# Profesionalizace odborového funkcionáře a organizační kapacita odborů

Aleš Kroupa

# Akční plán na podporu kolektivního vyjednávání

- **Směrnice EU 2022/2041:** Požaduje vypracování národních akčních plánů pro dosažení 80% pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami.
- **Situace v ČR:** Stávající pokrytí se pohybuje okolo 30 %, 80 % je velmi ambiciózní cíl.
- **Akční plán ČR (2025):** Počítá s legislativními změnami kolektivního vyjednávání u vzájemně si konkurujících organizací a s úpravou podmínek pro rozšiřování kolektivních smluv. Dále s navýšením financí na sociální dialog a vybudováním datové základny pro vyhodnocování změn.
- **Chybějící prvek:** Opatření na profesionalizaci odborových funkcionářů. Pro neshodu sociálních partnerů nebylo navrženo k realizaci.

# Organizační kapacity odborů

- **Klíčové složky kapacity:** Lidské a finanční zdroje, vnitřní demokracie a struktura správy organizace, komunikační kapacity, vyjednávací schopnosti a odborné zázemí odborových organizací.
- Existence odborů závisí aktuálně zejména na vnitřních organizačních kapacitách. Vnější institucionální opora – tradiční zaměstnanecký poměr a organizace práce - postupně oslabuje (úpadek tradičních forem zaměstnávání, technologické změny, změny v organizaci práce).

# Metoda výzkumu

- 26 hloubkových rozhovorů: 9 s představiteli podnikových organizací (2024) a 17 s funkcionáři odborových svazů (2023).
- Podnikové organizace z průmyslu, bankovnictví a zdravotnictví; svazoví funkcionáři z dopravy, stavebnictví, kultury a veřejné sféry.
- Tematická analýza anonymizovaných rozhovorů, kde cílem bylo identifikovat mechanismy ovlivňující odborovou kapacitu.

# Role odborového funkcionáře na podnikové úrovni

- **Typologie rolí (Y. Reshef):** Iniciátor (identifikuje problémy a jejich řešení), Respondent (slaďuje zájmy členů organizace za účelem dosažení konsenzu), Reprezentant (mluvčí vůči vedení).
- **Klíčová postava:** Zástupci zaměstnavatelů i zaměstnanců se shodují, že funkcionář je rozhodující pro životaschopnost odborové organizace.
- **Požadavky na funkcionáře:** Zaměstnavatelé a odbory preferují kvalifikované lídry s ekonomickými a právními znalostmi a schopností vyjednávat konsenzus.
- Kde funkcionáře s uvedenými kompetencemi najít, případně kde a kdy má funkcionář požadované kompetence získat?

# Právní a finanční podmínky profesionalizace, tzv. uvolnění pro výkon funkce

- **Zákonný rámec:** Uvolnění pro výkon funkce představuje překážku v práci z důvodu obecného zájmu (§ 203 ZP). Odbory musí náhradu mzdy uhradit (§ 206 ZP).
- **Finanční zátěž:** Pro většinu organizací je refundace ze samotných členských příspěvků neúnosná; předmět vyjednávání se zaměstnavatelem.
- **Praxe v kolektivních smlouvách (2025):** Soukromý sektor: 57 % KS obsahuje závazek zaměstnavatele hradit náhradu mzdy. Veřejný sektor: 35 % KS hradí náhradu mzdy. Zaměstnavatel je ochoten uhradit jen pojistné za uvolněného zaměstnance (19 % soukromý a 3 % veřejný sektor).

# Neuvolněný vs. uvolněný funkcionář

- **Neuvolněný funkcionář:** Vykonává agendu ve volném čase vedle zaměstnání; čelí vysoké náročnosti a nedostatku času na systematickou a pravidelnou práci s členskou základnou a její zapojení do kolektivního vyjednávání, na získávání nových členů, na průběžné vzdělávání.
- **Uvolněný (profesionální) funkcionář:** Má časovou dotaci pro běžnou agendu, budování důvěry, osobní komunikaci se členy i nečleny, vyhodnocování potřeb a sledování spokojenosti členů, modernizaci služeb a zavádění služeb nových, včetně digitálních technologií.

# Jaké jsou praktické dopady profesionalizace

- **Funkcionář může rozehrát všechny tři v úvodu zmíněné role:** identifikovat problémy a navrhnout řešení (iniciátor), vyjednat konsenzus v členské základně (respondent) a komunikovat problémy a jejich řešení před vedením firmy (reprezentant).
- **Růst členské základny:** Příklad z krajské nemocnice: po vyjednání uvolnění předsedy došlo k nárůstu členské základny o 300 %.
- **Větší zapojení členů do kolektivního vyjednávání:** Příklad z automobilového průmyslu: využití online dotazování pro transparentní hlasování o postupu vyjednávání, průběžné informování o vyjednávání kolektivní smlouvy, aj.
- **Vyšší úspěšnost při kolektivním vyjednávání**
- **Širší a efektivnější poskytování služeb:** např. zavedení AI chatbotů pro právní poradenství a poradenství v BOZP (automobilový průmysl).

# Rizika profesionalizace

- **Ztráta kvalifikace:** Obava ze ztráty původní odbornosti při dlouhodobém uvolnění (opakovaný mandát) vedoucí k preferenci uvolnění jen na část úvazku, přestože existuje zákonný nárok na návrat na původní pracovní místo.
- Riziko tzv. doživotního funkcionáře vzhledem k nízkému zájmu vykonávat funkce ve vedení odborové organizace.

# Závěr a doporučení pro praxi

- **Profesionalizace jako předpoklad:** Uvolnění funkcionáře není cílem samo o sobě, ale nutným předpokladem budování kapacity odborů.
- **Synergie faktorů:** Profesionalizace funguje v součinnosti s materiálním zázemím, vzděláváním a osobnostními předpoklady funkcionářů.
- **Doporučení:** Pro naplnění 80% pokrytí je nezbytné posílit institucionální kapacitu prostřednictvím uvolňování funkcionářů na podnikové úrovni. Slovenský model: právní úprava stanovuje rozsah zaměstnavatelem placeného uvolnění přímo ze zákona podle počtu zaměstnanců podniku (§ 240 ZP SK). Měsíční náhrada mzdy je 15 minut za každého zaměstnance příslušného zaměstnavatele.

# Děkuji za pozornost.

ales.kroupa@rilsa.cz

Výzkumný institut práce a sociálních věcí, v. v. i.
Research Institute for Labour and Social Affairs
Jeruzalémská 1283/9, 110 00 Praha 1
rilsa@rilsa.cz, T: +420 221 015 844
www.rilsa.cz