**Obsah**

[Úvod 1](#_Toc179446636)

[1 Manažerská etika a komunikace 1](#_Toc179446637)

[1.1 Subsystémy manažerské etiky 2](#_Toc179446638)

[1.2 Rozhodování v rámci manažerské etiky 2](#_Toc179446639)

[1.3 Manažerská komunikace 3](#_Toc179446640)

[2 Odbory 3](#_Toc179446641)

[2.1 Kolektivní vyjednávání 4](#_Toc179446642)

[2.2 Sociální dialog 4](#_Toc179446643)

[3 Kolektivní smlouva 5](#_Toc179446644)

[Závěr 7](#_Toc179446645)

[Použitá literatura a zdroje 8](#_Toc179446646)

# **Úvod**

Manažerská etika, která se opírá o morální hodnoty a zásady, určuje nejen způsob, jakým manažeři vedou své týmy, ale také ovlivňuje důvěru a loajalitu zaměstnanců. Etické vedení a efektivní komunikace vytvářejí prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni a cítí se respektováni, což přispívá k dlouhodobému úspěchu organizace.

V kontextu komunikace mezi vedením a odbory nabývá na významu kolektivní vyjednávání, kde odbory zastupují zaměstnance při prosazování jejich práv a zájmů. Tento proces je klíčovým prvkem demokratizace pracovních vztahů, jelikož umožňuje zaměstnancům jednat s vedením o otázkách jako jsou mzdy, pracovní podmínky či bezpečnost na pracovišti. Výsledkem kolektivního vyjednávání je kolektivní smlouva, která slouží jako právní rámec pro podmínky práce, a zajišťuje, že obě strany mají jasně definované povinnosti a práva.

Toto téma je zásadní pro pochopení toho, jak etická rozhodnutí vedení a jejich způsob komunikace ovlivňují nejen efektivitu organizace, ale i pracovní pohodu a spravedlivé podmínky pro všechny zúčastněné.

# **1 Manažerská etika a komunikace**

Etiku jako samostatný pojem je „filozofická disciplína nebo učení o odpovědném jednání uvnitř lidského spolubytí. Nejčastější vymezení etiky jako vědy o morálce může být někdy spojeno s akcentem na její deskriptivní stránku“ (Linhart, et al., 1996).

Je to souhrn norem a pravidel, které vyjadřují názory společnosti na chování a jednání lidí. Dále je to také nauka o mravnosti a podstatě morálního vědomí (Putnová & Seknička, 2006).

Je popisováno několik přístupů:

* Normativní etika – Zabývá se otázkami, které se týkají povinností a hodnot (Thompson, 2004). Intuitivní vědění o normách je doloženo, již u nejstarších kultur (Linhart, et al., 1996).
* Deskriptivní etika – Popisuje mravní rozhodnutí a hodnoty určité konkrétní společnosti. Jak již vyplývá z názvu, jedná se pouze o popis dané situace, nesnaží se tedy upravovat co je a není správné (Thompson, 2004).
* Metaetika – řeší, jakým jazykem o morálce mluvíme (Thompson, 2004).
* Aplikovaná etika – zkoumá rozhodnutí v dané oblasti a situaci z hlediska teorií etiky (Thompson, 2004).

Manažerskou etiku je pak možné definovat jako *„profesní, aplikovanou, normativní etiku“* (Putnová & Seknička, 2006). Přesnější a podrobnější definici poté uvádí Remišová: *„Podnikatelská etika zahrnuje průnik etiky a ekonomiky ve všech sférách hospodářství včetně etiky podnikatele. Podnikatelská etika není identická s profesní etikou manažera, je obsahově širší a manažerská etika jako profesní etika je její součástí“* (Remišová, 2011).

Etika je také důležitá, protože dokáže manažerů vymezit mantinely, které by neměli při svém jednání překračovat, a to hlavně z důvodu, aby nepoškozovali firmě dobré jméno (Dytrt, 2001).

## **1.1 Subsystémy manažerské etiky**

**Morálka** z latinského *moralis* nebo *mores*, mrav nebo mravy. Je to *„soubor hodnot, norem, vzorů chování pretendujících na regulaci vztahů mezi jednotlivci, mezi jednotlivcem a společenskou skupinou i mezi společenskými skupinami navzájem, které apelují na člověka jakožto člověka, nebo jej tak hodnotí, a jejichž respektování je vynucováno sankcemi veřejnémo mínění, resp. podléhá neformální sociální kontrole, i když závažná část morálního kodexu se transformuje v řadě kultur zároveň v právní kodex“* (Linhart, et al., 1996).

Člověk je morální bytostí a je nutné ho posuzovat nejen z pohledu jednání, ale i na základě motivů a charakteru. Na utváření morálky má vliv také důstojnost a pokora (Putnová & Seknička, 2006).

**Erudice** *„vědecké vzdělání, výsledek vzdělání nebo výcviku“* (Klimeš, 1985). Je to tedy dosažené vzdělání i praktické zkušenosti a je možné zahrnout i celoživotní vzdělávání (Bláha & Dytrt, 2003)

**Aplikace** je posledním subsystémem manažerské etiky. Jedná se o schopnost úspěšně realizovat výsledky rozhodovacího procesu a aplikovat své dovednosti do praxe (Bláha & Dytrt, 2003).

## **1.2 Rozhodování v rámci manažerské etiky**

Rolný navrhuje několik zásad, které by měly být dodržovány v rozhodovacích procesech etického charakteru. Je důležité každé rozhodnutí vyhodnotit ve vztahu k normám a mravům společnosti. Dále také rozhodnutí vyhodnotit v závislosti na obecných morálních standardech. Rozhodnutí vyhodnotit ve vztahu ke svému svědomí, jelikož musí být v souladu s morálkou jednotlivce (Rolný, 2007).

Také uvádí, že řešení by mělo projít precedentním testem, ten vysvětluje tak, že by mělo být pomýšleno na následky, jelikož by mělo sloužit jako model pro jiná rozhodnutí. Jako druhý test uvádí test veřejnosti, kde by řešení mělo být obhájeno před veřejným fórem (Rolný, 2007).

## **1.3 Manažerská komunikace**

Komunikace je základním a nejdůležitějším procesem, který manažeři vykonávají, jelikož díky ní motivují a vedou své zaměstnance. Manažer je komunikačním spojem mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci. Dále zajišťuje komunikaci uvnitř týmu, zadává práci, kontroluje a vyhodnocuje výsledky (Lepilová, 2008).

Efektivní komunikace s podřízeným je klíčovou dovedností, kterou dobrý manažer musí ovládat a je na to potřeba brát zřetel již při náboru. Dvořáková navíc uvádí, že manažer bez rozvinutých komunikačních dovedností nemůže vést tým (Dvořáková, 2012).

# **2 Odbory**

Odborové organizace zastupují zaměstnance, které jsou právnickými osobami a mohou tak jedna v pracovněprávních vztazích, zaměstnavatel je poté povinen spolupracovat a jednat s odborovými organizacemi. Odborová organizace může u zaměstnavatele působit pouze pokud je k tomu oprávněná podle svých stanov a alespoň její 3 členové jsou u daného zaměstnavatele v pracovním poměru. Nejčastějším důvodem pro založení odborové organizace je snaha o zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, nedatováno). Většina odborových organizací se v rámci kolektivního vyjednávání věnuje požadavků, jako jsou mzdy, benefity nebo BOZP. Také se řeší nastavení vztahů mezi odbory a zaměstnavatelem. Dále se také řeší otázky související s prací na home office, sladění pracovního a rodinného života, vzdělání nebo výše náhrady při dočasné pracovní neschopnosti (Randl Partners, advokátní kancelář, s. r. o., 2021).

Působnost odborové organizace u zaměstnavatel zahrnuje oblasti: *„Vytváření podmínek pro uplatňování pracovních, ekonomických, mzdových, sociálních a kulturních zájmů svých členů, zastupování členů při jednáních se zaměstnavatelem, spolurozhodování o tvorbě a rozdělování finančních prostředků, vedení kolektivního vyjednávání se zaměstnavatelem, zprostředkování styku svých členů s vyššími odborovými orgány“* (Heppnerová, 2006).

Odborová organizace musí mít ekonomickou nezávislost na zaměstnavateli a své prostředky získává skrze členské příspěvky a vlastní hospodářskou činnost (Galvas, 1993).

Zákon č. č. 262/2006 Sb., zákoník práce také v ustanovení § 287 odst. 1 upravuje povinnost zaměstnavatele informovat odborovou organizaci o:

*„a) vývoji mezd nebo platů, průměrné mzdy nebo platu a jejích jednotlivých složek včetně členění podle jednotlivých profesních skupin, není-li dohodnuto jinak,*

*b) záležitostech uvedených v § 279“* (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Dále v odst. 2 je upraveno, co je zaměstnavatel povinen projednávat s odborovou organiazcí:

*„a) ekonomickou situaci zaměstnavatele,*

*b) množství práce a pracovní tempo (§ 300),*

*c) změny organizace práce,*

*d) systém odměňování a hodnocení zaměstnanců,*

*e) systém školení a vzdělávání zaměstnanců,*

*f) opatření k vytváření podmínek pro zaměstnávání fyzických osob, zejména mladistvých, osob pečujících o dítě mladší než 15 let a fyzických osob se zdravotním postižením, včetně podstatných záležitostí péče o zaměstnance, opatření ke zlepšení hygieny práce a pracovního prostředí, organizování sociálních, kulturních a tělovýchovných potřeb zaměstnanců,*

*g) další opatření týkající se většího počtu zaměstnanců,*

*h) záležitosti uvedené v § 280“* (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

## **2.1 Kolektivní vyjednávání**

Kolektivní vyjednávání je možné definovat jako: „jednou z metod vzájemné komunikace mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací při řešení zejména pracovních podmínek zaměstnanců, za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy“ (Štalmach & Kottnauer, 2001).

Jelikož odbory nahrazují individuální vyjednávání každého zaměstnance a zastupují tedy zájmy všech zaměstnanců, nahrazuje se jednání individuální za kolektivní. Zaměstnancům pak koordinovaný přístup přináší vyjednávací sílu (Štalmach & Kottnauer, 2001).

Zásadním předpisem je zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, který upravuje „kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi, za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy“. (Zákon č. 2/1991 Sb., 1991)

## **2.2 Sociální dialog**

*„Zaměstnavatelsko-zaměstnanecký sociální dialog je něčím samozřejmým, v podnikovém životě nutným, existujícím standardně v různých podobách, v různé intenzitě a v různé kvalitě. Pokud probíhá zdravě, zúčastněné strany si jej někdy ani neuvědomují“* (Havlík, 2009).

Pojem sociálního dialogu je úzce spojen s kolektivním vyjednáváním. Cílem sociálního dialogu je dosažení dohody, hospodářského rozvoje nebo předcházení konfliktů v oblasti výkonu závislé práce. K této komunikaci patří několik zásad: vyjednávat lze vždy, o všem a neformálně, strany mají rovné postavení (Hrabcová, 2008).

**Národní úroveň** – jedná se o dialog na nejvyšší úrovni. Jako partneři figurují zástupci státu, nejvyšší představitelé zástupců zaměstnanců, zástupci zaměstnavatelů (Hůrka, 2015).

**Odvětvová úroveň** – probíhá kolektivní vyjednávání, kdy výsledkem je uzavření kolektivní smlouvy vyššího stupně. Tyto smlouvy vyššího stupně, pak mohou ovlivňovat hospodářské i sociální podmínky zaměstnavatelů v rámci odvětví (Dobiáš, et al., 2010).

**Regionální úroveň** – sociálními partnery jsou zaměstnavatelé, zástupci regionu a reprezentanti územní správy

**Podniková úroveň** – na této úrovni, lze kolektivně vyjednávat. Partnery jsou odborové organizace a zaměstnavatel. Výsledkem je podniková kolektivní smlouva (Stránský, 2008). Na této úrovni probíhá největší míra komunikace a výměna informací (Dobiáš, et al., 2010).

# **3 Kolektivní smlouva**

Kolektivní smlouva upravuje *„práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích, jakož i práva nebo povinnosti smluvních stran této smlouvy“*. Za zaměstnance může kolektivní smlouvu uzavřít pouze odborová organizace a jiní zástupci kolektivní smlouvy uzavřít nemohou. Pokud kolektivní smlouva obsahuje ujednání, která zaměstnancům ukládají povinnosti nebo zkracují práva, není k nim přihlíženo (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, nedatováno).

Kolektivní smlouva je závazná pro všechny strany. Zákoník práce také uvádí, že je dále závazná také pro:

*„a) zaměstnavatele, kteří jsou členy organizace zaměstnavatelů, která uzavřela kolektivní smlouvu vyššího stupně, a pro zaměstnavatele, kteří v době účinnosti kolektivní smlouvy z organizace zaměstnavatelů vystoupili,*

*b) zaměstnance, za které uzavřela kolektivní smlouvu odborová organizace nebo odborové organizace,*

*c) odborové organizace, za které uzavřela kolektivní smlouvu vyššího stupně odborová organizace“* (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006). Kolektivní smlouva může být uzavřena na dobu určitou i neurčitou a je možné ji vypovědět nejdříve po uplynutí 6 měsíců od data účinnosti. Účinnost začíná prvním dnem obdobím, na které byla uzavřena, a končí uplynutím tohoto období. Kolektivní smlouva musí být uzavřena písemně a podepsána smluvními stranami na téže písemnosti, jinak se k ní nepřihlíží (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Jak již bylo zmíněno, existují dva druhy kolektivních smluv – podnikové a smlouvy vyššího stupně. Kolektivní smlouva je:

*„a) podniková, je-li uzavřena mezi zaměstnavatelem nebo více zaměstnavateli a odborovou organizací nebo více odborovými organizacemi působícími u zaměstnavatele,*

*b) vyššího stupně, je-li uzavřena mezi organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů a odborovou organizací nebo odborovými organizacemi“* (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006)*.*

Také platí, že nesmí existovat nadřízenost a podřízenost kolektivních smluv jednotlivých organizačních jednotek na různých úrovních organizace. Zákoník upravuje v § 27, že: *„podniková kolektivní smlouva je neplatná v té části, která upravuje práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů zaměstnanců v menším rozsahu neţ kolektivní smlouva vyššího stupně“* (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).  
Zákoník práce v ustanovení § 8 upravuje postup při uzavírání kolektivních smluv:

* vyjednávání je zahájeno předložením písemného návrhu na uzavření kolektivní smlouvy
* smluvní strana, která návrh obdržela musí odpovědět bez zbytečného odkladu, nejpozději do 7 pracovních dní
* smluvní strany jsou povinny spolu jednat
* účastníci jsou povinni nejméně 60 dní před skončením účinnosti dosavadní kolektivní smlouvy, zahájit jednání o uzavření nové
* je možné dohodnout možnost změny smlouvy i její rozsah (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, nedatováno).

Průběh kolektivního jednání probíhá tak, že po předložení prvního písemného návrhu a následné odpovědi se pak konají osobní schůzky zástupců stran. Obsah schůzek, jejich počet a doba trvání vždy závisí na zvyklostech u zaměstnavatele. Je možné ze schůzek pořizovat zápisy, kde je dobré uvádět, na čem se strany shodly a kde zůstává diskuze otevřená. Na základě toho se tedy odbourávají sporné body. Výsledkem poté je návrh kolektivní smlouvy vzájemně odsouhlasený oběma stranami a následně podepsaný a tím je kolektivní smlouva uzavřena. Kolektivní smlouvu není možné nahradit jinou smlouvou a není možné se domáhat relativní neúčinnosti kolektivní smlouvy. Dále také není možné smlouvu zrušit odstoupením jedné ze stran. Pokud zanikne odborová organizace, zanikne i kolektivní smlouva – nejpozději posledním dnem následujícího kalendářního roku (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, nedatováno).

# **Závěr**

Tato práce se zabývá důležitými aspekty manažerské etiky, komunikace a rolí odborů v rámci kolektivního vyjednávání, což jsou klíčové prvky pro efektivní a harmonické fungování organizací. Manažerská etika, založená na morálních hodnotách a zásadách, představuje nejen základ pro rozhodování a vedení týmů, ale také významně ovlivňuje důvěru, respekt a loajalitu zaměstnanců.

Komunikace mezi manažery a zaměstnanci hraje rozhodující roli v tom, jak jsou firemní hodnoty a cíle přenášeny na jednotlivé pracovníky. Efektivní komunikační dovednosti manažerů jsou nezbytné pro úspěšné vedení týmů, řešení problémů a vyjednávání se zaměstnanci. Nejenže umožňují předcházet konfliktům, ale také podporují transparentnost, otevřenost a spravedlnost v pracovním prostředí.

Odborové organizace, jako zástupci zaměstnanců, představují důležitý nástroj demokratizace pracovněprávních vztahů. Kolektivní vyjednávání, které je jedním z hlavních pilířů sociálního dialogu, umožňuje zaměstnancům jednat s vedením o klíčových otázkách, jako jsou mzdy, pracovní podmínky, bezpečnost na pracovišti a další záležitosti týkající se jejich pracovního života. Kolektivní smlouvy, které jsou výsledkem těchto jednání, poskytují právní jistotu a jasně definují práva a povinnosti obou stran, což přispívá k eliminaci potenciálních konfliktů a sporů. Je to nástroj, který chrání nejen zájmy zaměstnanců, ale také zaměstnavatelů, protože stanovuje pevná pravidla, která jsou závazná pro všechny účastníky.

Závěrem lze říci, že manažerská etika a efektivní komunikace jsou nedílnou součástí úspěšného řízení a vedení organizací. Spolu s kolektivním vyjednáváním a sociálním dialogem přispívají k vytvoření pracovního prostředí, které je nejen efektivní, ale také spravedlivé a respektující práva všech zúčastněných.

# **Použitá literatura a zdroje**

Bláha, J. & Dytrt, Z., 2003. *Manažerská etika.* Praha: Management Press.

Dobiáš, Z., Kolář, Z. & Paukrtová, A., 2010. *Učební text č. 15 – Sociální dialog v otázkách.* Praha: JENA.

Dvořáková, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

Dytrt, Z., 2001. *Manažer – etika – globalizace.* Praha: Economia.

Galvas, M., 1993. *K problematice odborů jako subjektů kolektivního pracovního práva.* Brno: PF MU v Brně.

Havlík, A., 2009. Sociální dialog na úrovni podniků. *Práce a mzda,* 57(10), p. 10.

Heppnerová, D., 2006. *Průvodce sociálním dialogem pro zaměstnance.* Praha: ČMKOS.

Hrabcová, D., 2008. *Sociální dialog – vyjednávání v teorii a praxi.* Brno: Koedice.

Hůrka, P., 2015. *Pracovní právo.* Plzeň: Aleš Čeněk.

Klimeš, L., 1985. *Slovních cizích slov.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství Praha.

Lepilová, K., 2008. *Přesvědčivá komunikace manažera.* Brno: Computer press.

Linhart, J., Vodáková, A. & Petrusek, M., 1996. *Velký sociologický slovník.* Praha: Akademie věd ČR.

Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, nedatováno *XIV. Spolupráce s odborovou organizací.* [Online]   
Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/XIVSpolupracesodborovouorganizac

Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, nedatováno *XIV.8.1 Kolektivní smlouva.* [Online]   
Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/XIV81Kolektivnismlouva

Putnová, A. & Seknička, P., 2006. *Etické řízení ve firmě.* Praha: Grada.

Randl Partners, advokátní kancelář, s. r. o., 2021. *BUDOUCNOST KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ V ČR POD VLIVEM NOVÝCH TRENDŮ V OECD.*

Remišová, A., 2011. *Etika a ekonomika.* Bratislava: Kalligram.

Rolný, I., 2007. *Etika v podnikové strategii.* Ostrava: KEY Publishing.

Stránský, J., 2008. *Sociální dialog v České republice.* Praha: ČMKOS.

Štalmach, P. & Kottnauer, A., 2001. *Pracovní právo.* Ostrava: Sagit.

Thompson, M., 2004. *Přehled etiky.* Praha: Portál.

Zákon č. 2/1991 Sb., 1991. *Zákon o kolektivním vyjednávání.* místo neznámé:autor neznámý

Zákon č. 262/2006 Sb., 2006. *Zákoník práce.* místo neznámé:autor neznámý