyplácanie mimoriadnych platov (poznámka autora: mimoriadne platy

boli dohodnuté v kolektívnej zmluve). O niekoľko dní na to bol doručený návrh v zmene odmeňovania odborovej organizácii. Predsedníčka odborovej organizácie tento návrh rozposlala všetkým predsedom odborových organizácií, a zároveň ich požiadala o protinávrh, resp. pripomienky ku návrhu manažmentu. Na toto im stanovila časovú lehotu približne jeden deň. Zozbierané pripomienky ku návrhu manažmentu vyhodnotila a zároveň oznámila manažmentu, že tento návrh odborová organizácia nemôže prijať, pretože vážne ohrozuje vyplácanie dvoch mimoriadnych platov. Táto skutočnosť bola manažmentu oznámená v utorok vo večerných hodinách. V stredu ráno približne o 7.36 minúte bola všetkým predsedom odborových organizácií doručená pozvánka na stretnutie v Bratislave, na ten istý deň, t.j. na stredu o 13. hod. Keďže Slovenská sporiteľňa má pobočky na celom Slovensku, nebolo možné a nebolo v ľudských silách zabezpečiť účasť väčšiny predsedov. Tento príklad svedčí o neprofesionalite manažmentu banky. Týmto krokom manažment nepostupoval ako moderný manažment, ale ako manažment využívajúci svoju silu, a postavenie.

Tento príklad má svoje pokračovanie, čo však už nebude len o komunikácii ale aj o spôsobe jednania manažmentu a odborovej organizácie. Toto stretnutie sa teda nakoniec uskutočnilo v stredu o 13 hod. Na tomto stretnutí odborová organizácia hájila záujmy väčšiny svojich členov – ponechanie mimoriadnych platov. Návrh manažmentu bol na prvý pohľad veľmi lákavý – získajte viac ako doteraz – avšak po splnení určitých cieľov, ktoré ešte nevieme aké budú, ale budú naviazané na obchodný plán banky. Po dvoj a pol hodinovom stretnutí nakoniec zástupcovia odborov nesúhlasili s týmto návrhom. A čo urobil manažment banky? Aj keď odborová organizácia nesúhlasí, my túto zmenu v odmeňovaní napriek nesúhlasu odborárov urobíme. A čo ak zamestnanci sa postavia proti nášmu návrhu? Ako by sme dosiahli stav, aby sme dokázali, že zamestnanci súhlasia s touto zmenou návrhu v odmeňovaní? Toto sú len dedukované otázky autora, ktoré si dávali členovia najvyššieho manažmentu. A ako vyriešili tento zložitý problém? Jednoduchým spôsobom, ktorý však nepripomína konanie moderného manažmentu. Každý zamestnanec dostane dodatok ku svojej pracovnej zmluve. Ak ho podpíše, bude odmeňovaný v zmysle navrhovaného systému, ak ho odmietne podpísať, bude odmeňovaný v zmysle starého odmeňovacieho systému. Aj tu sa vrcholový manažment však poistil. Vydal usmernenie pre všetkým manažérov na nižších úrovniach, ako postupovať v prípade, že zamestnanec nepodpíše dodatok ku svojej pracovnej zmluve, ktorým sa mení systém odmeňovania.

Z hľadiska vyzretosti a profesionálnej taktiky veľmi vzorná modelová situácia, ako sa má postupovať. Z hľadiska moderného fungovania manažmentu si autor dovoľí vysloviť názor, že absolútne nezvládnutá modelová situácia. Aj keď bola náročná, vrcholový manažment podľa autora tejto práce nepostupoval správne. A kde ostala odborová organizácia a kde ostal článok kolektívnej zmluvy o vyplácaní mimoriadnych platov? Odborovej organizácii ostali len oči pre plač a zároveň ďalší čierny bod. A článok kolektívnej zmluvy? Zatiaľ sa nachádza v kolektívnej zmluve, ale keďže väčšina zamestnancov podpísala dodatky ku svojim pracovným zmluvám, už ani nebude tak veľmi potrebný.

Na základe tohto vzniká obava odborových funkcionárov, aby takéto správanie manažmentu nebolo na dennom poriadku. Lebo ak by sa tak malo stať, je vážny dôvod zamyslieť sa nad prácou odborových funkcionárov, alebo zmeniť tento systém práce.

3.4.4 Zastúpenie odborovej organizácie

Za pozitívum prístupu manažmentu k odborovej organizácii autor vidí aj možnosť zastúpenia zástupcov odborov v niektorých výberových komisiách. Tu môžeme hovoriť o čiastkových úspechoch, pretože zástupca odborovej organizácie je v komisii, ktorá vyberá dodávateľa stravných lístkov, a zástupca odborovej organizácie je v komisii, ktorá vyberala skupinu cestovných kancelárií, ktoré budú poskytovať zľavy pre všetkých zamestnancov banky. Dôležitým zastúpením, o ktoré sa odborová organizácia usilovala už dlhší čas a ktoré sa napokon podarilo dosiahnuť aj vďaka legislatívnej úprave zákona o bankách je možnosť zastúpenia zamestnancov v dozornej rade banky. Túto možnosť využila odborová organizácia, a v súčasnej dobe má svojich dvoch zástupcov v dozornej rade Slovenskej sporiteľne. Títo zástupcovia boli zvolení zamestnancami, a právo navrhnúť členov dozornej rady za zamestnancov mala teda aj odborová organizácia, čo využila. Zo začiatku sa toto zastúpenie javilo ako veľké plus a vkladali sa do neho veľké nádeje. Postupom času zástupcovia odborov vytriezveli, aj keď odborová organizácia má konečne možnosť informovať o niektorých sociálnych otázkach a mzdových otázkach z pohľadu odborovej organizácie najvyšších predstaviteľov skupiny ERSTE, ktorí sú členmi dozornej rady. Aj keď tu sa tiež mohli zástupcovia odborov presvedčiť, že väčšina rozhodnutí je už schválená, a tým pádom často aj nemenná. Napriek tomu autor oceňuje manažment banky, že zástupcovia odborovej organizácie môžu pôsobiť či už vo vymenovaných komisiách ako aj v dozornej rade banky. V ostatnom čase bola snaha odborovej organizácie nominovať

svojho zástupcu do projektu banky Cheapest producer, kde sa až do roku 2006 budú opäť prehodnocovať procesy v banke, z čoho hrozí opätovné nastolenie hromadného prepúšťania na druhej strane zefektívnenie procesov. Cieľ odborovej organizácie bol hlavne v transparentnosti celého tohto projektu, pretože už z minulosti mala odborová organizácia skúsenosti, že nie všetko, čo sa javilo ako správne rozhodnutie manažmentu, bolo vždy správnym rozhodnutím, a až čas veľakrát ukáže správnosť týchto rozhodnutí. Podľa ostatných informácií však na základe dohody predsedníčky odborov s vedúcim projektu predsa len bude možnosť získavať priebežné informácie z tohto projektu.

3.5 Rozhovor s predsedníčkou Podnikového výboru OZ pri Slovenskej sporiteľni, a.s.

V tejto práci chce autor dať priestor aj pohľadu obidvoch strán – t.j. zástupcom odborovej organizácie ako aj manažmentu. V tejto časti sú uvedené odpovede na otázky. Otázky kládol autor tejto práce a na otázky odpovedala predsedníčka Podnikového výboru OZ pri Slovenskej sporiteľni, a.s. p. JUDr. Beatrica Melicharová:

Autor: Aký význam má pôsobenie odborovej organizácie v našej banke pre zamestnancov?

p. Melicharová: Odborová organizácia pôsobí v našej banke už veľmi dlho. Nemám presnú znalosť kedy prišlo k založeniu odborov v slovenskej sporiteľni, ale určite to bolo niekedy po vojne a v podstate za čias budovania socializmu, odbory pôsobili všade a členstvo bolo úplnou samozrejmosťou. Významným faktorom pôsobenia odborovej organizácie je kolektívne vyjednávanie. Táto funkcia je nenahraditeľná a nezastupiteľná žiadnym iným subjektom napr. zamestnaneckou radou. Ak by nebola odborová organizácia, tak by nebola kolektívna zmluva.

Autor: Myslíte si, že výhody ktoré poskytuje zamestnávateľ zamestnancom by boli také isté, aj keby odborová organizácia neexistovala?

p. Melicharová: Podľa môjho názoru, určite by zamestnávateľ poskytol nejaké benefity aj v prípade keby neexistovala odborová organizácia ale nemuselo by to byť toľko, koľko sa podarilo dojednať v kolektívnej zmluve. Je veľmi ťažké hľadať odpoveď na túto otázku. Môžem však len dedukovať a vychádzať zo poznatkov v iných bankách, kde nepôsobí odborová organizácia. Tam, kde nie sú odbory a zamestnávateľ sa rozhodne zrušiť

poskytovaný benefit, tak ho jednoducho zruší a nepýta sa nikoho a nikomu nevysvetľuje dôvody. Tam, kde je odborová organizácia a benefity sú predmetom KZ a sú dohodnuté oboma zmluvnými stranami, tak tam nie je možné jednostranné zrušenie zo strany ktorejkoľvek zmluvnej strany.

Autor: Ako často sa stretávate s manažmentom podniku?

p. Melicharová: Stretnutia s manažmentom podniku sú na rôznych úrovniach. Stretnutia s generálnou riaditeľkou sú zabezpečené pre celý podnikový výbor (38 členov) 2 krát ročne a to na konferenciách celoslovenskej odborovej organizácie. Ako členka dozornej rady sa stretávam s generálnou riaditeľkou 4 krát ročne pred konaním DR a potom následne na zasadnutí DR. Operatívne sa stretávam s generálnou riaditeľkou podľa aktuálnej potreby, či už na podnet z jej strany, alebo je to z podnetu môjho. Taktiež sú to stretnutia pri kolektívnom vyjednávaní – záverečné vyjednávanie, ak zostali niektoré oblasti kolektívneho vyjednávania otvorené. Ďalej je to 2 krát ročne stretnutie s manažmentom banky za účasti takmer 450 manažérov, ktoré je vždy v mesiaci máj resp.jún a november resp. december. Okrem osobných stretnutí s generálnou riaditeľkou som s ňou aj v telefonickom, či e-mailovom kontakte. Všetko závisí od vzniknutej situácie a aktuálnosti riešenia daného problému. V roku 2004 sme sa spolu stretli asi 14 krát. Okrem toho sú to aj stretnutia s riaditeľkou ľudských zdrojov, ktorá je poverená za zamestnávateľa viesť kolektívne vyjednávanie.

Autor: Aký prínos majú pre Vás tieto stretnutia?

p. Melicharová: Ako som už spomenula, všetky tieto stretnutia nie sú samoúčelné a na každom stretnutí riešim vzniknuté problémy resp. získavam informácie o vývoji a výsledkoch banky. Pre mňa osobne stretnutia s manažmentom banky, stretnutia pred DR sú pre mňa osobne prísunom informácií, ktoré sa následne snažím preniesť do kolektívneho vyjednávania. Výsledky kolektívneho vyjednávania majú potom slúžiť ku prospechu všetkým zamestnancom.

Autor: Akú hlavnú, resp. zásadnú vec presadila odborová organizácia v ostatnom období?

p. Melicharová: Zásadnou vecou je, že od r. 2004 sme prijali v rámci KZ ustanovenie o každoročnej valorizácii platov zamestnancov banky o určitú sumu a percento. Taktiež sa do kolektívnej zmluvy zakotvil určitý počet dní regenerácie pracovnej sily, ktoré majú

stúpajúcu krivku. Cieľom je dostať sa na 5 dní, ktoré potom zmeniť na 1 týždeň dovolenky nad rámec Zákonníka práce.

Autor: V prípade mimoriadnej situácie – bol manažment pripravený sa s Vami stretnúť v čo najkratšom termíne?

p. Melicharová: Áno. Takáto situácia v roku 2004 nastala 2 krát.

Autor: Rieši manažment s Vami dôležité otázky ktoré ovplyvňujú sociálnu a mzdovú politiku celej banky pred konečným rozhodnutím alebo až po konečnom rozhodnutí banky?

p. Melicharová: Túto otázku by som rozdelila na dve časti, nakoľko odpovedať sa nedá jednoznačne. Pokiaľ ide o sociálnu politiku, tak možno povedať, že v tejto oblasti nemáme pri vzájomnom riešení žiadne problému. Odborová organizácia navrhuje možnosti čerpania sociálneho programu, v dostatočnom časovom predstihu pripomienkujeme pokyny, ako predsedníčka podnikového výboru som členkou výberových konaní – výber CK pre individuálnu dovolenku, stravovanie zamestnancov. Až po vyjasnení prípadných názorových nezrovnalostí, dochádza k záverečnému odsúhlaseniu a následne vydaniu príslušného pracovného pokynu. Mzdová politika banky je veľmi citlivou oblasťou banky a preto sa s ňou tak aj narába. O zásadných otázkach v tejto oblasti sme tiež informovaný. Tu je však ten problém, že najskôr je rozhodnutie banky a potom ide informácia na odborovú organizáciu a akákoľvek námietka je už neprijateľná, lebo je tu uznesenie z predstavenstva. Toto však korešponduje s tým, čo nám umožňuje Zákonník práce – zamestnávateľ prerokuje s odborovou organizáciou mzdové podmienky. Prerokovanie je výmena názorov a dialóg medzi zástupcami zamestnancov a zamestnávateľom.

Autor: V čom by ste zlepšili prácu odborovej organizácie v banke?

p. Melicharová: Ja by som bola osobne veľmi rada, keby predsedovia základných organizácií mali viac času venovať sa odborárskej práci. Sú predsedovia, ktorí sú v akejsi anonymite, majú obavu z toho, keď verejne vystúpia, že sa to odrazí na ich pracovnom hodnotení. Z mojej strany sa snažím venovať tejto práci maximum čo môžem, oslovujem novonastúpených zamestnancov, aby vstúpili do odborov a tým zvýšili silu odborov. Vo väčšine prípadov sa však stretávam s odmietavým stanoviskom najmä mladých ľudí vo väčších mestách a hlavne v Bratislave. V odborovej práci nie v našej banke, ale v celospoločenskom meradle najmä Konfederácia odborových zväzov by sa mala snažiť

o to, aby využila všetky prostriedky na to, aby sa prijali v zákonných normách napr. daňové úľavy pre odborárov, aby každý kto participuje na výsledkoch kolektívneho vyjednávania mal povinnosť určitou finančnou čiastkou zo mzdy podieľať sa na týchto výsledkoch. V praxi by to mohlo potom vyzeráť tak, že každý člen odborov, by si mohol svoje ročné členské príspevky odpočítat' z daňového základu (v ČR to existuje) a každý na koho sa vzťahuje KZ, by musel zo svojej mzdy prispievať čiastkou napr. 0,5% (odborár má príspevok 1%) do odborovej organizácie.

Autor: Čo je podľa Vášho názoru najväčším problémom vo vzťahoch medzi manažmentom a odborovou organizáciou a ako by sa dal tento problém vyriešiť do budúcnosti?

p. Melicharová: Nevidím žiadny najväčší problém vo vzťahoch manažmentu a odborovej organizácie. Problém skôr vidím v tom, že po privatizácii bánk vo všeobecnosti sa pristúpilo k tomu, že sa jednoducho povedalo, že všetko čo bolo doteraz, tak to bolo nedobré a bolo to potrebné zmeniť. Aj v našej banke sa začal takýto proces, ktorý pokračuje doteraz, ale na druhej strane niečo čo tu už bolo, opätovne sa zavádza. Vyriešenie tohto problému vidím v tom, že každý manažér banky by si mal uvedomiť, že je lepšie milé ľudské slovo, zisťovanie podstaty nejakého problému a povzbudenie, ako atmosféra strachu a neistoty. Iba spokojní zamestnanci a to sa týka nielen finančného ohodnotenia, ale aj pracovného prostredia a atmosféry, nám dokážu podávať plnohodnotné výkony. Manažment a odborári sú obrazne povedané vždy dva protiľahlé tábory a ich spoločným cieľom by mali byť spokojní zamestnanci. Odborári chcú pre zamestnancov vždy viac výhod, ako zamestnávateľ a práve v procese kolektívneho vyjednávania to potom „iskrí“.

3.6 Rozhovor s generálnou riaditeľkou a predsedníčkou predstavenstva Slovenskej sporiteľne, a.s. p. Reginou Ovesny – Straka

Autor: Pani Ovesny, aký je Váš pohľad na fungovanie odborovej organizácie v našej banke?

p. Ovesny: Odborová organizácia má v našej spoločnosti svoju tradíciu, vykonáva svoju činnosť v zmysle právnych ustanovení, má zabehnuté štruktúry, svoj chod. So samotným fungovaním odborov musia v prvom rade vysloviť spokojnosť či nespokojnosť hlavne jej

členovia. Z pohľadu manažmentu činnosť odborov akceptujeme a vytvárame podmienky pre ich aktivity.

Autor: Myslíte si, že odborová organizácia je pre manažment našej banky prínosom alebo na príťaž?

p. Ovesny: Postavenie odborovej organizácie v banke je v prvom rade dané jej úlohami, historickým poslaním a toto je v prvom rade chápané ako hájenie práv a postavenia zamestnancov. Myslím si, že rovnako ako v celej spoločnosti, aj v odboroch prichádza k určitej modernizácii myslenia a odbory sa stávajú aj akousi podporou manažmentu pri presadzovaní cieľov banky. Oveľa viac vnímajú obchodné ciele banky a zámery, z ktorých pri stanovovaní týchto cieľov vychádzame. Sú vytvorené podmienky, že zástupcovia odborovej organizácie majú k dôležitým informáciám prístup a môžu si vytvoriť veľmi dobrý prehľad o banke ako celku - aj ako súčasti celej skupiny Erste bank. Spoločnými silami totiž skôr splníme náročné ciele v tvrdej konkurencii už nielen slovenského trhu, ale aj trhu minimálne celej strednej Európy.

Autor: Ako často sa stretávate s predstaviteľmi odborovej organizácie?

p. Ovesny: Dvakrát ročne som prizývaná na rokovania Podnikového výboru OZ a mám pravidelné štvrťročné stretnutia so zástupcami odborovej organizácie, ktorí sú členmi dozornej rady. Samozrejme neodmietam ani ďalšie stretnutia hlavne s predsedníčkou PV OZ keď to vyžaduje situácia resp. keď som o stretnutie požiadaná. Ďalej sú to tiež rôzne pracovné resp. neformálne stretnutia počas celého roka. Komunikácia s odborovou organizáciou samozrejme v priebehu roku prebieha na odbornej úrovni prostredníctvom úseku ľudských zdrojov.

Autor: Vaše rozhodnutia musia byť často rýchle, kde neostáva niekedy čas a priestor na rokovania s odborovou organizáciou. Ako riešite takéto situácie?

p. Ovesny: Snažíme sa predchádzať takýmto situáciám avšak keď sa vyskytnú, vieme problémy prediskutovať telefonicky resp. zorganizovaním rýchleho osobného stretnutia.

Autor: Kým padne konečné rozhodnutie, ktoré výrazným spôsobom ovplyvňuje sociálnu alebo mzdovú politiku banky a dotýka sa zamestnancov, rokujete vždy ešte pred takýmto rozhodnutím s odborovou organizáciou?

p. Ovesny: Sociálny dialóg v banke je zabehnutý a funguje. Akékoľvek zmeny v uvedených oblastiach v zmysle príslušných právnych predpisov a kolektívnej zmluvy sú prerokovávané s odborovou organizáciou.

Autor: Ovpływujú konečné rozhodnutie managementu aj názory odborových predstaviteľov?

p. Ovesny: Samozrejme, že vedenie banky vníma názory odborových predstaviteľov, avšak za stratégiu, obchodnú politiku je v plnej miere zodpovedný manažment spoločnosti.

Autor: Čo považujete za negatívum pri rokovaníach s odborovou organizáciou?

p. Ovesny: Napríklad: častokrát zúžený pohľad len na mzdovú oblasť, upnutie sa na detaily bez snahy vnímať súvislosti, viac sledovať vonkajšie prostredie v náväznosti na možné dopady do vnútra banky, pri rokovaníach neriešiť maličkosti - zamerať sa na nosné problémy.

Autor: Ako si predstavujete budúcnosť odborovej organizácie v našej banke, resp. čo by ste chceli zlepšiť vo vzťahoch medzi manažmentom a odborovou organizáciou?

p. Ovesny: Odborová organizácia má jednoznačne svoje miesto v banke. V budúcnosti by mala byť aj partnerom vedenia pri dosahovaní cieľov spoločnosti, pri šírení dobrého imidžu spoločnosti a postavenia spoločnosti. Spoluprácu s vedením odborovej organizácie môžem označiť za dobrú. Verím, že aj ostatným sa bude dariť viac preniknúť do podstatných súvislostí. Súčasné vzťahy hodnotím, že sú na primeranej úrovni aj keď stále je čo zlepšovať. Ako zástanca otvorenej komunikácie som najradšej, keď sa vieme o problémoch porozprávať, diskutovať.

Autor: Keby ste boli radovým zamestnancom nasej banky /nie v manažérskej pozícii/, chceli by ste byť členkou odborovej organizácie? Ak áno, prečo, ak nie prečo?

p. Ovesny: Bola som členkou odborov, ale len do času, kým som nastúpila do vedúcej pozície. Dokonca som kandidovala do podnikového výboru. Dôvodom bola snaha profesionálne zastupovať záujmy zamestnancov a tak vytlačiť bedákanie a ponosovanie. Zostala som pri hájení podnikateľských záujmov zamestnávateľa a z tohto uhla de facto dlhodobých záujmov zamestnancov.

4 ODBOROVÁ ORGANIZÁCIA A JEJ BUDÚCNOSŤ

V SLOVENSKEJ SPORITELŇI, A.S. – NÁVRH RIEŠENÍ

Keď bol autor malým chlapcom, starí rodičia mu hovorili: Budúcnosť je v твоjich rukách. To isté možno povedať aj na adresu odborovej organizácie v Slovenskej sporiteľni, a.s. Je to skutočne v rukách jej zamestnancov, zvlášť v rukách nimi zvolených zástupcov, t.j. odborových funkcionárov. V tejto časti autor navrhne riešenia, ktoré môžu napomôcť predovšetkým odborovej organizácii v Slovenskej sporiteľni, aby zachytila nové trendy, aby odstránila zlé návyky, ktoré sú ešte pozostatkom z minulosti. Zároveň autor upozorní aj na možné riešenia situácií, ktoré by mal moderný manažment riešiť inak, ako tomu bolo doteraz.

4.1 SWOT analýza – silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby

A) Silné stránky:

Tradícia, početná členská základňa – odborová organizácia bola založená v Slovenskej sporiteľni v roku 1954. Preto aj začiatkom 90 tých rokov táto odborová organizácia nepocítila odliv členskej základne. Svojimi členmi je stále vnímaná ako tradičný partner pre manažment. Z uvedeného dôvodu sa členská základňa síce znižuje, ale viac ako s 60 % ným podielom členov zo všetkých zamestnancov má svoje miesto v Slovenskej sporiteľni, a.s. Práve pri všetkých rokovaníach s manažmentom podniku je dôležité zdôrazňovať túto silnú stránku a zároveň upozorňovať manažment pri jeho rozhodnutiach na tento fakt.

B) Slabé stránky:

Odborná nepripravenosť pri kolektívnych vyjednávaniach – jedna z najväčších slabých stránok odborovej organizácie. Členovia vyjednávacej skupiny nemajú k dispozícii pred kolektívnym vyjednaním údaje za celý bankový sektor, týkajúce sa mzdovej politiky a sociálnej politiky. Tento fakt má za následok, že členovia vyjednávacej skupiny za odborovú organizáciu dôverujú údajom manažmentu. Pri vyjednaní niektorých sporných bodoch kolektívnej zmluvy členovia vyjednávacej skupiny za odborovú organizáciu nemajú vôbec pripravené argumenty, resp. slabé argumenty, čoho dôsledkom je oslabenie pozície vyjednávacej skupiny za odborovú organizáciu.

Nejednotnosť – odborová organizácia je rozdelená na dva tábory členov, čo pôsobí na kompatibilitu a jednotnosť odborovej organizácie, a zároveň poškodzuje všetkých členov odborovej organizácie. O tejto nejednotnosti vie aj manažment banky, čo oslabuje pozíciu odborovej organizácie.

Riešenie detailov – na stretnutiach s manažmentom banky sa častokrát riešia problémy týkajúce sa len určitej časti zamestnancov, avšak neriešia sa základné problémy všetkých zamestnancov. Príkladom tohto je aj konferencia PV OZ pri SLSP, a.s., ktorej sa zúčastnila aj generálna riaditeľka a predsedníčka predstavenstva Regina Ovesný – Straka. Otázky boli smerované veľmi detailne, a skôr pracovne, ako globálne.

Podceňovanie zo strany manažmentu banky – nová slabá stránka odborovej organizácie, o čom sa jej členovia mohli presvedčiť v decembri 2004 pri zásadnej zmene v odmeňovacom predpise. Aj bez súhlasu odborovej organizácie si manažment vynútil zmenu v odmeňovacom predpise. Autor tejto práce vidí túto stránku nielen ako slabú, ale aj ako hrozbu do budúcnosti.

Absencia hodnotenia odborových funkcionárov a ich činnosti – Každý manažment v každom podniku je hodnotený za obdobie, spravidla za jeden rok podľa výsledkov podniku. Odborová organizácia a jej hlavní odboroví funkcionári sú volení na päť rokov. Hodnotenie odborových funkcionárov sa vôbec nerobí, ak, tak len zo strany predsedníčky voči ostatným členom. Hodnotenie v opačnom smere, t.j. členská základňa – predseda odborovej organizácie, alebo predsedníctvo – predsedníčka odborovej organizácie neexistuje. Následkom absencie hodnotenia je aj absencia motivácie.

C) Príležitosti:

Využitie synergických efektov v rámci skupiny ERSTE BANK – keďže Slovenská sporiteľňa, a.s. je člen skupiny ERSTE BANK GROUP, naskytá sa tu príležitosť pre spoluprácu odborovej organizácie a ostatných odborových organizácií v rámci skupiny ERSTE BANK GROUP. Táto spolupráca síce existuje, ale zatiaľ len v rovine informačnej. Aby to nebola len rovina informačná, je potrebné využiť v niektorých základných otázkach sociálnej a mzdovej politiky. Napríklad pri kolektívnom vyjednávaní – zvyšovanie miezd zamestnancom – určiť minimálnu úroveň zvýšenia mzdy vo všetkých bankách v rámci skupiny ERSTE BANK GROUP, prípadne zvoliť inú formu kolektívneho vyjednávania ako doteraz – určením základných priorít a podmienok, ktoré musia byť v bankách v rámci celej

skupiny rovnaké. Tieto základné priority a podmienky vyjednať s vrcholným manažmentom ERSTE BANK GROUP. Od týchto základných podmienok by sa odvíjali potom ďalšie podmienky už na úrovni jednotlivých bánk v jednotlivých štátoch.

Profesionalizácia odborových funkcionárov a nezávislé financovanie – táto príležitosť nie je len príležitosťou, alebo podľa autora aj veľkou výzvou pre všetkých odborových funkcionárov. Mal by sa určiť plán vzdelávacích aktivít pre odborových funkcionárov – hlavne vzdelávacie kurzy a semináre, na ktorých by odboroví funkcionári získali zručnosti a návyky, ktoré by využívali pri rokovaní s manažmentom. Popri vzdelávaní je ďalšou príležitosťou aj nezávislosť odborových funkcionárov a tým aj nezávislosť financovania odborových funkcionárov. Tu je potrebné určiť plán na prechod od financovania zo mzdových nákladov banky na financovanie z príspevkov všetkých členov. Tým sa predíde predovšetkým tlaku manažmentu na osoby odborových funkcionárov a zároveň je veľký predpoklad na vznik záujmu členov o dianie v odborej organizácii, hlavne pokiaľ ide o plnenie cieľov odborej organizácie a ich kontrolu, ktoré v súčasnej dobe skoro neexistujú.

Prezentácia výsledkov smerom ku členskej základni - väčšia prezentácia výsledkov kolektívnych vyjednávaní a výsledky riešenia problémov mzdovej a sociálnej politiky - príležitosť, ktorá leží na zemi už dlhé roky a nikto ju nechce zodvihnúť. Odborová organizácia počas roka vyjedná určité zvýhodnenia s manažmentom banky, ale táto informácia je zverejnená len formou pracovnej smernice, prípadne v internom časopise SPORKA. Chýba väčšia aktivita pri prezentácii, vysvetľovaní, čo robí odborová organizácia pre svojich členov. O každom probléme, ktorý rieši spoločne s manažmentom, o každej otázke, ktorú kladie manažmentu, je potrebné informovať svojich členov. Tu je potrebné využiť potenciál predsedov základných odborových organizácií.

Uskutočňovanie workshopov s členmi ZO OZ – začať pravidelné stretnutia so svojimi členmi. Vytvoriť zároveň jednotlivé pracovné skupiny – zloženie z odborových funkcionárov ako aj členov základných odborových organizácií. Každá skupina sa zameria na inú oblasť, napr. mzdová, zvýhodnenia pre zamestnancov, sociálna oblasť, motivačná oblasť a oblasť benefitov. Tu sa dajú získať zároveň aj nové námety, návrhy ako aj pripomienky ku práci odborových funkcionárov ako aj ku nastoleniu problémov, ktoré zamestnanci pociťujú v menšej alebo väčšej miere.

D) Hrozby:

Pokles členskej základne, t.j. oslabovanie pozície odborovej organizácie – v prípade, že sa súčasná situácia nezmení, a že odboroví funkcionári si neuvedomia napr. svoje slabé stránky a nezačnú realizovať napríklad realizovať niektoré z bodov uvedených vo SWOT analýze v časti Príležitosti, trend poklesu členskej základne sa bude zrýchľovať. Jediný, kto bude víťazom tohto, bude hlavne manažment podniku.

Zvyšovanie nátlaku manažmentu voči odborovým funkcionárom – manažment čím ďalej viac vyvíja tlak na odborových funkcionárov pokiaľ ide o zmeny v mzdovej a sociálnej politike, prípadne dohodnuté zvýhodnenia v kolektívnej zmluve. Preto je potrebné vyhodnotiť tieto tlaky a nájsť účinné prostriedky pre zníženie týchto nátlakov.

Riešenie zásadných otázok sociálnej a mzdovej politiky bez účasti odborových funkcionárov – pokiaľ bude klesať členská základňa a hlavne, pokiaľ klesne pod hranicu 50 % všetkých zamestnancov, manažment banky využije túto svoju príležitosť. Zároveň by mali odboroví funkcionári pripraviť model krízového riešenia situácií, ak nastane takáto situácia.

4.2 Určenie cieľov do budúcnosti a návrh riešení na dosiahnutie cieľov

Vytvoriť pracovnú skupinu s názvom ACTION a zároveň zriadiť pracovné podskupiny, ktoré sa budú venovať riešeniu problémových oblastí v rámci odborovej organizácie. Až po splnení úloh skupiny ACTION a jednotlivých podskupín bude možné navrhovať ďalšie riešenia vzťahov medzi odborovou organizáciou a manažmentom podniku v budúcnosti. Bez nevykonania spomínaného kroku by odborová organizácia ostala stáť na mieste presne tam, kde je aj v súčasnosti.

Prvý krok, ktorý je ešte pred vytvorením skupiny ACTION a zriadením podskupín urobiť, je zvolať mimoriadnu konferenciu PV OZ pri SLSP, a.s. Táto konferencia by mala mať nasledovný program:

- a) voľba nového predsedu,
- b) voľba predsedníctva
- c) voľba pracovnej skupiny ACTION
- d) určenie kompetencií pracovnej skupine ACTION

Po úspešnom ukončení konferencie začne svoju činnosť skupina ACTION. Bližšie informácie o skupine ACTION:

pracovná náplň: plánovanie, organizovanie a kontrola ostatných podskupín

počet členov skupiny: 4

začiatok činnosti: Jún 2005

koniec činnosti: Marec 2006

ciele skupiny:

- a) profesionalizácia odborovej organizácie
- b) zvýšenie počtu členov odborovej organizácie o 10 %

úlohy skupiny:

- a) personálne obsadenie jednotlivých podskupín
- b) zadefinovanie hlavných cieľov jednotlivých podskupín
- c) plánovanie činnosti podskupín z hľadiska času
- d) kontrola podskupín
- e) zhromažďovanie údajov od podskupín
- f) výber z navrhnutých riešení
- g) priebežné informovanie predsedníctva a predsedníčky o priebehu prác v skupine a podskupinách – jedenkrát za dva mesiace
- h) finančné zabezpečenie práce podskupín

Personálne obsadenie jednotlivých podskupín:

Počet členov: 5

Kľúč na personálne obsadenie:

2 volení odboroví funkcionári

3 radoví členovia odborovej organizácie

Nakoľko Slovensko je rozdelené na osem územných celkov a banka má osem regionálnych riaditeľstiev a vzhľadom na skutočnosť, aby sa členovia pracovných

podskupín mohli čo najčastejšie stretávať, autor tejto práce navrhuje aby každá podskupina pripadla na jeden región.

Rozdelenie podskupín medzi regióny navrhuje autor hlavne z dvoch hľadísk:

odborné hľadisko – poznať problematiku

záujem o určitú podskupinu – pracovať s chuťou

ČLENENIE PODSKUPÍN:

A Podskupina - Definícia merateľných cieľov pre odborových funkcionárov

B Podskupina – Hodnotiaci systém odborových funkcionárov

C Podskupina – Odmeňovací systém

D Podskupina – Workshop group

E Podskupina – Creative group

F Podskupina – Vzdelávacie aktivity

G Podskupina – Medzinárodné vzťahy

H Podskupina – Správa rozpočtu a financií

Ciele a úlohy jednotlivých podskupín:

A PODSKUPINA

Definícia merateľných cieľov pre odborových funkcionárov

Cieľ: Navrhnuť minimálne dva modely merateľnosti úloh pre odborových funkcionárov

Časový horizont: Júl 2005 – September 2005

Úlohy podskupiny:

- a) zber informácií
- b) analýza získaných informácií
- c) návrh merateľných činností
- d) návrh metód merania
- e) návrh modelov merateľnosti úloh

- f) overovanie modelov – praktické príklady
- g) výber modelu, ktorý bude odporučený ako najvhodnejší pre praktické využitie

B PODSKUPINA

Hodnotiaci systém odborových funkcionárov

Cieľ: Navrhnuť minimálne dva modely hodnotiacich systémov

Časový horizont: Október 2005 – December 2005

Úlohy podskupiny:

- a) zber informácií z odborových organizácií
- b) zber informácií z externých zdrojov (literatúra, organizácie)
- c) analýza informácií
- d) návrh a výber spôsobu hodnotenia odborových funkcionárov
- e) návrh a výber kritérií hodnotenia odborových funkcionárov
- f) návrh kombinácie spôsobu a kritérií hodnotenia
- g) výber navrhnutých modelov
- h) odporúčanie navrhnutých modelov
- i) zdôvodnenie navrhnutých modelov

C PODSKUPINA

Odmeňovací systém

Cieľ: Zaviesť systém v odmeňovaní funkcionárov na základe pridanej hodnoty pre odborovú organizáciu

Časový horizont: December 2005

Úlohy podskupiny:

- a) analýza súčasného stavu odmeňovania odborových funkcionárov+SWOT analýza odmeňovacieho systému
- b) na základe záverov zo SWOT analýzy – navrhnutie riešení na systém odmeňovania

- c) kalkulácia nákladov na nový systém odmeňovania
- d) návrh modelov nového systému odmeňovania
- e) prínos nového systému odmeňovania pre odborovú organizáciu

D PODSKUPINA

Workshop group

Cieľ: Získovanie názorov, pripomienok, návrhov a problémov radových členov odborovej organizácie na všetky oblasti – pracovné problémy, mzdová politika, sociálna politika, odborová politika.

Aktivizovať radových členov odborovej organizácie

Návrh kolektívnej zmluvy

Časový horizont: Jún 2005 – December 2005 (návrh kolektívnej zmluvy)

Úlohy podskupiny:

- a) analýza súčasného stavu - zmapovanie informovanosti radových členov odborovej organizácie
- b) organizácia workshopov – v každom regióne minimálne jeden workshop (cieľ workshopu, témy workshopov, finančné zabezpečenie workshopov – odsúhlasenie, časový harmonogram workshopov, výber vhodných účastníkov)
- c) zhodnotenie workshopov
- d) výber hlavných návrhov vyplývajúcich z workshopov do kolektívnej zmluvy na rok 2006
- e) výber návrhov na zlepšenie práce odborových organizácií + zaslanie návrhov všetkým podskupinám
- f) overovacia fáza – záverečné stretnutie všetkých účastníkov workshopov

V prípade úspešnosti podskupiny WORKSHOP GROUP zriadiť stálu podskupinu WORKSHOP GROUP.

E PODSKUPINA**Creative group**

Cieľ: Prostredníctvom rôznych metód i netradičných navrhnúť nové návrhy riešenia problémov, navrhovať nové prvky v odborovej organizácii, zabezpečiť marketing odborovej organizácie

Časový horizont: Jún 2005 – Marec 2006

Úlohy podskupiny:

- a) prostredníctvom metód ako je brainstorming, metóda pároveho porovnania, a iných priniesť nové nápady na riešenie problémov
- b) vybrať zo všetkých nových nápadov niekoľko nových nápadov
- c) uskutočniť modelové situácie s využitím vybraných nápadov
- d) vyhodnotiť uplatnenie vybraných nápadov v modelových situáciách
- e) vykonať marketingový audit odborovej organizácie
- f) navrhnúť nový marketingový plán, vrátane nákladov na tento plán a následné marketingové aktivity
- g) odporučiť zavedenie nových nápadov a nových marketingových aktivít do praxe

Aj v prípade tejto podskupiny autor odporúča zaradiť túto podskupinu medzi stále pracovné podskupiny.

F PODSKUPINA**Vzdelávacie aktivity**

Cieľ: Zvýšenie a prehĺbenie odborných vedomostí odborových funkcionárov hlavne vo vzťahu ku manažmentu banky a zahraničným partnerom

Časový horizont: Jún 2005 – August 2005

Úlohy podskupiny.

- a) analyzovať súčasný stav odborných vedomostí odborových funkcionárov – predsedníčky a predsedníctva s využitím externej vzdelávacej agentúry

- b) po obdržaní výsledkov navrhnúť hlavné témy školení, vzdelávacích programov, seminárov
- c) výber vzdelávacích programov, ktoré budú uskutočnené prostredníctvom interných školiteľov aj v spolupráci odborovým zväzom a konfederáciou odborových zväzov
- d) výber vzdelávacích programov, ktoré budú uskutočnené prostredníctvom externej vzdelávacej agentúry
- e) časový harmonogram vzdelávacích aktivít
- f) zdôvodnenie výberu vzdelávacích aktivít
- g) vyčíslenie finančných nákladov na zabezpečenie vzdelávania
- h) odsúhlasenie vzdelávacích aktivít členmi predsedníctva PV OZ pri SLSP, a.s.
- i) v prípade odsúhlasenia - zabezpečenie a realizácia vzdelávacích aktivít
- j) návrh časového plánu hlavných vzdelávacích aktivít na obdobie 2006 - 2010

Po skončení činnosti tejto podskupiny navrhnúť personálne zabezpečenie vzdelávacích aktivít.

G PODSKUPINA

Medzinárodné vzťahy

Cieľ: Zvýšenie intenzity výmeny informácií, zistiť možnosti spolupráce na spoločných projektoch, nadviazanie nových kontaktov

Časový horizont: Jún 2005 – September 2005

Členovia tejto skupiny by mali mať dostatočné jazykové znalosti.

Úlohy podskupiny:

- a) analyzovať súčasné vzťahy s partnerskými odborovými organizáciami v rámci Európskej únie
- b) rozdelenie partnerských odborových organizácií do skupín (skupina ERSTE BANK GROUP, skupina zahraničných odborových organizácií spolupracujúca s Odborovým zväzom, skupina odborových organizácií – individuálne kontakty odborovej organizácie)

- c) špecifikovať dôvody spolupráce rozdelených skupín (prínos pre odborovú organizáciu)
- d) navrhnúť formy spolupráce (spoločné aktivity, vzdelávacie aktivity, športové podujatia a pod.)
- e) finančné zabezpečenie medzinárodnej spolupráce
- f) vytvorenie stálej zahraničnej skupiny odborovej organizácie

H PODSKUPINA

Správa rozpočtu a financií

Cieľ: Vytvoriť prehľadný systém správy finančných prostriedkov, vrátane určenia kompetencií a zodpovedností za finančné prostriedky

Časový horizont: Jún 2005 – August 2005

Úlohy podskupiny.

- a) vykonať audit nakladania s finančnými prostriedkami
- b) zistiť aktuálny stav finančných prostriedkov
- c) navrhnúť kompetenčné stupne a zodpovednosti na nakladanie s finančnými prostriedkami
- d) navrhnúť rozpočtové pravidlá
- e) navrhnúť spôsob zhodnocovania voľných finančných prostriedkov

Finančné zabezpečenie:

Mzdové náklady - podskupiny	200.000,00 Sk
skupina ACTION	200.000,00 Sk
Správne náklady cestovné, občerstvenie	100.000,00 Sk
Náklady na workshopy	50.000,00 Sk
(bez prenájmu miestností)	

Celkové náklady na zabezpečenie projektu: 550.000,00 Sk

(bez výdavkov vyplývajúcich z návrhov projektu)

Po skončení práce podskupín:

Členovia skupiny ACTION odporúčia predsedníctvu PV OZ pri SLSP, a.s. vykonať navrhované zmeny, vyplývajúce z práce podskupín a skupiny ACTION. Navrhované zásadné zmeny autor odporúča schváliť konferenciou PV OZ pri SLSP, a.s. Následne všetky navrhované zmeny po schválení je potrebné realizovať v praxi. Časť zmien, ktoré budú vykonávané už počas prác jednotlivých podskupín bude potrebné realizovať v stanovených časových horizontoch.

Až po tomto malom projekte – skupina ACTION a podskupiny, je možné navrhnúť model pôsobenia odborovej organizácie a moderného manažmentu podniku.

4.3 Model pôsobenia odborovej organizácie a moderného manažmentu podniku

Tento model vychádza z dvoch pohľadov – manažmentu a odborovej organizácie.

Z pohľadu manažmentu navrhuje autor vykonať tieto opatrenia:

Oblasť prepúšťanie zamestnancov:

Pred vyhotovením zoznamu prepúšťaných zamestnancov komunikovať dôvody prepúšťania s odborovou organizáciou:

- a) vysvetliť a preukázať dôveryhodným spôsobom odborovým funkcionárom, že neprepúšťanie by znamenalo do budúcnosti ďalšie, možno ešte väčšie prepúšťanie – predíde sa tak zbytočným fámam, nezhodám a nedorozumeniam v interpretácii problému prepúšťania
- b) dohodnúť sa na presnom časovom harmonograme prepúšťania
- c) oznámiť prepúšťaným zamestnancom túto skutočnosť minimálne dva mesiace dopredu
- d) umožniť plánovaným prepúšťaným zamestnancom počas lehoty dvoch mesiacov pred prepustením hľadať si zamestnanie prostredníctvom internetu,
- e) umožniť im kontakt s agentúrou určenou pre outplacement v lehote dva mesiace pred prepustením

Zdôvodnenie niektorých navrhovaných opatrení v oblasti prepúšťanie zamestnancov:

Ad a) častokrát odborová organizácia dostane len zoznam zamestnancov bez vysvetlenia a zdôvodnenia prečo sa tak deje – odboroví funkcionári potom len ťažko môžu vysvetlovať svojim radovým členom, prečo sa tak deje.

Ad c) prepúšťaní zamestnanci sa v súčasnosti dozvedia o tom, že banka s nimi nepočíta až dva až tri dni pred dobou, kedy už nemajú byť v pracovnom pomere. Títo ľudia potom majú problém nájsť si prácu a zároveň mnohokrát môže dôjsť ku poškodeniu dobrého imidžu banky.

Oblasť stanovovania obchodných plánov pre zamestnancov:

Prizývať odborových funkcionárov ku prerokováaniu stanovenia obchodných plánov na ďalší rok.

Zdôvodnenie:

Túto šancu by mal manažment využiť. Radoví zamestnanci ťažko veria svojim manažérom a často ich manažéri nedokážu presvedčiť o tom, prečo sú tak postavené obchodné plány, prečo je nárast o 50 % a pod.

Prostredníctvom odborových funkcionárov, ktorí sú častokrát neformálnymi vodcami, odovzdávať aj cez nich zdôvodnenia zvyšovania plánov.

V tomto vidí autor veľké medzery na strane manažmentu, aj keď teraz je tu na mieste otázka, prečo by sa to vôbec takto malo robiť? Pretože a odpoveď je uvedená vo vyšších riadkoch – zamestnanci budú vždy manažéra považovať za zamestnávateľa ale odborového funkcionára vždy za svojho človeka.

Aké informácie by mal manažment poskytnúť odborovým funkcionárom:

- a) hlavné priority obchodného plánu na ďalšie obdobie
- b) modelovú situáciu, ak sa čísla uvedené v obchodnom pláne splnia
- c) modelovú situáciu a dôsledky, ak sa čísla uvedené v obchodnom pláne nesplnia
- d) zdôvodnenie najviac navýšených položiek v obchodnom pláne
- e) alternatívy možného zvýšenia ukazovateľov v plánoch počas obchodného roku

Oblasť zásadných rozhodnutí mzdovej a sociálnej politiky:

Pred zásadnými rozhodnutiami v mzdovej a sociálnej politike prizývať odborových funkcionárov na workshopy, pracovné rokovania. Aktívne počúvať aj ich názory a zároveň presadzovať názory manažmentu s použitím argumentov. Pri sporných otázkach vytvoriť pracovnú skupinu, zloženú aj z odborových funkcionárov, ktorí budú spolu so zástupcami za manažment hľadať alternatívne riešenia.

Zdôvodnenie:

Uplatnenie tohto modelu umožní manažmentu opäť vysvetlovať zásadné rozhodnutia manažmentu prostredníctvom odborových funkcionárov svojim zamestnancom. Zamestnanci tak budú často venovať svoj čas a energiu svojej práci, budú sa sústreďovať na svoje plnenie úloh, a budú mať menšie pochybnosti o správnosti rozhodnutí manažmentu.

Oblasť komunikácie a dôvery:

Dohodnúť sa s odborovými funkcionármi na pravidlách v komunikácii. Raz ročne urobiť neformálne stretnutie s odborovými funkcionármi, kde sa aj prostredníctvom iných aktivít – napr. šport, navzájom spoznajú, čo môže do budúcnosti priniesť rešpekt a akceptáciu obidvoch strán – manažmentu ako aj odborových funkcionárov.

Zdôvodnenie:

Komunikácia navonok v súčasnosti funguje. Skôr je to formálna komunikácia. Skutočná komunikácia existuje medzi odborovou organizáciou a manažmentom vo väčšine prípadov len vtedy, pokiaľ ide o názory, kde odborová organizácia nemá pripomienky. Tomuto sa dá predísť predovšetkým vzájomným približovaním sa k jednému cieľu – spokojnosť akcionárov, spokojnosť klientov ale aj spokojnosť zamestnancov. Z začať budovať dôveru je potrebné aj zo strany manažmentu (zavedenie do praxe vyššie spomínané body) ale aj zo strany odborov (odbornejšie názory, fundované stanoviská, nezameriavať sa na detaily).

Z pohľadu odborovej organizácie je potrebné:

1. Predložiť návrh pravidiel pre vzájomnú komunikáciu. Návrh by mal obsahovať riešenie otázok:

a) pravidelné stretnutia:

na začiatku každého roka určiť termíny stretnutí s odborovými funkcionármi – v súčasnej dobe sa síce stretnutia uskutočňujú, ale sú skôr charakteru nezáväzného. Presné určenie

harmonogramu stretnutí zároveň aj s uvedením hlavných bodov stretnutí posilní dôveru medzi odborovou organizáciou a manažmentom banky.

Návrh autora:

1 krát mesačne – stretnutie predsedníčky odborovej organizácie a riaditeľky divízie ľudských zdrojov – určiť presné časové termíny

1 krát štvrťročne – stretnutie predsedníctva odborovej organizácie s manažmentom banky. Témy stretnutí určiť na začiatku roka a prípadne ich upraviť dva týždne pred plánovaným stretnutím.

b) fastmeetings (rýchle stretnutia):

- § kedy môže byť zvolaný fastmeeting – určenie situácií, kvôli ktorým môže byť zvolaný
- § kto môže zvolať fastmeeting – určiť presné kompetencie
- § v akom časovom horizonte možno zvolať fastmeeting - určenie minimálnej doby na zvolanie
- § zaslanie potrebných materiálov ku téme fastmeetingu – určenie minimálnej dokumentácie, ktorá musí byť zaslaná, aby sa fastmeeting konal
- § odmietnutie fastmeetingu – určenie dôvodov, kedy na fastmeeting nemusí pristúpiť druhá strana
- § vydanie komuniké po fastmeetingu pre všetkých zamestnancov – určenie formy, spôsobu, a rozsahu, ktorým budú zamestnanci oboznámení s výsledkami fastmeetingu
- § sankcie v prípade porušenia pravidiel fastmeetingu – určiť a dohodnúť sankcie, resp. opatrenia, ktoré budú v prípade porušenia pravidiel aj naplnené
- § možnosť zmeny pravidiel fastmeetingu

Zdôvodnenie:

Určením pravidiel sa predíde naštrbovaniu vzťahov medzi odborovou organizáciou a manažmentom podniku, posilní sa opätovne dôvera a zároveň aj čistota vzájomných pravidiel.

2. Prevziať na seba od zamestnávateľa financovanie odborového funkcionára.

Zdôvodnenie:

Len nezávisle financovanie odborovej organizácie (z príspevkov všetkých členov) dokáže v budúcnosti pevne hájiť záujmy radových zamestnancov. Financovanie odborovej organizácie prostredníctvom zamestnávateľa sa stáva pri kolektívnych vyjednávaniach ale aj na iných stretnutiach skôr bremenom, a práve aj z tohto dôvodu sa robia ústupky zamestnávateľovi, t.j. manažmentu banky. Na druhej strane, tak ako už bolo v práci spomínané, umožní nezávislé financovanie aktivizovať členov odborovej organizácie a viac sa zaujímať o to, ako je s ich prostriedkami nakladané, a ako sa za ich peniaze dokážu presadzovať názory zamestnancov. Pri tejto príležitosti požiadať manažment, aby ušetrené finančné prostriedky slúžili pre všetkých zamestnancov a napríklad boli zahrnuté do balíka na zvýšenie miezd.

3. Vytvorenie odborných komisií: zloženie komisií – 2/3 členov zamestnávateľ, 1/3 členov– odbory

Komisia sociálnej politiky – prerokovávanie návrhov týkajúcich sa sociálnej politiky.

Komisia odmeňovacej politiky – prerokovávanie návrhov týkajúcich sa mzdovej politiky.

Komisia „problems“ – prerokovávanie návrhov a zmien týkajúcich sa pracovného procesu, obchodnej politiky a pod.

Vzhľadom na budúcnosť a neustály tlak na manažment bánk zo strany akcionárov na znižovanie nákladov a väčšiu produktivitu práce, je potrebné, aby odborová organizácia v Slovenskej sporiteľni začala byť prístupná riešeniam, ktoré sa budú zdať na prvý pohľad neprijateľné, ale pre zamestnancov budú výhodnejšie, ako napríklad trvať stále na svojich názoroch. Konkrétne ide o hromadné prepúšťanie, ktoré bude v najbližších rokoch neustále problémom a ktorým sa bude musieť odborová organizácia ale aj manažment zaoberať. Tu treba využiť možnosti, ktoré poskytuje Zákonník práce, a napríklad zvážiť riešenie hromadných prepúšťaní skrátením pracovných úväzkov napr. pre ženy s rodinami, ale časti ostatným zamestnancom, čo by mohlo znížiť počet prepustených zamestnancov. Zároveň je tiež potrebné zachytiť trend, ktorý sa nazýva globalizácia. Globalizácia sa nedotýka len

podnikov, ale v blízkej budúcnosti sa dotkne aj odborov. Preto už teraz je potrebné, aby sa odborové organizácie, a teda aj odborová organizácia v Slovenskej sporiteľni začali vážnejšie zaoberať touto otázkou. Len spojenie do čím ďalej väčších a väčších celkov, môže priniesť pre odborovú organizáciu nové efekty, nové impulzy ako aj nové vzťahy s moderným manažmentom.

5 ZÁVER

Záverečná časť práce bude venovaná prínosu tejto práce pre budúcnosť vzťahu odborovej organizácie a moderného manažmentu podniku. Autor tejto práce sa snažil zhrnúť predovšetkým poznatky a skúsenosti, ktoré má aj z aktívneho pôsobenia v odborovej organizácii. Keďže je študentom odboru manažment a marketing, snažil sa vniesť do práce aj pohľad manažéra.

5.1 Prínos diplomovej práce pre budúcnosť vzťahu – odborová organizácia a moderný manažment podniku

Každá práca má svoj zmysel vtedy, pokiaľ aspoň časť z práce prinesie niekomu úžitok. A čo by mala priniesť táto práca do vzťahov odborovej organizácie a manažmentu? Na prvé miesto si pred začiatkom písania tejto práce autor kládol, aby sa odborová organizácia a moderný manažment podniku viac akceptovali. Vzájomná akceptácia, dôvera, správna komunikácia sú predpoklady pre spoluprácu partnerov, ktorí nikdy nebudú ruka v ruke stáť spolu, ale ktorí však môžu priniesť pridanú hodnotu, z ktorej budú mať profit všetci: akcionári, manažment, zamestnanci a samozrejme aj zákazníci. Aby to však takto fungovalo, je potrebné zmeniť zaužívané pracovné postupy vo vnútri odborovej organizácie, zmeniť odborovú organizáciu na moderný systém, ktorý bude mať za cieľ predovšetkým obhajovať práva zamestnancov. Zvlášť v dnešnej dobe, kedy zamestnanci a ich názory sú mnohými súčasnými manažmentmi potláčané, resp. ostávajú len niekde na pokraji záujmu manažmentu. A práve manažment by si mal uvedomiť, že len cez spokojnosť svojich zamestnancov môže dosiahnuť svoje ambiciózne ciele a splniť ambiciózne plány svojich akcionárov. Práve poznatky v tejto práci a hlavne návrhy uvedené čiastočne v druhej a aj vo štvrtej časti, majú slúžiť nielen pre odborovú organizáciu a jej funkcionárov, ale aj pre manažment, že dosahovanie a plnenie cieľov alebo plánov sa dá uskutočňovať rôznymi spôsobmi a rôznymi štýlmi manažovania. Na to, aby boli dosiahnuté a aby pri ich dosahovaní mali zamestnanci zabezpečené dobré pracovné podmienky, rôzne sociálne benefity, aby za svoju prácu dostali adekvátnu odmenu, ale zároveň aby pri riešení svojich problémov neboli sami a nebáli sa ozvať, na to je tu odborová organizácia. Častokrát preklínaná manažmentom, častokrát zatracovaná a neraz aj podceňovaná. A preto, aby to tak v budúcnosti nebolo, vybral si autor túto tému a pokúsil sa nájsť riešenie a cesty do

budúcnosti. Cesty ťažké, možno aj neprebádané. Avšak využitím aspoň časti návrhov z tejto práce sa bude dať ísť ľahšie po týchto cestách. Lebo práve prostredníctvom odborovej organizácie je niekedy ľahšie vysvetliť zamestnancom zásadné a strategické rozhodnutia manažmentu a akcionárov. O tom, že odborová organizácia má budúcnosť, svedčí aj skutočnosť, že manažment závodu Peugeot-Citroen, ktorý vznikol v Českej republike, vydal tlačovú správu ku vzniku odborovej organizácie v tomto závode. Správa znela v duchu, že manažment víta vznik odborovej organizácie a vytvorí dôstojné podmienky pre ich pôsobenie. Aj toto je dôkaz, že odborová organizácia má svoje miesto v podniku, ktorý vedie moderný manažment.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

MONOGRAFIE:

- [1] JASNA A. PETROVIČA, AGNIEZSKA GHINARARU: Příručka odborových práv pro země SVE a SNS, Březen 2003.
- [2] PAVEL VELEV: Ze Zlína do světa, Příběh Tomáše Bati. Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR – MZA Brno – státním okresním archívem ZLÍN, 2004. 62 s. ISBN 80-239-21-49-5.

SERIÁLOVÉ PUBLIKÁCIE:

- [3] ODBOROVÝ ZVÄZ PRACOVNÍKOV PEŇAŽNÍCTVA A POISŤOVNÍCTVA: Spravodajca OZ č. 45, December 2004. 78 s.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

- [4] KONFEDERÁCIA ODBOROVÝCH ZVÄZOV SR [online], [cit. 2005-02-18]. Dostupný na WWW: <<http://www.kozsr.sk>>.
- [5] BLANKA RŮŽIČKOVÁ, ROBERT ŠIMEK. Sága rodu Baťů. PROFIT [online], 2004 [cit. 2004-12-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.profit.cz>>
- [6] MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SR. JASPI WEB, Predpisy - Vyhľadavanie predpisov [online], [cit. 2004-12-04]. Dostupný na WWW: <http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/jaspiw_maxi_zak_fr0.htm>
- [7] ODBOROVÝ ZVÄZ PRACOVNÍKOV PEŇAŽNÍCTVA A POISŤOVNÍCTVA [online], [cit. 2005-02-18]. Dostupný na WWW: <<http://www.kozsr.sk/ozppap/>>.

OSTATNÉ ZDROJE:

- [8] INTERNÉ FIREMNÉ INFORMÁCIE, KOLEKTÍVNA ZMLUVA, SLOVENSKÁ SPORITEĽŇA, 2004,2005. s. 22
- [9] STRETNIUTIE S PREDSTAVITEĽMI NÓRSKEHO ODBOROVÉHO ZVÄZU FALO, SLÁDKOVIČOVO, 28.11.2001 – 30.11.2001.
- [10] STANOVY REVOLUČNÉHO ODBOROVÉHO HNUZIA

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

KOZ SR	Konfederácia odborových zväzov Slovenskej republiky
OZ PPaP	Odborový zväz pracovníkov peňažníctva a poisťovníctva
OS PPaP	Odborový svaz pracovníkov penežníctví a pojišťovníctví
Výbor ZO OZ	Výbor základnej organizácie odborového zväzu

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. I – Prehľad členskej základne OZ PPaP v bankách	26
Tabuľka č. II – Výskum zdravotného stavu	30