

Jsou nadnárodní společnosti dobré pro odbory?

Důkazy ze šesti zemí střední
a východní Evropy

Editoval
Martin Myant

etui.

Jsou nadnárodní společnosti dobré pro odbory? Důkazy ze šesti zemí střední a východní Evropy

Jsou nadnárodní společnosti dobré pro odbory?

Důkazy ze šesti zemí střední
a východní Evropy

Editoval
Martin Myant

© Vydavatel: ETUI aisbl, Brusel, 2023

Všechna práva vyhrazena

Tisk: ETUI Printshop, Brusel

D/2023/10.574/01

ISBN: 978-2-87452-657-2 (tištěná verze)

ISBN: 978-2-87452-658-9 (elektronická verze)



ETUI je spolufinancován Evropskou unií . Vyjádřené názory a názory jsou však pouze názory autora (autorů) a nemusí nutně odráž et názory Evropské unie nebo ETUI. Evropská unie ani ETUI za ně nemohou nést odpovědnost.

Obsah

| | |
|--|-----|
| Martin Myant | |
| Kapitola 1 | |
| Nadnárodní společnosti a odbory: shrnutí výsledků..... | 7 |
| Branko Bembič | |
| Kapitola 2 | |
| Slovensko: Od korporativismu k lokalizovanému konfliktu..... | 25 |
| Adam Šumichrast a Monika Martišková | |
| Kapitola 3 | |
| Česko: Přetrvávání sociálního dialogu tváří v tvář neochotě nadnárodních společností | 51 |
| Adam Šumichrast a Pavol Bors | |
| Kapitola 4 | |
| Slovensko: Krušné začátky následované určitou stabilizací | 71 |
| Tibor Meszmann | |
| Kapitola 5 | |
| Maďarsko: Omezený terén pro sebeorganizaci a akci | 89 |
| Jan Czarzasty a Maciej Pańków | |
| kapitola | |
| Polsko: Dělalji, protože mohou – oportunistické chování nadnárodních společností | 113 |
| Aurelian Muntean | |
| Kapitola 7 | |
| Závislost, adaptace a přežití: sociální dialog v nadnárodních korporacích v Rumunsku | 135 |

Seznam tabulek

| | |
|---|-----|
| Tabulka 1.1 Procentní podíl na přidané hodnotě podniků se zahraniční účastí na celku podnikové hospodářství, ve výrobě, v motorových vozidlech a v maloobchodě, 2019..... | 12 |
| Tabulka 1.2 Procentní podíl na zaměstnanosti podniků se zahraniční účastí na celku podnikové hospodářství, ve výrobě, v motorových vozidlech a v maloobchodě, 2019..... | 12 |
| Tabulka 1.3 Osobní náklady na zaměstnance v podnicích se zahraniční majetkovou účastí v procentech úrovně pro tuzemské společnosti, 2019..... | 13 |
| Tabulka 1.4 Produktivita práce v podnicích se zahraniční účastí v procentech úrovně pro tuzemské společnosti, 2019..... | 13 |
| Tabulka 3.1 Přítomnost odborů a odhadovaná míra pokrytí v českém automobilovém průmyslu průmysl, 2016 | 55 |
| Tabulka 3.2 10 největších maloobchodních prodejců supermarketů v Česku, 2020..... | 61 |
| Tabulka 5.1 Zastoupení zaměstnanců v hlavních nadnárodních společnostech v maďarském automobilovém sektoru..... | 95 |
| Tabulka 5.2 Zastoupení zaměstnanců v maďarských nadnárodních maloobchodních společnostech..... | 104 |
| Tabulka 7.1 Maloobchod a automobilový průmysl 11 nejvýznamnějších společností z hlediska zaměstnanců fluktuace a koncentrace pracovní síly | 141 |

Seznam figur

| | |
|---|----|
| Obrázek 1.1 Stav přímých zahraničních investic jako procento HDP v letech 1990 až 2021 | 9 |
| Obrázek 1.2 Nominální náhrada na zaměstnance, procento německé úrovně, 1991 až 2021..... | 11 |
| Obrázek 2.1 Pokrytí kolektivních smluv, členství v odborech a hustota ve Slovinsku, 1991 až 2020 | 27 |
| Obrázek 2.2 Bankovní úvěry nefinančním podnikům a objem přímých zahraničních investic, procento HDP, Slovinsko, 1995-2019 | 28 |
| Obrázek 4.1 Přímé zahraniční investice na Slovensku: příliv, roční | 72 |

Kapitola 1

Nadnárodní společnosti a odbory: shrnutí výsledků

Martin Myant

1. Klíčové otázky

Nadnárodní společnosti (MNC) často investují v zemích s nižšími mzdami a horším zastoupením odborů než ve své domovské zemi. Zřejmým očekáváním, které se opakuje ve většině standardní literatury o managementu (Leat 2003: 282-3), je, že to povede k obecně silnější pozici kapitálu ve vztahu k práci se zaměstnavateli, kteří budou schopni využít větší dělbu práce a hrát o jednu lokalitu proti další. Existovala však také naděje, že se od nadnárodních společností dalo očekávat, nebo by je bylo možné přesvědčit, aby zlepšily podmínky v hostitelských zemích přenesení m praxe ze své domovské země. To je jedna z několika hypotéz v rozsáhlém souboru výzkumu evropské zkušenosti, na něž se odkazuje níže. Vzbudilo to pozornost v USA, kde se evropské nadnárodní společnosti často rozhodly založit své sídlo v jižních státech se silnými protiodborovými tradicemi. AFL-CIO koordinovalo kampaň podpořenou podrobnými informacemi o chování vybraných nadnárodních společností v těchto jižních státech (AFL-CIO 2019) a doufalo, že je přesvědčí, aby udělily odborům stejnou pozici, jakou jsou ochotny přijmout v Evropě a které často se verbálně zavazují v prohlášeních o globální politice.

Cílem této knihy je analyzovat chování nadnárodních společností, když působí ve skupině zemí střední a východní Evropy, které vstoupily do EU v roce 2004 (Česko, Maďarsko, Polsko, Slovensko a Slovinsko) a v roce 2007 (Rumunsko). Kapitoly jsou napsány odborníky z těchto zemí a obsahují některé základní informace o jednotlivých zemích, po nichž následují případové studie obvykle dvou nově přichodících nadnárodních společností v automobilovém sektoru a dvou maloobchodních sektorů. Analýzy jsou založeny jak na publikovaných zdrojích, tak na hloubkových rozhovorech se zástupci odborů jak na podnikové, tak sektorové úrovni a s menším počtem nezávislých odborníků a zástupců managementu. Velká většina zahrnutých nadnárodních společností je ze západní Evropy, i když s malým zastoupením východoasijských společností a existuje jeden případ z jiného nového členského státu. Tato řada poskytuje kontrast v domácí praxi, pokud jde o vztahy se zaměstnanci.

Jednoduchá otázka zní, zda lze při investování v jiném členském státě EU očekávat, že nadnárodní společnosti budou respektovat práva zaměstnanců ve stejné míře jako doma. Z těchto případových studií vyplývá, že vedle široké rozmanitosti případů nadnárodních společností jen zřídka přenášejí osvědčené postupy ze svých domovských zemí dobrovolně nebo dobrovolně, i když příliš itostně tak činí. Mnohem častěji je třeba je přesvědčovat a výsledek závisí na chování nadnárodních společností a na síle a činnosti odborů jako aktivních společných tvůrců pracovních vztahů a nikoli pouze jako pasivních příjemců systémů.

rozhodují managementy. Každá kapitola se proto zabývá zdroji moci, které mají odbory k dispozici, a strategiemi, které uplatňují, aby zajistily práva na zastupování a kolektivní vyjednávání a v konečném důsledku hájily a zlepšovaly podmínky zaměstnanců.

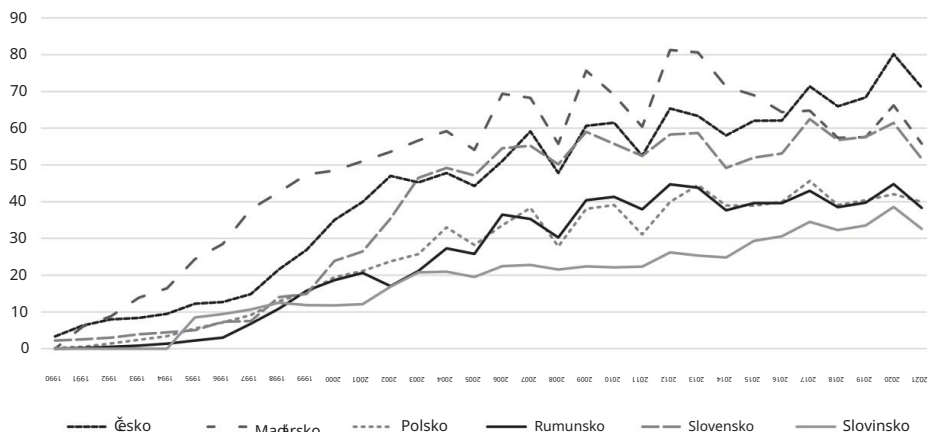
Tato kapitola nejprve poskytuje komparativní pozadí příjmů zahraničních investic (FDI) a nadnárodních společností ve vybraných zemích a ukazuje, jak to bylo ovlivněno různými vládními strategiemi a jak se prostředí stalo atraktivním pro nadnárodní společnosti. Následující oddíly přebírají body z kapitol o jednotlivých zemích, z nichž každá stojí samostatně jako samostatná studie jedné země. Cílem je nalézt společné prvky a kontrasty ve strategiích nadnárodních společností a odborů na základě předpovědí z existující literatury. To zahrnuje zvažení strategií nadnárodních společností a odpovědí odborů na základě zdrojů moci, které mají k dispozici.

2. Transformační strategie a otevření nadnárodních společností

Pět ze zde studovaných zemí vzešlo po roce 1989 ze státního socialismu s centrálně plánovanými ekonomikami a integrací do ekonomického bloku ovládaného SSSR. Široce se řídily radami mezinárodních agentur (MMF a Světová banka), aby otevřely své ekonomiky a aplikovaly jednotný směnný kurz (nahrazující předchozí systém vícesměnných kurzů) s masivními devalvacemi od předchozího oficiálního kurzu. Velká část zavedené průmyslové základny nedokázala konkurovat v novém otevřeném prostředí po ztrátě tradičních trhů a zavedení vysoce restriktivní měnové a fiskální politiky. Privatizační strategie, když zdůrazňovaly rychlou privatizaci do domácího vlastnictví, ziskaly uznání od mezinárodních agentur, ale nepřispěly ke zlepšení podnikových schopností a spíše pomohly potvrdit zánik zavedených průmyslových odvětví. Výsledkem byly strukturální posuny v ekonomikách s prudkým poklesem u velké části zpracovatelského průmyslu, i když suroviny, polotovary a jednodušší průmyslové výrobky si vedly spíše lépe díky nízkým mzdám a nízkým směnným kurzům. Slovinsko, které se vynořilo z jugoslávského samostatného socialismu, sledovalo poněkud odlišnou strategii, která zachovala vícesměnný kurz a zaznamenala méně dramatickou strukturální změnu. Tento větší stupeň kontinuity se ukázal jako důležitý pro průmyslové vztahy.

1. Pozadí transformace bývalých socialistických ekonomik pokrývá Myant a Drahokoupil (2011).

Obrázek 1.1 Stav pří mých zahraniční ch investic jako procento HDP, 1990 až 2021



Zdroj: Vypočteno z databáze UNCTAD, <https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report?tab=Annex%20Table> a databáze Světové banky, https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?locations=CZ-HU-PL-RO-SK-SI&name_desc=false

Přicházejí cí nadnárodní společnosti byly stále více vítány jako spása. Mohly vyřešit problém „budování kapitalismu bez kapitalistů“ (Eyal et al. 1998), což znamená, že přinesly vlastní kům finanční zdroje, pří stup k novým technologiím a globální prodejní síť. Obrázek 1.1 ukazuje růst zásob PZI v poměru k HDP. Roční výkyvy nejsou nijak zvlášť důležité, odrážejí částečně změny směnných kurzů a částečně konkrétní investice, jako je zahraniční převzetí velké energetické společnosti, které mohou dominovat výsledkům za jeden rok. Vzestup v roce 2020 následovaný poklesem v roce 2021 odrážejí pokles a poté nárůst úrovně HDP související s pandemií Covid-19. Celkový obrázek je tedy velký příliv v době přistoupení zemí k EU a poté zploštění přibližně od roku 2008. V té době už typy firem, které měly zájem o příchod, z velké části zavedly své operace a prostor pro nové investice byl také omezen rostoucím nedostatkem vhodné pracovní síly, umocněným významnou emigrací do západoevropských zemí, kde byly vyšší platy.

Rozdíly mezi zeměmi v průběhu a načasování přílivu PZI odrážejí rozdíly v privatizační strategii, v politikách investičních pobídek a ve vnímání dané země nadnárodními společnostmi, když postupně překonávaly počáteční pochybnosti a získávaly důvěru v region jako celek.

Maďarsko bylo prvním vůdčem prosazujícím privatizační strategii, která zahrnovala prodej zavedených podniků zahraničními společnostmi částečně jako prostředek ke splacení dluhů nahromaděných v průběhu let před rokem 1989. Poté, co se Viktor Orbán stal premiérem v roce 2010, došlo k určitému obratu ve strategii. Spoléhání se na zahraniční společnosti a návrat k domácímu vlastnictví v některých sektorech. Model závislosti na zahraničních firmách v moderních technologiích a exportně orientované výrobě však zůstal nezměněn.

V Česku byl v 90. letech 20. století kladen silný důraz na masovou privatizaci domácích i vlastních i kům spolu s některými významnými prodejci zahraničních i nadnárodních i společností v naději, že e přispějí ke zlepšení úrovně konkurenceschopnosti. V tomto ohledu byl prodej automobilky Škoda společnosti Volkswagen z roku 1991 jednoznačným úspěchem, zatímco firmy převedené do tuzemského soukromého vlastnictví vesměs neuspěly. Největší příliv zahraničních iho kapitálu přišel v letech po roce 2000, kdy vláda hledala příjmy na pokrytí ztrát dřív ve privatizovaných podnicích a vsadila na zahraniční i nadnárodní společnosti jako na jádro nové ekonomické strategie. Finanční pobídky a investice do infrastruktury udělaly z Česka „ konkurenční stát“ (Drahokoupil 2009), který dělal vše pro to, aby se vyrovnal svým sousedům v atraktivitě pro zahraniční společnosti a předčil je.

Ke stejnému výsledku o něco později dospělo i Slovensko, které rovněž prošlo neúspěšným obdobím i privatizace do domácích iho vlastnictví . Jeho poloha, průmyslová základna a politická reputace za premiéra Vladimíra Mečiara během velké části 90. let, zmiňovaná ve 4. kapitole, přispěly k tomu, že e bylo nejméně do konce tohoto desetiletí méně atraktivní než Česko.

Když se všechny tyto tři země připravovaly na vstup do EU, všechny soutěžily o investiční projekty. Další tři země – Polsko, Rumunsko a Slovinsko – dosahovaly vysoké úrovně zahraničních iho vlastnictví pomaleji.

Polsko bylo ve skutečnosti od začátku 90. let poměrně rychle mimo míru s politikami na přilákání vnitřních i ch investic, ale jeho následné ekonomické strategie ponechaly větší část zavedené ekonomické základny ve státním i nebo společném státním i a soukromém vlastnictví . Jako větší ekonomika s větší iho domácí iho trhem byla také méně závislá na exportně orientované výrobě, což je klíčová oblast pro příchozí PZI. V moderní výrobě však byly stále rozhodující zahraniční společnosti.

Pomalejší průběh privatizace zažilo i Rumunsko. Pro zahraniční investory byla od začátku méně atraktivní kvůli větší geografické vzdálenosti od západní Evropy, méně rozvinuté průmyslové základně a pochybám o její iho politickém směřování . Během 90. let se zdálo být méně zjevně přátelské k zahraničním společnostem, i když se to změnilo s příjmem k EU. Ve skutečnosti to byla země, ve které měly nadnárodní společnosti nejzřetelnější příjmový vliv na vládní politiku, a tedy na systém průmyslových vztahů.

Jasnější výjimkou v této skupině zemí zůstává Slovinsko. Vyhnula se jak masové privatizaci, tak masovému prodeji zahraničních i nadnárodních i společností, což vedlo k pomalejšímu příjmu iho příjmových zahraničních i ch investic a jejich menší ekonomické roli. Korporativistický model bez zahraničních iho vlastnictví , nastolený v 90. letech, přisoudil odborům nezvykle prominentní roli. Tento model prošel se vstupem do EU určitou transformací , která vedla ke změnám v pracovněprávních i ch vztazích , jak je vysvětleno v kapitole 2. Následovaly změny ve vlastnických strukturách po hospodářské krizi v roce 2008. Příchozí PZI tak přicházely později než v ostatních i ch zemích , příliv kapitálu se zrychloval, zatímco jinde stagnoval nebo klesal. I poté přetrvávaly rozdíly s ostatními zeměmi, protože iho vnitřní investice byly častěji záležitostí akvizice funkcí a životaschopné společnosti se zavedenou odborovou organizací .

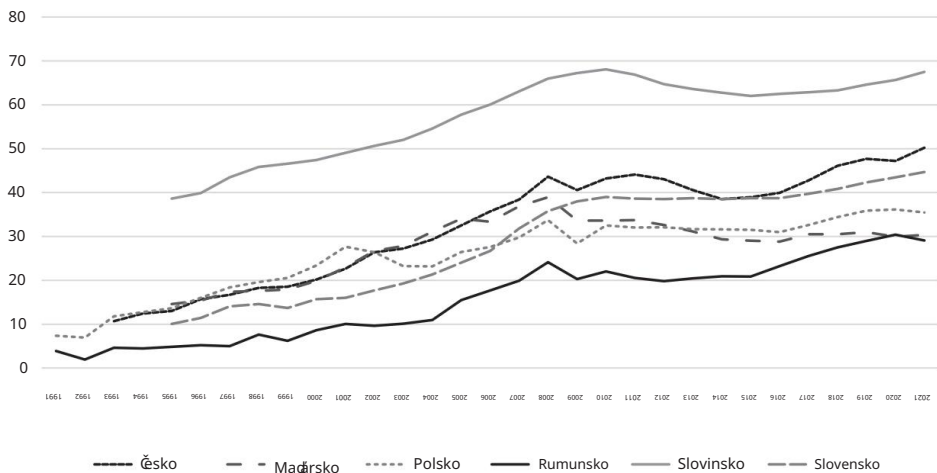
Literatura rozlišuje dva široké motivy pro vnitřní investice (Dunning 1993).

První m je snížení nákladů, druhým je přístup na trh. V druhém případě nejsou nízké mzdy relevantní pobídkou, protože se pravděpodobně projeví i v nižší kupní síle obyvatelstva. V první případě budou nízké mzdy pravděpodobně hlavním faktorem povzbuzujícím investice pro exportně orientované výrobní společnosti.

Jak je uvedeno níže, tyto dva motivy pro investice mají také důsledky pro odborové strategie, protože v druhém případě se mezinárodní solidarita jeví jako efektivnější zdroj moci.

Obrázek 1.2 ukazuje vývoj mezd v těchto šesti zemích jako procento německé úrovně, což je člen EU s vyššími příjmy, odkud pochází velká část vnitřních investic. Bohužel nejsou k dispozici srovnatelná data v databázi AMECO pro všechny země od roku 1991. Nicméně podstatné poselství je jasné. Nominální mzdy byly ve všech případech malým zlomkem německé úrovně na počátku 90. let. Mezera se poněkud uzavřela v letech do roku 2008, poté se trend ke konvergenci alespoň na několik let zastavil. V tomto ohledu je Slovinsko odlehlou oblastí s výrazně menším mzdovým rozdílem, který činí zemi méně atraktivní pro investice do typu exportně orientované výroby založené na nízkých mzdách, která dominuje v ostatních zemích, jak je vysvětleno níže. Rumunsko začalo z nejnižšího základu, ale do konce období stahovalo mezeru. Už tehdy nízká úroveň mezd zanechávala nedostatek pracovních sil v několika odvětvích, protože pracovníci využili příležitosti emigrovat a hledat vyšší plat.

Obrázek 1.2 Nominální náhrada na zaměstnance, procento německé úrovně, 1991 až 2021



Zdroj: databáze AMECO, https://dashboard.tech.ec.europa.eu/qs_digit_dashboard_mt/public/sense/app/667e9fba-eea7-4d17-abf0-ef20f6994336/sheet/2f9f3ab7-09e9-461165-/analýza

Martin Myant

3. Závislost na příchozích nadnárodních společnostech

Nadnárodní společnosti byly považovány za hlavní zdroj dynamiky a růstu v ekonomikách střední a východní Evropy, přinášející nové technologie a modernizaci. Je obtížné přesně vypočítat jejich přínos, protože rostoucí podíl zahraničního vlastnictví v ekonomikách částečně odráží převzetí firem v domácím vlastnictví a také rychlejší růst od nadnárodních společností. Nicméně různé výpočty naznačují, že role prvního z těchto vysvětlení může být malá. Podle jednoho odhadu pro Česko by nedošlo v letech 1996 až 2009 k výraznému hospodářskému růstu bez příspěví nadnárodních společností (Chmelař et al. 2016). Celkově vzato tyto body odůvodnily použití termínu „závislý“ k popisu ekonomik v regionu (Nölke a Vliegenthart 2009; Myant 2018), i když s výhradou, že míra závislosti se mezi zeměmi jasně liší.

Tabulka 1.1 Procentní podíl na přidané hodnotě podniků se zahraniční účastí na celkových obchodech ekonomika, výroba, automobilový průmysl a maloobchod, 2019

| | Ekonomika podniku | Výrobní | Automobily | Maloobchodní |
|-----------|-------------------|---------|------------|--------------|
| Česko | 42,7 | 59,9 | 93,2 | 48,5 |
| Maďarsko | 46,1 | 65,1 | 95,3 | 40,3 |
| Polsko | 32,1 | 46,4 | 88,6 | 41,2 |
| Rumunsko | 42,4 | 66,7 | 90,1 | 39,2 |
| Slovensko | 46,3 | 70,5 | 97,7 | 43,1 |
| Slovinsko | 27,8 | 37,0 | 72,8 | 48,0 |

Zdroj: vypočteno z databáze Eurostatu, sbs_na_sca_r2 a fats_g1a_08

Tabulka 1.2 Procentní podíl na zaměstnanosti firem se zahraniční účastí na celkovém podnikání ekonomika, výroba, automobilový průmysl a maloobchod, 2019

| | Ekonomika podniku | Výrobní | Automobily | Maloobchodní |
|-----------|-------------------|---------|------------|--------------|
| Česko | 28,4 | 44,8 | 85,6 | 31,8 |
| Maďarsko | 25,1 | 49,8 | 91,2 | 23,6 |
| Polsko | 21,0 | 34,2 | 82,8 | 25,2 |
| Rumunsko | 28,6 | 49,0 | 91,7 | 25,7 |
| Slovensko | 28,0 | 52,1 | 94,6 | 23,6 |
| Slovinsko | 23,5 | 34,3 | 71,5 | 46,5 |

Zdroj: Tabulka 1.1

Podíl podniků se zahraniční majetkovou účastí na přidané hodnotě a zaměstnanosti na celkové podnikové ekonomice, zpracovatelském průmyslu, automobilovém průmyslu a maloobchodu jsou uvedeny v tabulkách 1.1 a 1.2. Podniková ekonomika nezahrnuje veřejné služby a správu, takže podíl na celkové zaměstnanosti bude poněkud nižší. Tyto údaje potvrzují větší význam zahraničního vlastnictví v Česku, Maďarsku a na Slovensku a do roku 2019 také v Rumunsku.

V Polsku a Slovinsku zůstává díky těmto opatřením méně důležitý. Podíl v

zaměstnanost je trvale nižší než podíl na přidané hodnotě, což odráží vyšší produktivitu ve společnostech se zahraničním vlastnictvím než ve společnostech v domácím vlastnictví.

Tabulka 1.3 Osobní náklady na zaměstnance ve společnostech se zahraničním vlastnictvím jako procento úrovně společností vlastněných v tuzemsku, 2019

| | Ekonomika podniku | Výrobní | Automobily | Maloobchodní |
|-----------|-------------------|---------|------------|--------------|
| Česko | 187,7 | 184,1 | 230,4 | 201,7 |
| Maďarsko | 255,9 | 187,9 | 196,8 | 219,0 |
| Polsko | 178,2 | 166,7 | 161,4 | 207,5 |
| Rumunsko | 184,0 | 208,8 | 82,3 | 186,8 |
| Slovensko | 221,9 | 220,0 | 242,6 | 245,7 |
| Slovinsko | 125,6 | 112,7 | 106,3 | 106,4 |

Zdroj: jako tabulka 1.1

Tabulka 1.4 Produktivita práce v podnicích se zahraničním vlastnictvím v procentech z úrovně podniků v tuzemsku, 2019

| | Ekonomika podniku | Výrobní | Automobily | Maloobchodní |
|-----------|-------------------|---------|------------|--------------|
| Česko | 196,4 | 166,4 | 164,7 | 208,3 |
| Maďarsko | 245,8 | 182,6 | 162,9 | 241,4 |
| Polsko | 196,9 | 162,3 | 138,2 | 192,3 |
| Rumunsko | 183,2 | 157,7 | 66,5 | 173,4 |
| Slovensko | 259,4 | 209,3 | 178,3 | 211,6 |
| Slovinsko | 136,6 | 116,0 | 101,4 | 112,6 |

Zdroj: Tabulka 1.1

Údaje uvedené v tabulce 1.3 týkají cí se relativních osobních nákladů, kategorie zahrnují cí povinné příspěvky na pojištění, ale dominují jí mzdy, ukazují na téměř všeobecně vyšší mzdy v nadnárodních společnostech. To platí téměř pro všechna odvětví, i když s určitými odchylkami v rozsahu a výjimkou zde zaznamenaného velmi malého sektoru motorových vozidel v domácím vlastnictví v Rumunsku, který existuje vedle některých činností nadnárodních společností s nízkými mzdami. Rozdíl je nejmenší pro Slovinsko, a to jak pro celkovou podnikovou ekonomiku, tak pro výrobu a maloobchod. Totéž platí pro relativní produktivitu uvedenou v tabulce 1.4, pro kterou vysoké úrovně v nadnárodních společnostech ponechávají prostor pro vyšší ziskovost než u firem vlastněných domácími společnostmi.

Jak ukazují tabulky 1.1 a 1.2, role podniků se zahraničním vlastnictvím je vyšší ve výrobě než v podnikové ekonomice jako celku. V Polsku a Slovinsku jsou opět méně důležité, zatímco v ostatních čtyřech zemích tvoří většinu přidané hodnoty. Produkční strategie nadnárodních společností byly popsány a analyzovány jinde (Myant 2018). Nadnárodní společnosti, které lákaly ke koupi nebo častěji zakládání výrobních závodů ve střední a východní Evropě nízkými mzdami, investovaly nejprve do jednodušších produktů a procesů, méně ziskových produktů a starších modelů, někdy přímo převáděly výrobu ze západní Evropy. Zveřejněné statistiky ukazují nižší produktivitu než v

v západní Evropě, ale není to nutné proto, že pracovníci jsou méně produktivní, pokud jde o práci, kterou skutečně vykonávají. Často je to důsledek nižší cen výrobků díky nižší mzdám, což vede k tomu, že se produkce po přesunu výroby do těchto zemí jeví jako nižší.

Dalším klíčovým bodem je, že příchozí společnosti nepřinesly celou škálu svých aktivit. Výzkum a vývoj a nejnovější technologie měly tendenci zůstat v domovských základnách společností, takže zařízení ve střední a východní Evropě byla integrována do širší evropské ekonomiky jako vedlejší a závislé prvky. Výzkum byl s větší pravděpodobností prováděn ve významném měřítku, kdy nadnárodní společnosti převzaly zavedené společnosti se zavedenými produkty a značkami, jako v případě automobilky Škoda v České republice a ještě zřetelněji u mnoha společností ve Slovinsku.

Jak je uvedeno výše, vyšší mzdy ve Slovinsku způsobily, že čistě subdodavatelská strategie byla pro zahraniční investory stejně neatraktivní.

Dominantní role nadnárodních společností je velmi jasná pro automobilový sektor jak v přidané hodnotě, tak v zaměstnanosti, přičemž v domácí m vlastnictví zůstává velmi málo, i když o něco více v případě Slovinska. Produktivita a mzdy jsou také vyšší v zahraničních nadnárodních společnostech, i když rozdíly jsou malé pro Slovinsko a záporné pro Rumunsko. Výroba zahrnuje některé pracnější činnosti, ale také rozsáhlou montáž s využitím nejnovějších technologií. Zde se místa s nižšími mzdami využívají pro méně ziskové modely, zejména menší vozy, což opět vyvolává dojem nižší produktivity i při stejné výrobní technologii jako v západní Evropě. Tyto velké montážní továrny vytvořily příznivé podmínky pro činnost odborů, ale společnosti s více závody mají také další zbraň – vyhrožovat přesunem výroby mezi závody a zeměmi. Ačkoli se to v případě padových studiích ve formě přírodních hrozeb neobjevuje, vnímá potřeba neodrazovat nadnárodní společnosti od udržení investic je faktorem, který povzbuzuje odbory, aby byly vstřícné požadavkům společností.

Maloobchod nabízí poněkud jiný obrázek. Nadnárodní společnosti se zdají být méně dominantní v sektoru jako celku kvůli pokračující přítomnosti mnoha menších obchodů v domácí m vlastnictví. Údaje v tabulkách 1.1 a 1.2 ukazují podobné podíly za nadnárodní společnosti jako za podnikovou ekonomiku jako celek. Rozdíl mezi zahraničními a domácími společnostmi je však obrovský, přičemž prvně jmenované absolutně dominují ve větších celcích a ve velkých obchodních řetězcích. Zůstávají výrazně produktivnější a platí podstatně vyšší mzdy.

Nadnárodní společnosti jsou také zodpovědné za převážnou většinu členů odborů a odborově organizovaných pracovišť v odvětví. Sjedení odborů je v maloobchodě obtížné kvůli rozptýlené povaze pracovišť, vysoké úrovni nejistých pracovních postupů a rychlé fluktuaci pracovních sil. Mezi lokalitami v různých zemích však neexistuje konkurence o pracovní místa a to může být jedním z faktorů, které usnadňují spolupráci a solidaritu přes mezinárodní hranice. Jak ukazují případové studie, odbory v maloobchodě jsou mnohem pozitivnější ohledně potenciálu mezinárodních kontaktů než odbory v automobilovém sektoru. Mezinárodní podpora se v některých případech jeví jako zásadní zdroj pro odbory, zatímco nedostatek aktivní podpory může být zdrojem frustrace v automobilovém průmyslu. sektor.

4. Strategie nadnárodních společností

Právní a institucionální prostředí, které nadnárodní společnosti nacházejí, když investují ve střední a východní Evropě, bylo popsáno v různých srovnávacích studiích kolektivní ho vyjednávání, odborů a průmyslových vztahů (Müller et al. 2019; Myant 2023).

Ve srovnání se západní Evropou se odbory jeví jako méně příznivě umístěné s obecně nižší hustotou členství. Kolektivní vyjednávání je méně pevně zakořeněné a v drtivé většině se zaměřuje spíše na společnost než na sektor nebo národní úroveň. Právní rámce, revidované v letech po roce 1989, zajistily zaměstnancům základní práva a ochranu a stanovily pravidla a podmínky pro legální existenci odborů, pro stávky a pro kolektivní vyjednávání. Existují však určité rozdíly mezi zeměmi a určité změny v průběhu času, které, jak ukazují následující kapitoly, mohou způsobit podstatné rozdíly ve zdrojích moci odborů. Jasným příkladem je Rumunsko, které v roce 2011 zaznamenalo dramatické změny od systému příznivějšího než většina ostatních ke kolektivnímu vyjednávání na systém, který kladl na odbory tvrdé podmínky pro právo zastupovat zaměstnance a který fakticky ukončil odvětvové a celostátní vyjednávání. Slovinsko se také lišilo silnějšími strukturami odvětvového a národního vyjednávání, které, přestože bylo oslabeno v důsledku vstupu do EU a finanční krize v letech 2008–2009, nadále označuje zemi za zemi s nejsilnějšími odbory.

Stávající literatura obsahuje několik předpovědí, jak by se nadnárodní společnost mohla chovat v hostitelské zemi (shrnutí v Drahokoupil et al. 2015). Oblasti debaty se soustředily na to, jak dalece přenášejí své domácí praktiky a jak dalece přijímá prostředí hostitelské země, s prostorem pro hybridní řešení a také pro některé další možnosti, jako je použití hostitele k úniku ze silného zastoupení zaměstnanců doma nebo dokonce experimentovat s novými systémy, které by pak mohly být zavedeny také v domovské zemi (Morgan 2001: 19–20; Lane 2001; Meardi et al. 2011; Bluhm 2007; Krzywdzinski 2011). Případové studie v následujících kapitolách poskytují určitou podporu zavedeným vysvětlením a zároveň ukazují flexibilitu a vývoj strategií nadnárodních společností, když se společnosti dozví dají více o prostředí a jejich možnostech.

Optimistický názor, že nadnárodní společnosti by se mohly stát činiteli podporujícími tendenci ke sblížení systémů zaměstnaneckých vztahů směrem k systémům, které dávají práci silnější hlas, byl silně zpochybněn (Katz a Wailes 2014). Ve skutečnosti je běžnější rada v učebnicích managementu, že „to, co nemohou a neměli by dělat, je snažit se změnit místní kulturu“ (Tayeb 2000: 444). Ani to, co by se v následujících kapitolách dalo považovat za nejlepší příklady, nemusí nutně ukazovat přenos dobré praxe. Poměrně dobré vztahy Volkswagenu s odbory v Česku, Polsku a na Slovensku lze tedy interpretovat jako společnost ochotně akceptující zavedené odborové organizace po nákupu bývalých státních podniků. Takové investice do brownfieldů skutečně trvale poskytují odborům lepší pozici než investice na zelené louce, ve kterých musí být odborová organizace založena od nuly. Volkswagen, jeden z prvních velkých investorů ve střední a východní Evropě, tak rád zvolil trasu brownfieldu právě proto, že o méně děsilo regionální prostředí včetně přítomnosti odborových organizací zděděných z minulosti.

Bylo citováno několik pří padů, kdy nadnárodní společnosti považovaly za samozřejmé, že by mělo existovat nezávislé zastoupení zaměstnanců a pracovat na zavedení německého systému, například v některých konkrétních podnicích v Maďarsku (Drahokoupil et al. 2015) a v Rusku (Krzywdzinski 2014). ale jsou vzácné. Příkladem v následujících kapitolách je Mercedes-Benz v Maďarsku.

I v případech, kdy jsou odbory přijímány s malými pochybnostmi, ať už zděděné z minulosti nebo nově založené, se vztahy mohou časem zhoršit, protože se zaměstnavatel více uvědomuje slabost odborů, jako je tomu ve Stellantis na Slovensku. Snadný začátek navíc neznamená, že nedojde ke konfliktům, jako tomu bylo v Mercedes-Benz v Maďarsku, nebo že se vztahy časem nezhorší. Zástupci odborů stejně trvají na tom, že musí bojovat o zisky, když čelí zdánlivě dobrým zaměstnavatelům, jako když čelí jasně nepřátelštějším. Rozdíl se týká problémů nastolených ve sporech, a tedy konkrétních zisků, kterých odbory dosahují, a jak je uvedeno níže, metod, které používají.

Očekávání přenosu praktik z domovské země je často spojeno s přesvědčením, že „kultura“ společnosti silně ovlivňuje chování. Tvrdí se, že konkurenční pozice firem je postavena na určitých „základních kompetencích“ (Hamel a Prahalad 1996; Morgan 2001: 4), které by mohly zahrnovat kooperativní zaměstnanecké vztahy. To nachází určitou podporu v některých rozhovorech s odbory, ale v jiných je odmítnuto. Jedním z problémů je, že kultura může být až tak záležitostí image, která se nemusí nutně odrážet v činnosti: požadavek maloobchodníků s pří padovými studii v několika zemích skrýt svou identitu by mohl naznačovat, že realita je v rozporu se zdáním. Dalším problémem je, že existují velké rozdíly mezi jednotlivými manažery a mnoha místními manažery – což je zvláště důležitá úroveň v maloobchodě s jeho malými, rozptýlenými prodejny – neznalí pravidel a zákonů a jakýchkoli globálních dohod společnosti, ale příliš si vědomi tlaku na to, aby dosáhli prodejních cílů. Na národnosti často záleží. Docela běžná představa, uváděná například v maďarském automobilovém sektoru, je, že první manažeři jsou cizinci, ale pak je nahrazují místní manažeři, kteří jsou méně sympatičtí a nemají pochopení pro role odborů. Někteří se také mohou záměrně snažit vypadat drsně, jak je vyjádřeno v konceptu „kompradorských elit“ místního původu, snažících se získat uznání za to, že jsou „svatější než ty“, což znamená ráznější než jejich zahraniční zaměstnavatelé (srov. Zarycki 2007).

Přenesení domácích praktik může také znamenat přenesení nepřátelství na odbory. Zdá se, že jde o pří stup německých maloobchodních diskontních řetězců, uplatňovaný s velkým odhodláním. Pro Slovinky jejich přítomnost znamená jasné zhoršení ve srovnání se standardními podmínkami. Jedná se o specifický druh společnosti, který se vymyká obvyklému vnímání německých průmyslových vztahů.

V některých případech je země původu ukazatelem myšlení společnosti. Východoasijské společnosti jsou často nepřátelštější, jak dokládají jihokorejská Kia na Slovensku a Hyundai v Česku, obě propojené v rámci Hyundai Motor Group, a japonská společnost Suzuki v Maďarsku. Pokrytí prvními dvěma však ukazuje, že mohou být dotlačeni k neochotnému přijetí právních a institucionálních rámců země, v nichž působí. To opět svědčí o průmyslových vztazích

.....

systémy nejsou jednoduše zavedeny nadnárodními společnostmi, ale jsou výsledkem protichůdných vstupů od různých aktérů, včetně nejzjevněji odborů, zaměstnanců a soudů.

Hypotéza, že země střední a východní Evropy mohou nadnárodními společnostem poskytnout testovací základnu pro nové systémy zaměstnaneckých vztahů, nenachází v níž a uvedených případových studiích jednoznačné potvrzení. Zástupci odborů poměrně často poukazují na přínos mezinárodní spolupráce, pokud jde o informace, které poskytuje o iniciativách managementu jinde. Mohou si doma ověřit, zda to, co je jim navrženo, skutečně odpovídá praxi firmy, jak může zaměstnavatel tvrdit, nebo jde o novinku, která se nejprve zkouší u nich, jak tomu někdy může být. Nelze však potvrdit, že se jedná spíše o záměrnou strategii z ústředí společnosti než o iniciativu místního managementu, i když v případě, že by se iniciativa pro management v jedné zemi osvědčila, mohla by být implementována i v jiných zemích.

Realitě je v mnoha případech bližší pojem oportunistické adaptace, jak je formulován k popisu zkušeností v Polsku (Czorzasty 2014; Czorzasty 2019: 469). Mnoho nadnárodních společností tedy nevidí důvod k přijetí odborů, pokud se jim lze vyhnout. Pokud je nějaká forma zastupování zaměstnanců nevyhnutelná, pak je pro zaměstnavatele lepší, když zástupce navrhuje a řídí vedení. Jak uvádí jedna z rumunských případových studií, pro management jde všechno mnohem snáz, pokud si může vybrat zástupce: jednání může skončit za dvě hodiny, včetně oběda na rozloučenou.

Nadnárodní společnosti proto nereprodukuje své domovské instituce, ale přizpůsobují se, někdy postupně, novému prostředí. Mohou spíše využít výhod slabších institucí a slabšího ho zakotvení kolektivního vyjednávání, než aby je zpochybňovali. Mohou pracovat se zákony a praktikami, které najdou, a kolem nich. Mohou se zaměřit na přizpůsobení systémů kolektivního vyjednávání s jasnou upřednostňování podnikové úrovně před sektorovým vyjednáváním. Adaptace může také znamenat snahu ignorovat zákony. Chování společností v Rumunsku ukazuje na rozšířené pokusy o to, že „ohýbání pravidel je pravidlem“, přičemž se zdá, že alespoň jeden maloobchodník měl neformální politickou podporu ve svém úsilí bránit vytvoření odborové organizace.

Nadnárodní společnosti se mohou pokoušet změnit zákony, ale zřídka jsou v tom agresivní. Rumunsko je zde jakousi výjimkou poté, co dopady krize v roce 2008 poskytly protiujinní politice mimořádně silnou pozici. Obecněji se lobování za změny zákona soustředilo na otázky flexibility z pohledu zaměstnavatelů ohledně pracovní doby, které jsou ztělesněny v takzvaném „otrockém zákonu“ v Maďarsku uvedeném v kapitole 5, který dává zaměstnavatelům větší pravomoci nad směnami vzory. Vlády, které chtějí podporovat a povzbuzovat vnitřní příjmy zahraniční investice, jsou zjevně ochotny věnovat se preferencím nadnárodních společností, když se cítí být schopny, a účinnost jakékoli odborové opozice pak závisí na nalezení politických spojenců.

Případové studie ukazují řadu metod používaných nadnárodními společnostmi k brzdění vytváření odborových organizací nebo k oslabení pozice organizací, které byly vytvořeny. Existují případy zastrášení a propouštění odborových aktivistů. Výroční průzkum ITUC o podstatném porušování práv pracovníků v roce 2022 zjistil „systematické“ porušování v Rumunsku a „pravidelné“ porušování v Polsku a Maďarsku, zatímco porušování

v ostatních třech zemích byly klasifikovány pouze jako „opakované“ nebo „nepravidelné“.2 Je třeba dodat, že důkazy z průzkumů studií, i když jsou v souladu s rozdíly mezi zeměmi, poukazují na určitá porušení ve všech z nich. Porušení byla zjištěna u tuzemských firem i mezi nově přichozími nadnárodními společnostmi. Ve skutečnosti někteří zástupci odborů soudí, že mezi nimi není žádný rozdíl, zatímco někteří považují nadnárodní společnosti za často lepší: výsledky průzkumu z Polska v letech 2005 a 2007 poukázaly na silnější odborové pozice v nadnárodních společnostech.

Nadnárodní společnosti se často snaží aktivně odradit zaměstnance od vstupu do odborů, což naznačuje, že by to bylo považováno za protipodnikový akt; někdy je vyžadován souhlas s nevstoupením do odborů, než může zaměstnanec začít pracovat. Jak ukazuje tabulka 1.3, v průměru platí více než společnosti v tuzemsku. Mají k tomu prostor s ohledem na vyšší produktivitu a také vyšší ziskovost. Vyšší mzdy jsou prostředkem k zajištění stabilnější pracovní síly, ale používají se také k podpoře úsilí udržet odbory mimo. Častým argumentem zaměstnanců je, že bez odborové organizace mají vše, co si mohou přát. To může být přesvědčivý argument, protože zaměstnanci se často více zajímají o vyšší mzdy než o práva na zastupování nebo přísné dodržování pracovního práva.

Jakmile je organizace založena, zaměstnavatel se jí může pokusit obejít tím, že zaměstnancům poskytne stejné dodatečné výhody, jako jsou slevy na zboží, které si může vyjednat, jaké nabízí odbory svým členům. Může zavádět změny projednané s odborovou organizací, ale prezentovat je jako své vlastní nápady. Může hledat prostředky, jak obejít odborovou organizaci pomocí podnikové rady nebo přímo volených zástupců zaměstnanců, které navrhlo vedení – jak to v některých zemích umožňuje pracovní právo – obojí působí dojemem konzultace, zatímco ve skutečnosti dává managementu kontrolu nad tím, o čem se rozhoduje. Pokud by se odborová organizace pokusila zahájit stávkovou akci, některé společnosti na Slovensku, které vycítily slabost odborů, vynaložily velké úsilí, aby oslovily zaměstnance, aby jim nabídli malé individuální zvýšení platu, pokud podepíší prohlášení, že nebudou stávkovat.

5. Odborové strategie a mocenské zdroje

Cílem odborové organizace začíná tím, že je přijímán a respektován jako partner schopný fungovat otevřeně, bez obtěžování a viktimizace. Její zástupci by měli mít vhodné vybavení a právo přivést vnější odborovou pomoc a odborné znalosti. Zástupci by měli být schopni komunikovat se zaměstnanci, oslovovat a nabírat nově přichozí a svobodně hovořit o podmínkách na pracovišti. Jakmile se pevně usadí, měli by být schopni zapojit se do kolektivního vyjednávání a uzavírat závazné kolektivní smlouvy, které zaměstnancům přinášejí skutečné výhody. To je rozumný popis nejlepších případů, ale ne obecný popis situace v nadnárodních společnostech ve střední a východní Evropě.

2. <https://survey.ituc-csi.org/?lang=cs>

Zdroje, které mají odbory k dispozici, se liší v závislosti na dosažené úrovni rozvoje.

Věci jsou s brownfieldy trvale snazší než investice na zelené louce, i když je třeba dodat, že tyto první nejsou zárukou snadnější zdy. Francouzský maloobchodník Auchan tedy převzal existující společnost v Rumunsku a poté se snažil odbor rozložit propuštěním jeho členů, což vyvolalo tvrdý boj o obnovení přítomnosti odborů.

Francouzský maloobchodník Carrefour, působící ve stejné zemi, převzal řetězec od jiné nadnárodní společnosti a snažil se eliminovat přítomnost odborů, ale byl držen pod kontrolou, když odborům přišla pomoc ze zahraničí, a to i po přítomném kontaktu s vyšším managementem společnosti.

Existuje jasný rozdíl mezi aktivitami otevřenými pro dobře zavedenou a akceptovanou odborovou organizaci a těmi, které jsou nutné k vybudování odborové organizace od nuly. Posledně jmenovaný proces je popsán v několika případových studiích a pravděpodobně víceměsíčně nevyhnutelně nabývá v podstatě stejné podoby, jako byl popsán pro svaz Vasas na zelené louce v Maďarsku. Počínaje malou základnou jednotlivců se specifickými potřebami, první kroky zahrnují vytvoření a stabilizaci organizace, zajištění plateb členských příspěvků, ideálně automatickými srážkami, a projednávání případů vedením, kde nebylo respektováno pracovní právo. Teprve poté může svaz pomýšlet na zahájení jednání o úplné kolektivní smlouvě.

Důležitým cílem v celém textu je zobrazit odbory jako rozumného a potenciálně konstruktivního partnera pro management, který nevyhledává konflikty. Nicméně, jak je uvedeno níže, konflikty a schopnost mobilizovat členy byly důležité při stabilizaci vyjednávání.

Paradoxně, jak odborové organizace sílí, zvýšená očekávání mohou působit proti nim. Častým zjištěním je, že odborová strana může být oslabena rozdělením a vytvořením plurality odborů. Některé mohou být výtvoři vedení, které měly od začátku oslabit stranu odborů, a některé mohou vyplývat z individuálních osobních ambicí. Důležitým faktorem však je, že některým zaměstnancům může organizace připadat příliš nesmělá. V řadě případů se zástupci odborů odvolávají na to, že jejich strana je oslabena roztržitostí a nutností dávat pozor, aby našli správnou rovnováhu mezi podporováním rozumného obrazu vedení a vyhýbáním se obcházení novými, militantnějšími odbory. Rozsah pro toto narůstá s tím, jak se odborové organizace etabloují a přijímají, a obavy z viktimizace ustupují.

V raných fázích vytváření odborové organizace lze dosáhnout uspokojení ze zdánlivě velmi skromných zisků. Jednoduše umět vznést jednotlivé problémy lze hodnotit jako pokrok. V několika společnostech v Polsku je považováno za úspěšné vyjednávat o mzdách, i když, jak se velmi často stává, je vedení stále proti úplné kolektivní smlouvě. Když jsou kolektivní smlouvy podepsány, často obsahují o něco více než opakování pracovního práva, aniž by poskytovaly další významné pokroky, ale i to lze hodnotit pozitivně, protože je to mnohem lepší základ pro zajištění dodržování pracovního práva a také to vede k menšímu potřebě zapojit soudy do řešení sporů. Ve všech případech tedy mohou i malé pokroky přinést uspokojení a pomoci odborové organizaci získat respekt ze strany zaměstnanců.

Metody odborů se mezi zeměmi a společnostmi poněkud liší. K tomu přistupují jednotlivé případové studie z hlediska silových zdrojů odborů, jak shrnuli Schmalz a Dörre (2018) a Gumbrell-McCormick a Hyman (2013). Ty jsou v jednotlivých kapitolách kategorizovány jako „strukturální“ (obecně situace na trhu práce); „asociační“ (síla, která pochází z členské základny a ze schopnosti tuto základnu mobilizovat); „institucionální“ (právně schválená nebo jinak stanovená práva na zastupování a kolektivní vyjednávání); a „společenská“ nebo „vypůjčená“ (moc od spojenců vně, včetně domácí politiky a často také pomoci ze zahraničí). Případové studie naznačují, že někteří aktivisté alespoň implicitně hodnotí zdroje, které mají k dispozici, jako výchozí bod pro své strategie, přičemž si uvědomují, že slabost v členství, která je v nově vzniklých organizacích zcela nevyhnutelná, je třeba kompenzovat hledáním alternativních zdrojů moci, tedy pomoci od jiných odborových organizací nebo od jiných sil ve společnosti.

Situace na trhu práce, hlavní strukturální zdroj, na který se v případech studií odkazuje, není otevřena vlivu odborů, ale poskytuje zázemí odborovým možnostem. Mezi regiony v rámci jednotlivých zemí jsou značné rozdíly. Napjaté podmínky na trhu práce v některých regionech posilují postavení práce, zatímco absence alternativního zaměstnání v regionech s menší ekonomickou aktivitou není vždy prospěšná: může snížit fluktuaci zástupců odborů a přispět ke stabilizaci odborových organizací. Omezuje také prostor pro odchod spíše než hlas jako reakce zaměstnanců na špatné pracovní podmínky. Obecně však nedostatek pracovních sil upřednostňuje vyjednávací pozici a v několika zemích je v období od roku 2016 uváděn jako důležitý faktor, který je umocněn velmi nízkou mzdou, která přitahuje nadnárodní společnosti, ale která také vede místní pracovníky k hledání zaměstnání v zahraničí.

Tam, kde odbory postrádají asociativní pravomoc, může být pomoc prostřednictvím mezinárodních organizací zásadní pro získání uznání a přijetí ze strany zaměstnavatelů. To je považováno za nejdůležitější ve slovinských případech studií, kde je členství v odborech vyšší a kontakty jsou považovány za užitečné pouze jako zdroje informací o tom, co společnosti nabízejí, navrhuje nebo jsou připraveny připustit jinde, ao svých dlouhodobých plánech. To je významná pomoc, ale mezinárodní kontakty jsou mnohem důležitější pro maloobchod v několika dalších zemích, kde unie začínala ze slabší pozice a kde poskytují kanál pro vrcholový management v domovských základnách firem.

Jedná se o mechanismus, kterým by se mohl uplatnit efekt domovské země – přenos praxe z domovské základny nadnárodní společnosti. Nadnárodní společnosti, které mají za cíl podporovat sociální dialog jako součást svého image a které jej praktikují doma a často v rámci globálních dohod, mohou být dotlačeny k jeho praktikování i v zahraničí, pokud je unie v hostitelské zemi schopna přesvědčit své mezinárodní kontakty, aby se přihlásily. potřebný tlak. Odbory v zemích střední a východní Evropy často uvádějí případové kontakty prostřednictvím mezinárodních odborových konfederací (UNI Global a IndustriALL), což je prokázáno v některých případech studií. Také hlásí časté zklamání. Mezinárodní kontakty jsou obvykle vítány pro poskytování užitečných zdrojů informací, ale střeoevropské a východoevropské unie se někdy cítí zklamané a marginalizované svými západoevropskými partnery.

Mířem pro časté zklamání je EWC (Evropská rada zaměstnanců). EPR jsou informační a konzultační orgány, které mohou být vytvořeny ve společnostech působí cí ch ve ví ce než dvou zemích a s ví ce než 1000 zaměstnanci. Jejich forma se mezi společnostmi liší a pouze menšina poskytuje pří mě formální zastoupení odborů.

EPR byly zří zeny v mnoha společnostech zahrnutých do pří padových studií , ale s různým dopadem. Navzdory svým omezeným pravomocem jsou nejviditelnější formou mezinárodní ho kontaktu na podnikové úrovni a zástupci odborů ve střední a východní Evropě do nich často vkládají značné naděje. Mají malou hodnotu tam, kde zástupci zaměstnanců nejsou spojeni s odbory, ale nařizují nebo navrhují vedení . Ani při zastoupení odborů nejsou prostředkem k řešení problémů v jednotlivých zemích. Typické stí ž nosti zástupců ve střední a východní Evropě v pří padech uvedených v následujících kapitolách jsou, ž e dostávají pouze informace, které jim management chce poskytnout, ž e je západoevropští kolegové nepodporují v konkrétní ch stí ž nostech a ž e EPR neposkytují kanál vyšší management, který by si přáli.

Použ í vání domácích zdrojů energie můž e zahrnovat otevřený konflikt s vedením . Přestož e odbory otevřeně nevyhledávají konflikt a preferují prostředí stabilní ho vyjednávání , podmínky vztahu mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem jsou často silně ovlivněny konkrétní mi, byt' ojedinělými protestními akcemi. Dvěma, často související mi formami akce jsou veřejné protesty, včetně stávek, a využ í vání hromadných sdělovacích prostředků k mobilizaci vnější podpory nebo jednodušeji k ohrož ení pověsti společnosti.

Stávky jsou velmi vzácné kvůli ní zkému počtu členů, absenci tradic militantnosti, právním pož adavkům na zdlouhavé předchozí konzultace a zprostředkování a nakonec kvůli nutnosti překročit významné hranice pro hlasování . Nicméně zde prezentované pří padové studie ukazují , ž e těch pár, které se uskuteční , můž e představovat mocné ukázky podpory a sí ly odborové organizace, což v několika pří padech vede k lepší spolupráci a trvalému dialogu. Hrozba stávky, včetně vyhlášení stávkové pohotovosti³, můž e často vybí zet k vyjádření podpory zvenčí i mediální mu pokrytí , které pomáhá odborové straně. Skutečná stávková akce by mohla nesmí rně pomoci, a to jak v pří padě, ž e je odborový svaz aktivním organizátorem, tak v pří padě, ž e akce probí há bez účasti odborů. Ukázkovým pří kladem posledně jmenovaného byla akce v Hyundai v České republice v roce 2009, při ní ž skupina pracovní ků provedla krátkou stávku, po ní ž odborová organizace, i když nebyla do akce zapojena, zí skala větší , i když stále nevraž ívé přijetí ze strany jinak nepřátelského ří zení .

Ve většině zde prezentovaných pří padových studií však není stávková akce pro odbory reálnou mož ností . Realističtější zbraní je použ ítí špatné propagace s potenciální mi dopady na pověst, které znepokojují zejména obchodní řetězce. V některých zemích je to přirozená a zřejmě zbraň, napří klad ve Slovinsku je to klíč k zí skání vnější ch spojenců v těž ké bitvě o přijetí proti systematickému protiodborovému postoji.

3. Jedná se o zveřejnění stí ž nosti zvýšení mož nosti stávky. Nemá ž ádný význam v pracovní m právu a neexistuje ž ádný nutný závazek skutečně podniknout další kroky.

německé společnosti. I tak jde o zbraň, která by mohla vyvolat další nevrážlivost některých managementů, kde už jsou odbory ve slabé pozici. V maďarském maloobchodě se vztahy zlepšily po implicitním souhlasu s tím, že tato zbraň nebude nasazena. V Rumunsku je to považováno za „jadernou variantu“, která podkopává vyjednávací kanály: klíčem k navázání vyjednávání bylo v jednom případě cílené rozhodnutí držet média stranou od protestní akce, což je krok vysoce oceňovaný vrcholovým vedením společnosti. V Polsku, kde se ukázalo mimořádně obtížné ovlivnit zaměstnavatele v maloobchodě, přispěla kombinace společenské a institucionální moci ke změně legislativy vedoucí k zákazu nedělního obchodování v roce 2018.

6. Závěry

Kapitoly v tomto svazku se ve svých závěrech opírají o malý počet případových studií ve dvou konkrétních sektorech. Obraz, který vykreslují, je však pozoruhodně konzistentní. Mezi společnostmi existují různé příklady a země původu hraje roli, i když není rozhodující. Ve všech případech jsou však systémy a výsledky pracovněprávních vztahů výsledkem změny, vývoje a učení na obou stranách. V každém případě jsou výsledkem souhry společných zájmů (obě strany chtějí, aby byl podnik úspěšný) a protichůdných (managementy budouvítají zastoupení zaměstnanců, nebo neví, jak je požadavky kladené zaměstnanci).

Klíčovým poselstvím pro odbory je, že případové studie zdůrazňují, že lze dosáhnout určitého pokroku a zisků. Některé zisky se mohou zdát spíše skromné, zatímco všechny organizace jsou do určité míry ohroženy důsledky klesajícího členství, které nad nimi visí ve všech zde zkoumaných zemích. Navíc, i když se zdá, že věci v konkrétní společnosti jdou dobře, vztahy se mohou zhoršit. Druhou zprávou je, že metody, které odbory používají, se mohou lišit v závislosti na jejich fázi vývoje a na zdrojích energie, které mají k dispozici. Někdy je mobilizace vlastních členů tou nejlepší zbraní. Velmi často však mohou potřebovat využít alternativní zdroje, hledat pomoc u jiných sociálních aktérů a mezinárodní odborové solidarity. Zdá se, že přesné vyhodnocení zdrojů, které mají k dispozici, a přijetí iniciativy na základě tohoto hodnocení často přináší výsledky.

Reference

- AFL-CIO (2019) Dvojí metr v práci: evropské podnikové investice a práva pracovníků na americkém jihu, AFL-CIO. https://aflcio.org/sites/default/files/2019-10/EuroSouth_Oct2019_FINAL.pdf
- Bluhm K. (2007) Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik, VS Verlag.
- Chmelař A., Pícl M., Bittner J., Volčík S. a A. Nechuta (2016) Analýza odlivu zisků: Důsledky pro českou ekonomiku a návrhy opatření, Úřad vlády České republiky.
- Czarzasty J. (2014) Związki zawodowe w sieciach handlowych w polsce – niespełnione marzenie o korporatyzmie w sektorze prywatnym?, in Czarzasty J. and Mrozowicki A. (eds.) Organizowanie związków zawodowych, Schowlar W1ukow.

- Czarzasty J. (2019) Kolektivní vyjednávání v Polsku: zážitek blízké smrti, v Müller T., Vandaele K. a Waddington J. (eds.) Kolektivní vyjednávání v Evropě: směrem ke konci, svazek I, ETUI, 465-481.
- Drahokoupil J. (2009) Globalizace a stát ve střední a východní Evropě: Politika přímých zahraničních investic, Routledge.
- Drahokoupil J., Myant M. a Domonkos S. (2015) Politika flexibility: Pracovní praktiky v automobilových nadnárodních společnostech ve střední a východní Evropě, *European Journal of Industrial Relations*, 21 (3), 223-240.
- Dunning J. (1993) Nadnárodní podniky a globální ekonomika, Addison-Wesley Publishing Společnost.
- Eyal G., Széleányi I. a Townsley ER (1998) Tvorba kapitalismu bez kapitalistů třídní formace a boje elit v postkomunistické střední Evropě, Verso.
- Gumbrell-McCormick R. a Hyman R. (2013) Odbory v západní Evropě: těžké časy, těžké volby, Oxford University Press.
- Hamel G. a Prahalad CK (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Katz H. a Wailes N. (2014) Konvergence a divergence v pracovních vztazích, in Wilkinson A., Wood G. a Deeg R. (eds.) *The Oxford handbook of Employment relations: Comparative Employment systems*, Oxford University Press, 42-62.
- Krzywdzinski M. (2011) Export německého pracovního modelu do střední a východní Evropy, in Contrepois S., Delteil V., Dieuaide P. a Jefferys S. (eds.) *Globalizace zaměstnaneckých vztahů nadnárodních firem a přechody ve střední a východní Evropě*, Palgrave Macmillan, 99-116.
- Krzywdzinski M. (2014) Mezi Evropou a Asií: Pracovní vztahy v německých firmách v Rusku a Číně, in Richet X., Delteil V. a Dieuaide P. (eds.) *Strategie nadnárodních korporací a sociální regulace: evropské a asijské perspektivy*, Springer, 137-153.
- Lane C. (2001) Vznik německých nadnárodních společností: Teoretická analýza a empirická studie procesu globalizace, v Morgan G., Kristensen PH a Whitley R. (eds.) *Nadnárodní firma: Organizování napříč institucionálními a národními rozdíly*, Oxford University Press, 69-96.
- Leat M. (2003) Nadnárodní společnosti a vztahy se zaměstnanci, v Hollinshead G., Nicholls P. a Tailby S. (eds.) *Zaměstnanecké vztahy*, 2. vyd., Pearson Education, 262-301.
- Meardi G., Strohmer S. a Traxler F. (2011) Sociální transfery nadnárodních společností ve střední Evropa: Britské, americké, rakouské a německé zkušenosti zhodnoceny v Contrepois S., Delteil V., Dieuaide P. a Jefferys S. (eds.) *Globalizace zaměstnaneckých vztahů nadnárodních firem a přechody ve střední a východní Evropě*, Palgrave Macmillan, 29-44.
- Morgan G. (2001) Nadnárodní společnost organizující napříč institucionálními a národními rozdíly, v Morgan G., Kristensen PH a Whitley R. (eds.) *Nadnárodní firma: Organizování napříč institucionálními a národními rozdíly*, Oxford University Press, 1-26.
- Müller T., Vandaele K. a Waddington J. (eds.) (2019) *Kolektivní vyjednávání v Evropě: směrem ke koncové hře*, ETUI.
- Myant M. (2018) Hranice závislého růstu ve střední a východní Evropě, *Revue de la régulation*, 24.
- Myant M. (2023) Průmyslové vztahy ve střední a východní Evropě, Lang R., Rybnikova I. a Steger T. (eds.) *Příručka managementu a organizací střední a východní Evropy*, Oxford University Press, [Připravováno].
- Myant M. a Drahokoupil J. (2011) *Transformující se ekonomiky: Politická ekonomie v Rusku, východní Evropě a střední Asii*, Wiley-Blackwell.

Martin Myant

Nölke A. a Vliegenthart A. (2009) Rozšíření odrůd kapitalismu: vznik závislých trhů nízkých ekonomik ve východní a střední Evropě, *World Politics*, 61 (4), 670-702.

Schmalz S. a Dörre K. (2018) Přístup k energetickým zdrojům, Friedrich-Ebert-Stiftung, Korea Kancelář.

Tayeb M. (2000) Porozumění a řízení multikulturní pracovní síly, v Tayeb M. (ed.) *Mezinárodní obchod: Teorie, zásady a praxe*, Pearson Educational.

Zarycki T. (2007) Interdisciplinární model vztahů centrum-periferie: teoretický návrh, *Studia Regionalne i Lokalne*, 8 (Spec. Iss.), 110-130.

Všechny odkazy byly zkontrolovány 03.10.2022.

Kapitola 2

Slovinsko: Od korporativismu k lokalizovanému konfliktu

Branko Bembič

1. Úvod

Slovinsko má dva důležité rysy, které ho odlišují od většiny ostatních zemí střední a východní Evropy, které vstoupily do EU v rámci rozšíření na východ v roce 2004 a po něm. Za prvé, jeho neokorporativistický systém průmyslových vztahů (Bohle a Greskovits 2012; Stanojević 2012), který se zdá mnohem více podobný kontinentálnímu západoevropskému modelu než jiným zemím střední a východní Evropy. Za druhé, jeho závislost na domácích zdrojích akumulace kapitálu, což je v ostrém kontrastu se zeměmi Visegrádu, které se silně spoléhaly na přímé zahraniční investice (FDI).

Oba tyto charakteristické rysy se po integraci Slovinska do EU změnily.

Míra odborové organizace mezi zaměstnanci klesla z 50–60 procent na počátku 21. století na 20–25 procent kolem roku 2020 (Broder 2016; Toš 2021a, 2021b); zatímco pokrytí téměř univerzálního kolektivního vyjednávání v roce 2004 kleslo na přibližně 70 procent v roce 2016.¹ Ve stejném období došlo k prodeji mnoha společností zahraničním vlastníkům, což ukazuje na možnou souvislost mezi zvýšenou úlohou zahraničního kapitálu ve slovinské ekonomice a postavením odborů. Někteří pozorovatelé (Meardi 2012: 151-152) navrhli, že se síla slovinských odborů je primárně založena v domácích společnostech, kde jsou manažeři dobře obeznámeni s výhodami své role při usnadňování „flexibilní výroby“. Alternativně lze očekávat, že zahraniční nadnárodní společnosti (MNC) budou následovat praktiky průmyslových vztahů běžné v západní Evropě a potenciálně se stanou pákovým efektem pro zvýšení síly odborů, jak bylo obecně navrženo pro země střední a východní Evropy (Myant 2014: 378; Myant 2020 :23)?

Kapitola je uspořádána následovně. V další části je popsán přechod od samosprávného socialismu ke kapitalismu se zvláštním důrazem na vývoj průmyslových vztahů a vlastnické struktury podniků. V následujících částech jsou uvedeny čtyři případové studie nadnárodních společností působících ve dvou důležitých odvětvích ekonomiky: automobilový průmysl a maloobchod s kovovými a elektrickými zařízeními a potravinami.² Pátá část shrnuje hlavní zjištění a uzavírá závěry.

1. <https://ilostat.ilo.org/topics/collective-bargaining/> 2.

Případové studie jsou založeny na sekundárním výzkumu a rozhovorech se zástupci zaměstnanců na úrovni odvětví (v každém případě jeden) a na úrovni společnosti (dva v Tradiret; dva v Disco, včetně jednoho se dvěma aktivisty, jednoho v Appliprodu a dvou v Autosup). Byl také použit rozhovor se zástupcem managementu v Tradiret. Některé rozhovory byly provedeny v rámci projektu SEGED, financovaného Slovinskou výzkumnou agenturou (J5-9335). V případech studií se pro názvy zapojených slovinských společností používají pseudonyma.

2. Zahraniční vlastnictví a průmyslové vztahy

Slovinsko bylo často charakterizováno jako neokorporativistická výjimka mezi zeměmi střední a východní Evropy (Bohle a Greskovits 2012) nebo jako koordinovaná tržní ekonomika (Feldmann 2007; Stanojević et al. 2016). Rozhodující m rysem této zjevné výjimečnosti v raném období přechodu byla míra mobilizace zaměstnanců (Crowley a Stanojević 2011); to bylo formální pro slovinský model průmyslových vztahů a mělo zásadní význam ve snaze zachovat národní vlastnictví průmyslu vytvoření m domácí kapitalistické třídě. Tomu napomohlo dědictví jugoslávského samosprávného socialismu, který umožnil slovinským pracovníkům formulovat své zájmy v opozici vůči relativně autonomnímu řízení jejich podniků (Stanojević 2018). To zase umožnilo odborům vyjádřit opoziční hlas zaměstnanců, když rostoucí nespokojenost vyústila na počátku 90. let k masivní stávkové vlně (Stanojević 2018). Tím se odbory staly důležitým aktérem, schopným ovlivnit průběh privatizace, která zvýhodňovala insidery (dělníky a manažery) a marginalizovala zahraniční zájemce (Crowley a Stanojević 2011: 280; Simoneti et al. 2004). Bylo tak vytvořeno důležité spojení mezi průmyslovými vztahy a podnikovou správou.

Tato nově získaná moc navíc umožnila odborům vstupovat do politických směn s kapitálem a vládou prostřednictvím řady sociálních paktů (Stanojević a Krašovec 2011). Výměnou za příjmovou politiku mohly odbory ovlivňovat sociální politiku a politiku zaměstnanosti prostřednictvím tripartity vedoucí k zákonné minimální mzdě, relativně příznivému zákoníku práce, který stanoví důležitou roli kolektivního vyjednávání a přijatelné reformě důchodového systému. Na mikroúrovni se kompromis pracovního kapitálu zhmotnil ve formě „koalice přežití“ (Stanojević 2004), v níž pracovníci a jejich zástupci vyjednávali o vysoké úrovni intenzity práce pro zaměstnanost a stabilitu mezd. Pokud byl management úspěšný a byl schopen zajistit stabilitu zaměstnanosti a pravidelnou výplatu mezd, odbory zaujaly relativně kooperativní přístup (Stanojević 2001: 240).

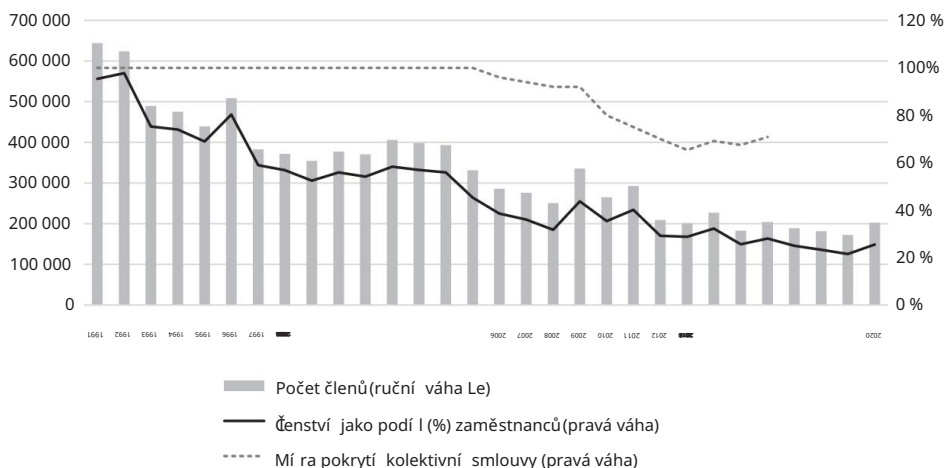
Při absenci vnějších zdrojů financování však byly investice závislé na vnitřních zdrojích, což vedlo k ostrému kompromisu mezi investicemi a mzdami (Domadenik et al. 2000). Investiční financování tedy mohlo vzniknout pouze na základě přerozdělení ze mzdy na kapitál, což v praxi usnadnila příjmová politika. Kompenzace pracovníků jako podíl na HDP prudce klesly právě v době nejintenzivnějšího období sociálních paktů z přibližně 60 procent v roce 1993 na přibližně 51 procent v roce 1999, i když se poté stabilizovaly.

Tento model průmyslových vztahů prošel od poloviny 21. století převratem, protože prostor pro politickou výměnu se po vstupu země do eurozóny v roce 2007 značně zúžil (Stanojević 2018: 721). Byly novelizovány některé důležité zákony a postupně měnily přístup jak vláda, tak zaměstnavatelé. Systém sociálních paktů byl paralyzován po roce 2004, kdy vláda zatlačila odbory do opozice snahou jednostranně prosadit neoliberalní reformy (včetně odkloněného paušálního zdanění a reformy sociálního systému, která byla přijata) a byl jen krátce resuscitován během období 2007-2009.

Před rokem 2005 zajišťovaly povinné členství v hlavních zaměstnavatelské organizaci Gospodarska zbornica Slovenije (GZS; Obchodní a průmyslová komora Slovinska) a všeobecná kolektivní smlouva pro soukromý sektor prakticky úplné pokrytí pracovní síly kolektivními smlouvami. To bylo narušeno zákonem z roku 2006, který přeformoval GZS jako dobrovolnou organizaci, což vedlo k radikalizaci jejích pozic, zatímco kolektivní vyjednávání bylo decentralizováno z národní na sektorovou úroveň, protože všeobecná kolektivní smlouva pro soukromý sektor byla v roce 2005 zrušena (Stanojević a Klarič 2013). To odstartovalo postupnou erozi pokrytí kolektivním vyjednáváním (obr. 2.1), kterou poněkud zmírnil mechanismus rozšíření stanovený v zákoně o kolektivním vyjednávání z roku 2006.

Zaměstnavatelé se snažili bránit konkurenceschopnost zaměstnání práce a tím, že se stále více uchýlili k agenturní práci (Stanojević 2018: 717), zatímco změny systému sociálního zabezpečení (Leskošek 2011) vytlačily nezaměstnané do nejistých pracovních míst, což dále oslabilo vyjednávací pozici nejhůře placených pracovníků a ztížilo náboru odborů členství v unii mezi lety 2004 a 2008 prudce kleslo (obr. 2.1). To se shodovalo se snadným přístupem společností k úvěrům, protože slovenské banky si mohly půjčovat na zahraničních finančních trzích. Úvěry nefinančním podnikům se zvýšily z 21 procent HDP v roce 2002 na 56 procent v roce 2009. Vazba mezi neokorporativistickými průmyslovými vztahy a podnikovými financemi se tak přerušila, protože domácí kapitálisti již nepotřebovali v roce 2009 rozšiřovat ústupky dělnické třídy. návratnost za příjmy politiky.

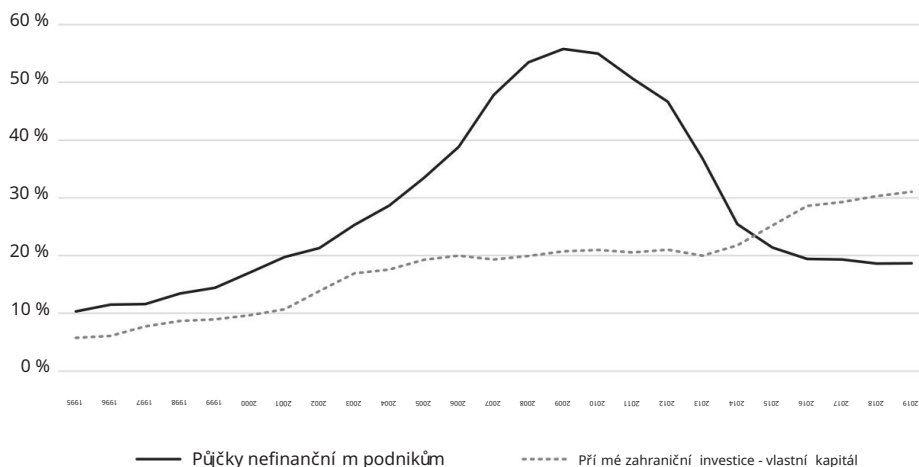
Obrázek 2.1 Pokrytí kolektivních smluv, členství v odborech a hustota ve Slovinsku, 1991 až 2020



Zdroje: Broder (2016); Toš (2021a, 2021b); Visser (2019); a Statistični urad Republike Slovenije (SURS, Statističný úrad Republiky Slovinsko) <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl>.

Branko Bembič

Obrázek 2.2 Bankovní úvěry nefinanční m podnikům a objem pří mých zahraniční ch investic, procento HDP, Slovinsko, 1995–2019



Zdroj: Bank of Slovenia (2020).

Finanční krize roku 2008 spolu s procyklickými opatření mi centrální banky a reakcemi ze strany sektoru komerční ch bank přivedly silně zadlužené společnosti na pokraj krachu (Prašnikar et al. 2015: 32-34) a externí aktéry (Evropská komise, mezinárodní finanční trhy) získa vliv na tvorbu politiky ve Slovinsku. Pokrytí kolektivní ho vyjednávání během krize dále pokleslo v důsledku zrušení některých sektorových dohod. Během první ch let krize se odborům podařilo udržet půdu pod nohama, například tím, že zabránily zavádění minimálních míst pro nezaměstnané (2011) a dokonce zlepšily některé pracovní standardy, jako je prudké zvýšení minimálních mzd v 2009. Kromě reformy trhu práce a důchodových reform, na kterých se dohodli sociální partneři, však byla přijata i některá opatření, jako mini daňová reforma, úsporná opatření (2012), fiskální pravidlo (2013) a omezení referendových práv (2013). prošel navzdory odporu odborářů. Pokrytí kolektivní ho vyjednávání se v letech 2008 až 2013 snížilo v důsledku zrušení obecné kolektivní smlouvy pro soukromý sektor a některých sektorových smluv.

V oblasti podnikových financí a vlastnictví bylo nejdůležitější m opatření m založení „špatné banky“ v roce 2013, která byla schopna přeměnit nesplácené úvěry firmám na majetkové podíly, které měly být postupně rozprodávány; privatizační plán z roku 2013 pro 15 státní ch podniků; a prodej většiny státní ch podílů v bankách po jejich rekapitalizaci. Dohromady tato opatření vedla ke zvýšení objemu PZI od roku 2013, jak ukazuje obrázek 2.2.

Jak ukazuje tabulka 1.1 v kapitole 1, podíl podniků zahraniční m vlastnictví na celkové přidané hodnotě zůstal ve Slovinsku nižší než v jiných zemích střední a východní Evropy, v roce 2019 činil přibližně 28 procent, přičemž podíl pří mých zahraniční ch investic HDP kolem 34 procent. Zahraniční vlastnictví je převážně soustředěno ve zpracovatelském průmyslu,

finanční sektor a obchod, přičemž většina investorů pochází z Německa, Rakouska, USA, Itálie a Švýcarska (Bank of Slovenia 2020: 22-23, 26).

Standardní ukazatele pracovněprávních vztahů však neprokazují negativní dopad zahraničního vlastnictví na sílu odborů. Za prvé, pokles členství v odborech byl nejsilnější během období 2003-2008, kdy FDI jako podíl na HDP stagnoval, ale byl mnohem stabilnější během období 1997-2003 a 2013-20, kdy FDI rostly rychleji. To lze vidět porovnáním obrázků 2.1 a 2.2.

Zadruhé, jak ukazuje obrázek 2.1, zatímco pokrytí kolektivního vyjednávání po polovině 21. století poměrně náhle pokleslo, v důsledku již zdůrazněných faktorů se po roce 2013 stabilizovalo a dokonce nepatrně zlepšilo, protože některé zrušené sektorové kolektivní smlouvy byly znovu projednány.

V rozhovoru v roce 2018 zástupci odvětví Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS; Asociace svobodných odborových svazů Slovinska), největší odborové konfederace ve Slovinsku, uvedli, že rozdíl v přístupu k odborům a kolektivnímu vyjednávání mezi domácími a zahraničními společnostmi byly spíše malé (Bembič 2019). Většina uvedla, že pokrytí podnikovými kolektivními smlouvami bylo přibližně stejné v zahraničních i domácích společnostech, přičemž dva z devíti dotazovaných zástupců tvrdili vyšší pokrytí v zahraničních nadnárodních společnostech a dva nižší.

Ani obtížnost kolektivního vyjednávání se příliš nelišila mezi domácími a zahraničními firmami. Tři z devíti zástupců však tvrdili, že zřízení odborové organizace a nábor mužů by byl problematictější v zahraničních nadnárodních společnostech, protože ti z německy mluvící oblasti často dávají přednost jednání se závodními radami³ namísto odborů, zatímco jiní zdůrazňují potíže ve společnostech na zelené louce, ačkoli ty jsou ve Slovinsku spíše vzácné.

Tyto souhrnné dojmy by mohly skrývat důležité změny v kvalitě vztahů a odborových strategií v rámci nadnárodních společností. To by mohlo být slučitelné se selektivním přenosem postupů domovských zemí (srov. Jürgens a Krzywdzinski 2009; Krzywdzinski 2011) nebo, jak tvrdí jiní výzkumníci, s rozhodnutím podkopat sociální dialog v nových členských státech EU (Meardi et al. 2011; Meardi 2012).

Výsledek ve Slovinsku, více než v jiných středoevropských a východoevropských zemích, bude pravděpodobněji ovlivněn relativně silnými odbory schopnými využít celou řadu mocenských zdrojů – především strukturálních, asociálních a institucionálních (Gumbrell-McCormick a Hyman 2013): 30-31). Pokud jde o odborovou strategii (Boxall a Heynes 1997), kdy je management schopen zaručit vysokou míru jistoty zaměstnání, slovinské odbory tradičně sledují spíše kooperativní přístup, zatímco jejich strategie vůči členům většinou spočívá v poskytování služeb a jen zřídka zahrnuje resort k organizování (viz níže).

3. Podnikové rady mohou být zřízeny v jakékoli společnosti ve Slovinsku s více než 20 zaměstnanci. Ty větší mají právo vybrat si zástupce zaměstnanců do představenstva společnosti a obecně mají poměrně silná práva na informace a konzultace. U některých rozhodnutí je vyžadován jejich formální souhlas, ale nezapojují se do kolektivního vyjednávání. Závodní rada je chráněna před odvoláním a je jim poskytnuto volno na výkon funkce.

Při pohledu na seznam odborových nástrojů, jak je uvedli Bernaciak a Kahancová (2017: 13), lze očekávat, že se odbory se značnými strukturálními, asociálními (včetně organizačními) a institucionálními silovými zdroji se budou více spoléhat na tradiční nástroje, jako je servis a kolektivní vyjednávání, v případě potřeby podpořené mobilizací. Naproti tomu slabší odbory se mohou uchýlit k „vypůjčeným zdrojům“ (Gumbrell-McCormick a Hyman 2013), jako jsou morální nebo diskurzivní a koaliční zdroje moci, a odpoví dají cílům způsobem příkládat větší váhu alternativním nástrojům, jako jsou protesty, veřejná mobilizace a politický diskurz (Kahancová 2015) na domácí scéně. Odbory, které čelí nepřátelskému vedení, by se mohly přesunout z kooperativního ke více nepřátelskému přístupu a pokusit se internacionalizovat konflikt. Protože jsou slabé a potřebují zvýšit své zdroje získávají podporu odborů v domovské zemi nadnárodní společnosti (Myant 2020), nebo jednoduše proto, nástroje, které mají k dispozici, a rámec reakce na vnitrostátní úrovni se již nemusí ukázat jako vhodné (Marginson 2016). A konečně, odbory by se mohly obrátit na aktivní organizování, aby doplnily své zdroje moci, což nicméně vyžaduje přestávku od minulé praxe a také nějaké zdroje pro začátek (Myant 2020: 31).

3. Maloobchodní sektor

Údaje z výběrového šetření pracovních sil⁴ ukazují, že v maloobchodním sektoru pracuje asi 80 000 lidí, z nichž asi 64 % je buďve standardním (tj. na plný úvazek a na dobu neurčitou) v zaměstnání, nebo jsou stálými agenturními zaměstnanci na plný úvazek. Zbytek je uzavřen na základě nestandardních smluv. Průměrná mzda byla v roce 2019 79 procent celostátního průměru.⁵ Nadnárodní společnosti v zahraničním vlastnictví v maloobchodě tvořily v roce 2019 48 procent přidané hodnoty v tomto sektoru, přičemž produktivita a průměrné mzdy mírně převyšovaly průměrné úrovně ve společnostech vlastněných tuzemskem. Uvedené v tabulkách 1.3 a 1.4. V maloobchodě s potravinami jsou zahraniční nadnárodní společnosti ještě výraznější: pět největších společností ovládá více než 90 procent trhu (UMAR 2015: 11) a pouze jedna z nich je v domácím vlastnictví.

V maloobchodě s potravinami působí několik odborových svazů, ale pouze Syndikát delavců trgovine Slovenije (SDTS; Odborový svaz pracovníků v obchodním sektoru Slovinska), člen ZSSS, je oficiálně zastoupen na úrovni odvětví. Všichni hlavní maloobchodní prodejci potravin, včetně nadnárodních společností, jsou přidružení k největšímu sdružení zaměstnavatelů odvětví Trgovinska zbornica Slovenije (TZS; Hospodářská komora Slovinska), ale většina z nich je také členy dalšího sdružení, především GZS a Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS; Asociace zaměstnavatelů Slovinska). Hustota odborů se pohybuje kolem 15 procent v maloobchodě jako celku a asi 15-17 procent v maloobchodě s potravinami, i když s velkými rozdíly mezi řetězci. Hustota v největším, zahraničním vlastněném Tradiret, je kolem 30-40 procent, ale u druhého největšího maloobchodníka je to jen 10 procent.

Na sektor tuzemského obchodu se vztahuje kolektivní smlouva, která je rozšířena napříč všemi zaměstnavateli. To zahrnuje ustanovení o mzdě a různých dalších výhodách, stanoví podrobná ustanovení o pracovní době, včetně dob odpočinku a dovolené, a stanoví

4. SURS, <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl>, k dispozici na vyžádání.

5. SURS, <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0701011S.px>

podmínky pro působení odborů v rámci firem. Ve většině oblastí odvětvová dohoda zlepšuje pracovní standardy stanovené zákonem, ale také využívá odchylky povolené slovenským zákonem, kterým práce ve specifických oblastech.⁶ Dohoda formálně stanoví nejnižší mzdy na úrovni pod zákonným minimem; mzda však nemůže klesnout pod zákonné minimum a ustanovení v dohodě je čistě výpočetní kategorií používanou pro výpočet příplatků ke mzdě. Pozoruhodným úspěchem sektorové kolektivní smlouvy z roku 2018 bylo, že zakázala práci o státních svátcích.

V maloobchodě s potravinami má kolektivní smlouvu společnost pouze Tradiret, zatímco ostatní společnosti, zejména nadnárodní společnosti, dávají přednost vyjednávání pouze na úrovni odvětví.

Zástupce odvětvových odborů (rozhovor 2.8 a 2.9) neuvádí žádné velké rozdíly mezi domácími společnostmi a nadnárodními společnostmi v oblasti kolektivního vyjednávání (kromě těch, které preferují vyjednávání na úrovni odvětví) nebo v postoji k odborům. Po převzetí zahraničními nadnárodními společnostmi navíc nedošlo k žádným zásadním změnám. Nejvýraznější rozdíly se týkají způsobu vstupu, protože je obtížnější sdružovat společnosti na zelené louce do odborů než udržet přítomnost na brownfieldech. Důležitý je také obchodní model a zejména diskontní řetězec se sdružení do odborů brání.

Obecně je strategie odvětvových odborů ve vztahu k zaměstnavatelům kooperativní a zástupce tvrdí, že sociální dialog funguje na velmi vysoké úrovni. Mezi další nástroje, které odbory využívají, patří kromě kolektivního vyjednávání soudní spory, spolupráce s politickými stranami a mediální kampaně, jako je úspěšná kampaň 2020 proti nedělní práci v maloobchodě, kde SDTS spolupracovala s parlamentní stranou Levica. Průmyslové spory v tomto odvětví jsou extrémně vzácné. Navzdory spolupráci s odbory z jiných zemí, zejména bývalé Jugoslávie, Německa, Rakouska a Itálie, a příslušnosti k UNI Commerce se SDTS nikdy nepokusila využít těchto vazeb k vyvíjení tlaku na vedení nadnárodní společnosti. Mezinárodní kontakty slouží k získání přístupu k informacím a šíření osvědčených postupů.

Nábor členů a zakládání odborových organizací v neorganizovaných společnostech, jako jsou nadnárodní společnosti na zelené louce, se většinou opírá o model služeb: odborová organizace nejprve identifikuje porušení sektorové kolektivní smlouvy nebo zákona, obvykle na základě stížností zaměstnanců a poté se jménem obrátí na vedení. Pracovníci, aby problém vyřešili kooperativním způsobem. Pracovníci se do odborů obvykle připojují po úspěšném zásahu. SDTS si například všimla, že mzdové účetnictví ve francouzské MNC Leclerc bylo nesprávné, a poté, co byl problém vyřešen v dialogu s vedením, vstoupilo do odborů asi 20 procent zaměstnanců.

Strategie kooperativního přístupu k zaměstnavatelům a modelu členské služby se však obrací, když firma odmítne spolupracovat s odborovou organizací nebo se dokonce odborové organizaci brání. V takových případech může odborová organizace zavolat inspektorát práce, což může firmám způsobit velké problémy tím, že to ztíží

6. Odchylky od zákona jsou povoleny pouze v sektorových dohodách ve specifických oblastech. Tato možnost byla zavedena v zákoně o práci z roku 2001 a rozšířena o reformu z roku 2013.

zí skat pracovní povolení pro zahraniční pracovní ky, zejména v převládají cí situaci nedostatku pracovní ch sil. Jediným nejúčinnější m nástrojem je však mediální kampaň, protože e společnosti v maloobchodě jsou velmi citlivé na negativní publicitu. Pokud bude SDTS čelit odporu nadnárodní ch společností vůči odborům, je ochotna začlenit určité prvky organizační ho modelu a vytvořit koalice s externí mi aktivisty.

3.1 Tradiret – tradiční prodejce

Tradiret vznikl v období samosprávného socialismu a byl privatizován v roce 1993, kdy se jeho největší mi vlastní ky staly dva státní fondy. Rychle expandovala fúzí a akvizicí a stala se největší potravinářskou maloobchodní společností ve Slovinsku, ale také silně zadluž enou. Svou pozicí jako maloobchodní prodejce (Rudolph a Meise 2012: 137) nabízí různé formáty od malých obchodů se smí šeným zbož í m po supermarkety a velké hypermarkety. Poté, co dva státní fondy prodaly své akcie, skončila firma v rukou soukromého tuzemského vlastní ka, který v roce 2008 zkrachoval a akcie zabavily tuzemské banky. V roce 2013 byly tyto prodány další mu vysoce zadluž enému konglomerátu ze střední a východní Evropy. Společnost, která zaměstnává přibliž ně 10 000 pracovní ků a kontroluje asi 30 procent trhu, zůstává největší m maloobchodní m prodejcem ve slovinském potravinářském maloobchodu.

Obchodní strategie společnosti Tradiret jako maloobchodní ho prodejce se opí rá o kvalitu služ eb vyž aduj í cí angaž ované a kvalifikované zaměstnance, kterých je však nedostatek zejména v oddělení ch lahůdek, řeznictví , rybářství a chleba, které vyž aduj í intenzivní kontakt se zákazn í ky. Vysoká mí ra zadluž ení společnosti zuž uje manévrovací prostor managementu, což vede k ní zkým mzdám navzdory kvalifikační m pož adavkům, což je hlavní zdroj nespokojenosti ve společnosti. Problém udrž ení dovedností vedl Tradiret k tomu, aby od první ho dne nabí zel standardní pracovní smlouvy (dř í ve byly smlouvy na dobu určitou) a zaměstnával agenturní pracovní ky z bývalých jugoslávských republik prostřednictvím slovenské dočasné agentury pro práce se skládání m do regálů. Po určité době je zahraniční m agenturní m pracovní kům nabí dnuto pří mé zaměstnání u Tradiret.

Tradiret je pří pad brownfield investice, ve které má zastoupení zaměstnanců dlouhou historii. Nový vlastní k nepřinesl ž ádnou podstatnou změnu, akceptoval pož adavek na závazné závazky před převzetí m ze strany odborů ohledně konzultací o otázkách zaměstnanosti, účasti zaměstnanců na ří zení , sociální m dialogu a kolektivní smlouvě, jakož í o zachování firemní značku a dlouhodobý rozvoj firmy. Odbory mají dobrý pří stup k vedení a v pří padě potřeby můž e prezident největší ho odborového svazu ve společnosti sjednat schůzku s předsedou správní rady v několikadenní m předstihu. Jak vypráví předseda svazu:

Musí m ří ci, ž e [nový majitel] měl vž dy vřelý vztah k odborům a dělnictvu. V „ den D“ se ve 12 hodin stal majitelem Tradiret a ve čtyři jsme už seděli u kávy. (Rozhovor 2.2)

Tato úroveň spolupráce pokračuje i v oblasti nábory odborů. Vedení umožňuje předsedovi odborů navštěvovat prodejny a sklady a prezentovat zaměstnancům výhody členství. Personální oddělení dokonce upozorní odbory na každého nového zaměstnance a prezident zašle pozvánku se seznamem všech služeb a výhod spojených s členstvím v odborech. Sídlící společnosti nehraje ve vztazích se zaměstnanci žádnou roli kromě vydávání pokynů o mzdových nákladech. Odborový svaz se ve skutečnosti považuje za bariéru proti dovozu špatných postupů a nižších pracovních standardů ze zahraničí.

Ve firmě jsou vlastně dva odbory, které dohromady organizují 30-40 procent zaměstnanců. Přestože v minulosti byly vztahy mezi oběma často dost napjaté, do roku 2020 už úzce spolupracovali a koordinovali své postoje ke všem důležitým otázkám. V dozorčí radě je také podniková rada a zástupci zaměstnanců. Strategie největšího odborového svazu vůči managementu je kooperativní, akceptuje argument, že společnost vzhledem ke své finanční situaci není schopna vyplácet vyšší mzdy, a je ochotna vyměnit mzdovou úmrtnost za posílenou roli v regulaci nemzdových záležitostí. Oba odbory jsou signatáři podnikové kolektivní smlouvy na dobu neurčitou, která většinou zlepšuje platy a podmínky stanovené v sektorové smlouvě a zároveň odstraňuje některé její odchylky. Mzdy byly znovu projednány po zvýšení minimální mzdy v letech 2020 a 2021.

Odborové svazy v rámci společnosti spoléhají především na institucionální moc (právně sankcionované struktury zastoupení pracovníků, zavedené kolektivní vyjednávání) a na moc asociací (relativně vysoká hustota odborů), dočasně posílenou strukturální silou (tj. přítomností nedostatku kvalifikované pracovní síly).

Společnost je přidružená ke dvěma velkým zaměstnavatelským organizacím, TZS a ZDS, a management uznává potřebu sektorové kolektivní smlouvy pro vytvoření rovných podmínek. Kolektivní smlouva ve společnosti je vnímána jako užitečná pro umožnění konsensuální regulace důležitých oblastí a posílení legitimacy přijatých pravidel.

Podniková rada a oba odborové svazy se podílejí na regulaci veškerého vývoje souvisejícího s prací, který má dopad na pohodu zaměstnanců, včetně školení a otázek bezpečnosti a ochrany zdraví, kde bylo dosaženo zlepšení v poskytování ergonomického vybavení zaměstnancům a provádění změn v podnikových poskytovacích obuví a řešení nebezpečných pracovních procesů. Zástupci zaměstnanců se podílejí na regulaci a správě všech podnikových sociálních dávek, jako jsou podniková rekreační zařízení, humanitární fond a penzijní připojištění.

Ve vztahu k pracovníkům je odborová strategie orientována převážně na služby, většinou řeší individuální životní problémy členů a poskytuje různé služby, jako jsou rekreační zařízení, spotřebitelské úvěry, sociální pomoc atd.

Celkově je Tradiret případem poměrně úspěšného přežití zavedeného modelu slovinských průmyslových vztahů na podnikové úrovni i po převzetí zahraniční společností. Odbory mají stále poměrně vysokou hustotu a jsou schopny vyjednat kolektivní smlouvu, která výrazně zlepšuje pracovní podmínky a mzdy. Nicméně případy

odchod zklamaných pracovníků odborů a postupná eroze členství naznačují, že tradiční model nemusí být dlouhodobě udržitelný.

3.2 Disco – diskontní prodejce

Disco je součástí velké nadnárodní společnosti organizované ve dvou divizích zaměstnávající celostátní pracovníky po celém světě. Do Slovinska vstoupila v polovině roku 2000 a v roce 2019 zaměstnávala přibližně 1800 pracovníků v 60 obchodech a jednom logistickém centru. Na rozdíl od Tradiret je Disco investicí na zelené louce rozšiřující svou maloobchodní síť postupně reinvestováním zisků a prostřednictvím dlouhodobých úvěrů. Společnost zvýšila svůj podíl na trhu – na úkor tradičních maloobchodníků – ze 4,4 procenta v roce 2010 (Rabuzza 2017) na přibližně 10 procent v roce 2017, kdy byla pátým největším prodejcem potravin ve Slovinsku (Bratanič 2018). Obchodní model společnosti Disco s tvrdým diskontem (Rudolph a Meise 2012) byl vyvinut v Německu a aplikován ve Slovinsku s minimálními úpravami.

Na rozdíl od maloobchodních prodejců je mottem tvrdého diskontu nákladové vedení, tj. nabídka omezeného sortimentu privátního značkového zboží s vysokým obrátem za nejnižší možnou cenu za dobrou kvalitu produktu (Rudolph a Meise 2012; Andersen a Poulfelt 2006). Úroveň zákaznického servisu v prodejně je nízká: neexistují žádné obslužné pulty, žádné dekorace a dokonce i ukládání do regálů bylo značně zjednodušeno (Rudolph a Meise 2012). Cokoli nad rámec základních obecných dovedností se tak stává do značné míry nadbytečným. Dekvalifikovaná, tvárná pracovní síla s malou autonomií podléhá přísné hierarchické kontrole s podrobnými pravidly chování v souladu s „nejefektivnějšími“ praktikami spolu s vysokou mírou flexibility na pracovišti, přičemž pracovníci rychle přecházejí mezi jednotlivými úkoly. To umožňuje společnosti pracovat s minimálním počtem zaměstnanců, ale také to vede k velké pracovní zátěži.

Vysoká intenzita práce přispívá k vysoké produktivitě, což umožňuje společnosti vyplácet (hodinové) mzdy, které jsou nad průměrem odvětví, a přitom dosahovat mnohem nižšího poměru mezi celkovým mzdovým nákladem a tržbami než tradiční maloobchodníci (Andersen a Poulfelt 2006; Rudolph a Meise 2012). Zpočátku byly prodávacům nabízeny pouze smlouvy na částečný úvazek, částečně proto, že požadovanou úroveň pracovní náročnosti nelze udržet po dobu osmi hodin, a pravděpodobně částečně také proto, aby stavy zaměstnanců odpovídaly kolísavé činnosti, jak vysvětluje Jany-Catrice a Lehndorff pro evropský maloobchod obecně (2002: 509). Vysoké pracovní vytížení spojené s podrobnými pravidly chování však zvyšuje pravděpodobnost chyb a umožňuje společnosti zastrašovat pracovníky disciplinárními opatřeními – což je praxe někdy nazývaná „taktika teroru“ (Hamann 2006: 57). Přibližně 10 procent pracovníků na dílnách společnosti Disco bylo v roce 2020 vystaveno formálnímu varování nebo propuštění.

Disco je přidružená ke dvěma největším zaměstnavatelským svazům, TZS a GZS, oba signatáři sektorové kolektivní smlouvy, ale s ohledem na model tvrdých slev je odborová organizace ve společnosti považována za nežádoucí zásah do unilateralismu managementu, který brání nasazení „nejefektivnějších“ pracovních postupů. Neexistuje žádná podniková kolektivní smlouva.

Jelikož se jedná o investici na zelené louce, v Disco neexistovalo žádné odborové dědictví a až do roku 2018 všechny pokusy SDTS založit odborovou organizaci selhaly. Po více než 10 letech působení ve Slovinsku však jednu založil vedoucí prodejny, i když dosáhl pouze asi 20 členů. Vedení společnosti odbor nikdy neuznalo a přes četné pokusy se prezidentovi odboru nikdy nepodařilo navázat dialog s vyšší management (rozhovor 2.5). V rozhovoru s předsedou odborů jedna okresní manažerka dokonce hovořila o odborech jako o „něco, co dělá ve svém volném čase, co se netýká společnosti“ (Rozhovor 2.6). Koncem roku 2019 vedení vyvinulo tlak na prezidentku tím, že skenovalo její práci při hledání chyb a začátkem března 2020 ji propustilo.

Přestože vedení není ze zákona oprávněno výslovně zakázat zaměstnancům vstup do odborů, dělá vše, co je v jeho silách, aby je odradilo. Ve snaze obejít odbory byl jmenován „sociální pracovník“ z oddělení lidských zdrojů, aby řešil stížnosti a obavy zaměstnanců; vedení pravidelně odstraňuje odborové přihlášky z kuchyně zaměstnanců; když odboroví aktivisté čekají na pracovníky mimo obchody, aby je mohli po práci kontaktovat, vedení si stěžuje SDTS na údajné obtěžování zaměstnanců; a vedení nikdy neodpovědělo na žádné písemných návrhů a stížností odborů a předalo e-mail přímo najaté advokátní kanceláři, která vždy popírá jakékoli pochybení, ale požaduje od odborů jména jednotlivců, kteří si stěžují.

V případě Disco tedy skutečně došlo k přenosu praktik z domovské země – německé tvrdé diskontní řetězce jsou proslulé svým nepřátelstvím vůči odborům (Hamann 2006; Geppert et al. 2015) – přinášejí standardy pracovněprávních vztahů, které byly mnohem nižší než které jsou usazeny ve Slovinsku.

Tváří v tvář nadnárodní společnosti, která se bránila odborové organizaci, opustila SDTS svou tradiční kooperativní strategii ve prospěch více nepřátelského postoje vůči společnosti, zatímco ve vztahu k zaměstnancům spojila svůj servisní přístup s několika prvky organizování a vytváření koalic. Vzhledem k tomu, že odbory organizovaly nekvalitní prodávače s nízkou hustotou odborů a postrádaly institucionální podporu kromě těch, které poskytuje legislativa a sektorová kolektivní smlouva, nemohly odbory počítat se strukturálními, asociativními nebo institucionálními zdroji moci. Musela co nejlépe využít organizační sílu zapojení členů a snahou vypůjčit si zdroje od komunity.

Tváří v tvář rostoucímu tlaku vedení vstoupil prezident odborového svazu ve společnosti koncem roku 2019 do koalice s malou socialistickou organizací Center za družbeno raziskovanje (Cedra; Centrum pro sociální výzkum), která byla schopna zajistit výzkum a kampaň s lidmi. Vyškolený v odborovém organizování (rozhovor 2.15). Byl přijat dvoustupňový přístup.

Za prvé, veřejná kampaň na obranu prezidenta byla připravena a provedena během blokování Covid-19. Cílem kampaně bylo odhalit obchodní model tvrdých slev pomocí online petice, kterou podepsalo několik tisíc lidí; a také zaslala společnosti veřejné dopisy solidarity od sektorového svazu a různých organizací požadující ch prezidentovo znovuzřízení. Svaz zůstal další

zviditelnění účastí v kampani proti nedělní práci v maloobchodě, kterou SDTS zahájila na jaře 2020.

Zadruhé byl přijat organizační pří stup. Byly uspořádány dva workshopy se členy odborů financované SDTS, kde se členové seznámili s technikami mapování a vyzvali je, aby oslovili své kolegy v prodejnách, aby je sdružili do odborů. Byl ustaven výbor složený z nejaktivnějších členů z různých obchodů, který se scházel každých několik týdnů. Aktivisté pravidelně volali vybraným členům v každém obchodě, aby zkontrolovali náborový proces. Byl vytvořen komunikační kanál – chatovací aplikace podobná těm, které používají pracovníci a management v prodejnách – a byli přidáni všichni členové odborů. Zde probíhá živá debata prakticky o všech aspektech odborové organizace a politiky, poskytuje členům přístup k informacím a dává jim možnost vyjádřit se v záležitostech souvisejících s odbory.

Veřejná kampaň nedosáhla svého konečného cíle, protože předseda odborů zůstal odvolán, ale poskytla další impuls organizační kampani tím, že umožnila zaměstnancům totožnost se stížnostmi vyjádřenými odbory a ukázala jim, že změna je možná, jako například v úspěšné kampani proti nedělní práci. Do května 2020 se členství v odborech zvýšilo z 1 procenta na 3 procenta zaměstnanců, což bylo považováno za docela úspěch s ohledem na uzamčení Covid-19 a předchozí vyhození prezidenta, které mělo zastrašit pracovníky.

Zkoumání pracovních podmínek prostřednictvím rozhovorů a průzkumů pracovníků s výsledky prezentovanými členům posílilo vnitřní soudržnost. Někteří potenciální členové, kteří se anonymně účastnili telekonferencí prezentující výsledky výzkumu, později vstoupili do unie. Výsledky výzkumu také umožnily svazu formulovat požadavky na management. Zatímco společnost většinu stížností odmítla, vedení vydalo písemné pokyny k problematice evidence pracovní doby, podle kterých se práva na práci měla počítat jako pracovní doba. To bylo v souladu s požadavkem odboru a bylo předloženo potenciálními i skutečnými členy jako důkaz efektivity odboru. Odbory také úspěšně zaútočily na praktiky společnosti posílající pracovníky domů před koncem směny, když jsou tržby nízké, aby bylo dosaženo denních cílů produktivity, aniž by se započítávaly plánované hodiny, jako by skutečně odpracovali. To představuje porušení slovinského pracovního práva.

V první polovině roku 2021 unie vytvořila koalici s ekologickým hnutím a aktivně se zapojila do kampaně proti zákonu o vodní regulaci navrženému vládou, který byl následně v referendu s velkým náskokem zamítnut. Během kampaně se unie zviditelnila, protože ji kritizovala média blízká pravicové vládě (jeden článek znovu tweetoval tehdejší premiér Janez Janša) i právník najatý Discem (významný liberální oponent vlády). Oba kritizovali odbory za překročení úzkého zaměření na mzdy a pracovní podmínky. V reakci na to se shromáždilo ekologické hnutí

7. Techniky mapování se skládají ze seznamu pracovníků na pracovišti, na něž se zaměřuje odborová organizace, a jejich hodnocení před nábojem z hlediska jejich sklonu stát se členy se zvláštním důrazem na ty, kteří se těší respektu svých kolegů (Blyton a Turnbull 2004: 131).

odborů, přičemž mnoho aktivistů se připojilo k úsilí o nábor členů odborů tím, že oslovovali zaměstnance, když odcházeli z práce na konci večerní směny. Tyto „večerní akce“ přinesly několik nových členů a mnoho nových kontaktů mezi pracovníky, které později osobně oslovili a přesvědčili, aby se přidali.

Svaz aktivně využívá sociální média ke komunikaci s potenciálními členy a osobně oslovuje ty, kterým se líbí píseňky svazu. Dopad přítomnosti na sociálních sítích byl odhalen ve druhé polovině roku 2021, kdy management nabídl pracovníkům přílohy k jejich pracovním smlouvám pro dočasné navýšení pracovní doby; odbory to ve svých kanálech kritizovaly kvůli nižší hodinové sazbě, což zaměstnance přimělo k odmítnutí nabídky společnosti. Došlo tak k prvnímu přítomnému kontaktu mezi centrálou společností a novou předsedkyní odborů, když se v její prodejně objevili dva zaměstnanci z personálního oddělení na diskusi o otázkách zaměstnanosti.

V případě Disco nejde jen o přesun do hostitelské země vzoru nepřátelského odborářství, kterým nepochybně je, ale také o případ posunu od družstevní k kontradiverzitní odborové strategii v kombinaci s organizováním, kdy tradiční přístupy se ukazují jako neúčinné. Ukazuje také rozsáhlé využívání vypůjčených zdrojů tváří v tvář nedostatku strukturálních, asociálních a institucionálních silových zdrojů. Výsledky těchto strategií zůstávají otevřenou otázkou, protože je třeba vyhrát kolektivní vyjednávání a formální uznání odborů, zatímco pracovní podmínky se zdají horší než u tradičních maloobchodníků zejména pokud jde o intenzitu práce, otázky zdraví a bezpečnosti a tvrdou disciplínu. Počet členů se však do března 2022 zvýšil na 7–8 procent zaměstnanců, a to i přes vysokou míru fluktuace pracovních sil. S nadšením členů poháněným zisky, které se snadno uznávají jako malé, se zdá, že odborová strategie přináší výsledky.

4. Automobilový průmysl a sektor kovových a elektrických zařízení

Tento sektor zaměstnával v roce 2019 odhadem 35 000 zaměstnanců (GIZ ACS a GZS 2020), z nichž 80 % má buď standardní pracovní smlouvy, nebo jsou stálými agenturními zaměstnanci na plný úvazek.⁸ Průměrné mzdy se pohybovaly kolem 93 % průměrné národní mzdy.⁹ Jak ukazují tabulky 1.1 a 1.2, podíl nadnárodních společností na přidané hodnotě vzrostl ze 41,8 procenta v roce 2008 na 72,8 procenta v roce 2018, zatímco jejich podíl na zaměstnanosti se zvýšil z 38,5 procenta na 71,5 procenta. Produktivita a mzdy byly v MNC v roce 2019 jen mírně vyšší.

Největší odborový svaz organizující tento sektor je Syndikát kovské a elektroindustrije Slovenie (SKEI; Odborový svaz kovodělníků a elektrotechniků Slovinska), který si nárokuje oficiální zastoupení v každém ze tří pododvětví kovů, kovových materiálů a sléváren a elektroniky a elektrotechniky. Zaměstnavatelé jsou organizováni především GZS a ZDS. Hustota Unie v celém odvětví je stabilní, pravděpodobně mezi 25 a 30 procenty, ale poněkud nižší ve výrobě motorových vozidel.

8. SURS, <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl>, k dispozici na vyžádání.

9. SURS, <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0701011S.px>

Na toto odvětví se vztahují tři kolektivní smlouvy, jedna v každém z výše uvedených pododvětví, a ve všech se uplatňuje mechanismus rozšíření. Dohody se týkají mzdy a řady podmínek, včetně v tomto případě určité úpravy nestandardního zaměstnávání. Zdá se, že jsou pro pracovníky výhodnější než dohoda pro obchodní sektor, ale také poskytují zaměstnavatelům větší flexibilitu, zejména pokud jde o pracovní dobu. Podle hlavního vyjednávače SKEI více než polovina odborově organizovaných společností uzavřela podnikové kolektivní smlouvy.

Podle prezidenta SKEI nejsou mezi tuzemskými a zahraničními podniky, pokud jde o jejich vztahy s podnikovými odbory, žádné významné rozdíly (rozhovor 2.13 a 2.14). Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím srovnání do odborů je způsob vstupu, protože se zdá, že je mnohem obtížnější srovnat lokality na zelené louce v porovnání se zachováním odborové organizace v investicích do brownfields, což je častější způsob vstupu. Zdá se, že zahraniční nadnárodní společnosti jsou ochotnější vstupovat do kolektivního vyjednávání na úrovni společností, zejména ty, které pocházejí z německy mluvící oblasti, i když to může být způsobeno tím, že jsou jednoduše větší než domácí společnosti. Kategoricky však odmítá tvrzení, že slovinští manažeři jsou jakýmkoliv způsobem obránci sociálního dialogu nebo že domácí vlastnictví je v jakémkoli ohledu příznivější pro odbory. Domácí i zahraniční společnosti mají zájem přenést stále větší počet ustanovení na podnikové kolektivní vyjednávání. Konečně, podněcování hospodářské soutěže o investice a znevýhodňování pracovníků v jednom místě oproti pracovníkům v jiném nepředstavuje důležitý faktor. Nadnárodní společnosti by mohly ohrozit přesun výroby, ale zástupce je přesvědčen, že podlehnutí těmto hrozbám zastavení provozu pouze zpomaluje ekonomický rozvoj a růst mezd:

Myslím, že v této oblasti svým způsobem postupně dospíváme. Samozřejmě, strach je vždy přítomen a nakonec se ukáže, že [mzdy] jsou faktorem [v rozhodování nadnárodních společností]. Ale možná je někdy lepší, když odejdou raději dřív než později. Protože tímto způsobem uvolňují prostor pro ostatní, kteří mohou být lepší. (Rozhovor 2.14)

Vedení odborového svazu se domnívá, že existuje společný zájem se zaměstnavateli, včetně zahraničních nadnárodních společností, a proto přijalo striktně kooperativní strategii. Proces založení odborové organizace ve firmě obvykle začíná telefonátem nespokojeného zaměstnance. Následuje schůzka s pracovníky, a pokud dojde ke shodě ohledně organizování odborů, kontaktuje zástupce odborového svazu společnost, domluví si pohovor a vysvětlí, že se chystá založit odborovou organizaci, snaží se přesvědčit vedení, že je v nejlepším zájmu obou stran, aby vše probíhalo tak hladce, jak je to jen možné. Management se jen zřídka brání odborové organizaci. Kolektivní vyjednávání a sociální dialog jsou tedy nástroji volby při jednání se zaměstnavateli. Navzdory kooperativnímu přístupu je odborový svaz schopen mobilizovat své členy, když je to potřeba: odborové svazy v tomto sektoru zaznamenaly nejvyšší úroveň stávkové aktivity ve slovinské soukromé ekonomice v období 2009–2018, přičemž SKEI je jedním z mála odborových svazů schopných uskutečnit úspěšnou celoodvětvovou stávku po roce 2009 (Žitunec 2019: 25. a 29.-30.).

Při jednání s evropskými nadnárodními společnostmi SKEI často využívá kontakty s odbory v domovské zemi, ale většinou proto, aby odborům umožnil získat informace o finančních podmínkách a trendech například nadnárodními společnostmi během kolektivního vyjednávání, nikoli jako prostředek nátlaku na centrálu. Mediální tlak v hostitelské zemi a přímé kontakty s centrálou mohou být také použity, ale nejsou zvláště důležité.

Svou strategii ve vztahu k pracovníkům svaz zakládá na servisním modelu, zejména v podpoře jednotlivých členů ve vztazích s vedením a při zajišťování dodržování zákonů a kolektivních smluv. Soudní spory a právní pomoc jsou důležitými nástroji. Mezi další služby patří půjčky za snížené úrokové sazby a různé spotřebitelské výhody a sportovní akce pořádané odbory, jako jsou rybářské a fotbalové turnaje. Přestože je SKEI v případě potřeby schopna mobilizovat členy k protestním akcím, nezdá se, že by přijala aktivní organizační přístup.

4.1 Appliprod – výrobce domácích spotřebičů

Appliprod je výrobcem domácích spotřebičů, ale dvě dceřiné společnosti – výrobci náradí a průmyslového vybavení – jsou součástí slovenského automobilového a mobilního klastru. Jako zaměstnavatel je společnost nesmírně důležitá pro místní komunitu a je významným exportérem ze Slovenska. Dlouho byla považována za vzor a za určovatele trendů v pracovněprávních vztazích, jako například v roce 2009, kdy vypukla spontánní stávka s konečným řešením, která o několik měsíců později vyvolala velmi podobné zvýšení národní minimální mzdy. Appliprod zaměstnává přibližně 10 000 pracovníků v celé Evropě, z toho asi 6 000 ve Slovensku.

Po několika letech hlubokých problémů byla společnost, která bývala jednou z největších nadnárodních společností se sídlem ve Slovensku, v roce 2018 prodána čínské nadnárodní společnosti s desítkami tisíci zaměstnanci po celém světě. Na straně kupujícího byl motivací k převzetí pravděpodobně přístup na evropský trh, rozšíření sortimentu a přístup k technologiím. Společnost byla také silná v inovativním designu; Výzkum a vývoj zůstává soustředěn ve Slovensku a byl dokonce rozšířen v roce 2020, kdy se Appliprod stal centrem výzkumu a vývoje MNC pro kuchyňské spotřebiče a pračky.

Noví majitelé nicméně přinesli zvýšené spoléhání se na nestandardní, především smlouvy na dobu určitou a na začátku roku 2020 oznámili propouštění zhruba 1000 pracovníků. Po převzetí došlo také k výraznému zvýšení intenzity výroby s prudkým nárůstem fyzické produktivity.

Vzhledem k tomu, že se jedná o brownfield investici ve společnosti s vysoce rozvinutými průmyslovými vztahy, nové vedení od počátku akceptovalo odbory a kolektivní vyjednávání, ale méně chápal podnikovou radu:

Bylo pro nás těžké jim vysvětlit podnikovou radu. [...] Řekli: Ano, máte nějaký druh socialismu a samosprávy. Ale my jsme odpověděli: Ne, máme spoluúčasť pracovníků (Rozhovor 2.10)

Vedení nikdy nevzneslo námitky proti existenci podnikové rady, ačkoli zahraniční manažer se jen zřídka účastní schůzí, kde někdy dochází k ostrým výměnám názorů mezi zástupci zaměstnanců a vedením. Předseda odborového svazu nemá problém s přístupem k řediteli společnosti, i když vztahy s managementem jsou nyní spíše obchodní a méně konsenzuální než v domácím vlastnictví.

Struktury zastupování zaměstnanců prošly po převzetí podstatnými změnami. Se začleněním do evropských operací MNC byla stávající evropská rada zaměstnanců (EWC) rozpuštěna a nová, která bude pokrývat širší skupinu, musí být teprve vytvořena. Došlo také ke změně právního statutu Appliprodu z akciové na společnost s ručením omezeným, což znamenalo zrušení dozorčí rady, v níž byli dříve ve zastoupení zástupci zaměstnanců, čímž byli pracovníci zbaveni důležitého kanálu zastupování.¹⁰ Pracovní ředitel si po převzetí funkce ponechal, ale bez podpůrného mechanismu zástupců zaměstnanců v dozorčí radě byl jeho vliv slabší. Kromě toho odešel v roce 2021 do důchodu a zdá se, že vedení vůbec nemá zájem najmout náhradu. Všechny tyto změny podstatně omezily tok informací k odborům.

Za nových vlastníků došlo k výraznému posunu v přístupu od vztahů založených na konsensu ke vztahům poznamenaným manažerským unilateralismem. Propouštění oznámené v březnu 2020 bylo odmítnuto a nakonec bylo odvráceno (viz níže), zatímco hrozby přemístění jsou všude přítomné, ale nezdá se, že by hrály hlavní roli. Nové vedení se pokusilo zvýšit podíl variabilní mzdy a navzdory odporu odborů jednostranně zavedlo systém odměňování podle výkonu. Tento režim však selhal, protože i ti pracovníci, kteří z něj měli finanční prospěch, s ním odmítli mít cokoli společného a tvrdili, že je nespravedlivý.

Po těchto neúspěších unilateralismu se zdá, že management začal akceptovat roli svazu jako partnera pro vyjednávání, což dává jistou legitimitu opatřením, na kterých se dohodnou. Navzdory větší obtížnosti při dosahování kolektivní smlouvy zůstávají zděděné pracovní normy z velké části nedotčeny, zatímco mzdy nejhůře placených a pracovníků s nedostatkovým kvalifikačním profilem jsou pravidelně vyjednávány, aby odrazily zvýšení minimální mzdy a snížily fluktuaci.

Celková strategie odborového svazu v Appliprodu vůči managementu zůstává do značné míry kooperativní, protože přežití a úspěch společnosti jsou stále považovány za důležité společný cíl. I přes změnu vztahů s managementem odborovní má převzetí pozitivně jako faktor stabilizující finanční pozici společnosti. Odbory často prezentují své požadavky jako v souladu s cíli společnosti, například klad zdůraznění loajality dlouholetých zaměstnanců, když argumentují proti smlouvám na dobu určitou.

10. Právní předpisy stanoví určitý počet křesel pro zástupce zaměstnanců na úrovni správní rady v akciových společnostech (jak dvoustupňové, tak ve společnostech s jednou strukturou správní rady), nikoli však ve společnostech s ručením omezeným. V akciových společnostech i společnostech s ručením omezeným s více než 500 zaměstnanci může podniková rada navrhnout zástupce zaměstnanců ve správní radě (ředitele zaměstnanců), kterého pak jmenuje dozorčí rada (ve společnostech s dvoustupňovou strukturou); nebo jeden z výkonných ředitelů, který je poté jmenován představenstvem (ve společnostech s jednou strukturou představenstva).

Při konfrontaci s manažerským unilateralismem se odbory mohly pokusit přejít k více kontradiktornímu příjmu, ale mobilizace pracovníků se ukázala jako obtížná se zvýšeným podílem pracovníků s nestandardními smlouvami a po oznámení propouštění v roce 2020. Místo toho odbory využily své institucionální zdroje moci prostřednictvím ředitele zaměstnanců a odbory kontrolované podnikové rady, která má statutární roli v postupech hromadného propouštění, a dokázala proces zastavit. A konečně, se snížila schopnost mobilizovat pracovníky se odbory stále více obracely k vypůjčeným zdrojům a budovaly koalici s místní komunitou pro protestní akce, včetně místního tisku, aby vyvinuly tlak na vedení a vystavily společnost špatné publicitě. Jak přiznává předseda svazu:

Předsedou odborového svazu jsem od roku 2009. Ale teď když se [nový majitel] a tohle všechno začalo dít, zapojuji se do místní komunity mnohem více než dříve. (Rozhovor 2.10)

Kombinace procedurálních prostředků, mediálních kampaní a protestů byla nakonec úspěšná v zabránění propouštění, protože se zvedla dostatek času, než se zvedne poptávka po produktech společnosti, což donutilo management opustit plány na hromadné propouštění.

Mezinárodní kontakty existují, většinou v rámci IndustriALL Europe, a mohly by být potenciálně užitečné, ale jsou uchovávané jako zbraň poslední instance. Ve vztazích s členskou základnou si svaz zachovává převážně servisní strategii. Velká část nábora členů se odehrávala na shromáždění pracovníků, i když tato byla během pandemie Covid-19 ukončena.

Abych to shrnul, převzetí otěstovalo sílu odborů v Appliprodu. Tváří v tvář prudkému obratu od dlouhé tradice vztahů založených na konsensu k unilateralismu řízení se unie ocitla špatně připravená, ale přesto dokázala využít institucionální zdroje s jistou mírou flexibility a kombinovat je s vypůjčenými zdroji poskytovanými místní komunitou. Odolnost se vyplatila a odborům se podařilo zachovat většinu pracovních norem, zatímco po některých neúspěších si nové vedení uvědomilo hodnotu kolektivního zastoupení pracovníků, se kterými lze vyjednávat. Nejslabší m článkem se zdá být příjmu odborů ke členům, protože při absenci zavedených cest pro nábor členů se ukázalo, že ani výhoda velkého pracoviště v bývalé baště odborářství nepředstavuje překážku postupnému úpadku. v míře hustoty.

4.2 Autosup – dodavatel pro automobilový průmysl

Tato společnost byla ve vlastnictví různých státem řízených fondů, včetně „špatné banky“, a byla jednou ze společností uvedených k privatizaci v roce 2013. Společnost vyrábí elektrická zařízení pro automobilový průmysl a další průmyslová odvětví a má dlouhodobé smlouvy s několika výrobci průmyslových vozidel a rozvíjí vlastní automobilový program. Její export dosahuje přibližně 97 procent produkce. V roce 2014 jej koupil německý dodavatel autokomponentů zaměstnávající téměř

Branko Bembič

100 000 pracovníků. S přibližně 1500 lidmi doma a dalšími 1000 v zahraničí před převzetím měl Autosup vždy velký význam pro regionální ekonomiku.

Již před převzetím měla společnost silné oddělení výzkumu a vývoje, do kterého značně investovala a kde bylo zaměstnáno přibližně 8 procent všech jejích zaměstnanců ve Slovinsku.

Pět let po převzetí se zaměstnanost v závodech v zemi zvýšila o jednu třetinu a dosáhla přibližně 2000 pracovníků, zatímco oddělení výzkumu a vývoje se rozrostlo ještě rychleji, na přibližně 300 pracovníků, což představuje asi 15 procent celkové zaměstnanosti.

Slovinský závod se stal jedním z patnácti hlavních center výzkumu a vývoje v nadnárodní společnosti. Převzetí tedy pro přebírající společnost znamenalo přístup k levné, ale vysoce kvalifikované odborné pracovní síle a také k výrobním zařízením.

Po převzetí byla část výroby převedena z Rakouska, využila nižší mězích ve Slovinsku, ale vyvolala nevoli a obavy tamního vedení, že z ní nový vlastník udělá nízkonákladovou výrobu. Ve skutečnosti rostla nespokojenost pracovníků se mzdami, jejichž výchozí úroveň zaostávala za relativně rychlým růstem zákonem stanovené minimální mzdy, čímž se stále větší podíl pracovníků dostával na minimum. Kromě toho, jak se společnost snažila přilákat inženýry na zpřísňující se pracovní trh s vysokými nástupními platy, došlo k narušení seniorských rozdílů, což mezi staršími inženýry vyvolalo nevoli. Odborový svaz tak požadoval nový systém vyplácení mezd.

Před převzetím pracovali slovinští manažeři na novém platebním systému ruku v ruce s odborovou organizací, která byla v každém případě hluboce zapojena do každodenního provozu společnosti a regulace pracovních procesů (rozhovor 2.11).

Podobně jako u Tradiret zahraniční kupec před převzetím souhlasil se závaznými závazky požadovanými odbory ohledně sociálních otázek a rozvoje společnosti v pěti letech po převzetí, přičemž nové vedení bylo rovněž hlášeno jako velmi otevřený obchodní svaz.

Okamžitým kamenem úrazu se však ukázal nový systém vyplácení mezd: sjednaný systém by nastavil nejvyšší nástupní mzdu na úroveň minimální mzdy a mzdová struktura by byla stlačena, aby se udrželo výsledné zvýšení celkové mzdy. Účet na 8-12 procent. Vrchní vedení to považovalo za nepřijatelně vysoké a rozhodlo se vystoupit z jednání a zaujmout nepřátelský přístup k zástupcům zaměstnanců namísto předchozího družstevního.

Obvinění odborového svazu z destruktivního chování snahou o zvýšení nákladů nad jakoukoli míru, která byla přiměřená, tok informací do odborů přes noc vyschl.

Následovala změna akcionářské struktury na společnost s ručením omezeným, ke které došlo krátce po převzetí a která znamenala zrušení dozorčí rady, čímž byli pracovníci zbaveni důležitého zdroje informací a vlivu. Byla zrušena zavedená praxe odborového semináře pro nové zaměstnance, který se konal po povinném školení BOZP a který představoval jediný nejdůležitější kanál pro nábor odborů. Nakonec se vedení pokusilo takticky rozdělit zástupce zaměstnanců tím, že odmítlo pořádat společná zasedání odborové organizace a podnikové rady, ponechalo spolupráci s odborovou organizací a snažilo se izolovat ty první.

Vedení se také pokusilo převzít kontrolu nad podnikovou radou, i když volby do tohoto orgánu, které se kvůli pandemii konaly poštou, nedosáhly potřebného kvóra. Zástupcům pracujících byla také často připomínána možnost přeměnění výroby, ale vzhledem k investičním plánům nadnárodní společnosti a nedostatku pracovních sil ve Slovensku tyto hrozby do značné míry ignorovali.

Rostoucí konflikt byl nakonec vyřešen po protestní akci. Poté, co se vedení stáhlo z jednání a začalo na zástupce zaměstnanců vyvíjet tlak, ti zástupci nejprve reagovali mediální kampaní a přímým kontaktováním centrály společnosti s dopisem podepsaným velkým počtem zaměstnanců. To rozzuřilo místní vedení. Jakmile si odboráři uvědomili, že vedení není ochotno souhlasit s novým mzdovým systémem, vyhlásili varovnou stávku a požadovali plošné navýšení o 15 procent, podstatné zvýšení příplatků za dovolenou a vrácení dovolené za kalendářní rok. nárok, který vedení během konfliktu odepřelo.

Výstražná stávka byla velmi úspěšná. Vedení souhlasilo prakticky se všemi požadavky odborů (s výjimkou mezd, které byly zvýšeny o 5 procent v roce 2021 a o dalších 5 procent plus inflace v roce 2022) a znovu změnilo svůj přístup. Obnovil se tok informací od vedení k odborům a odbory ve spolupráci s personálním oddělením oživily práce na novém systému vyplácení mezd.

Do správní rady byla jmenována místní manažerka s kompetencí v oblasti sociálního dialogu a vedoucí personálního oddělení byla nahrazena jinou, která je více naladěná na spolupráci a zdá se, že odborovní má jako partnera ve svém úsilí o snížení fluktuace pracovních sil. Nakonec byly dohodnuty nové předpisy o pracovní době a dovolené za kalendářní rok, jak to požadoval svaz. Celkově se vztahy výrazně zlepšily.

Navzdory konfliktu přijala odborová organizace ve svém přístupu k managementu důkladně kooperativní strategii, protože je orientována na rozvoj společnosti a její úspěch na trhu, přičemž upřednostňuje svou dlouhodobou roli poskytovatele cenných vstupů z hlediska pracovníků a při usnadňování pracovních procesů. Dokonce i sporná otázka systému vyplácení mezd byla formulována jako prostředek ke snížení fluktuace vysoce kvalifikovaných odborných pracovníků. Odboráři také neváhali podepsat dohodu o kratší pracovní době s odpovídající snížení mezd, aby podpořili společnost v době pandemie.

Takový kooperativní přístup odborů byl však přijat z pozice síly. Hlavními silovými zdroji, kterými odbory disponují, jsou strukturální moc, díky velkému podílu vysoce kvalifikovaných pracovníků spolu s napjatým trhem práce pro inženýry, a značná síla asociace a organizační síla, jak stávka dostatečně ukázala. S podporou těchto zdrojů se unie opírá o tradiční nástroje kolektivního vyjednávání a sociálního dialogu, ale v případě potřeby se ochotně uchýlí k mobilizaci:

Rozdíl je patrný. Nový tým evidentně nezjistil, že odbory mají takovou moc a vliv a tato varovná stávka jim dala studenou sprchu. (Rozhovor 2.12)

Odborový svaz využil svých mezinárodních kontaktů ke shromáždění informací o zahraniční m kupci, když se společnost dostala do užšího výběru potenciálních nových vlastníků, ale po převzetí nehrály vypůjčené zdroje – tedy mezinárodní kontakty prostřednictvím EPR – příliš významnou roli. EPR je z pohledu zástupců důležitá především proto, že umožňuje místnímu odborovému svazu přímý kontakt s centrálou a obchází místní vedení.

Přímý stupeň svazu k členství by však mohl být zdrojem dlouhodobějších problémů. Strategie se z velké části opírá o servisní model, přičemž nejdůležitějšími službami jsou organizace různých akcí, sportovní a právní pomoc. Členové podle zastupitelů oceňují i možnost ovlivňovat vnitřní stanovy společnosti upravující pracovní záležitosti. S malým počtem nových členů a stárnoucími členstvími se hustota odborů v Autosup snížila. Spoléhání se na zaměstnavatele poskytnutý přímý stupeň k náborovým prostředkům se zde, stejně jako v mnoha slovinských společnostech, může ukázat jako značná odpovědnost v případě vleklých konfliktů, v případě, že by odbory musely vymyslet sebevědomější přímý stupeň k náboru.

5. Diskuse a závěry

Výše uvedené případy ukazují, že přímý chod nadnárodních společností měl podstatný dopad na průmyslové vztahy ve Slovinsku. Obraz je obrazem zahraničního vlastnictví, které přináší velké převraty v zavedeném vzoru slovinských průmyslových vztahů spolu s pokusy o přeskupení mocenských vztahů ve prospěch kapitálu a managementu. Těm lze do určité míry čelit změnami odborových strategií.

Nejviditelnější změny se týkají institucionální oblasti. I když ve většině případových studií byla zahraničními vlastníky akceptována existence odborů a přímá tomnost kolektivního vyjednávání v podnicích, u třech ze čtyř bylo narušeno zavedené institucionální uspořádání: dozorčí rady, které měly vyhrazená místa pro zaměstnance; zástupci byli zrušeni; EWC jedné slovinské nadnárodní společnosti byla rozpuštěna; došlo k pokusům nahradit odborovou organizaci podnikovou radou; a také došlo k porušení formálního práva a/nebo kolektivních smluv.

Kromě změn v úzce chápaných institucích nabraly snahy o přetvoření rovnováhy moci různé formy od přímého rozbití odborů ignorováním jejich existence, zabránění náboru a propuštění odborového předáka (Disco); rozšiřování podílu nestandardních zaměstnání a vyhrožování velkým propouštěním (Appliproduct); a narušení zavedených kanálů náboru, omezování informací a pokusy o kooptování a převzetí podnikové rady (Autosup). Zajímavé však je, že ani v jednom z obou výrobních závodů v tom všem nehrály hlavní roli hrozby přesunu.

Dále je důležité poznamenat, že přenos praktik průmyslových vztahů ze západní Evropy není nutně přímý znivý pro sílu odborů ve Slovinsku, jak ilustrují naše dva případy německých nadnárodních společností. V případě Disco převod přinesl podstatně nižší pracovní standardy než ty, které převládají ve slovinském maloobchodním sektoru, zatímco pokus nahradit odborovou organizaci podnikovou radou v případě Autosup byl zjevně snaha odbory překonat.

Jak na tyto pokusy reagují odbory a jsou úspěšné při překonávání výzev? Jak ukazují naše pří padové studie, když čelí me snahám managementu přetvořit vnitřní vztahy, tradičně kooperativní odbory přidaly na svůj luk ví ce nepřátelské struny, mobilizovaly různé zdroje a nasadily širokou škálu nástrojů. Na základě našich pří padových studií jsme schopni navrhnout několik hypotéz o faktorech, které ovlivňují úspěch odborů v zahraniční ch nadnárodní ch společnostech.

Institucionální zdroje moci, definované budjako „ sociální kompromisy, které byly dohodnuty v minulosti“ (Dörre et al. 2009: 37), nebo „ dědictví “ existence odborů a kolektivní ho vyjednávání v investicích do brownfields, se zdají být jediným nejdůlež itější m prvkem v obchodu. pří tomnost odborů a praxe kolektivní ho vyjednávání . Jak navrhuje většina zástupců odborových svazů v tomto odvětví , zahraniční nadnárodní společnosti mají tendenci tyto dvě základní instituce průmyslových vztahů ve Slovensku akceptovat. Ale, jak je ukázáno v Appliprodu, i když starší verze můž e pomoci, není zárukou vylepšení .

Nejúčinnější m nástrojem umož ňují cí m odborům dosáhnout hmatatelných výsledků prostřednictvím kolektivní ho vyjednávání se zdá být mobilizace, která však můž e využ adovat bohaté organizační a/nebo strukturální silové zdroje. Nejzřetelněji je to vidět v pří padě Autosup. Zde se odborům podařilo konflikt vyřešit, zvýšit mzdy a platy za dovolenou a přinutit vedení ke spolupráci s odbory mobilizací členů, a to i přes snahu omezit struktury zastoupení zaměstnanců (institucionální moc) a odbory odsunout na vedlejší kolej.

Kromě pouhé existence odborů a kolektivních smluv jsou důlež ité zdroje institucionální moci, protože odbory se na ně mohou spolehnout při obraně dosaž ených zisků a zlepšování pracovní ch podmí nek. Tradiret poskytuje jasný pří klad institucionální moci, která nebyla zpochybněna vedením a která umož ňila odborům zlepšit pracovní podmí nky. Odborový svaz v Appliprodu hojně využ í val institucionální ch opatření k odlož ení hromadného propouštění o několik měsíc Ů, dokud se nezvedne poptávka, načež byly plány na propouštění zrušeny. Navíc si vedení společnosti nakonec uvědomilo nevýhody manaž erského unilateralismu.

Další m pří kladem je Disco, kde identifikace porušování pracovněprávní legislativy a sektorové kolektivní smlouvy (institucionální moci) pomohla odborům donutit společnost k dodrž ování , což bylo následně použ ito jako důkaz účinnosti odborů.

Další m důlež itým aspektem institucionálního prostředí je minimální mzda, která se mezi lety 2020 a 2022 zvýšila o téměř 15 procent, což povzbuzuje odbory k vyjednávání o zvýšení mezd v Tradiret, Appliprodu a Autosup.

Tam, kde základní zdroje moci (strukturální , asociační , organizační a institucionální) chybí nebo jsou nedostatečné, můž e pomoci kombinace toho, co existuje, a vypůjčených zdrojů. Pří pady Appliprodu a v ještě větší mí ře Disco jsou dobrými pří klady takových alternativních ch pří stupů, protože oba odbory vstoupily do koalic, přičemž ten druhý překonal tradiční obavy o mzdy a pracovní podmí nky. To se bohatě vyplatilo, pokud jde o zviditelnění a podporu ostatních hnutí . V souladu s našimi očekávaní mi využ ití vypůjčených zdrojů také znamená změny v nasazených nástrojích – mediální kampaně a využ ití politického diskursu se objevují mnohem ví ce.

prominentní v Appliprodu a Disco než v Tradiretu a Autosupu, kde tradičnější nástroje byly schopny přinést výsledky.

Poněkud překvapivě, přestože většina odborových svazů v našich průmyslových studiích má mnoho mezinárodních kontaktů, nezdá se, že by od nich mnoho očekávaly a spíše se spoléhají na místní zdroje, které se zdají být i nadále dostatečně efektivní.

Zdá se, že použití organizačních nástrojů má zásadní význam pro dlouhodobou životaschopnost slovinských odborů. Samotná služba se zdá nedostatečná pro udržení adekvátní členské základny, zatímco spoléhání se na zaměstnavatele udělený přístup k budoucímu členství činí odbory zranitelnými vůči sankcím ze strany zaměstnavatelů. Zdá se, že neúspěchy odborů v Autosupu, Appliprodu a Tradiretu ve zvýšení počtu členů poukazují na to, že i při náboru členů, i když jsou odbory schopny přinést relativně velké zisky z kolektivního vyjednávání a také poskytovat širokou škálu služeb. Na druhou stranu odborová organizace v Disco dokázala výrazně pokročit masivními investicemi do organizování taktiky v nepřátelském prostředí a dosažení poměrně spíše skromných zisků pokud jde o úlevy zaměstnavatelů.

A konečně, strukturální síla v podobě napjatých trhů práce a nedostatkových dovedností je zjevně důležitá, jak naznačuje přechod na trvalé smlouvy v Tradiretu; pouhou mobilizační kapacitou odborové organizace organizující pracovní místa s velkým podílem nespokojených profesionálních pracovníků spolu se silným oddělením výzkumu a vývoje v Autosupu; a schopností odborů vyjednat zlepšení mezd těch, jejichž kvalifikační profily jsou v Appliprodu nedostatečné. Zůstává však otevřené, zda lze tyto zisky udržet v těžkých časech hospodářského poklesu.

Reference

- Andersen M. a Poufelt F. (2006) Diskontní obchodní strategie: Jak jsou noví lídři na trhu předefinováni obchodní strategie, John Wiley & Sons.
- Bank of Slovenia (2020) Neposredne Naložbe/Příjímací investice 2019, Bank of Slovenia.
- Bembič B. (2019) Slovinsko: Vybírá si oslabení průmyslových vztahů svou daňovou sociální oblastí konvergence?, in Vaughan-Whitehead D. (ed.) Směrem ke konvergenci v Evropě: InSTITUTE, pracovní a průmyslové vztahy, Edward Elgar a ILO, 333-365.
- Bernaciak M. a Kahancová M. (2017) Úvod: inovace proti všem?, in Bernaciak M. a Kahancová M. (eds.) Innovative union practices in Central-Eastern Europe, ETUI, 7.-20.
- Blyton P. a Turnbull P. (2004) Dynamika zaměstnaneckých vztahů, 3. vydání, Palgrave Macmillan.
- Bohle D. a Greskovits B. (2012) Kapitalistická diverzita na periférii Evropy, Cornell University Lis.
- Boxall P. a Haynes P. (1997) Strategie a efektivita odborů v neoliberalním prostředí, British Journal of Industrial Relations, 35 (4), 567-591.
- Bratanič J. (2018) Kdo lahko ustavi pohod diskontnih trgovcev, Svet kapitala, 13.12.2018. <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/kdo-lahko-ustavi-pohod-diskontnih-trgovcev/> Broder Ž.
- (2016) Sindikalno gibanje v Sloveniji od osamosvojitve do Danes: magistrsko delo, University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences (FDV).

- Crowley S. a Stanojević M. (2011) Odrůdy kapitalismu, mocenské zdroje a historické dědictví : Vysvětlování slovinské výjimky, *Politics and Society*, 39 (2), 268-295.
- Domadenik P., Prašnikar J. and Svejnar J. (2000) Prestrukturiranje slovenskih podjetij v razmerah nepopolnih trgov, in Prašnikar J. (ed.) *Internacionalizacija slovenskega podjetja*, *Časnik Finance*, 59-82.
- Dörre K., Holst J. a Nachtwey O. (2009) Organizování – strategická možnost pro obnovu odborů?, *International Journal of Action Research*, 5 (1), 33-67.
- Feldman M. (2007) Počátky odrůd kapitalismu: lekce z postsocialistické transformace v Estonsku a Slovinsku, v Hancké B., Rhodes M. a Thatcher M. (eds.) *Beyond variety of capitalism: Conflicts, rozporů a komplementarity v evropské ekonomice*, Oxford University Press, 328-350.
- Geppert M., Williams K. a Wortmann M. (2015) Mikropolitická hra v Lidlu: Srovnání pracovních vztahů na úrovni prodejen, *European Journal of Industrial Relations*, 21 (3), 241-257.
- GIZ ACS a GZS (2020) *SRIPACS+ Partners Guide 2020*. https://www.acs-giz.si/uploads/srip_acs_partnership_guide_2020_2.pdf
- Gumbrell-McCormick R. a Hyman R. (2013) *Odbory v západní Evropě: Těžké časy, těžké volby*, Oxford University Press.
- Hamann A. (2006) *Černá kniha o Lidlu v Evropě*, ver.di.
- Jany-Catrice F. a Lehndorff S. (2002) Kdo nese břemeno flexibility? Pracovní podmínky a trhy práce v evropském maloobchodě, *Transfer*, 8 (3), 504-520.
- Jürgens U. a Krzywdzinski M. (2009) Pracovní modely v automobilovém průmyslu střední a východní Evropy: směrem k dálnici?, *Industrial Relations Journal*, 40 (6), 471-490.
- Kahancová M. (2015) Odbory střední a východní Evropy po rozšíření EU: úspěchy a neúspěchy pro budování kapacit, *Transfer*, 21 (3), 343-357.
- Krzywdzinski M. (2011) Export německého pracovního modelu do střední a východní Evropy, in Contrepois S., Delteil V., Dieuaide P. a Jefferys S. (eds.) *Globalizace zaměstnaneckých vztahů nadnárodních firem a přechody ve střední a východní Evropě*, Palgrave Macmillan, 99-116.
- Leskošek V. (2011) *Strukturní reformy na področju socialnega varstva, Teorija in praksa*, 48 (jubilejna številka), 1264-1280.
- Marginson P. (2016) *Odbory a nadnárodní společnosti: Víceúrovňová výzva*, *Warwick Papers in Industrial Relations* č. 103, University of Warwick.
- Meardi G. (2012) *Sociální selhání rozšíření EU: Připadají pracující cílech hlasující cílech nohama*, Routledge.
- Meardi G., Strohmer S. a Traxler F. (2011) *Sociální transfery nadnárodních společností ve střední Evropě: Britské, americké, rakouské a německé zkušenosti* zhodnoceny v Contrepois S., Delteil V., Dieuaide P. a Jefferys S. (eds.) *Globalizace zaměstnaneckých vztahů nadnárodních firem a přechody ve střední a východní Evropě*, Palgrave Macmillan, 29- 44.
- Myant M. (2014) *Ekonomiky procházející dlouhou transformací : Pracovní vztahy ve střední a Eastern Europe*, Wilkinson A., Wood G. a Deeg R. (eds.) *Oxfordská příručka zaměstnaneckých vztahů* Srovnávací systémy zaměstnanosti, Oxford University Press, 359-384.
- Myant M. (2020) *Evropské nadnárodní společnosti a odbory ve východní a střední a východní Evropě*, Working Paper 2020.03, ETUI.
- Prašnikar J., Domadenik P. and Koman M. (2015) *Skrivnost državnine v Sloveniji*, *Ekonomika Fakulteta*.

- Rabuza M. (2017) Boj za potrošnika, ki se odvija v Sloveniji, po novem tudi v ZDA, Posel danes - siol.net, 12.06.2017. <https://siol.net/posel-danes/novice/boj-za-potrosnika-ki-se-odvija-v-sloveniji-po-novem-tudi-v-zda-443125> Rudolph T.
- a Meise JN (2012) Rozmanitost v evropském maloobchodě, v Rudolph T., Schlegelmilch B. B., Franch J., Bauer A. a Meise JN (eds.) Diverzita v evropském marketingu: Text a pří pady, Springer Gabler, 131-154.
- Simoneti M., Rojec M. a Gregorič A. (2004) Privatizace, restrukturalizace a korporace governance, in Mrak M., Rojec M. and Silva-Jáuregui C. (eds.) Slovinsko: Od Jugoslávie k Evropské unii, Světová banka, 224-243.
- Stanojević M. (2001) Uspješna nedozorelost: primerjava industrijskih odnosov v Sloveniji in Madžarski, in Stanojević M. (ed.) Uspješna nedozorelost, Univerzita v Lublani, Fakulteta sociálních věd (FDV), 210-244.
- Stanojević M. (2004) Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela, in Svetlik I. a Ilič B. (eds.) Razpoke v zgodbi o uspehu, Sophia, 111-129.
- Stanojević M. (2012) Vzestup a pokles slovinského korporativismu: Místní a evropské faktory, Europe-Asia Studies, 64 (5), 857-877.
- Stanojević M. (2018) Slovinsko: neokorporativismus v neoliberalním obratu, Vztahy se zaměstnanci, 40 (4), 709-724.
- Stanojević M., Mrčela AK a Breznik M. (2016) Slovinsko na křižovatce: Rostoucí závislost na nadnárodních institucích a oslabení sociálního dialogu, European Journal of Industrial Relations, 22 (3), 281-294.
- Stanojević M. a Klarič M. (2013) Vliv socioekonomických šoků na sociální dialog v r. Slovinsko, Transfer, 19 (2), 217-226.
- Stanojević M. a Krašovec A. (2011) Slovinsko: Sociální pakty a politická výměna, in Avdagić S., Rhodes M. a Visser J. (eds.) Sociální pakty v Evropě: Vznik, evoluce a institucionalizace, Oxford University Press, 232-257.
- Toš N. (ed.) (2021a) Vrednote v prehodu X., Univerzita v Lublani, Fakulteta sociálních věd (FDV), ČMMK. <https://www.cjm.si/wp-content/uploads/2021/10/VREDNOTE-10-WEB.pdf>
- Toš N. (ed.) (2021b) Vrednote v prehodu XIII., Univerzita v Lublani, Fakulteta sociálních věd (FDV), ČMMK. <https://www.cjm.si/wp-content/uploads/2021/10/VREDNOTE-13-WEB.pdf> Visser J.
- (2019) Databáze ICTWSS. verze 6.1, Amsterdam Institute for Advanced Labor Studies, University of Amsterdam. <https://www.ictwss.org/downloads> (Přístup 11.04.2022).
- UMAR (2015) Ekonomsko ogledalo, Institut makroekonomické analýzy a rozvoje. Žužunec Ž.
- (2019) Stavke v Sloveniji med letoma 2009 v roce 2018, Diplomsko delo, Filozofická fakulta.

Všechny odkazy byly zkontrolovány 03.10.2022.

Příloha

Seznam rozhovorů a komunikace

| ID | Pozice / organizace | Sektor/úroveň | Datum pohovoru |
|--------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------|
| Rozhovor 2.1 | Zástupce pracovníka, Tradiret | Maloobchod / společnost | březen 2016 |
| Interview 2.2 | Zástupce pracovníka, Tradiret Interview | Maloobchod / společnost | února 2020 |
| 2.3 Zástupce managementu | Rozhovor 2.4 Zástupce pracovníka, Disco | Maloobchod / společnost | června 2020 |
| Interview 2.5 | Zástupce pracovníka, Disco | Maloobchod / společnost | prosince 2018 |
| Interview 2.6 | Zástupce pracovníka, Disco | Maloobchod / společnost | listopadu 2019 |
| | | Maloobchod / společnost | 2020-2022 (osobní komunikace) |
| Rozhovor 2.7 | Zástupce pracovníka, Disco | Maloobchod / společnost | 2021-2022 (osobní komunikace) |
| Rozhovor 2.8 | Zástupce odborů | Maloobchodní / národní | ledna 2018 |
| Rozhovor 2.9 | Zástupce odborů | Maloobchodní / národní | prosince 2021 |
| Rozhovor 2.10 | Zástupce pracovníků Appliprod Automotive a metal | metal / společnost | října 2021 |
| Rozhovor 2.11 | Zástupci pracovníků Autosup Automotive a metal | metal / company | září 2021 |
| Rozhovor 2.12 | Zástupce pracovníků Autosup Automotive a metal | metal / company | ledna 2022 |
| Rozhovor 2.13 | Zástupce odborů | Automobilový a kovovýroba / národní | ledna 2018 |
| Rozhovor 2.14 | Zástupce odborů | Automobilový a kovovýroba / národní | července 2021 |
| Rozhovor 2.15 | Aktivisté Cedra | Národní | srpna 2021 |

Poznámka: Některé rozhovory byly provedeny v rámci projektu SEGED financovaného Slovinskou výzkumnou agenturou (J5-9335).

Kapitola 3

Česko: Přetrvávání sociálního dialogu tváří v tvář neochotě nadnárodních společností

Adam Šumichrast a Monika Martišková

1. Úvod

Příjmové zahraniční investice (FDI) byly podporovány vládami jako hlavní hybatel ekonomického rozvoje v zemích střední a východní Evropy, včetně Česka, na počátku 21. století (Pavlínek et al. 2017). Politiky té doby se většinou zaměřovaly na konkurenční nabídky a vytváření právního rámce příznivého pro zahraniční investory, jako je nabízení daňových úlev právnických osob a změna pracovněprávních předpisů s cílem snížit úroveň ochrany zaměstnanců (Bellak et al. 2008; Drahekoupil 2008). Významné investice byly dále podpořeny lokálními financováními souvisejícími infrastrukturou v průmyslových zónách včetně silnic a dálnic a také v obytných oblastech. Většina vnitřních investic směřovala do projektů na zelené louce pro části výrobních procesů nízkou přidanou hodnotou, zejména montáž, s využitím srovnatelně nízkých mzdových nákladů, blížící se k velikosti trhů a státům poskytovaných pobídek, ačkoli mnoho dalších investic mělo podobu převzetí bývalých státních podniků.

V roce 2019 bylo 28,4 procenta české zaměstnanosti v podnikatelském sektoru ve společnostech se zahraničními vlastníky, což je jedno z nejvyšších čísel mezi členskými státy EU. Investice zahraničního kapitálu směřovaly především do bankovních a finančních služeb (28,3 % investic) a průmyslu (27,1 %), dále do maloobchodu (12,2 %); zbytek tvořily různé služby spojené s nemovitostmi, poradenství, finance a IT.¹

Vysoký podíl zahraničního vlastnictví v české ekonomice vedl k jejímu označení jako „závislé tržní ekonomiky“. Těží však z integrace do globálních produkčních sítí s určitou produkcí, která je poměrně sofistikovaná (Pula 2018).

Firmy také investují do výzkumu a vývoje v Česku častěji než v jiných zemích střední a východní Evropy. I po určitém stupni modernizace jsou však pracovní podmínky a mzdy nižší než u srovnatelných pracovníků domovských zemí, nadnárodních společností (MNC) a zůstávají podobné jako u pracovníků jinde ve střední a východní Evropě.

Významné a přetrvávající rozdíly v pracovních podmínkách mezi domovskými a hostitelskými zeměmi vedly některé výzkumníky k hypotéze, že společnosti se stěhují ze západoevropských zemí, aby se vyhnuly vysokým pracovním standardům doma, a vstupují do střední a východní Evropy z důvodu výrazně nižších pracovních standardů a nižších pracovních nákladů. Jürgens a Krzywdzinski (2009) zarámovali tuto debatu jako modely „vysoké silnice“ a „nízké silnice“, ale tvrdili, že pokud jde o pracovní zkušenosti, střední a východní

1. https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2020_CZ.pdf

Evropské země dosáhly modelu částečně vysoké silnice kvůli vysokému stupni jistoty zaměstnání pro kmenové zaměstnance, ale na úkor flexibilizace krátkodobých smluv na okraji, což vedlo k dualizaci pracovních podmínek. „Režimní let“ tak nebyl potvrzen. Na druhou stranu Pavlíková (2018) zjistila, že hlavní motorem investičních rozhodnutí o přesídlení na Slovensko byly důvody snížení nákladů, což potvrdilo model konkurenceschopnosti pro země střední a východní Evropy založený na nízkých mzdových nákladech.

Literatura však také poukazuje na různorodost vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, která má za následek různé úrovně pracovních podmínek. To naznačuje, že nejdůležitějšími faktory jsou národní institucionální rámce a legislativa na ochranu práce, stupeň technologického rozvoje ve výrobě a síla odborů (Krzywdzinski 2017). Pro země střední a východní Evropy je také důležité uznat strukturu zaměstnanosti, která je výrazně vychýlena směrem k dělnickým pozicím s nižší vyjednávací silou a nižšími mzdami. Nízká členská základna odborů a omezené pokrytí kolektivním vyjednáváním může ke zlepšení pracovních podmínek přispět jen částečně.

Tato kapitola sleduje vývoj pracovněprávních vztahů v dceřiných společnostech nadnárodních společností v automobilovém a maloobchodním sektoru v ČR, ilustrovaný dvěma případovými studii v každém sektoru. Firemní perspektiva umožňuje studovat průnik vnitropodnikových a mezifiremních vztahů na pozadí institucionálního nastavení a postavení sektoru v ekonomice (Kahancová 2007). Při sledování interakce odborů s managementem a jejich protějšky v zahraničí je cílem porozumět strategiím, kterými odbory zavádějí sociální dialog v místních pobočkách nadnárodních společností a zlepšují pracovní podmínky. Důkazy jsou založeny na hloubkových rozhovorech se zástupci odborů na podnikové úrovni, sekundární výzkumu konkrétních případů a statistických údajích o rozsahu a povaze přítomnosti nadnárodních společností v Česku.

2. Pracovní vztahy v českých nadnárodních společnostech

Pracovní a pracovněprávní vztahy jsou utvářeny praktikami mateřských společností, postavením dceřiných společností v hodnotových řetězcích a místním institucionálním nastavením (Kahancová 2007; Drahekoupil a spol. 2015). V následujícím textu stručně představíme praxi nadnárodních společností v Česku, než přejdeme k institucionálnímu prostředí, které utváří průmyslové vztahy v zemi.

Ve většině odvětví, ve kterých nadnárodní společnosti působí, nabízejí relativně stabilní a dobře placená pracovní místa, alespoň v kontextu regionu nebo konkrétní lokality, zejména svým kmenovým zaměstnancům. Nadnárodní společnosti jsou však známé tím, že ve velké míře využívají flexibilních pracovních úvazků v podobě vysoké úrovně přesčasů, velkého pracovního vytížení a vysoké intenzity práce (Čaněk 2016; Drahekoupil et al. 2016). Nejvýznamnějšími motorem kontradiktorních zaměstnaneckých vztahů v asijských společnostech jsou praktiky domovské země, jak dokládá literatura na příkladech jihokorejských společností Kia a Hyundai (Martišková a Uhlerová 2016; Drahekoupil et al. 2015) a také japonské Suzuki a Tchajwanská firma Foxconn (Čaněk 2016). Na druhé straně druzí stěvní průmyslové

vztahy jsou přinášeny většinou z evropských zemí jako je Německo a Francie. Volkswagen, vlastní k automobilky Škoda, je považován za vlajkový příklad kooperativních vztahů s odbory, přičemž odbory jsou navíc posilovány vysokou členskou základnou (Drahokoupil et al. 2015). Přesto se našly výjimky, jako německá firma Robert Bosch, která se v roce 2001 snažila zabránit vzniku odborů, a Lidl. Lidl stále aktivně odrazoval od vzniku odborového svazu v Česku v roce 2022.

Podle databáze OECD se hustota odborů pohybuje kolem 11 procent, zatímco pokrytí kolektivním vyjednáváním kleslo ze 47 procent v roce 1995 na 33 procent v roce 2020.² Kolektivní vyjednávání v Česku je primárně decentralizované, takže vyjednávání o zlepšení pracovních podmínek probíhá v podniku úroveň. To přispívá k heterogenním výsledkům mezi společnostmi a může to vést k různým mzdám a pracovním podmínkám dokonce i na různých místech v rámci jedné nadnárodní společnosti, kde je každá jednotlivě odpovědná za kolektivní vyjednávání. Tato decentralizace kolektivního vyjednávání způsobuje potíže z hlediska odborové koordinace zvyšování mezd a zlepšení pracovních podmínek (Martišková et al. 2021). Koordinace na odvětvové úrovni je právně podporována, ale provádí se pouze v některých, například ve stavebnictví a maloobchodě. Ani poté se sjednané podmínky výrazně neliší od toho, co je stanoveno v legislativě.

K založení odborové organizace a zahájení kolektivního vyjednávání jsou povinni pouze tři zaměstnanci. To zvyšuje šance na zakládání odborů, ale také to může podkopávat jejich důvěryhodnost (Drahokoupil et al. 2015), dokonce to usnadňuje zakládání organizací požadující právo účastnit se kolektivního vyjednávání a dostávat informace, přestože nezastupují významný počet zaměstnanců v dané společnosti. Kolektivní vyjednávání může ze zákona pouze zlepšit pracovní podmínky ve vztahu k stanoveným zákonným minimům; odchylka směrem dolů není povolena. To povzbudilo odbory, aby prosazovaly silnou ochranu prostřednictvím vnitrostátních právních předpisů a využívaly svých politických kontaktů. To lze považovat za kompenzaci nízkého pokrytí kolektivním vyjednáváním a je víráno jak v odvětvích s nízkými mzdami (maloobchod), tak s vysokými mzdami (automobilový průmysl) (Martišková et al. 2021). To slouží k omezení potenciálního prostoru pro kolektivní vyjednávání, a tím pravděpodobně přispívá ke snížení sazeb pokrytí.

Po roce 1989 vznikla řada odborových svazů, z nichž dominantní se stala Českomoravská konfederace odborových svazů (ČMKOS; Českomoravská konfederace odborových svazů). V roce 2022 to představovalo téměř 300 000 členů, tedy přibližně 70 procent všech členů odborů. Další fragmentace odborového hnutí, vyplývající z rozdílných názorů na vnitřní fungování ČMKOS, vedla v roce 1995 k založení Asociace samostatných odborů (ASO), čímž vznikla druhá největší konfederace v ČR. ASO měla v roce 2018 přibližně 80 000 členů. Obě organizace zahrnují přidružené společnosti působící v automobilovém a maloobchodním sektoru.

2. <https://www.oecd.org/employment/ictwss-database.htm>

3. Automobilový sektor

Automobilový sektor se na českém HDP podílí zhruba 9 procenty. Výroba vzrostla ze 197 000 vozů v roce 1991 na více než 1,4 milionu před pandemií Covid-19, zatímco zaměstnanost vzrostla ze 160 000 v roce 2009 na 236 000 v roce 2021.³ V důsledku toho výroba osobních automobilů tvořila 4,6 procenta z celkové manuální zaměstnanosti se zkrácením pracovní místy.

Vnitřní investice do automobilového sektoru začaly privatizací prodejem zahraniční společnosti, zejména automobilce Škoda koncernu Volkswagen v roce 1990, i když se zachovala historická česká značka. Investice na zelené louce, podporované různými státními politikami, se dostaly do popředí až později, včetně příchodu Toyota-Peugeot-Citroen do Kolína v roce 2002, zatímco jihokorejský Hyundai přišel do Nošovic v roce 2006. V roce 2014 byl zrekonstruován samostatný závod Škody v Kvasinách na výrobu nové SUV a vytvořit dalších 1500 pracovních míst.

Úroveň pracovních dovedností a know-how umožnila funkční modernizaci výrobních míst, a to buď směrem k sofistikovanější výrobě, nebo dokonce směrem k úloze výzkumu a vývoje. To se týkalo především dodavatelů první úrovně, kteří byli schopni konkurovat ostatním místům cenou a zároveň zvýšit úroveň technologie. To pomohlo přesvědčit investory, aby přemístili pokročilejší výrobu, než se původně plánovalo, a přispělo tak k dalšímu přílivu PZI ve formě reinvestic (Pavlínek et al. 2017).

Modernizace dodavatelů v průmyslu však znamenala pouze dílčí zlepšení pracovních podmínek. Mzdy jsou vyšší než celostátní průměr, u konečných výrobců (OEM) přesahují průměrnou mzdu o 60 procent, ačkoli u dodavatelů byla průměrná mzda v roce 2020 pouze o 10 procent vyšší než celostátní průměr.⁴ Mezi rokem 2015 došlo k výraznému nárůstu mezd. A v roce 2020 v důsledku nedostatku pracovních sil v tomto odvětví: to umožnilo odborům a jednotlivým pracovníkům požadovat lepší pracovní podmínky a zároveň se zvýšila závislost na zahraničních pracovnících, kteří zabírali převážně manuální volná místa.

Škoda se podílí 65 procenty na výrobě českých automobilů, rozmístěných ve třech továrnách – Mladá Boleslav (ústředí Škody), Kvasiny a Vrchlabí – a svými více než 33 000 zaměstnanci je druhým největším zaměstnavatelem v soukromém sektoru v zemi. Má největší odborovou organizaci a obecně hraje klíčovou roli při stanovování odborových agend. Škodovácká odborová organizace se však od sektorové organizace v roce 2013 oddělila s odkazem na dlouhodobé problémy s centrálou a její odmítnutí vyhovět požadavkům první.⁵ Dalším důvodem odtržení byla otázka afiličních poplatků, na kterou se škodovácká odborová organizace v r. pohled na svůj vlastní úspěch a tím pádem mocné postavení (Myant 2020: 17). Odbory mají ve Škoda Auto skutečně jedinečné postavení. Jejich předseda Jaroslav Povšík je členem dozorčí rady společnosti.

Vedle obecně kooperativních vztahů s vedením, odboráři Škoda

3. Databáze Eurostatu, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, lfsa_egan22d.

4. <https://autosap.cz/wp-content/uploads/2021/07/prumerne-mzdy.png> 5. http://www.odbornikovomb.cz/assets/File.ashx?id_org=200202&id_dokumenty=1129

při několika případech itostech vyhlásili stávkové pohotovosti⁶, přičemž v letech 2008 a 2017 pořádali skutečné stávky.

Většina odborářů v automobilovém sektoru je sdružena v Odborovém svazu KOVO (OS KOVO), největší odvětvové organizaci v České republice, která je přidružená k ČMKOS. Míra odborové organizace v automobilovém průmyslu se podle našeho vlastního výzkumu pohybuje kolem 34 procent, což přesahuje průměr 11 procent za celé Česko, i když organizace pracovníků dále klesá v dodavatelském řetězci. Jak ukazuje tabulka 3.1, odbory jsou přítomny a vyjednávání probíhá u všech konečných výrobců. Kolektivní smlouvy je dosaženo pouze u 39 procent dodavatelů první úrovně; na druhém stupni se podíl dále snižuje na 25 procent; a na úrovni třetí klesne pouze na 4 procenta. Míra pokrytí je o něco vyšší, což odráží, že odbory jsou zastoupeny většinou ve větších společnostech: Kolektivní smlouva se vztahuje na přibližně 57 procent zaměstnanců pracujících u dodavatelů první úrovně, ale toto klesá na 37 procent ve druhé řadě a pouze na 5 procent cent na úrovni třetí.

Zaměstnavatele zastupuje AutoSAP, ale ten má různorodé členství, které se rozšiřuje na univerzity a výzkumná centra. Tato rozmanitost umožnila AutoSAP přesvědčit soud v roce 2020, že by se neměla účastnit odvětvového sociálního dialogu. Stalo se tak po dlouhotrvajícím sporu mezi OS KOVO a AutoSAP o kolektivní vyjednávání, při kterém AutoSAP odmítl zahájit jednání.

Tabulka 3.1 Přítomnost odborů a odhadovaná míra pokrytí v českém automobilovém průmyslu, 2016

| | Počet zaměstnanců | Počet společností | Počet společností s odbory | Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva (odhad) | Procento společností s kolektivní smlouvou |
|----------|-------------------|-------------------|----------------------------|---|--|
| OEM | 38 000 | 3 | 3 | 100 | 100 |
| Úroveň 1 | 60 564 | 85 | 33 | 57 | 39 |
| Úroveň 2 | 42 109 | 75 | 19 | 37 | 25 |
| Úroveň 3 | 49 734 | 134 | 6 | 5 | 4 |
| CELKOVÝ | 190 407 | 297 | 61 | 20 | 34 |

Poznámka: Počet zaměstnanců vychází z jednotlivých výkazů společností z roku 2016.

Zdroj: Vlastní výpočty (na základě databáze firem v automobilovém průmyslu poskytnuté Jánem Ženkou v roce 2018).

V následujících podkapitolách představíme jeden případ konečného výrobce a jeden případ dodavatele. Prvním případem je jihokorejská MNC Hyundai, známá svými nepřátelskými postoji k odborům; zatímco druhý nastiňuje standardnější vztah mezi managementem a odbory ve francouzském Valeo.

6. Oznamovaný záměr vstoupit do stávky. Upozornění nemá žádnou právní sílu, ale je to mocný nástroj pro přilákání médií pozornost, když se vyskytne problém v kolektivním vyjednávání.

3.1 Hyundai

Automobilový závod Hyundai Motor Manufacturing Czech sídlí v Nošovicích na severovýchodě Česka je s počáteční investicí 34,4 miliardy korun (1,3 miliardy eur) jednou z největších zahraničních investic na zelené louce v zemi.

Výroba byla zahájena v listopadu 2008 a do roku 2012 dosáhla výrobní kapacita 350 000 vozů ročně. Zaměstnává 3000 zaměstnanců, z nichž 95 procent je české národnosti. Jedná se o jediný závod Hyundai v Evropě, i když Kia, vlastněná stejnou společností, má výrobní závod poblíž na Slovensku.

Krátce po zahájení výroby byla ve společnosti založena odborová organizace, ale sociálnímu dialogu se vedení bránilo a místo toho zřídilo závodní radu s poradní rolí, ale bez pravomocí kolektivně vyjednávat. Vedení se tak mohlo vyhnout kolektivnímu vyjednávání a zároveň tvrdilo, že je v kontaktu se zástupci zaměstnanců (KPK 2010). Přestože se tedy odborová organizace vznikla kvůli nespokojenosti s pracovními podmínkami, první reakce vedení byla odmítnutá. Jak to vyjádřil náš dotazovaný, odpověděla: „Pokud se vám tady nelíbí, jděte ven za bránu, čekají tam tisíce dalších; a pokud se odvoláváte na nějaký zákoník práce a tak dále, končí to předímanými brány. Zde platí korejské právo“ (rozhovor 3.1).

Situace odborů se v následujících letech změnila a umožnila pravidelný sociální dialog, a to díky dvěma důležitým faktorům. První byla neoficiální stávka zaměstnanců v roce 2009, která přiměla vedení k dialogu a uzavření kolektivní smlouvy, především za účelem zachování klidu ve firmě. Druhým faktorem byla změna ve vedení odborového svazu, která přispěla ke zvýšení počtu členů a většímu respektu ze strany manažerů při vyjednávání.

V prosinci 2009, rok po zahájení výroby, proběhla v závodě krátká neoficiální stávka. Důvodem byla nespokojenost s nepředvídatelnými a neproplácenými přesčasovými, šikana na pracovišti a porušování zákoníku práce. Malá skupina zaměstnanců na montážních linkách a výrobě podvozků, jednála zcela nezávisle na odborové organizaci, zastavila linky po osmihodinové směně na protest proti příkazu další dvouhodinové práce přesčas bez předchozí domluvy. Hlášení přesčasů na poslední chvíli bylo běžnou praxí, minimálně od října 2009, a tak byly linky 2. prosince zastaveny relativně nízkým počtem pracovníků – stávkou se zúčastnilo 400 z celkových 2000 zaměstnanců – ale domino efekt paralyzoval produkci v několika dalších sekcích (KPK 2010).

Stávka trvala jednu hodinu a po projednání s vedením bylo dohodnuto zahájení jednání, aby se podobným událostem v budoucnu zabránilo. Jednání s vedením začala 4. prosince a kromě pracovníků, kteří stávku iniciovali, se účastnili i odboráři. Odbory o několik dní později vyhlásily stávkovou pohotovost, která skončila 15. prosince poté, co byla podepsána dohoda zaručující imunitu pro iniciátory stávky. Bylo také dohodnuto, že přesčasy nebudou nařizovány „ve stejném rozsahu jako dosud“ a byl přislíben „zlepšit komunikaci mezi společností a odbory“ (KPK 2010: 6). Svaz zároveň souhlasil s tím, že se v budoucnu postaví proti jakémukoli neoficiálnímu zastavení práce.

Krátká pracovní přestávka byla v českém automobilovém sektoru výjimečnou událostí. Pomohlo to odborovému svazu zahájit jednání s vedením, ale na oplátku odboráři vyloučili budoucí neoficiální protesty ve firmě. Radikálně levicová interpretace byla taková, že se unie využila příležitosti k dohodě s vedením na úkor odvážného a explicitního boje proti kapitalismu (KPK 2010). Z hlediska rozvoje pracovněprávních vztahů akce vyvolala dialog mezi vedením a zástupci zaměstnanců a pomohla nastolit kolektivní vyjednávání o pracovních podmínkách. Jak však uvidíme, svaz zůstal dlouhou dobu spíše slabým aktérem s obtížným vztahem k managementu.

Od samého začátku se vedení snažilo omezovat odborovou roli. Korejci, vědomi si bojovnosti odborů doma, měli strach. Proto narativ proti zaměstnancům v odborech byl takový, že pokud byli v odborech, byli ve skutečnosti proti společnosti (rozhovor 3.1). Tento tlak byl intenzivnější u zaměstnanců bílých límečkův manažerských pozicích a pracujících jako vedoucích týmů. V důsledku toho by v některých případech pracovníci v exponovaných rolích skrývali své členství před vedením. Za tímto účelem odborová organizace Hyundai vyvinula vedle systému členských příspěvků srážek managementem, v jehož rámci je členství viditelné pro zaměstnavatele, alternativní systém přímých plateb ze strany člena. Z 1000 členů v roce 2019 platilo členské příspěvky podle tohoto samostatného ujednání 201 (rozhovor 3.1).

Svaz se snažil poskytovat členům různé výhody ve snaze ukázat, že členství přináší hodnotu za peníze. Kolektivní vyjednávání nebylo vnímáno jako dostatečná výhoda pro členství, protože smlouvy se vztahovaly i na nečleny. Odborová organizace proto zavedla dlouhou řadu unikátních výhod pro členy, jako je nabídka piva po směněch v létě nebo různé slevové poukázky na nákup zboží. V reakci na to měl management tendenci zastítnit výhody poskytované odbory, aby podkopal jeho pozici mezi zaměstnanci. Například studený nápoj byl nabízen všem zaměstnancům týden poté, co jej odbory nabídl svým členům (rozhovor 3.1).

Členství v odborech se však postupem času zvyšovalo, což přispělo ke zlepšení situace odboru. „Když nám bylo 300 nebo 400, říkali nám, že jsme jen klub nespokojených zaměstnanců, ale teď když je nás 1000, už nejsme rekreační klub, ale odborová organizace, se kterou stojí za to vyjednat“ (Rozhovor 3.1).

Za hlavní důvod nárůstu členské základny je považována zvýšená aktivita a kvalita vedení.

Pravidelně probíhající kolektivní vyjednávání je zaměřeno především na zvýšení mezd a další benefity. Vyjednávání jsou podle slov zástupce, se kterým jsme mluvili, dost tvrdá. Vedení akceptuje a aplikuje pracovněprávní předpisy a ctí benefity pro zaměstnance dohodnuté v rámci kolektivního vyjednávání, ale kde je to možné, využívá i legislativní mezery. Například nutnost odškodnění pracovních úrazů není snadné identifikovat a zajistit, přičemž legislativní mezery umožňují společnosti minimalizovat odvody zaměstnancům nebo dokonce popírat, že se stěžované zdravotní problémy a tím i odškodnění způsobilo pracoviště. kvůli pracovníkům za ztrátu pracovní schopnosti (rozhovor 3.1).

Kapacitu odborové organizace rozšiřují ustanovení v kolektivní smlouvě umožňující placené uvolnění pro celý odborový výbor. Předseda je uvolněn na čtyři dny v týdnu, zatímco místopředseda je uvolněn na dva dny; ostatní členové výboru mají jeden den v měsíci na odborovou činnost. Vzhledem k velikosti továrny by to mohlo být posouzeno jako nedostatečné.

Mezinárodní kontakty jsou omezeny na jihokorejské společnosti působící v regionu. Nejbližší m partnerem Hyundai je Kia na Slovensku; také díky blízkosti mezi jazyky tato vzájemná interakce a bohatá výměna informací značně napomáhá kolektivnímu vyjednávání. Friedrich Ebert-Stiftung se snaží propojit různé společnosti Hyundai a Kia v Evropě, Asii a severní Africe. Vedení se ze strachu z mezinárodní odborové spolupráce snaží o účast v tomto odradit (rozhovor 3.1). Zástupce českého odborového svazu Hyundai se domníval, že je důležité pokusit se pomoci místním s ještě horšími pracovními podmínkami než v EU, ale iniciativa nebyla úspěšná (rozhovor 3.1).

Odborový svaz Hyundai je součástí síť Hyundai/Kia, která funguje od roku 2009 na základě podpory společnosti IndustriALL. To usnadnilo kontakty s korejskými protějšky, které se ukázaly být užitečné, když místní vedení tvrdilo, že se uplatňuje korejská manažerská rozhodnutí, nad nimiž nemá žádnou kontrolu.

Máme tam kontakt [v Jižní Koreji], a když se něco dozvíme [od vedení], můžeme jim napsat a oni mají moc se svou kolektivní smlouvou zjistit, zda je to pravda, nebo zda se naši manažeři jen skrývají za korejským velitelstvím. (Rozhovor 3.1)

Kromě toho „existuje také iniciativa k vytvoření celosvětové rámcové dohody o pracovních normách pro Hyundai-Kia, která by v zásadě pomohla odborům v zemích, kde jsou pracovní normy nízké. Nemělo by to však na nás příliš dopad“ (Rozhovor 3.1). Tato iniciativa staví na ratifikaci úmluv ILO zajišťujících cích minimální pracovní standardy ve všech zemích, kde má korejská nadnárodní společnost své dceřiné společnosti.⁷

Souhrnně lze konstatovat, že odborové organizace k dosažení zlepšení pracovních podmínek využít především zákonná ustanovení a kolektivní vyjednávání, přičemž stávková aktivita byla naposledy zaznamenána v roce 2009 v rámci unikátní spontánní stávky organizované lidmi mimo odbory. Pro odbory je důležité mít přiměřeně velkou členskou základnu, aby demonstroval zaměstnavateli sílu, ale je také důležité projevit ochotu ke vzájemné spolupráci spíše než zdůrazňovat bojovnost. „Když se vedení dozvědělo, že by se nás nemělo bát, ziskali jsme víru“ (Rozhovor 3.1).

Tato případová studie poukazuje na potíže odborů, kterým čelí nepřátelská nadnárodní společnost. Ukazuje také význam tuzemské právní úpravy kolektivních práv zaměstnanců. Vedení, navzdory nepřátelství vůči odborům, nakonec souhlasilo s regulérním

7. <https://www.industrial-union.org/industrial-hyundai-kia-trade-union-network-a-platform-for-global-solidarita>

sociální dialog v souladu s právními předpisy v ČR. Stávka v roce 2009 napomohla rozvoji převážně kooperativního vztahu mezi odbory a managementem. Přestože přísné dodržování zákona ukládá tak přísná omezení, která v podstatě brání stávkám, a přestože se organizátoři spontánní stávky postavili proti dohodě mezi odborovou organizací a vedením s tím, že je příliš kolaborativní, akce pomohla nastolit sociální dialog ve společnosti. Korejské vedení zůstává vůči odborům nepřátelské, ale přijímá místní pravidla, která dávají odborům páku k dosažení alespoň určitého zlepšení pracovních podmínek.

Hyundai v Česku tak spadá pod hlavičku managementu, který se přizpůsobil právnímu rámci, který našel v hostitelské zemi, přičemž vůči zastoupení zaměstnanců zůstává spíše nepřátelský.

3.2 Valeo

Valeo je francouzským dodavatelem pro automobilový sektor, který působí ve 33 zemích světa. V Česku založila šest závodů, kde vyrábí komponenty pro automobily a provádí výzkum a vývoj, zaměstnává 4000 pracovníků. Ve čtyřech ze šesti lokalit působí odbory a vyjednávají samostatné kolektivní smlouvy. Závod v Rakovníku byl postaven v roce 1994 v blízkosti elektrotechnických podniků, které v oblasti působily od poloviny 20. století. Závod vyrábí elektronická zařízení pro automobily, zejména rádia, ale v posledních 20 letech výroba přešla z klasických rádií na multifunkční dotykové obrazovky. V roce 2020 zaměstnávala 1700 zaměstnanců. Hned po zahájení činnosti byla v Rakovníku založena odborová organizace; vstup do odborů byl pro členy bývalých odborových organizací před transformací přirozený a nebránili mu ani čeští manažeři, kteří nový závod vedli. I jim připadaly odbory pro firmu a pracovní vztahy normální (rozhovor 3.2).

První vedení bylo hodnoceno jako příliš spolupracující s vedením zaměstnanci, kteří byli většinou nespokojeni s tím, jak s nimi zacházeli nadřazení a střední management. Byl zvolen nový vedoucí, který byl zaměstnán jako dělník po předchozích zkušenostech v manažerské roli jinde ve Valeo. Vzal si práci dělníka, aby se po příjmu domů vystresoval a „měl čistou hlavu“ (rozhovor 3.2). Tváří v tvář tomu, co považoval za nepřiměřené požadavky na zvýšenou intenzitu práce, se obrátil na vedení a nečekaně přerušil schůzku:

Po tomto incidentu jsem se bál, že mě vyhodí, ale neměl jsem co ztratit a důležitější bylo, co bylo v sázce. Překvapivě chtěli [vedení] vědět, co se děje, protože zvýšená pracovní zátěž nebyla jejich příjmem rozhodnutím. Problém byl evidentně mezi supervizory a středním managementem, kteří se k lidem chovali špatně. (Rozhovor 3.2)

Kompetentní a schopný mluvit nahlas byl zvolen do čela odborového svazu v roce 2002 a ve funkci pokračoval v době našeho výzkumu v roce 2022.

Vztahy mezi odborovou organizací a vedením byly z velké části kooperativní se vzájemným zájmem o dobrý vztah. Přesto se v historii společnosti odehrály dvě protestní akce. V roce 2006 proběhla neoficiální stávková akce, která vedla ke zvýšení mezd; a v roce 2008 byla vyhlášena stávková pohotovost na podporu požadavků odborů na zvýšení mezd navzdory rozvíjející se hospodářské krizi.

Obecně platí, že rozpočet pro konkrétní lokalitu nelze navýšit, dokud nebude schválen centrální rozpočet vedením. Pokud tedy požadavek odborů není v souladu se schváleným rozpočtem, rozhodnou se manažeři buď proti nároku odborů bojovat, nebo požadují navýšení rozpočtu od centrálního vedení. V případě stávkové pohotovosti v roce 2008 musely odbory přesvědčit místní manažery, že zvýšení mezd je oprávněné, aby vedení zase vyvinulo tlak na centrálu ve Francii. V tomto roce se mzdy zvýšily o 12 procent, což bylo přičítáno jak tlaku odborů, tak osobnosti odborového předáka a jeho schopnosti vyjednávat.

Členství v odborech zůstalo na zhruba 250 členech z 1700 zaměstnanců. Členy jsou většinou dělníci, kterých je ve firmě 550. Hustota unie na této úrovni je tedy poměrně vysoká, téměř 50 procent. Kolektivní smlouva se vztahuje na všechny zaměstnance, včetně těch v bílých límečkách. Pravidelné měsíční schůzky s vedením a v případě potřeby i okamžitý kontakt s personálním oddělením potvrzují ochotu odborové organizace udržovat kooperativní vztah. Ačkoli to může být některými zaměstnanci vnímáno jako slabost, žádná konkurenční odborová organizace nevznikla.

Hlavní vazby s odbory z jiných zemí jsou prostřednictvím Evropské rady zaměstnanců (EWC). České odbory ve Valeo mají v EWC jednoho zástupce zastupujícího všechny čtyři odborové organizace působící na šesti různých místech. Oceňují přístup k informacím o firemních strategiích a budoucích plánech společnosti, ale pokud jde o řešení problémů, EPR není považována za místo, kde mohou předkládat problémy: nejběžnější reakcí je, že jde o problém konkrétní země a měl by řešit tam (Rozhovor 3.2). Francouzské odbory jsou rovněž považovány za nepodporující. Například český odborář ve Valeo se pokusil stát předsedou EPR, ale nebyl podpořen početnějšími francouzskými kolegy (rozhovor 3.4).

Tato případová studie zdůrazňuje dva důležité faktory určující úroveň spolupráce mezi managementem a odbory. Prvním je kontext zakládání odborů a počáteční postoj vedení k nim. Zde bylo zásadní vzájemné pochopení role odborů ze strany zaměstnavatele a zaměstnanců. Druhým je postoj odborového vedení, tedy protestní akce jsou považovány za úplně poslední možnost, jak zlepšit pracovní podmínky.

Kolektivní vyjednávání vedlo k relativně slušným mzdám, ale jinak zůstávají pracovní podmínky dosti obtížné, jak dokumentuje vysoká fluktuace zaměstnanců.

V rakovnickém areálu došlo k funkční modernizaci přechodem výroby od klasických staromódních rádií k high-tech dotykovým obrazovkám. Pro dělníky to znamenalo a

snížil počet ručních prací, ale také zvýšil požadavky na přesnost. Navzdory zvyšující se počtu technických zaměstnanců není mnoho členů odborů, což však vyvolává otázky o budoucnosti odborů v modernizované společnosti, ve které se pracovníci s většími měřky nepovažují za potřebné zastoupení odborů.

4. Maloobchodní sektor

Maloobchodní sektor byl v centrálně plánované ekonomice před rokem 1990 nedostatečně rozvinutý, ale po následné transformaci rychle rostl a přitahoval značné PZI. Česko se stalo průkopníkem mezi zeměmi střední a východní Evropy, pokud jde o maloobchodní řetězce objevující se na trhu v 90. letech (Dries et al. 2007: 230-231). Zahraniční akvizice a investice na zelené louce vedly k situaci, kdy téměř všechny přední maloobchodní řetězce jsou v zahraničním vlastnictví a pouze jedna třetina trhu je v domácí rukou: většinou menší maloobchody jako Hruška nebo COOP. Dominantní řetězce jsou z Německa, Nizozemska a Spojeného království (viz tabulka 3.2). Nejúspěšnější z hlediska ziskovosti jsou Lidl a Kaufland, které mají stejného vlastníka. Počet zaměstnanců v maloobchodě s potravinami v roce 2019 přesáhl 140 000.

Tabulka 3.2 10 největších supermarketů v Česku, 2020

| Název řetězce | Majitel | Země | Počet zaměstnanců |
|---------------|----------------------------|----------------|-------------------|
| Kaufland | Schwarz Gruppe | Německo | 23 500 |
| Albert | Ahold | Holandsko | 20 000 |
| COOP | 46 spotřebních družstev | Česko | 13 000 |
| Tesco | Tesco | Velká Británie | 8400 |
| Lidl | Schwarz Gruppe | Německo | 8300 |
| Billa | Skupina REWE | Německo | 6500 |
| Penny Market | Skupina REWE | Německo | 5800 |
| Globus | Globus Hypermarket Holding | Německo | 4900 |
| Hruška | Hruška spol. s r.o. | Česko | 3420 |
| Makro | Metro AG | Německo | 3345 |

Zdroj: Výroční zprávy společnosti za rok 2021 (nebo nejnovější dostupné), prostřednictvím veřejných rejstříků a Sbírky list Ministerstva spravedlnosti České republiky (<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>)

Mzdy v odvětví jsou pod celostátním průměrem, zejména u nemanuálních a manuálních zaměstnání. V roce 2021 se průměrná mzda pokladních pohybovala od 18 do 36 000 korun (720 až 1440 eur). Lidl vykazuje nejvyšší nástupní mzdy, kolem 30 000 korun; v ostatních obchodních řetězcích se uvádějí vstupní mzdy kolem 25 000 korun.

8. Databáze Eurostatu <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, sbs_na_dt_r2.

Zvýšení mezd oznámené v kolektivní ho vyjednávání v roce 2021 se pohybovalo mezi 3 a 5 procenty.⁹ Sektor také trpí vysokou mírou mzdové nerovnosti.

V roce 2012 zpráva nadace Eurofound hodnotila pracovní podmínky v celé EU v maloobchodě jako neuspokojivé, zejména v globálních maloobchodních řetězcích. To bylo přičítáno snahám o zvýšení konkurenceschopnosti tlakem na flexibilitu zaměstnanců, což mělo za následek méně motivované zaměstnance a přispívalo ke špatné kvalitě služeb (Eurofound 2012). Odbory se pokoušely navázat dialog se zaměstnavateli, ti se však zdráhali a využili své ekonomické síly k odporu (Eurofound 2012).

Odbory v Česku reagovaly využitím svých mezinárodních kontaktů na pomoc s navázáním sociálního dialogu, a to bylo nejúčinnější proti společnostem, které uznávaly odbory ve svých domovských zemích, zejména Billa, Tesco, Albert a Penny Market (Sedláková a Martišková 2017). Sektor je známý nejistými pracovními podmínkami, zejména pro dělníky ve velkých obchodních řetězcích, kteří mohou být vystaveni povinným přesčasům, neaktivnímu chování a flexibilním smlouvám s omezenou stabilitou zaměstnání (Uhlová 2018). Flexibilita práce v maloobchodě může být zároveň výhodou pro některé zranitelné skupiny na trhu práce, zejména ženy, osoby s nízkou úrovní kvalifikace a migrující pracovníky. Tím se snižuje tlak na zvýšení jistoty pracovních míst v odvětví.

Hlavní odborovou organizací v oboru je Unie zaměstnanců obchodu, logistiky a služeb (UZO; Unie zaměstnanců obchodu, logistiky a služeb), sesterská společnost ČMKOS. Zaměstnavatele zastupuje Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (SOCR ČR, Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR), se kterým odbory sjednávají sektorové smlouvy. Současná dohoda byla podepsána v roce 2019, ale měla pouze omezený rozsah, pokud jde o pokrytí v řetězcích se zahraničními vlastnictvím a zlepšují se pracovní podmínky (Myant 2020). Odvětvové vyjednávání je pro zlepšení pracovních podmínek a zvyšování mezd méně důležité než vyjednávání na úrovni společnosti. Zástupci UZO jsou aktivní při vyjednávání firemních dohod ve velkých obchodních řetězcích, čímž pomáhají vlastními firemními organizacemi: to nepřímě přispívá k neformální koordinaci na sektorové úrovni (Martišková et al. 2021).

Kolektivní vyjednávání prošlo za posledních 20 let významným vývojem. V době, kdy se obchodní řetězce rozrůstaly po celé zemi, byla ochota uznat odbory a zapojit se do sociálního dialogu na velmi nízké úrovni.

Odbory musely vzniknout od nuly a vedení tento proces buď nepodporovalo, nebo aktivně bránilo. Organizace pracovníků byla a zůstává obtížná kvůli geografickému rozptýlení maloobchodních prodejen a flexibilním pracovním smlouvám, které jsou pro odbory nepřijetelné. I tam, kde se odborům daří zakládat organizace, management často projevuje minimální zájem o zapojení do sociálního dialogu (Hála 2006). Jak ale v roce 2017 poznamenal předák odborového svazu pracovníků v maloobchodě: „Ve srovnání s lety, kdy se vedení některých řetězců odmítalo sejt s odboráři, se situace výrazně zlepšila“ (Burianová 2017). To záleží

9. <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/zvysovani-mezd-v-maloobchode-pokracuje-albert-prida-svym-lid/r~1aa11bfc21db11ecbc3f0cc47ab5f122/>

v řetězci se však sociální dialog rozvinul a funguje nejplynuleji v Tesco, Billa, Albert, Globus a Makro, zatímco v Lidlu chybí (rozhovor 3.3).

Snaha odborů se soustředila spíše na zvyšování mezd a na kampaň za zavírání obchodů o státních svátcích než na boj s vysokou mírou flexibility a prekérnosti v odvětví (Sedláková a Martišková 2017). Odbory ve skutečnosti zdůrazňují pozitiva flexibilních pracovních úvazků a tvrdí, že by měly být kompenzovány slušnými mzdami. Nízká míra odborové organizace kolem 5–6 procent jim však nedává moc ke zvýšení ochrany pracovníků (Sedláková a Martišková 2017).

Na některých pracovištích přítomnost konkurenčních odborů dále paralyzuje sociální dialog. Zaměstnanci se nacházejí v různých oblastech a setkávají se s různými problémy v různých obchodech, což podporuje vytváření místních odborů vedle odborů přidružených k UZO.

ASO, druhá největší odborová konfederace, zastupuje odbory v některých řetězcích, jako je Billa a Penny, a její sektorová pobočka je zapojena i do podnikového kolektivního vyjednávání. Problém je v tom, že obchodní řetězce provozující stovky prodejen po celé republice mají uzavřít jednu kolektivní smlouvu pro všechny zaměstnance.

Praxe, kdy největší organizace sama uzavírá dohodu se zaměstnavatelem, byla rozhodnutím Ústavního soudu v roce 2008 označena za nezákonnou. Všechny odbory u jednoho zaměstnavatele musí souhlasit s kolektivní smlouvou, což je pravidlo, které podporuje vytváření „žlutých“ odborů.

V oblasti pracovních podmínek se odbory potýkají s problémy v konkrétních prodejnách. Střední management obvykle postrádá potřebné zkušenosti a znalosti z pracovního práva. Lidé jsou zbaveni přestávek, na které mají nárok, nemají pravidelný rozvrh, jejich manažeři nevedou přesnou evidenci odpracovaných hodin a dochází k chybám při propouštění pracovníků (Burianová 2017). Na druhou stranu jednání s top managementem nadnárodních řetězců bývají férová díky snaze využít mezinárodních kontaktů jako páky pro zlepšení sociálního dialogu v Česku. Mezinárodní kontakty jsou zdaleka nejsilnějším zdrojem pro zlepšení postavení odborů.

Zdroj členské moci je využití méně často, většinou kvůli nízkému počtu odborů v tomto sektoru.

Odbory v posledním období nepodnikly stávkové akce, neboť UZO obecně považovalo snahu tímto směrem za nereálnou a utopickou. Přesto byly vyhlášeny některé stávkové pohotovosti, zejména v roce 2015 v Tesco a v roce 2016 v Albertu.

4.1 Tesco

Americký maloobchodní řetězec Kmart koupil v roce 1992 třináct obchodních domů patřících státnímu řetězci Prior. V roce 1996 bylo vlastnictví Kmartu převedeno na britský řetězec supermarketů Tesco (Pollert 1999). Později Tesco koupilo v roce 2006 menší regionální řetězec Edeka a v roce 2010 Koruna a Žabka a část svých prodejen na Moravě prodalo zpět řetězci Hruška. Během těchto 25 let se Tesco zvětšilo

její řetězec na 190 prodejen, 17 čerpacích stanic a jedno distribuční centrum. 10 Zaměstnanost se snížila z 13 000 v roce 2007 na 8 400 v roce 2021, a to především díky digitalizaci a restrukturalizaci pracovních procesů, která zintenzivnila pracovní vytížení zbyvajících zaměstnanců. Tesco mělo v roce 2020/21 tržby přibližně 1,7 milionu eur, čímž se řadí na páté místo mezi českými maloobchodními kety.

V Tescu v Česku je neobvykle velká odborová pluralita. V roce 2022 bylo k UZO přidruženo 19 organizací působících v různých prodejnách; dalších 10 organizací bylo přidruženo k Nezávislým odborům Tesco (NOT; Nezávislý odborový svaz Tesco), působících převážně v Brně a Jihomoravském kraji; sektorový odborový svaz potravinářského průmyslu organizoval část zaměstnanců; a další menší samostatný odborový svaz působil na Novodvorské v Praze. Průměrná hustota členství ve všech odborových organizacích se odhaduje na 15 procent (rozhovor 3.5).

Fúze měly dopad na rozvoj sociálního dialogu v Tescu, protože některé ze ziskových řetězců měly fungující odbory. Z období socialismu byla také zděděna odborová organizace ve firmě, která dala základ sociálnímu dialogu na počátku působení firmy v Česku. Odbory z Edeka se zapojily do aktivit sociálního dialogu Tesco, ale odborová strana čelila v letech 2006 a 2007 koordinačním potížím. Špatná spolupráce mezi organizacemi značně omezovala schopnost odborové strany vyvíjet tlak na vedení, které přirozeně nedělalo nic pro podporu spolupráce mezi nimi a které navíc nesdílelo s nimi informace rovnoměrně (rozhovor 3.5).

Odbory si uvědomily potřebu společného postupu a vytvořily koordinační výbor, který jim umožnil prosazovat zvýšení mezd, lepší pracovní podmínky, využití smluv na plný než částečný úvazek a zkrácení pracovní doby v období vánočních prázdnin. Tváří v tvář odporu vedení vyhlásila odborová strana v listopadu 2006 stávkovou pohotovost: to přitáhlo pozornost médií a přinutilo vedení zahájit jednání. Schopnost odborů mobilizovat všechny organizace spolu s mediálními pokrytími předvánoční stávkové pohotovosti pomohla vytvořit základ pro seriózní a trvalý sociální dialog ve společnosti (rozhovor 3.5).

Tento výbor stále funguje, přebírá koordinační roli mezi odbory a vede dialog se zástupci zaměstnavatelů (rozhovor 3.3). Jak navrhl zástupce UZO, koordinace není vždy snadná, zejména mezi těmi nezávislými odbory, které mají „radikálnější myšlenky“ (rozhovor 3.3), ale výsledky jsou uspokojivé. V letech 2015 až 2022 se jim totiž podařilo zvýšit mzdy o 40 procent proti nárůstu inflace o 20 procent. Poslední kolo vyjednávání přineslo 5procentní nárůst průměrné mzdy od července 2022 a 27 dní placené dovolené ve srovnání s 20denním zákonným minimem.

Pollert (1999) uvedl, že zahraniční vedení Tesca nemělo zpočátku s odbory problém, pozdější zprávy však naznačovaly různé spory mezi odbory a managementem. Veverková (2007) za Eurofound uvedla potíže v

10. <https://corporate.itesco.cz/on%C3%A1s/hlavn%C3%AD-%C3%BAdaje/>

sociální dialog kvůli zvýšenému využití vání dočasných a agenturních pracovníků a neochotě vedení zavírat obchody dříve ve během vánočního období. V té době byla obvyklá praxe, že většina zaměstnanců byla zaměstnána na částečný úvazek a pracovala značné množství přesčasů. V roce 2008 byla vyhlášena stávková pohotovost na protest proti pracovnímu přetížení a nedostatku personálu v obchodech.¹¹ Odbory stávkovou pohotovost opakovaly o rok později a odvolaly ji, až když vedení přislíbilo navýšení počtu zaměstnanců. Konflikt pokračoval i v roce 2009, kdy Tesco změnilo mzdový systém bez upozornění zaměstnanců a v rozporu s kolektivní smlouvou. Tesco zvýšilo platy zaměstnanců o 1,5 procenta, ale odbory to neakceptovaly, požadovaly 3procentní navýšení a chtěly přibrat prostřední částku.¹² Jedna pobočka NOT v Brně oznámila další stávkovou pohotovost, kterou však UZO nepodpořilo.¹³

Při kolektivním vyjednávání NOT, zastupující menšinu zaměstnanců, vyhlásil v roce 2010 další stávkovou pohotovost. Prioritou odborů bylo zvýšit mzdy zaměstnanců minimálně o čtyři procenta a každým rokem v tom pokračovat. Svaz se navíc postavil proti využití vání čtyřhodinových směn. Zaměstnanci si také stěžovali na časté dvanáctihodinové směny, nemožnost jít na toaletu a ponižující kontroly při odchodu z práce.¹⁴ V roce 2015 byla vyhlášena stávková pohotovost v reakci na možné stažení společnosti Tesco ze střední a východní Evropy s požadavkem, aby v případě z takového stažení by měla být propuštěným zaměstnancům vyplacena adekvátní náhrada.¹⁵ Tesco nakonec středoevropský trh neopustilo a byly uzavřeny pouze dva obchody.

Mezinárodní spolupráce často pomohla odborům vyřešit místní spory. Tesco má fungující evropskou radu zaměstnanců, která se schází každoročně (s výjimkou období Covid-19) a sdružuje zástupce z různých zemí. Výměna informací mezi odboráři je považována za mocný nástroj při požadavcích na vyšší mzdy nebo mzdové bonusy, protože je jakmile se to jednou dohodnou v jedné zemi, odbory se o tom obvykle dozvědí a požadují totéž i po svých členech (rozhovor 3.5).

Odbory hodnotí interakci s vedením jako v současnosti uspokojivou, ale to silně závisí na zainteresovaných zaměstnancích. Změna hlavního vyjednávače tak nevyhnutelně vede k nejistotě ohledně budoucího vývoje sociálního dialogu (rozhovor 3.5). Odboráři spíše než přenos praktik z domovské země považují sociální dialog za výsledek jejich vlastního úsilí, dosažení mírou radikalismu a zahrnují ho pouze vání stávkových poplachů (rozhovor 3.5).

Shrneme-li kauzu Tesco, akvizice v 90. letech 20. století viděly, že odbory mohly potenciálně stavět na své zavedené členské základně. Navzdory této zpočátku lepší situaci se sociální dialog stal standardizovaným způsobem regulace mezd a pracovních podmínek až v roce 2010 a po řadě mezinárodních výzev a stávkových poplachů. Obchod

11. <https://nezavisleodborytesco.blogspot.com/2008/11/v-pondl-zasedne-rada-odborov-organizace.html>

12. <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/1385186-odbory-teska-vyhlasily-stavkovou-pohotovost>

13. https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/odbory-prodejen-tesco-se-prou-o-stavku.A090916_105110_ekoakcie_fih

14. <https://denikreferendum.cz/clanek/3506-prace-v-tescu-neplacene-prescasy-sacovani-vytykacky>

15. https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/odbory-v-tescu-vyhlasily-stavkovou-pohotovost-boji-se-propousteni-201501131441_mpolak

odborní nemohly stavět na své vysoké členské základně, protože flexibilizace a vysoká fluktuace bránily účasti na akcích odborů u většiny zaměstnanců. Roztroušená místa a velký počet odborových organizací v rámci řetězce také představovaly trvalou koordinační výzvu. To znamenalo, že sektorové organizace jsou zapojeny do podnikového kolektivního vyjednávání, zatímco koordinační výbor sladí požadavky odborů během kolektivního vyjednávání.

Tato případová studie tak ukazuje, že sociální dialog může být omezen nejen neochotou vedení se zapojit, ale také vnitřními koordinačními problémy na straně odborů a právními požadavky na vzájemnou spolupráci mezi různými odbory. Přestože došlo ke stabilizaci pracovněprávních vztahů, zisky z kolektivního vyjednávání zůstávají omezené a růst mezd nepřevyšuje růst v ostatních obchodních řetězcích. Lidl, který odbory neuznává, totiž vykazuje nejvyšší mzdy v oboru.

4.2 Albert

Obchodní řetězec Albert, vlastněný nizozemskou Ahold Group, měl v roce 2021 v Česku 20 000 zaměstnanců. Svou činnost zahájil v roce 2000 sloučením menších obchodních řetězců. V současné době provozuje v Česku více než 300 obchodů. Odbory jsou přidružené k ÚZO a sdružují 6 až 10 procent zaměstnanců. Tato slabá členská základna je jedním z důvodů, proč jsou mzdy dlouhodobě jedny z nejnižších v oboru.

Interakce odborů s managementem je příkladem zlepšení, ke kterému došlo díky mezinárodní intervenci po eskalaci konfliktu během kolektivního vyjednávání. V roce 2016, v období rostoucího nedostatku pracovních sil v sektoru, se odbory snažily vyjednat zvýšení mezd a otevřeně komunikovaly, že mzdy v Albertu jsou nízké. Přesná pozice byla nejasná, protože odbory a management sdělovaly různé průměry, ale mnoho zaměstnanců otevřeně potvrdilo, že jejich mzdy jsou nízké.¹⁶ Neschopnost přesvědčit vedení přispěla k výraznému zvýšení vedlo odborovou stranu k úvaze, že požádá o intervenci prostřednictvím jeho vyhlášení stávkové pohotovosti. Mediální obraz je pro obchodní řetězec velmi důležitý, a proto vyvolalo reakci vedení. Záměrem nebylo stávkovat, ale spíše dosáhnout dohody, odborová strana si byla vědoma své slabosti s ohledem na nízkou míru odborové organizace (rozhovor 3.3).

Na podporu odborů ve sporu se pak premiér Bohuslav Sobotka a ministryně práce a sociálních věcí Michaela Marksová obrátili na nizozemského velvyslance v Česku s obavami z praktik skupiny Ahold v Česku. Tato iniciativa přinesla výsledky a mzdy se zvýšily o 10 procent. Od té doby byl uzavřen „mír“ a diskuse se společností se vyhnuly prudkému rozhořčení, což odbory oceňují (Burianová 2017). Odbory tak například v roce 2022 tlačily na zvýšení mezd alespoň v souladu s inflací. Zatímco jiné

16. <https://byznys.hn.cz/c1-65515840-spor-o-nizke-mzdy-v-albertu-pokracuje-platime-vice-nez-rikaji-odborni-tvrdi-vedeni-obchodniho-retezce>

Společnosti se přetahovaly s odvolání m na důsledky pandemie Covid-19, mzdy v Albertu vzrostly o 4 procenta.

V Albertovi tak představuje nedostatek asociační ch silových zdrojů souvisejí cí s ní zkou mí rou odborové organizace hlavní m zdrojem slabosti odborů. Mezinárodní výzvy a zapojení politiků však pomohly alespoň částečně napravit rovnováhu.

Odbory v sektoru neusilují o radikální zlepšení pracovní ch podmí nek, ale spí še o postupné zvyšování mezd. Překvapivě i ní zké nárůsty o 2 procenta jsou vní mány pozitivně, což naznačuje ní zká očekávání a vysokou mí ru ochoty spolupracovat s vedení m. Stabilizace sociální ho dialogu proto nutně neznamená výrazné zlepšení pracovní ch podmí nek.

Opodstatněnost ní zkých aspirací na kolektivní vyjednávání lze nicméně pochybovat s ohledem na vysoké mzdy v Lidlu, jediném neorganizovaném řetězci.

Lidl vstoupil na český trh v roce 2003. V roce 2021 zaměstnával přibliž ně 8300 lidí ve 291 prodejnách a pěti logistických centrech. I přes absenci odborů společnost v roce 2016 uvrhla sektor do mzdové války zvýšení m platů o 25 procent, což je krok, který následovaly další velké obchodní řetězce a vyvolal debatu o ní zkých mzdách v sektoru. Hlavní m důvodem tohoto vývoje byl rostoucí nedostatek pracovní ch sil, který sám o sobě pomáhal odborům zvyšovat mzdovou úroveň a zlepšovat pracovní podmí nky v odvětví .

5. Závěr

Tyto dva automobilové pří pady naznačily, že cí lem odborů je mí t s managementem do značné mí ry kooperativní vztahy, protože se ukázalo, že to je hlavní cesta ke zlepšení pracovní ch podmí nek. Oba zároveň zdůrazňují důlež itost protestu. V Hyundai a ve Valeo protesty, oba ve skutečnosti neoficiální , vedly k tomu, že odbory dosáhly vyšší úrovně uznání ze strany vedení : v Hyundai krátký, spontánní protest vedl vedení k dohodě s odborovou organizací , aby se zabránilo neoficiální m stávkám v budoucnost; a ve Valeo neoficiální protest přispěl ke zvýšení mezd, ale díky původně kooperativní m vztahům to nevedlo k výrazné změně vztahu mezi odbory a managementem. Obecně se tak odbory v automobilovém sektoru většinou spoléhají na kolektivní vyjednávání , k protestům se uchylují jen výjimečně.

Maloobchodní pří pady zdůrazňují trvalé úsilí vyž adované od odborů k navázání uspokojivého sociální ho dialogu. K tomu využ í valí mezinárodní ch kontaktů a právní ho regulační ho rámce pro kolektivní vyjednávání , lobbovali u mí stní ch politiků a vyví jeli mediální tlak, aby upozornili politiky a veřejnost na pracovní podmí nky v sektoru. To vše bylo nutné kvůli ní zkému počtu členů, většinou kvůli velkému množ ství flexibilní ch pracovní ch úvazků a značnému výskytu zranitelných skupin, jako jsou ž eny, mladší a starší pracovní ci a migrují cí pracovní ci.

V automobilovém sektoru byl sociální dialog ve francouzské společnosti snadno navázán, zatímco v korejské společnosti bylo zpočátku mnohem více potíží. Automobilovým odborům ve srovnání s maloobchodem pomáhá přítomnost koncentrované pracovní síly, srovnatelně lepší pracovní podmínky a nižší podíl flexibilních pracovníků, což vede k silnější členské základně než v maloobchodě.

U nadnárodních společností v obou sektorech byl vztah s odbory většinou rámován neochotou zlepšovat pracovní podmínky spolu s cílem dosahovat vysokých zisků na úkor práce. V maloobchodě nebyly centrály MNC obecně otevřeně nepřátelské vůči odborům, ale spíše neznaly a nezajímal se o nároky a požadavky svých zahraničních dceřiných společností. V průběhu studií ch automobilového průmyslu jsme více pozorovali přenos pracovních postupů z domovské země do hostitelské země, v negativním smyslu v Hyundai a v pozitivním ve Valeo. Mezinárodní intervence pomohla odborům v maloobchodě, ale v automobilovém sektoru byla mezinárodní spolupráce většinou deklarativní bez praktických dopadů.

Odbory v posledních třiceti letech úspěšně navázaly sociální dialog ve všech významných obchodních řetězcích se zahraniční majetkovou účastí s výjimkou Lidlu a u všech finálních výrobců v automobilovém sektoru i v části jejich dodavatelské základny. To však nezabránilo tomu, aby se flexibilní pracovní ujednání stala nevyhnutelnou součástí pracovních míst v maloobchodě i v automobilovém průmyslu. Primární úsilí odborů se tak soustředilo na zvyšování mezd, které má kompenzovat nestabilitu pracovních míst a práci přesčas v obou sektorech. Mzdy v maloobchodním sektoru však zůstávají nízké a pod celostátním průměrem, i když v části automobilového sektoru jsou mzdy na poměrně slušné úrovni. Míra odborů se nezvýšila, což omezuje vyhlídky na další zlepšování pracovních podmínek.

To, co umožnilo odborům dosáhnout zvýšení mezd v letech před pandemií, byl obrovský nedostatek pracovních sil v obou sektorech. Pandemie přinesla zájmový obrát v maloobchodě: zatímco požadavky na pracovní sílu v maloobchodech s potravinami vzrostly, jinde v sektoru bylo zaznamenáno propouštění. Maloobchod v průměru nezaznamenal během pandemie nárůst zaměstnanosti a některé segmenty zůstávají vystaveny nedostatku pracovních sil a značnému pracovnímu zatížení zaměstnanců. Naproti tomu automobilového průmyslu se pandemie nedotkla, kromě určitého narušení dodavatelských řetězců a snížené dostupnosti zahraničních pracovníků v důsledku pandemických opatření (např. uzavření hranic, vyžadování testů a karanténních opatření a/nebo očkování). Odbory přesto opět zaznamenaly neochotu vedení souhlasit se zvýšením mezd, což poukazuje na nejistou situaci v sektoru. I přes stabilizaci sociálního dialogu je tedy zlepšení pracovních podmínek jen pozvolné.

V budoucnu bude digitalizace a automatizace v obou sektorech klást požadavky na zvyšování kvalifikace a rekvalifikaci. Automobilový průmysl je dále ohrožen strukturálními změnami v zaměstnanosti souvisejícími s dekarbonizací. Odbory však získávají jen omezené informace o strategiích a záměrech zahraničních firem, což je oslabuje před vedením. To může znamenat, že pracovníci jsou vyloučeni z rozhodovacího procesu. A v neposlední řadě naše důkazy z automobilového sektoru naznačují, že rostoucí počet pracovníků s vyšší kvalifikací tomu tak není

což vede ke zvýšení podílu členů odborů. To může znamenat, že modernizace povede k dalšímu poklesu míry vytváření odborů.

Reference

- Bellak C., Leibrecht M. a Riedl A. (2008) Náklady práce a toky přímých zahraničních investic do zemí střední a východní Evropy: Přehled literatury a empirických důkazů. *Structural Change and Economic Dynamics*, 19 (1), 17-37.
- Burianová R. (2017) Čechům chybí sebevědomí. <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cechum-chybi-sebevedomi-rika-sefka-odboru-v-retezcich-chce-pr-r~ede03958192511e7b9de0025900fea04/>
- Burianová R. (2020) Svět lidí za kasou se mění, rostou jen některým, říká šéfka odborů. <http://uzo.cz/novinka/svet-lidi-za-kasou-se-meni-platy-rostou-jen-nekterym-rika-sefka-odboru/>
- Čaněk M. (2016) Budování evropského centra v Česku: Lokální integrace Foxconnu na regionální a globální trhy práce, in Drahekoupil J., Andrijasevic R. a Sacchetto D. (eds.) *Flexibilní pracovní síly a nízké ziskové marže: Montáž elektroniky mezi Evropou a Čínou*, ETUI, 95-113.
- Drahekoupil J. (2008) Stroje na podporu investic: Politika přímého zahraničního obchodu podpora investic ve střední a východní Evropě, *Europe-Asia Studies*, 60 (2), 197-225.
- Drahekoupil J., Andrijasevic R. a Sacchetto D. (eds.) (2016) *Flexibilní pracovní síly a nízké ziskové marže: Montáž elektroniky mezi Evropou a Čínou*, ETUI.
- Drahekoupil J., Myant M. a Domonkos S. (2015) Politika flexibility: praktiky zaměstnávání v automobilových nadnárodních společnostech ve střední a východní Evropě, *European Journal of Industrial Relations*, 21 (3), 223-240.
- Dries L., Reardon T. a Van Kerckhove E. (2007) Vliv maloobchodních investic v České republice, na Slovensku, v Polsku a Ruské federaci, ve Swinnen JFM (ed.) *Globální dodavatelské řetězce, normy a chudí: Jak globalizace potravinových systémů a norem ovlivňuje rozvoj venkova a chudobu*, Center for Agriculture and Bioscience International, 228-240.
- Eurofound (2012) Pracovní podmínky v maloobchodním sektoru. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1109058s/tn1109058s.pdf Hála J.
- (2006) Řetězec supermarketů podepisuje první kolektivní smlouvu, 26.11.2006. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2006/supermarket-chain-signs-first-collective-agreement>
- Jürgens U. a Krzywdzinski M. (2009) Pracovní modely v automobilovém průmyslu střední a východní Evropy: směrem k dálnici?, *Industrial Relations Journal*, 40 (6), 471-490.
- Kahancová M. (2007) Jedna společnost, čtyři továrny: Koordinace postupů flexibility zaměstnávání s místními odbory, *European Journal of Industrial Relations*, 13 (1), 67-88.
- Krzywdzinski M. (2017) Automatizace, požadavky na dovednosti a strategie využití práce: Příklady s vysokými a nízkými mzdami k high-tech výrobě v automobilovém průmyslu, *Nové technologie, práce a zaměstnanost*, 32 (3), 247-267.
- KPK (2010) Miluju žlutou obrazovku: Ohlédnutí nejen za stávkou v nošovické továrně Hyundai v prosinci 2009, KPK (Kolektivně proti kapitálu). https://protikapitalu.org/down/Miluju_zlutu_obrazovky.pdf

- Martišková M. a Uhlířová M. (2016) Odborové organizace v automobilovém průmyslu na Slovensku v době krize: pomáhají pracovníkům, nebo se chrání? Working paper 2016/6, Central European University, Centre for Policy Studies, 24.
- Martišková M., Kahancová M. a Kostolný J. (2021) Vyjednávání mzdové (ne)rovnosti: změna odborové strategie v sektorech s vysokými a nízkými mzdami v Česku a na Slovensku, *Transfer*, 27 (1), 75-96.
- Myant M. (2020) Evropské nadnárodní společnosti a odbory ve východní a střední Evropě, Working Paper 2020.03, ETUI.
- Pavlínek P., Aláez-Aller R., Gil-Canaleta C. a Ullibarri-Arce M. (2017) Příjem zahraniční investice a rozvoj automobilového průmyslu ve východní a jižní Evropě, Working Paper 2017.03, ETUI.
- Pavlínek P. (2018) Globální výrobní síť, příjem zahraniční investice a dodavatelské vazby na integrovaných periferiích automobilového průmyslu. *Hospodářská geografie*, 94 (2), 141-165.
- Pollert A. (1999) Odbory v transformaci ve střední a východní Evropě, *European Journal of Průmyslové vztahy*, 5 (2), 209-234.
- Pula B. (2018) Globalizace za socialismu a po něm: Vývoj nadnárodního kapitálu v Střední a východní Evropě, Stanford University Press.
- Sedláková M. a Martišková M. (2017) Znovuobjevení role českých odborů v polovině cesty, in Bernaciak M. a Kahancová M. (eds.) *Inovativní odborové praxe ve střední a východní Evropě*, ETUI, 57-72.
- Uhlířová S. (2018) *Hrdinové kapitálové práce*, Grada Publishing as
- Veverková S. (2007) Vedení společnosti Tesco odmítá požadavky odborů, 09.04.2007.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2007/tesco-management-reject-trade-union-demands>

Všechny odkazy byly zkontrolovány 03.10.2022.

Příloha

Seznam rozhovorů

| ID | Pozice / organizace | Sektor/úroveň | Datum pohovoru |
|--------------|--|----------------------------------|------------------------------|
| Rozhovor 3.1 | Zástupce místní odborové organizace | Automotive, finální výrobce | listopadu 2019 a května 2022 |
| Rozhovor 3.2 | Zástupce místní odborové organizace | Automotive, prvotřídní dodavatel | února 2018 a května 2022 |
| Rozhovor 3.3 | Právní k/sektorová odborová organizace | Maloobchodní | 15. prosince 2021 |
| Rozhovor 3.4 | Zástupce místní odborové organizace | Automotive, prvotřídní dodavatel | února 2018 a května 2022 |
| Rozhovor 3.5 | Místní zástupce odborů | Maloobchod, místní | 3. června 2022 |

Kapitola 4

Slovensko: Krušné začátky následované určitou stabilizací

Adam Šumichrast a Pavol Bors

1. Úvod

Slovensko jako středoevropská postkomunistická země prošlo od vzniku samostatného státu v roce 1993 několika změnami a důležitými etapami. Kapitalistická tržní ekonomika byla poháněna vytvářením domácích kapitalistů a zahrnovala korupci a cílené bankroty privatizovaných společností. Ekonomický pokles na konci dekády vedl ke zvýšení míry nezaměstnanosti z méně než 12 procent v roce 1997 na 18,6 procent v roce 2000. Následná změna politického směřování zahrnovala důležité reformy v bankovním sektoru ve vztahu k privatizaci a otevření se zahraničním investorům (Kahancová a Sedláková 2018: 350; Pula 2018: 175). Tyto politiky byly důležité pro westernizaci a demokratizaci země (Bohle a Greskovits 2012: 145-148). V následujících letech se vnitřní PZI rychle zvyšovaly, protože, jak argumentuje Pula, Slovensko přijalo jasně orientovanou politiku směrem ven a vidělo výhody rychlé mezinárodní integrace (Pula 2018: 169, 175). Na počátku 21. století se Slovensko – stejně jako ostatní země Visegrádu – stalo silně závislé na zahraničních investicích v klíčových ekonomických sektorech a zároveň soutěžilo o přilákání investičních projektů na zelené louce (Duman a Kureková 2012: 1223-1224; Greskovits 2010: 152).

Slovensko se tak připojilo k zemím, které se staly z hlediska své tržní dynamiky obzvláště závislé na zahraničních nadnárodních výrobních a maloobchodních společnostech, což vedlo k jejich časté charakterizaci jako „závislé tržní ekonomiky“ (Myant 2020: 5). Slovensko lze popsat jako „montážní platformu“, která slouží především jako místo pro navazující, nízkonákladovou a málo kvalifikovanou montáž zahraničních vstupů závislých na dovozených kapitálových statcích. Tyto technologie hromadné výroby vyžadují od pracovníků malý tvůrčí příspěvek, zatímco manažerská práce podobně závisí na řízení zaměstnanců na základě organizačních modelů a praktik vnučených ze zahraničí, zatímco zásadní rozhodnutí týkající se výroby se odehrávají mimo zemi (Pula 2018: 155-157).

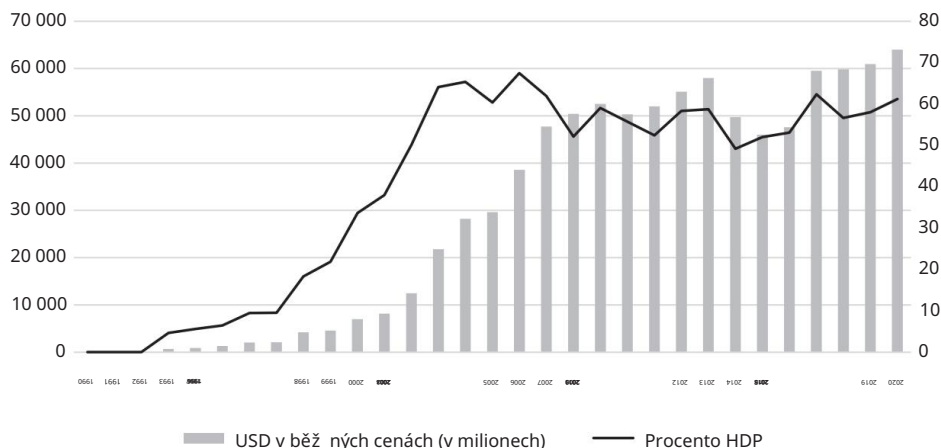
Stejně jako v jiných kapitolách je dopad těchto nadnárodních společností na systém pracovněprávních vztahů sledován v klíčových sektorech automobilového průmyslu a maloobchodu na základě případových studií, zkoumaných s využitím publikovaných zdrojů a rozhovorů se zástupci odborů uvedenými v příloze. Ústřední otázky se týkají toho, jak odbory fungují v procesu vyjednávání s nadnárodními společnostmi se sídlem na Slovensku; hlavní aktivity nadnárodních společností s ohledem na systém pracovněprávních vztahů na Slovensku; a aktéry, kteří s tímto systémem sou-

2. Nadnárodní společnosti a průmyslové vztahy na Slovensku

Úroveň příchozí ch FDI v zemi závisí na její ekonomické a infrastrukturní atraktivitě (Hany 1995: 39). Relativní atraktivita Slovenska, ojedinele mezi zeměmi regionu, mezi lety 1994 a 2000 poklesla s negativním dopadem na výši investované částky v zemi. Atraktivita silně souvisí s politickou a ekonomickou stabilitou a také s velikostí národního trhu (Hošková 2001: 17), přičemž velkým odrazovým bodem byla forma vlády za Vladimíra Mečiara (Kahancová a Sedláková 2018). Orientace politiky se změnila po volbách v roce 1998 a zejména za pravicové vlády od roku 2002. Výsledky z hlediska vnitřních investic jsou znázorněny na obrázku 4.1.

Nízká úroveň PZI mezi lety 1993 a 1999, i když se zrychlil ke konci tohoto období, vedla ke zvýšení objemu PZI ze 4,65 % HDP na 21,85 %. Tato zásoba rychle rostla zejména v příštích desetiletí a do roku 2020 činila 61,18 procenta HDP.

Obrázek 4.1 Příjímé zahraniční investice na Slovensku: příliv, roční



Zdroj: databáze UNCTAD, <https://unctadstat.unctad.org/EN/About.html>

Scéna pracovněprávních vztahů již po příchodu nadnárodních společností na Slovensko procházela změnami, zejména s klesajícím trendem v měřitelných ukazatelích zastoupení zaměstnanců na pracovišti. Míra odborové hustoty, jak ukazuje databáze ICTWSS, klesla ze 70,7 procenta v roce 1993 na 32,3 procenta v roce 2000 a na 10,7 procenta v roce 2016.¹ Pokrytí kolektivním vyjednáváním podobně kleslo z 51 procent v roce 2000 na 24,51 procenta. Celkový počet členů odborů byl hlášen na přibližně 275 000 (ETUI 2021).

1. <https://www.ictwss.org/downloads>

https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer29/?lang=en&segment=indicator&id=ILR_CBCT_NOC_RT_A

Hlavní a největší odborovou konfederací s přibližně 243 000 členy je Konfederácia odborových zväzov Slovenskej republiky (KOZ SR; Konfederácia odborových zväzov Slovenskej republiky), která vznikla v roce 1990 jako nástupce jediné československé odborové federace z komunistického režimu. KOZ SR je přidružená jak k ETUC, tak k ITUC. Jeho největší pobočkou je Odborový zväz KOVO (OZ KOVO), který je na mezinárodní úrovni přidružen k IndustriALL.

KOZ SR je rovněž zastoupena v tripartitním sociálním dialogu na národní úrovni. Přesná podoba tripartitního orgánu se od svého založení na počátku 90. let 20. století občas měnila, ale poskytuje komunikační kanál mezi organizacemi zaměstnavatelů (v roce 2021 sedm zástupců čtyř organizací), odbory (sedm zástupců) a vládou. Odborová křesla obsazovala KOZ SR až do roku 2021, kdy změna zákonů ku práci směřující k otevření tripartitního orgánu dalšími zástupci zaměstnanců (Kahancová a Martišková 2021: 2-4) vedla k přechodu jednoho křesla do nové konfederace, Společné odbory Slovenska (SOS; Spojené odborové svazy Slovenska), založené v roce 2018.

Kolektivní vyjednávání probíhá na odvětvové a podnikové úrovni, přičemž dohody na první jmenované úrovni registruje a shromažďuje Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny Slovenskej republiky (MPSVaR; Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny). Z její výroční zprávy v roce 2021 vyplynulo, že v roce 2020 bylo zaregistrováno 11 sektorových kolektivních smluv a 11 dodatků k sektorovým smlouvám, celkem 22. Osm sektorových smluv bylo podepsáno v soukromém sektoru a tři ve veřejném sektoru; přičemž všech 11 novel se týkalo soukromého sektoru (MPSVaR 2021: 51-52). Podnikové kolektivní smlouvy mohou zlepšit (ale ne snižují) to, co bylo vyjednáno v odvětvové dohodě, ale v roce 2016 existovaly pouze v 11,5 procentech podniků s 50 a více zaměstnanci, včetně 7 procent průmyslových a 10 procent maloobchodních podniků. Pro stanovení mezd jsou však nejdůležitější podnikové kolektivní smlouvy. V roce 2016 byly podnikové dohody uzavřeny v 1512 organizacích, 32 procent z celkového počtu dotázaných ministerstvem ve vzorku zaujatém vůči většině organizací, jak ukazuje jejich průměrná velikost 186,5 zaměstnanců. Bez ohledu na to byly smlouvy podepsány v 70,9 % organizací veřejného sektoru a ve 20,7 % organizací soukromého sektoru (Hašková 2017: 5).

Odvětvová kolektivní smlouva se nevztahuje na automobilový průmysl ani na maloobchod.

Jak se Slovenský stát na přelomu tisíciletí vyvinul v konkurenční stát usilující o přímé zahraniční investice, pravicová vláda věřila, že podkopání vlivu odborů přiláká zahraniční investory. Několik jejich reforem omezilo ochranu pracovního práva a zaměřilo se na omezení kolektivního vyjednávání. V roce 2006 slovenští voliči zvolili středolevou koalici, která zvrátila některé z nejdrastičtějších neoliberálních reforem (Fabo a Sedláková 2017: 123, 127; Puła 2018: 176-177).

Neexistují přesné údaje o úrovni pokrytí kolektivním vyjednáváním v nadnárodních společnostech, ale dostupné odhady naznačují, že ve zpracovatelském průmyslu je úroveň vyšší než u podniků v domácí m vlastnictví. Přehled vytvořený pro nadaci Eurofound (Cziriá 2009)

navrhl, že nadnárodní společnosti nebyly ani formami agendy, ani změnami agendy; jejich hlavní dopad se zdál být ve zvyšování úrovně mezd. Bylo hlášeno, že nejdůležitější agendou bylo nastolení spravedlnosti v pracovněprávních vztazích, pokračování kolektivního vyjednávání a zlepšení postupů v oblasti rovnosti. Některé nadnárodní společnosti přinesly nové formy finanční spoluúčasti zaměstnanců ve formě podílů na zisku. Nadnárodní společnosti se také účastnily odvětvových organizací zaměstnavatelů, přestože byly zároveň integrovány do sdružení ve svých zemích původu; například Volkswagen Slovakia byl členem německé obchodní komory. To bylo využito k ovlivnění politických rozhodnutí prostřednictvím lobbingu, ale zjevné zásahy nebyly typické. Tehdejší odbory totiž vnívaly nadnárodní společnosti v kolektivním vyjednávání pozitivně, zejména s ohledem na jejich roli spravedlivých sociálních partnerů při vyjednávání (Cziráková 2009).

3. Automobilový sektor

Transformace průmyslové výroby od konce 90. let 20. století znamenala nahrazení dřívější dominantní těžké a zbrojní průmyslu velkými nadnárodními výrobci motorových vozidel. To podpořilo růst HDP a pomohlo snížit míru nezaměstnanosti z vrcholu 19,3 procenta v roce 2001 na 9,5 procenta v roce 2008. Přineslo to také nové formy pracovněprávních vztahů a nárůst flexibilních forem práce. V letech 2002 až 2006, za pravicové vlády, byly neoliberální prvky zavedené do zákonů ku práci zaměřené na flexibilizaci práce oceněny mezinárodními institucemi pro jejich atraktivitu pro zahraniční investory, zejména ty z automobilového průmyslu (Martišková a Uhlířová 2016: 4-5). Slovensko však zůstalo na periferii globálních produkčních sítí a bylo ceněno především jako zásobárna levné a kvalitní pracovní síly v relativně stabilní zemi střední Evropy s rozvinutou infrastrukturou (Pavlíček 2016).

Kromě Volkswagen Slovakia, největší automobilky v zemi, která vznikla již v roce 1991 koupí zavedeného bratislavského motorestu, další finální výrobci automobilů – PSA, později Stellantis, v Trnavě v roce 2003 a Kia v Žilíně v roce 2004 – dorazil ve stejném období s JLR (Jaguar Land Rover) do Nitry ještě později, výrobu zahájil až v roce 2018. Na Slovensku tak byli čtyři finální výrobci automobilů a více než 350 dodavatelů komponentů, materiálů a doplňků.

Zaměstnanost v tomto sektoru v roce 2020 činila 125 100, 5 procent celkové slovenské zaměstnanosti.³ S celkovou produkcí 1,35 milionu vozidel v roce 2020 se Slovensko stalo lídrem ve výrobě automobilů na hlavu a v roce 2020 zaznamenalo 229 vozidel na tisíc obyvatel, na čísla 126 pro Česko, 66 pro Japonsko a pouze 62 pro Německo (SARIO 2021: 2-10).

Neexistence kolektivní smlouvy pro automobilový průmysl znamená, že v tomto odvětví je pro nastavení pracovních podmínek nejdůležitější vyjednávání na úrovni společnosti (Martišková 2019: 50). Míra odborové hustoty se v roce 2011 pohybovala ve Volkswagenu Slovakia až na 75 procentech, zatímco u PSA to bylo 25 procent a Kia 19 procent (Kahancová et al. 2017: 45).

3. Databáze Eurostatu, Databáze - Eurostat (europa.eu).

V této studii se zaměřujeme na Kia a Stellantis s některými srovnávacími body na Jaguar Land Rover. Volkswagen, nejstarší a největší výrobce motorů, je pokryt v souhrnné podobě, jak byl hlouběji zkoumán jinde (Haipeter a Jo 2020; Kahancová et al. 2019; Karmí na 2017; Makayová 2021; Martišková 2019).

3.1 Volkswagen Bratislava

Volkswagen měl v roce 2020 11 500 zaměstnanců (SME 2021: 48) a dvě odborové organizace. OZ KOVO je přítohem od vzniku společnosti, navazuje na organizaci z minulosti a stále zastupuje přibližně 80 procent zaměstnanců až do rozdělení v roce 2016, kdy vznikl nový odborový svaz Moderní odbory Volkswagen (MOV; Moderní odbory Volkswagen), která později společně založila SOS. Následoval spor mezi místní organizací OZ KOVO v rámci podniku a ústředním vedením svazu (Kahancová et al. 2019: 535- 536; Karmí na 2017). Nově vytvořená odborová organizace zahájila v roce 2017 stávkou a požadovala zvýšení mezd o 16 procent. Jednalo se o první pracovní konflikt v historii společnosti, který zahrnoval 70 procent zaměstnanců po dobu šesti dnů a skončil dohodou o 14procentním zvýšení mezd během dvou let (Haipeter a Jo 2020: 13). Je pozoruhodné, že se stále jednalo o nejnižší dosažený nárůst mezd ze tří tehdy působících výrobců (Martišková 2019).

Vysoká odborová hustota v nejstarší, největší a nejvýznamnější slovenské automobilce odráží výhody zděděné již fungujícími odborové organizace. Dvě další navrhovaná vysvětlení jsou, že tomu napomohla globální strategie Volkswagenu s jejím deklarovaným cílem vytvořit v rámci společnosti pozitivní, pracovní příšlivé postoje; a že slovenské odbory jsou podporovány německými podnikovými radami a jejich přítomností jako členové Evropské podnikové rady (EWC) a globální podnikové rady Volkswagenu. Pracovní vztahy ve Volkswagen Slovakia byly skutečně vykresleny jako příklad dobrého, kooperativního vztahu: jednání se týkají nejen úkolů souvisejících cílech se zaměstnanci, jako je organizace školicích programů a otázky mezd a pracovní doby, ale také některé manažerské a politiky plánování investic (Haipeter a Jo 2020: 13-18).

Pozice Volkswagenu jako tvůrce trendů v oblasti kolektivního vyjednávání a mezd se odráží i v jeho snaze zavádět jemnější formy flexibilní práce. V roce 2009 bylo v návaznosti na její lobbování u vlády zavedeno do zákoníku práce tzv. „Flexikonto“ v souladu s německým modelem konta pracovní doby, které dalo zaměstnavatelům větší prostor pro změnu pracovní doby podle kolísání výroby. Zaměstnavatel může po písemné dohodě se zástupci zaměstnanců rozložit pracovní dobu do delších časových úseků. Po další změně zákona v roce 2013 by to mohlo být uplatněno pouze v případě zahrnutí do kolektivní smlouvy (Karmí na 2017: 23).

3.2 Stellantis

Společnost Stellantis, dříve ve PSA Peugeot-Citroën,⁴ byla založena v roce 2003 a v roce 2020 měla přes 4500 zaměstnanců (SARIO 2021: 4). Existují dvě odborové organizace, OZ KOVO a MOV. Rozhodnutí o výstavbě nového závodu Groupe PSA na Slovensku bylo oznámeno v roce 2003, stavba byla dokončena v létě 2005 a linková výroba začala o rok později. Investice následovala po nabídkové válce mezi čtyřmi zeměmi, Slovenskem, Českem, Polskem a Maďarskem, které všechny nabídky značnou pomoc a dotace. Maďarsko a Polsko byly francouzskou společností posouzeny jako příliš drahé kvůli vysokým mzdovým nákladům, zatímco polská infrastruktura byla posouzena jako slabá; i v Česku byla nedostatečná infrastruktura vnímána jako problém, zatímco PSA již byla zapojena do společnosti Toyota, která tam začala stavět závod (Pavlínek 2017: 202).

Vedení nebránilo vzniku odborové organizace v nové továrně.

Z pohledu zástupců odborů to odráží obecně příznivou kulturu a manažerské postoje ve Francii, které se poté přenesly na Slovensko. PSA se ve skutečnosti zavázala prosazovat základní práva zaměstnanců a v roce 2007 rozšířila globální dohodu s IndustriAll, která uznala zásadní roli odborů. To však neznamenalo, že by manažeré podléhali požadavkům odborů; místo toho se snažili prosadit svou vlastní cestou prostřednictvím sociálního dialogu, například ve vztahu k účtům pracovní doby.

Jak si vrcholové vedení postupně uvědomovalo obecně slabší postavení odborů ve srovnání s domovskou zemí, snažilo se utvářet strukturu pracovní síly tak, aby pouze jednu třetinu tvořili kmenoví zaměstnanci, jednu třetinu dočasní agenturní zaměstnanci a jednu třetinu byli zahraniční pracovníci (v podstatě ze Srbska). Tyto rozpory oslabily pozici odborů a ztížily kolektivní akce. Ukázalo se, že je možné pracovat s migrujícími pracovníky, na které se zástupci odborů aktivně obraceli, ale s agenturními pracovníky to bylo obtížnější, protože by jim takový přírůstek mohl způsobit problémy s ohledem na jejich nejistý zaměstnanecký status a riziko ztráty zaměstnání. Odbory se snažily vyjednat limit na počet agenturních zaměstnanců, ale francouzské vedení to v souvislosti se slabším hospodářským výkonem automobilky v letech 2015–2018 rozhodně odmítlo s argumentem, že hospodářský útlum je důvodem k čerpání maximálního rozsahu. pro využití agenturních pracovníků (rozhovor 4.4).

Při kolektivním vyjednávání se odboráři stýkali především pouze se slovenskými manažery, kteří dostali pokyny od francouzského vedení. V roce 2015 došlo ke stávkové pohotovosti⁵, kdy zaměstnavatel zabránil stávce tím, že nabídl vyšší plat, i když ne na základní mzdě, ale prostřednictvím různých bonusů. Obtížná vyjednávání o mzdách vedla v roce 2018 opět k další stávkové pohotovosti a následné zvýšení mezd bylo dohodnuto až po

4. Mnoho zdrojů obsahuje další verze názvu této společnosti, například PCA Slovakia, sro (PCA znamená Peugeot Citroën Automobiles); a Stellantis, oficiální název společnosti po fúzi s americko-italskou automobilovou korporací Fiat Chrysler Automobiles v lednu 2021.

5. Pojmy „stávková pohotovost“ nebo „stávková pohotovost“ nejsou výslovně upraveny žádnou mezinárodní smlouvou ani nejsou upraveny žádnou legislativou platnou ve Slovenské republice. Navzdory tomu lze tento pojem charakterizovat jako vyhrožování zaměstnavateli ze strany zaměstnanců nebo jejich zástupců, že hodlají v nejbližší době ukončit práci.

zprostředkování. Zatímco odbory požadovaly zvýšení platů o 80 eur (průměrná měsíční mzda ve výrobě na Slovensku v tom roce činila 1103 eur), zaměstnavatel odpověděl nabídkou pouze 27 eur. Konečné zvýšení platů bylo 50 eur (rozhovor 4.4).

Vedení přesvědčilo pracovníky, aby nepokračovali ve stávkách, tím, že je rozdělilo do tří skupin: ti, kteří stávkovat nechtějí; ti, kteří nebyli rozhodnutí; a ti, kteří byli nejbojovnější. Poté předvolali zaměstnance, nejprve ty, kteří nechtěli stávkovat, a poté nerozhodnuté, na ně naléhali, aby podepsali formulář, že je akceptují nabídku zaměstnavatele ve formě individuálního dodatku k pracovní smlouvě a připojili prohlášení, že nejsou ochotni jít do stávky.

Zaměstnanci se poté obrátili na zástupce odborů s předem připraveným formulářem od zaměstnavatele s tím, že se odní mají svůj podpis na stávkové výzvě.

Podpora stávkových akcí klesla asi na polovinu pracovní síly; poté nemohlo dojít ke stávkám a následně došlo k dohodě. Z pohledu odborů francouzské vedení – v té době byl vrcholovým manažerem na Slovensku ještě Francouz, i když následně Slovák – jasně tlačilo na místní vedení, aby stávkám zabránilo.

Kolektivní vyjednávání v roce 2020 byla také velmi obtížná, opět si vyžádala zásah mediátora. Odbory prosazovaly zvýšení mezd, zdůvodněné podle jejich názoru obtížnými pracovními podmínkami a intenzivní výrobou (Briška 2020). Obecně vztahy mezi vedením a odbory zůstaly nefunkční, ale přesto se podařilo po tvrdých prohlášeních obou stran a téměř rok a půl vyjednávání dosáhnout v dubnu 2021 dohody platné na čtyři roky.

Kromě počátečního uznání odborové organizace se nezdá, že by mezinárodní kontext byl pro odbory ve Stellantis důležitý. Fungovala EPR, která zahrnuje tři slovenské odborové zástupce. Jednání však byla spíše formální, slovenští delegáti dostávají informace o základních záležitostech na obecné úrovni, zatímco „uzavřený výbor“, jehož členy jsou převážně francouzští zástupci, se zabývá strategičtějšími záležitostmi. Společnost však podepsala mezinárodní dohody, které jí zavazují vést sociální dialog. Mezinárodní rámcová dohoda o sociální odpovědnosti skupiny PSA Peugeot Citroën z roku 2010 tak uvádí „její závazek k dodržování základních lidských práv, odpovědnému rozvoji a ochraně životního prostředí [a že bude] pracovat ve spolupráci s odbory, jakož i International Metalworkers' Federation (IMF) a European Metalworkers' Federation (EMF)“. Jsou zahrnuty odkazy na „svobodu sdružování, kolektivní vyjednávání a sociální ochranu“,⁶ ale ustanovení dohody se zdají být čistě formální.

Nebyly plně implementovány v praxi; ani je nevyvolávají odbory (rozhovor 4.4).

6. Smlouva platí na dobu neurčitou <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=134>

3.3 Kia

Kia Motors, třetí výrobce motorů, který přišel na Slovensko, zahájila výstavbu svého závodu v Žilíně v roce 2004 a v prosinci 2006 zahájila linkovou výrobu a v roce 2020 zaměstnávala více než 3700 pracovníků (SARIO 2021: 4). Odborová organizace přidružená k OZ KOVO vznikla v roce 2006 a v roce 2015 dosáhla odborová hustota 25-30 procent (Martišková a Uhlerová 2016: 16; Haipeter a Jo 2020: 15-16). Vztahy mezi managementem a odbory se liší od vztahů v korejské mateřské společnosti Hyundai Group, ale historie kontradiktorních vztahů v Koreji (Lee a Kang 2012) ovlivnila vývoj na Slovensku, zejména v raném období.

Odborová organizace vznikla krátce po zahájení výroby s cílem co nejdříve navrhnout kolektivní smlouvu. Zaměstnavatelskou stranu to nezajímalo a zástupci odborů byli dokonce obviněni z porušení kázně na pracovišti tím, že se v pracovní době zabývali jinými záležitostmi, než jsou jejich primární pracovní povinnosti.

Odborům nakonec pomohla negativní medializace postoje automobilky Kia, kdy kolektivní vyjednávání začalo v roce 2007, ale trvalo sedm měsíců než bylo dosaženo dohody. Zaměstnavatel i odbory následně tvrdili, že počáteční potíže a nedorozumění pramení většinou z nezkušenosti s kolektivním vyjednáváním (rozhovor 4.2).

Korejský vlastník zpočátku prosazoval politiku „bez odborů“ (stejně jako jeho továrna pod názvem Hyundai v Nošovicích v Čechách), ale přizpůsobil se slovenské realitě. Důležitou roli nakonec sehrála tradice a národní legislativa – včetně například závazku k úmluvám ILO o svobodě sdružování a kolektivním vyjednáváním, které Slovensko ratifikovalo, ale proti kterým tehdy korejská vláda a korejské obchodní organizace (Myant 2022), v navázání sociálního dialogu (Martišková a Uhlerová 2016: 15). Nechyběl ani slovenský rozměr: zástupci odborů se odvolávali na závazek, který vůči společnosti Kia učinil Pavol Rusko, tehdejší slovenský ministr průmyslu, že v Kia odbory nebudou (rozhovor 4.2).

Začátky byly proto těžké: svaz zpočátku fungoval spíše jen podle názvu a členská základna byla nízká, zatímco sociální dialog na seriózní úrovni fungoval uspokojivě až zhruba od roku 2010. Praktické každodenní řízení mělo na starosti Slováci, jejichž přístup byl odlišný od jejich korejských předchůdců. Přestože ve vrcholovém vedení závodu Kia v Žilíně byli pouze dva Slováci (kromě šesti Korejců), vyjednávání se Slováky probíhalo ve slovenštině za přítomnosti jednoho korejského koordinátora a tlumočnicka. Strach ze znovuzavedení „bezodborového“ přístupu vystřídal dialog s odbory. Vedení se však snažilo najít různé způsoby, jak obejít zastoupení odborů včetně vytvoření „rady harmonie“ nebo „místností harmonie“, s cílem vytvořit příhodný komunikační kanál mezi odděleními lidských zdrojů a jednotlivými pracovníky (Haipeter a Jo 2020: 14–18).

Stejná praxe byla přijata v Hyundai v Nošovicích, ale protože pravomoc pro kolektivní vyjednávání zůstala na odborových organizacích, zástupci odborů to nepovažovali za zásadně protiodborový akt (rozhovor 4.2).

7. Rusko odstoupil z vlády v roce 2005 po obvinění z korupce v podnikání.

Přestože e tedy korejské společnosti mají různé tradice a postoje, přenos domácí praxe na Slovensko byl omezen schopností odborů využít slovenský právní rámec a získat podporu veřejného mínění.

Přesto některé obtíže přetrvávaly. Právní případ bývalého prezidenta a místopředsedů odborů, kteří byli odvoláni po konfliktech se zaměstnavatelem, zůstává nevyřešený a čeká se na konečný rozsudek poté, co soud nižší instance rozhodl ve prospěch odborářů. Vedení vyvinulo určité úsilí, aby podkopalo pozici odborů tím, že během procesu vyjednávání svolávalo zaměstnance – nejen členy odborů – na schůzky, na kterých jim „vysvětlují“ svůj přístup k vyjednávání. Pokud se to ukáže jako nedostačující, mohou se také rozhodnout provést dodatky k individuálním smlouvám, nabídnout bonus nebo zvýšení platu, a tím odrazovat od účasti na procesu kolektivního vyjednávání (rozhovor 4.2).

Zlomovým bodem bylo kolektivní vyjednávání v roce 2017, kdy odbory vznesly ambiciózní požadavek na zvýšení mezd o 10 procent, podpořený touhou zaměstnanců po stávce. Poté, co odbory shromáždily podpisy k vyhlášení stávky, přišel zaměstnavatel s nabídkou jen o 10 eur nižší, než požadoval odbor. To bylo přijato a nálada byla taková, že akce je třeba považovat za úspěšnou. Odborové straně pomohl v roce 2017 tlak vedení OZ KOVO, který dotlačil vedení automobilky Kia k ústupku. Politický tlak byl i ze strany Smeru – sociální demokracie (SMER-SD; Smer – sociální demokracie), dominantní strany vládní koalice.

Mezinárodní kontakty měly omezené praktické účinky. Odborový svaz Kia se podílí na volné síti organizované Korejským svazem kovodělníků, sdružení pracovníků Hyundai-Kia po celém světě. Proces mezinárodní solidarity však nebyl plně realizován, odbory v korejské mateřské společnosti nemají zájem zmenšit mzdové rozdíly (Haipeter a Jo 2020: 16-17). Odborový svaz Kia má však dobré vztahy s kolegy v továrně Hyundai v Nošovicích, která je s Kia propojena jak konečným vlastnictvím, tak výrobním procesem: „My pro ně vyrábíme motory a oni pro nás převodovky“ (Rozhovor 4.2). Odboráři spolu komunikují, vyměňují si zkušenosti z kolektivních smluv a vyjednávání a spolupracují v IndustriALL Automotive Commission, přes kterou mají kontakty s korejskými odboráři. Tamní korejské odboráři se však svým slovenským kolegům zdají být rezervovaní a raději vše řeší formálně přes delegáty, než aby budovali neformální, osobní vztahy. V důsledku toho se mezinárodní spolupráce jeví jako „trochu hraná“ (rozhovor 4.2), přičemž korejské odbory se zdají mít zájem udržet výrobu doma a pragmaticky ponechat ty ve východní Evropě, aby dělaly to nejlepší, co mohou.

3.4 Jaguar Land Rover

Nejnovější automobilovou továrnou na Slovensku je britsko-indická firma Jaguar Land Rover, která zahájila výrobu ze svého závodu v Nitře na podzim 2018. Do roku 2020

měla 3300 zaměstnanců (SARIO 2021: 4; SME 2021: 49). Stejně jako ve Volkswagenu a Stellantis existují dvě odborové organizace: Tradiční odbory JLR (TO JLR; Tradiční odbory JLR) jsou přidružené k OZ KOVO; a druhá je přidružená k MOV. Ta je dominantní organizací a vede kolektivní vyjednávání v rámci společnosti; byla to první odborová organizace v továrně, zatímco TO JLR vznikla v roce 2018 po nespokojenosti s první kolektivní smlouvou vyjednanou odborovým svazem přidruženým k MOV.

Vedení nebránilo vzniku odborové organizace a viditelně nevyužítvalo rozdíly mezi oběma odborovými organizacemi, přičemž se mu při vyjednávání připisoval „lidštější přístup“. Mzdy dělníků jsou však nižší než v ostatních automobilech. Když JLR začala s nábořem, zdálo se, že platy a pracovní podmínky budou výrazně lepší, což odráží tehdejší nízkou míru nezaměstnanosti a vysokou úroveň konkurence o stále se zmenšující nabídku zkušených pracovníků (rozhovor 4.4). Bylo hlášeno, že zájemci, a to i zkušební z jiných automobilových závodů přicházejí z celého Slovenska (Galan 2019). Navzdory vyšší platů nedošlo k žádné stávkové činnosti.

V oblasti mezinárodních kontaktů inicioval TO JLR vytvoření Evropské rady zaměstnanců, neboť OZ KOVO je součástí nadnárodních odborových síťí. Vliv Brexitu, pandemie Covid-19 a ekonomická výkonnost společnosti to však zanechaly jako nedokončenou záležitost (rozhovor 4.4).

4. Maloobchodní sektor

Domácí obchod je jednou z nejdůležitějších součástí sektoru služeb na Slovensku. Velkoobchod a maloobchod dohromady v roce 2020 zaměstnávaly 256 500 zaměstnanců. Maloobchodní sektor na Slovensku, stejně jako jinde ve střední a východní Evropě, je ovládan nadnárodními společnostmi, jejichž celkový podíl na trhu vzrostl z 15 procent z celkového počtu v roce 1998 na 30 procent v roce 2000 a více než 50 procent v roce 2003. V roce 2004 se na základě úrovně PZI umístilo šest maloobchodních společností v zahraničním vlastnictví mezi desítkou největších maloobchodních společností na Slovensku (Dries et al. 2007: 228-230) a v r. V roce 2012 bylo 27 procent všech zaměstnanců v maloobchodním sektoru zaměstnáno ve společnostech se zahraničním vlastním kapitálem, zatímco stejně jako v jiných zemích mezi mnoha menšími nezávislými obchody převažovalo domácí vlastnictví (Kahancová 2016: 58). Z hlediska tržeb je největší společnost Lidl s obrátem 1,52 miliardy eur, následuje Tesco s 1,40 miliardy, Kaufland s 1,30 miliardy a Billa s 0,7 miliardy.⁸

Hustota odborů v maloobchodním sektoru byla v roce 2017 6 % (Kahancová et al. 2018: 23). Odborový svaz pracovníků obchodu a cestovního ruchu (OZPOCR; Odborová federace zaměstnanců maloobchodu a cestovního ruchu) je hlavním odborovým svazem zastupujícím pracovníky v důležitých nadnárodních společnostech včetně Tesco, Billa a Metro (Kahancová 2016: 63). Lidl je zvláštní případ v tom, že zaměstnanci od roku 2019 zastupuje OZ KOVO.

8. <https://finstat.sk/databaza-financnych-udajov?Activity=maloobchod&Region=&SalesFrom=&Employee=&PerPage=20&Sort=sales-desc&Tab=>

V maloobchodě existují dvě zaměstnavatelské organizace. Zváž obchodu a cestovní ho ruchu (ZOCHR; Federation of Commerce and Travel) se aktivně účastní jednání o sociální m dialogu a tripartitní ho systému prostřednictvím svého členství v jedné z národních konfederací zaměstnavatelů (Kahancová 2016: 63; Martišková et al. 2021: 13). Druhá organizace, Slovenská aliance moderného obchodu (SAMO; Slovak Modern Retail Alliance) byla vytvořena v roce 2016 nadnárodní mi společnostmi, které opustily ZOCHR. Tato organizace však nespĺnila zákonné požadavky pro účast v kolektivním vyjednávání (Kahancová et al. 2018: 23).

Pro hloubkovou studii zde byly vybrány společnosti Lidl a Tesco. V Lidlu nově vznikla odborová organizace, která se zviditelnila aktivní přítomností na Facebooku; vzhledem k tomu, že Tesco se zapojuje do sociálního dialogu po dlouhé a stabilní období od 90. let 20. století.

4.1 Lidl

Lidl přišel na Slovensko v roce 2004 a v roce 2021 měl 5500 zaměstnanců a 153 poboček po celé zemi, včetně tří logistických center. Prezentuje se jako řetězec s nejlepšími mzdami a jasně toho dosáhl v době širší odborové mzdové kampaně v roce 2016 tím, že se 23procentní nárůst zaměstnanců, včetně nově přijatých, pokryl 90 procent zaměstnanců ve svých prodejnách a logistice středisek. Od té doby se mzdy každým rokem zvyšují, především v reakci na růst minimální mzdy. Obchodní model Lidlu také umožnil získat první místo v tržbách i ziskůch.

Kořeny odborů v Lidlu sahají do roku 2016 (Rozhovor 4.1), kdy bylo dokončeno třetí a nejmodernější logistické centrum v Seredi. V sousedství nového logistického centra fungovala další skladová společnost a část jejích zaměstnanců přešla do Lidlu. Na svém novém pracovišti nenašli žádnou odborovou organizaci a poté, co byli dříve ve organizování, založili na svém novém pracovišti strukturu. Právníci z OZ KOVO ze zkušenosti z Česka věděli, že Lidl má pověst nepřátelství k odborům, a proto nedoporučovali na pracovišti zakládat novou organizaci, která by se musela registrovat na ministerstvu vnitra. Místo toho byli členové registrováni v samostatné sekci, aby vedení Lidlu nemělo disciplinární pravomoc vůči zástupcům odborů.

Do března 2019 působil sekční svaz pouze v logistickém centru a členská základna stagnovala. Nový prezident organizace však poté mohl zahájit širší nábor: vznikla facebooková stránka jako levný, dostupný a ve slovenském odborovém prostředí inovativní nástroj pro informování pracovníků o odborech v Lidlu a jejich získávání členů. Existovala také soukromá facebooková skupina, kde byli členové odborů průběžně informováni o interních záležitostech. Na podzim roku 2019 byla formálně založena základní odborová organizace v Lidlu. Zaměstnavatel si zjevně nepřál odborovou organizaci, ale podle zástupců odborů (rozhovor 4.1) byl přiznán přinejmenší mnevraživý respekt, protože odborový svaz Lidlu zůstal pod OZ KOVO jako nejsilnější odborový svaz na Slovensku.

Odmí tává postoje však stále přenášelo slovenské vedení . V Lidlu zaměstnavatel spravuje sociální věci ve firmě a nabízí různé okrajové benefity.

Vznik a fungování odborové organizace bylo před německým vedením prezentováno jako „urážka“ slovenských manažerů. O vytvoření kolektivní smlouvy to byl tvrdý boj a stávková akce se zdála obtížná vzhledem ke struktuře firmy a nízkému počtu členů odborů. Odborový svaz předložil návrh v červenci 2020 a v únoru 2022 proběhla jednání za asistence mediátora. Dne 28. března bylo nakonec dosaženo dohody, která zahrnovala udělení dlouhodobého placeného uvolnění předsedkyni svazu k výkonu její odborové činnosti.

Růst počtu členů byl brzděn nedostatečnou informovaností zaměstnanců a také proto, že osobní setkání s obchodními týmy je velmi obtížné zorganizovat. Minimálně do nedávno podepsané smlouvy nebylo povoleno placené uvolnění zástupců odborů pro odborovou činnost a předseda dva dny pracoval a dva dny vykonával odborovou činnost, což na práci, kterou je třeba udělat, bylo nedostatečné. Lidl také nesouhlasil se srážkou odborových příspěvků, takže veškerou administrativu v tomto ohledu vyřizuje předsedkyně: „Přesně to je způsob našeho zaměstnavatele; je navržen tak, abych se cítil unavený“ (Rozhovor 4.1). Došlo také k pokusu o narušení informací odborů prostřednictvím facebookové stránky s tím, že jde o porušení zákona o ochraně osobních údajů. V prostorách Lidlu zatím není povolena žádná odborová kancelář.

Nevraživost Lidlu vůči odborům je známá i v jiných zemích a mezinárodní kontakty ze slovenské strany zůstávají v plenkách.

4.2 Tesco

V roce 2020 mělo Tesco 154 provozoven různých formátů (malé expresy, supermarkety a hypermarkety plus tři distribuční sklady, šest menších prodejen potravin pod značkou Žabka a 18 čerpacích stanic) a přibližně 8850 zaměstnanců. Tesco získalo své slovenské obchody v roce 1996 od společnosti Kmart, která naopak dřív ve koupila obchody Prior zděděné z období státního socialismu. Společnost tak zapadá do širšího schématu, v němž odbory existují v organizacích zděděných z období socialismu, ale zakládání odborových organizací v obchodních řetězcích na zelené louce založených po roce 2000 považuje za mnohem náročnější proces.

Odbory v nových provozovnách vznikaly postupně, ale sociální dialog byl od počátku přijímán bez překážek, protože i slovenští manažeři byli zvyklí s odbory spolupracovat. Přestože organizace odborů je nízká, s odbory se stále zachází s respektem. „Berou nás [Tesco] jako seriózního partnera“ (rozhovor 4.3), na rozdíl od situace v Polsku, kde nízká odborová organizace bránila podpisu kolektivní smlouvy (Myant 2020: 30-31). Kolektivní vyjednávání bylo tedy oběma stranami od počátku bráno upřímně, na úrovni společnosti se účastnili odboroví představitelé a podepisovali smlouvy. Odborová strana považuje kolektivní smlouvy Tesco za dobře zpracované, s dobrým systémem benefitů pro zaměstnance a staví to do kontrastu s výkladem systému Lidlu, že nabízí pouze dobré mzdy. Nedošlo k žádným stávkám ani stávkovým poplachům, protože se nezdálo, že by byl důvod se tímto způsobem angažovat, a to ani v

2015, kdy Tesco hrozilo uzavření m obchodů nebo úplným odchodem ze střední Evropy. Na Slovensku nakonec k žádnému propouštění nedošlo, i když v Česku odboráři vyhlásili stávkovou pohotovost s touto hrozbou, která jim umožnila získat publicitu pro jejich stávku.

Mezinárodní kontakty rovněž podporovaly sociální dialog. Evropská rada zaměstnanců zahrnuje silné britské odbory, které vedení společnosti Tesco ve Spojeném království respektuje. To pomohlo zajistit, že neexistují žádné problémy s uznáním a přijetím odborů. Dohoda Evropské rady zaměstnanců Tesco upravuje základní práva odborů a zajišťuje tok informací o obchodní výkonnosti společnosti Tesco. Zabývá se také praktickými věcmi, jako je zavádění automatických registračních pokladen a řešení pandemických opatření Covid-19. Zástupci odborů Tesco vní mají EWC nejen jako formální instituci, ale jako něco ztělesňující cílový proces (rozhovor 4.3).

Stejně tak zapojení slovenského svazu maloobchodního sektoru do federace UNI Europa přispívá ke zlepšení pracovních podmínek na podnikové úrovni: nadnárodní společnosti jsou si vědomy svého zapojení do evropských struktur, a tak se obávají, že veřejnost bude vystavena špatným praktikám (rozhovor 4.5). Odboráři z Tesca se účastní i dalších aktivit, jako jsou setkání maloobchodních odborů V4 ve Varšavě nebo Budapešti, v rámci společného projektu UNI Europa a dalších organizací usilujících o posílení zastoupení zaměstnanců ze střední Evropy v mezinárodních společnostech. Vedení Tesco poskytuje svým zástupcům placené volno na docházku.

Zdá se totiž, že s uvolněním pro odborovou činnost problém není a je to zakotveno i v kolektivní smlouvě.

5. Závěr

V této kapitole jsou tři příklady, kdy byly odbory uznány bez větších problémů zatímco dva příklady představovaly komplikace: vedení společnosti Kia v souladu s tradicí nepřátelství vůči odborům ve své domovské zemi nepředpokládalo jejich uznání; a podobně v Lidlu se vytvářely překážky pro vznik a fungování odborů.

Divergence se také řídila do způsobů, jakými by odbory mohly fungovat, a do praxe sociálního dialogu. Zkušenosti sahaly od bezproblémového fungování jako v Tescu přes stabilní sociální dialog jako ve Stellantis, Kia a JLR, i když s problematickými oblastmi při kolektivním vyjednávání. Stellantis je příkladem oportunistické adaptace, ve které společnost přešla od předpokladu, že domácí praktiky budou převedeny na takové, v nichž se zabývala poněkud svévolnými metodami řízení, odrážejícími praktiky hostitelské země, poté, co byla odborová organizace identifikována jako slabá. V případě Lidlu bylo vedení otevřeněji nepřátelské. Existuje určitá ochota sdílet informace a konzultovat, ale nezapojovat se do kolektivního vyjednávání.

9. <https://ekonomika.pravda.sk/ludia/clanok/342480-tesco-ma-tazkosti-na-slovensku-prepustat-nebude/>

Zaměstnavatelé využili potenciál dohod s jednotlivými zaměstnanci ve společnostech Kia a Stellantis. Tato taktika podkopávání kolektivní ho vyjednávání není neobvyklá v období ch napětí během vyjednávání a při hrozi cí stávce: cí lem zaměstnavatele je paralyzovat kolektivní vyjednávání a blokovat stávkové akce. Ve většině případech je benefit často nižší, než na jaký má zaměstnanec nárok podle kolektivní smlouvy, ale garantuje jej zaměstnavatel. I když odbory jsou proti takovým praktikám, předpokládá se, že jednotlivé smlouvy jsou právně platné, pokud se na nich obě strany vzájemně dohodnou. Takové jednání je pravděpodobně v rozporu s „dobrymi mravy“, které zákoník práce uvádí jako jeden z pramenů pracovní ho práva, i když není jasné, jak by tato formulace mohla být použita ve vztahu ke konkrétním manažerským praktikám (Olšovská et al. 2017: 35-37). Takovými individuální mi dohodami může docházet k porušení požadavku na stejnou odměnu za stejnou práci, ale to se na Slovensku ještě musí ověřit v zákoně. Navíc, i když se odbory rozhodnou napadnout takový postup u soudů, právní proces může trvat několik let, takže v konkrétním sporu nemá praktický význam.

Záměrem nadnárodních společností nebylo zásadně měnit či ovlivňovat průmyslové vztahy na Slovensku; přišli využít levné a kvalifikované pracovní síly, investičních pobídek a proklamovaného slabého stavu odborů.

Navzdory tomu, že je obtížné určit dopad zahraničních vlastních ků na sociální dialog, to většina dotázaných zástupců odborů uznává, ačkoli jakékoli zpřísnění manažerského postoje by mohlo pramenit z toho, že domácí slovenští manažeři se cítili nejistě a chtějí ukázat, že to mají pod kontrolou. V případě společnosti Tesco byl dopad pozitivní, protože unie je ve své domovské zemi dobře zavedená. To platilo také pro Stellantis a JLR, i když se zaměstnavatel v prvním případě posunul, protože vyčítil slabost slovenského odborového svazu.

Špatná publicita v těchto případech nehrála významnou roli s malou výjimkou kauzy Kia v raném období. Také přes deklarace odborů (zejména OZ KOVO) o významu evropských odborových struktur a evropských sociálních politik a jejich přínosu pro odbory na Slovensku (Čambáliková 2015) prokázala svou relevanci pouze kauza Tesco. V ostatních případech byly mezinárodní spolupráce a aktivity realizovány pouze na formální úrovni (Stellantis a Kia) nebo prakticky chyběly (např. Lidl).

Ve všech zkoumaných případech mělo Tesco nejkvalitnější sociální dialog. To lze přičíst dvěma základním faktorům, které se nevztahují na ostatní případy, s výhradou, že JLR je příjmením příliš krátkou dobu na to, aby ospravedlnil pevné závěry.

Jedním z faktorů je bezproblémové uznávání odborů, které odráží přítomnost dobrých vztahů a sociálního dialogu v domovské zemi nadnárodních společností; a druhý je aktivní a plodná, spíše než formální mezinárodní spolupráce.

Reference

- Bohle D. a Greskovits B. (2012) Kapitalistická diverzita na evropské periferii, Cornell University Lis.
- Briška P. (2020) Šéf odborů v PSA sa dělá sedem dní v týdnu, lidé jsou vyčerpaní .
<https://mytrnava.sme.sk/c/22503786/sef-odborov-v-psa-sa-robi-sedem-dni-v-tyzdni-ludia-su-vycerpani.html>
- Čambálíková M. (2015) Slovenské odbory mezi Evropskou unií a podnikovou úrovní : Pří padová studie OZ KOVO, in Landgraf H. a Pleines C. (eds.) Zájmové zastoupení a evropeizace odborů z členských států EU Východní rozšíření , ibidem Verlag, 295-314.
- Czírka L. (2009) Slovensko: Nadnárodní společnosti a kolektivní vyjednávání .
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2009/slovakia-multinational-companies-and-collective-bargaining>
- Dries L., Reardon T. a Van Kerckhove E. (2007) Vliv maloobchodních investic v česká republika, Slovensko, Polsko a Ruská federace, in Swinnen JFM (ed.) Globální dodavatelské řetězce, normy a chudí : jak globalizace potravinových systémů a norem ovlivňuje rozvoj venkova a chudobu, Center for Agriculture and Bioscience International, 228- 240.
- Duman A. a Kureková L. (2012) Role státu ve vývoji socioekonomických modelů v Maďarsku a na Slovensku: Pří pad průmyslové politiky, Journal of European Public Policy, 19 (8), 1207-1228.
- ETUI (2021) Národní průmyslové vztahy, aktualizace (2019-2021), oddělení výzkumu práce a ETUI.
<http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations> Fabo B. a
- Sedláková M. (2017) Dopady liberalizace a reregulace trhu práce na Slovensku, v Piasna A. a Myant M. (eds.) Mýty o deregulaci zaměstnanosti: jak nevytváří pracovní místa, ani nesnižuje segmentaci trhu práce, ETUI, 123-142.
- Galan P. (2019) Marketingová bublina splásla: Robotní cí z automobilky pod Zborom utekají kade lehčí . <https://plus7dni.pluska.sk/domov/luxusny-chaos-marketingova-bublina-splasila-mnohiberu>
- Greskovits B. (2010) Střední Evropa, in Dyson K. a Sepos A. (eds.) Která Evropa? Politika diferencované integrace, Palgrave Macmillan, 142-155.
- Haipeter T. a Jo HJ (2020) Odrůdy kapitalismu v nadnárodních společnostech: Srovnávací studie Volkswagen Slovakia a Kia Motors Slovakia, Competition & Change, 25 (1), 1-21.
- Hany C. (1995) Pří mě zahraniční investice ve střední a východní Evropě: Některé lekce pro Polsko z Maďarska, Intereconomics, 30 (1), 36-43.
- Hašková M. (2017) Kolektivní smlouva na Slovensku. http://kozsr.sk/wp-content/uploads/2017/10/2017_01_ePR%C3%81CA.pdf Hošková
- A. (2001) Vplyv pří mých zahraničních investí cí na ekonomiku Slovenska, Národní banka Slovenska - Inštitút menových a finančných štúdií . https://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/hos56.pdf
- Kahancová M. (2016) Vzestup duálního trhu práce: boj s nejistým zaměstnáním v nové členské státy prostřednictvím průmyslových vztahů (PRECARIR) - Zpráva o zemi: Slovensko, Zpráva o výzkumu č. 19, Středoevropský institut pro studie práce.
https://www.celsi.sk/media/research_reports/RR19.pdf
- Kahancová M., Kostolný J. a Szüdi G. (2018) Zpráva BARCOM 2: Systémy vyjednávání v sektoru obchodu, Výzkumná zpráva č. 24, Středoevropská Ústav pro studium práce. https://www.celsi.sk/media/research_reports/RR24.pdf

- Kahancová M. a Martišková M. (2021) Tripartita na Slovensku: základy fungování , Analytický komentář 2021 č. 18, Středoevropský institut pracovní ch studií . https://celsi.sk/media/policy_briefs/20210517_tripartita_policy_brief_SK_FINAL_18.pdf Kahancová M., Martišková M. a Sedláková M. (2017) Vyjednávání mzdové nerovnosti na Slovensku, Výzkumná zpráva č. 21, Středoevropský institut studií práce. https://celsi.sk/media/research_reports/RR21.pdf
- Kahancová M., Martišková M. a Sedláková M. (2019) Slovensko: mezi koordinací a fragmentací, v Müller T., Vandaele K. a Waddington J. (eds.) Kolektivní vyjednávání v Evropě: směrem ke konci - svazek III, ETUI, 525-544.
- Kahancová M. a Sedláková M. (2018) Slovenské odbory na rozcestí : Od vyjednávání k veřejné aréně, in Traub-Merz R. a Pringle T. (eds.) Odbory v přechodu, Friedrich Ebert-Stiftung, 347- 376. <http://library.fes.de/pdf-files/iez/14633.pdf> Karmí na (2017) Štrajk vo Volkswagene a moc pracují cí ch. <https://karmina.red/pdfs/Karm%C3%ADna%20-%20%C5%A0trajk%20vo%20VW%20a%20moc%20pracuj%C3%BAch.pdf>
- Lee B. H a Kang HY (2012) Hybridizace pracovněprávní ch vztahů v éře globalizace? Srovnávací pří padová studie automobilového a bankovní ho průmyslu v Již ní Koreji, International Journal of Human Resource Management, 23 (10), 2034-2050.
- Makayová L. (2021) Volkswagen už 30 rokov "made in Slovakia", Volkswagen Magazín, 46-49. https://cdn-sk.volkswagen.at/media/Kwc_Basic_DownloadTag_Component/34282-403014-272385-403018-text-d2/default/f2be1ad8/1657126610/vw-20219.01_budoucnost_pracovní_ků_v_automobilovém_průmyslu_na_Slovensku, in Drahošková J., Guga S., Martišková M., Pí cl M. a Pogátsa Z. (eds.) Budoucnost zaměstnanosti v automobilovém sektoru: čtyři pohledy zemí ze střední a východní Evropa, Friedrich-Ebert-Stiftung, 40-59. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/prag/15625-20190906.pdf> Martišková M. a Uhlerová M. (2016) Odborové organizace v automobilovém průmyslu na Slovensku v době krize: Pomáhají pracovní kům nebo se chránit?, CEPS/CEU Working Paper 2016(6), Centrum politických studií /Středoevropská univerzita. <https://cps.ceu.edu/sites/cps.ceu.edu/files/cps-working-paper-union-organizing-slovakia-2016.pdf> Martišková M., Kahancová M. a Kostolný J. (2021) Vyjednávání mzdová (ne)rovnost: Mění cí se odborové strategie v sektorech s vysokými a ní zkými mzdami v ěsku a na Slovensku, Transfer, 27 (1), 75-96.
- MPSVaR (2021) Správa o sociální situaci obyvatelstva Slovenskej republiky za rok 2020, Ministerstvo práce, sociální ch věcí a rodiny. https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/2021/sprava-socialnej-situacii-obyvatelstva-sr_2020_pub.pdf Myant M. (2020) Evropské nadnárodní společnosti a odbory ve východní a Východ-střed Evropa, pracovní dokument 2020.3, ETUI.
- Myant M. (2022) Pracovní práva v obchodní ch dohodách: Pět nových pří běhů, Working Paper 2022.08, ETUI.
- Olišovská A. (2017) Kolektivní pracovně právo s praktickými radami, Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/slowakei/13997.pdf>
- Pavlí nka P. (2016) Č úspěch? Spojení státu a zahraniční ho kapitálu a rozvoj automobilového průmyslu na Slovensku, European Urban and Regional Studies, 23 (4), 571-593.
- Pavlí nek P. (2017) Závislý růst: Zahraniční investice a rozvoj automobilového průmyslu ve střední a východní Evropě, Springer International Publishing AG.
- Pula B. (2018) Globalizace za socialismu a po něm: Vývoj nadnárodní ho kapitálu v Střední a východní Evropa, Stanford University Press.

SARIO (2021) Automobilový sektor na Slovensku, Slovenská agentura pro rozvoj investic a obchodu. <https://sario.sk/sites/default/files/sario-automotive-sector-in-slovakia-2021-02-05.pdf> SME (2021) Největší v biznise - Největší v byznysu 2021, Petit Press.

Všechny odkazy byly zkontrolovány 03.10.2022.

Příloha

Seznam rozhovorů

| ID | Společnost | Postavení a odborová příslušnost | Datum pohovoru |
|--------------|---|--|----------------|
| Rozhovor 4.1 | Lidl | Zástupce, OZ KOVO | října 2021 |
| Rozhovor 4.2 | Kia Slovensko | Zástupce, OZ KOVO | října 2021 |
| Rozhovor 4.3 | Tesco | Zástupce, OZ Tesco | října 2021 |
| Rozhovor 4.4 | Jaguar Land Rover, Stellantis Trnava | Zastupitelé, OZ KOVO, DO JLR; OZ KOVO Stellantis | listopadu 2021 |
| Rozhovor 4.5 | Odborová federace Zaměstnanci v maloobchodě a cestovním ruchu (OZPOCR) | Odborový funkcionář, OZPOCR | září 2019 |

Kapitola 5

Maďarsko: Omezený terén pro sebeorganizaci a akci

Tibor Meszmann

1. Úvod

Maďarsko bylo v 90. letech mezi prvními zeměmi střední a východní Evropy, které otevřely svou ekonomiku nadnárodní společnosti (MNC). Od té doby společnosti v zahraniční m vlastnictví využily své silné vyjednávací pozice k lobování za příznivé právní podmínky a za širokou autonomii při vedení pracovněprávních vztahů na úrovni společnosti.

Tato kapitola sleduje vývoj odborů a kolektivního vyjednávání v nadnárodních společnostech v maloobchodě a automobilovém průmyslu. Po rozhovorech se zástupci sektorových odborů je původní hypotéza o rozdílech mezi příjady, odrážející způsob založení nadnárodních společností (na zelené louce vs. brownfield) a také firemní filozofie vůči zastoupení pracovníků modifikována dvěma dalšími faktory. Za prvé, zástupci zdůrazňují rozdíly mezi místními a regionálními trhy práce, na kterých jsou nadnárodní společnosti usazeny, a na kterých působí odbory. Obecně přetrvává přetrvávající, velmi významný rozdíl mezi vyspělejšími (vyšší mzdy, nižší nezaměstnanost, vyšší míra zaměstnanosti) na severozápadě Maďarska a méně rozvinutým jihovýchodem země. Za druhé, je jasné, že přítomnost a činnost odborů se v jednotlivých případech liší. Protože většina společností je na zelené louce, rozdíly nelze vysvětlit způsobem zakládání nadnárodních společností, ale nerovnoměrná strukturální síla v důsledku odlišného regionálního vývoje na trhu práce mohla posílit odborové pozice v některých regionech více než v jiných.

Tato kapitola se zaměřuje pouze na ty případy, kdy se odborové svazy pokusily alespoň bojovat za navazování pracovněprávních vztahů na podnikové úrovni, a pokud možno, skutečně se do něj zapojily. Přítomnost a činnost odborů je také hodnocena pomocí teorie zdrojů moci.

Výzkum je založen na dlouhodobých pozorováních a spolupráci s odbory v Maďarsku (zejména v automobilovém průmyslu); sekundární literatura, články v médiích a specifické podkladové materiály společnosti (kolektivní smlouvy, kodexy chování, výroční zprávy); rozhovory se dvěma odvětvovými a dvěma regionálními zástupci odborů a úředníky v maloobchodě i automobilovém průmyslu; plus neformální diskuse s konzultantem, který byl přítomen na jednáních o kolektivním vyjednávání v různých společnostech a který mohl čelit případné odborové zaujatosti. Byly také provedeny čtyři hloubkové rozhovory se zástupci místních odborů nebo představiteli odborů. Tyto rozhovory – uvedené v příloze – se týkaly zakládání odborů a kolektivního vyjednávání,

vztahy mezi odbory a vedením, podrobnosti o průmyslových konfliktech, mezinárodní spolupráci a využití médií. Všechny rozhovory proběhly v první polovině roku 2021.

Kapitola je strukturována následujícími způsoby. Další část poskytuje kontext s velmi stručnou historií významu nadnárodních společností v Maďarsku, představuje instituce zastoupení pracovníků a zdůrazňuje klíčová zjištění z dřívějšího výzkumu. V částech 3 a 4 pojednávám o odborech a kolektivním vyjednávání v nadnárodních společnostech zvláště pro automobilový průmysl a pro maloobchod. Tyto části také obsahují dvě případové studie v každém sektoru. Závěrečná část poskytuje závěry.

2. Nadnárodní společnosti a odbory v Maďarsku: historický a institucionální kontext

Nadnárodní společnosti se objevily v Maďarsku na počátku 90. let a staly se klíčovými aktéry vytvářejícími a symbolizujícími integraci Maďarska do globální ekonomiky a také lobbovaly a utvářely regulaci a instituce maďarského trhu práce. Nadnárodní společnosti se obvykle snaží zajistit nejvyšší úroveň autonomie v regulaci využívání práce na úrovni společnosti a v průmyslových vztazích (srov. Makó a Simonyi 1997; Chikán 2010), což je úsilí, které získalo další impuls s novým zákonem o práci z roku 2012 (Gyulavári a Kártyás 2015; Laki et al. 2013).

Tato legislativa oslabilo vyjednávací pozice odborů, vytvořila organizační zranitelnost, ovlivnila jejich finanční možnosti (Laki et al. 2013) a kromě mzdového vyjednávání je ještě více posunula k adaptaci a akceptování nové, oslabené výchozí pozice koncesní ho vyjednávání s managementy. Další změny v zákoně o práci, nejznámější novely schválené v roce 2018, které firmám umožňují zavést extrémní kvantitativní flexibilitu a vyšší objemy přesčasové práce, a které prodloužily referenční období pro přesčasy, byly odpůrci nazvány „zákonem otroků“ a vyvolaly velké protesty (Gagyí a Gerőcs 2019; o doložkách flexibility maďarského zákoně o práci viz např. Gyulavári a Kártyás 2015; Fodor 2016). Praxe navíc ukazuje, že po novelách by zaměstnavatel mohl přivírat oči nad prací s menším počtem zaměstnanců, než je nutné pro plynulou výrobu, a podporovat zakotvení kvantitativní flexibility s prvky kvalitativní flexibility. Celkově zákon dále formalizoval velmi flexibilní, podnikový systém regulace práce.

Kromě toho existuje duální systém účasti zaměstnanců a zastupování zájmů: kromě odborů by v nadnárodních společnostech mohly být přítomny i podnikové rady, někdy bez podpory odborů, což v praxi znamená, že podniková rada je ustavena před vytvořením odborové organizace. Díky tomu je celková mapa zastoupení maďarských zaměstnanců poměrně komplikovaná, protože existují čtyři modalita: existují společnosti, ve kterých jsou přítomny odbory i rada zaměstnanců; společnosti s pouze jednou z obou forem zastoupení; a také některé bez jakékoli formy zastoupení. Kromě toho, pokud jsou přítomny oba, mohou být vztahy mezi podnikovou radou a odborovou organizací (odbory) buď kooperativní, nebo konfliktní.

Od zavedení nového zákoníku ku práci mohou podnikové rady uzavírat podnikové dohody na neprofesionálních pracovištích. Ty upravují některé aspekty pracovněprávních vztahů, ale podnikové rady nejsou oprávněny podepisovat dohody o mzdě, protože je to považováno za téma možného kolektivního sporu. Ani podniková rada není oprávněna uzavírat kolektivní smlouvu; mohou se však zapojit do „měkkého“ vyjednávání, což znamená, že převzou roli poradce ohledně pracovních podmínek včetně pracovní doby. To je důležité zejména z toho důvodu, že novely zákoníku ku práci z roku 2018 vyžadují buď dohodu jednotlivců o navýšení hranice přesčasů, nebo případně, že existuje kolektivní smlouva v závodě, dohodu s odborovou organizací o tom.

Zejména když odbory tvoří většinu mezi volenými zástupci, jsou podnikové rady nápomocny při shromažďování relevantních informací a případně na kolektivní vyjednávání. Pokud neexistuje spolupráce s odbory, jsou podnikové rady vystaveny vysokému riziku tlaku a kontroly vedení. Mapa zastoupení pracovníků je dále komplikovaná, protože v mnoha nadnárodních společnostech existují dva nebo více odborů, někdy včetně malých odborů vstřícných k managementu nebo organizací přidružených ke konkurenčním sektorovým odborům a federacím.

Nadnárodní společnosti také přispěly k rostoucí sociální a regionální nerovnosti v zemi. Pracovní místa vytvořená společnostmi se zahraniční majetkovou účastí se koncentrují zejména v okolí hlavního města a také v regionu západního pohraničí. Vnitřní regionální rozdíly proto přetrvávají po desetiletí, jak v úrovni zaměstnanosti, tak v úrovni mezd (Fazekas 2003; KSH 2008; Medve-Bálint 2015; KSH 2018), což generuje významnou vnitřní geografickou mobilitu (Cseres-Gergely et al. 2004; Köllő 2004; Kertesi Köllő 2000). Vládní politika a legislativa, která se dále zrychlila se zavedením zákoníku ku práci 2012, se snažila vytvořit pobídky pro investice v regionech s vyšší nezaměstnaností, ale regionální nerovnosti to nezvrátilo. Ve všech ukazatelích nezaměstnanosti a míry zaměstnanosti, mzdových diferenciálů a čisté vnitřní migrace tak přetrvává obrovský rozdíl mezi severozápadem a jihovýchodem.

Pokud jde o kolektivní vyjednávání, nadnárodní společnosti měly potenciál uzavírat nebo alespoň oslabit odbory tím, že nabízejí mzdy mírně vyšší, než je převládající úroveň. Výzkum potvrdil přítomnost výrazně vyšších mezd ve firmách se zahraničním vlastnictvím než v domácích (Kőrösi 2007: 55-56), doprovázenou vyšší produktivitou práce v prvních. V této souvislosti existují důkazy z výzkumu kolektivních a mzdových smluv a úrovní mezd, že neexistuje žádná mzdová prémie pro odborové společnosti, pokud se vezmou v úvahu sektory, ve kterých jsou nadnárodní společnosti zapojeny (Rigó 2013).

Stejný autor však zdůrazňuje význam nemzdových benefitů odborově organizovaných podniků: jinými slovy, odbory úspěšně vyjednaly o přerozdělovacích nemzdových položkách a to je hlavní skutečný pozitivní přínos odborů při zvyšování celkové hodnoty odměn zaměstnanců. V roce 2018 vláda zrušila většinu nízkých daní

1. V Maďarsku má podnikové kolektivní vyjednávání dva hlavní výsledky: pravidelné vyjednávání o mzdách (k němuž dochází obvykle ročně), tj. vyjednávání o mzdě, jehož výsledkem jsou kolektivní smlouvy o mzdách; a vyjednávání o kolektivní smlouvě. Kolektivní smlouvy jsou delší, stabilnější dokumenty; formálně upravují pracovní vztahy v závodě, ale také mzdově-tarifní systémy, pracovní podmínky, různé sociální výhody, postavení odborů, postupy při kolektivním vyjednávání atd.

nebo nezdaněné nemzdové benefity, jako je dotované stravování, a odbory ztratily zásadní věcnou otázku, o které se tradičně vyjednávaly.

V maloobchodě i v automobilovém průmyslu otevřely nadnárodní společnosti agendu koncesnímu vyjednávání s odbory. Typickým příkladem, zejména v období krize, je vyšší flexibilita pracovní doby výměnou za zvýšení mezd nebo stabilitu zaměstnanosti (Neumann a Boda 2011).

Maďarské odbory stále více soustřeďují svou organizační činnost v maloobchodě a automobilovém průmyslu na nadnárodní společnosti. Velké maloobchodní řetězce, soustředěné v hlavních městech, plus srovnatelně velká velikost obchodních jednotek, představují dobré prostředí pro odborovou organizaci, zatímco automobilový sektor také představuje příznivé podmínky. Odbory v maloobchodě i v automobilovém průmyslu tak experimentovaly s aplikací strukturálních i asocičních síly v nejjednodušších „přirozených“ lokalitách (Wright 2000; Silver 2003). Odbory mají za cíl získat uznání a případně podepsat kolektivní smlouvy jako prostředek k zajištění institucionální moci (Brinkmann a Nachtwey 2010: 21). Při strategickém využívání médií využívali společenskou sílu (Lévesque a Murray 2013), ale velmi sporadicky, pouze v kritických okamžicích a nedávali prostor pro jakékoliv zpochybňování jejich odhodlání k úspěchu a dobrému fungování společnosti.

Pro nadnárodní společnosti byla zpočátku malá potřeba přizpůsobit se nerozvinutému regulačnímu rámci hostitelské země (Koltay 2010: 18-19), který se vyznačoval velmi tolerantním podnikatelským prostředím s laxními předpisy a omezenou rolí pro zastoupení pracovníků a kolektivní vyjednávání (Neumann 2009). V nejlepších případech v privatizovaných společnostech se zděděnou odborovou organizací a platnou kolektivní smlouvou byly nadnárodní společnosti a jejich nové vedení přizpůsobivé a více přátelské k odborům a uznávaly odbory i stávající kolektivní předpisy. Podstatně obtížnější bylo zakládat odbory a zapojit se do kolektivního vyjednávání na zelené louce (Neumann 2000; Neumann 2009; Makó a Novoszák 1995; Galgóczi 2003).

V automobilovém průmyslu odboroví úředníci z Vasas Szakszervezeti Szövetség (Vasas; Federace maďarských odborů kovodělníků) tradičně tvrdí, že v zemi původu záleží. Obecně platí, že západoevropští zaměstnavatelé budou pravděpodobně odborově přátelštější; Východoasijské nadnárodní společnosti mají rigidní přenos domácí kultury, a proto se organicky staví proti odborům; zatímco americké nadnárodní společnosti trvají na firemní identitě a kultuře (Galgóczi 2003: 33). Při zpřesňování hybridizační teze Meardi et al. (2009: 20) tvrdili, že místní odborový svaz na podnikové úrovni nepřiměřeně posiluje některé odbory orientované na podniky, což vede k mnoha variacím, stejně jako ke standardizovaným předvídatelným výsledkům. Jako sekundární proměnná se zdá, že záleží také na postoji místního managementu, který se, jak je uvedeno níže, liší mezi společnostmi a v průběhu času, jak jednotliví manažeré přicházejí a odcházejí.

V Maďarsku se rozdělení mezi nadnárodními společnostmi, které hledají trh a snížení nákladů (Myant 2020), jehož příkladem jsou maloobchodní a automobilový průmysl, hraje neobvyklým způsobem. Nadnárodní společnosti jasně dominují v automobilovém průmyslu (KSH 2010; KSH 2019), přispívají neúměrně

2. Podle kterých jsou prakticky zaměstnávání nadnárodních společností navrženy jako kombinace prvků praxe domovské země s praxí hostitelské země (Meardi a Tóth 2006).

na vývoz a představují cí vysoký podíl výdajů na VaV (Chikán 2010: 5) a je také životně důležitý pro platební bilanci země. Jejich význam je odměněn značnými státními dotacemi na podporu investic a to jim dává i velkou lobbistickou sílu, kterou využívají v oblastech, jako je obecná soutěžní politika, vzdělávání a liberalizace trhu práce (Chikán 2010: 13; Laki et al. 2013). Maloobchod, ačkoli je druhým největším sektorem v Maďarsku s přibližně půl milionem pracovníků, z nichž mnozí pracují v nadnárodních společnostech, má mnohem menší politický vliv. Sektor je vysoce regulovaný a po roce 2010 také podléhal politicky motivovaným daním a restriktivním regulacím, což vedlo k tomu, že nadnárodní společnosti snížily zaměstnanost částečnou kompenzací.

Tyto rozdíly ovlivňují klima průmyslových vztahů působících v jednotlivých sektorech. Privilegované postavení automobilových nadnárodních společností jim umožňuje přistupovat k odborům nejlépe jako k partnerům při vyjednávání o koncesích. Zdá se, že nadnárodní společnosti v maloobchodě spíše hledají lepší vztahy s odbory. Přinejmenším v případových studiích diskutovaných níže je rozdíl zvláště výrazný, když dochází ke konfliktům a stávkám: ty mají tendenci sblížit strany v maloobchodě, ale ztěžují vztahy v automobilovém sektoru.

3. Automobilový sektor

Nadnárodní společnosti z Německa dominují automobilovému průmyslu, v roce 2018 jich bylo v Maďarsku 52, když tvořily 45 procent zaměstnanců v tomto sektoru. Japonské, americké a čínské společnosti zůstaly podstatně menší podíly na zaměstnanosti, přidané hodnotě a čistém výnosu. Německé firmy vyplácejí vyšší mzdy (což odráží i vysoké zastoupení výrobců automobilů a jejich přímých dodavatelů), mají však také výrazně vyšší produktivitu práce. Ve srovnání s typicky maďarskými výrobci kovových výrobků jsou všechny nadnárodní společnosti v průměru podstatně větší (KSH 2019).

Z téměř 500 společností registrovaných se zahraniční majetkovou účastí v automobilovém sektoru je pouze 18 registrováno v depozitáři kolektivních smluv.³ Tato databáze, která poskytuje jen minimální informace o skutečném obsahu smluv, není ani úplná, ani aktuální. Žádná sankce za nezaregistrování smlouvy nebo za nesignalizaci jejího konce. U výrobců automobilů jako celku je míra pokrytí vyjednáváním velmi vysoká, ale mnohem nižší u jejich přímých dodavatelů, u kterých můžeme odhadnout hodnotu asi 20 procent. Existence kolektivních smluv však neznamená, že by tyto společnosti byly odborově přátelské.

Zdá se, že výrobci automobilů tak dodavatelé dávají přednost „nezávislým“ místním odborovým organizacím, vyhýbají se specialistům z oborových odborů a dalšími „cizincům“ při vyjednávání, zatímco některé důkazy naznačují, že jejich preference jednat pouze se zástupci zaměstnanců zevnitř společnosti se vztahuje také na místní podnikové rady spíše než odbory (rozhovor 5.5). V některých investicích na zelené louce v prvních letech nadnárodní společnosti rozhodně upřednostňovaly jednání se závodní radou před odborovou organizací (Geröcs et al. 2021), protože byly spokojenější s méně formálními konzultacemi se zástupci zaměstnanců, kteří nemohou legálně podnikat kolektivní akce. Naproti tomu sektor

3. webové stránky mkir.gov.hu.

zástupci odborů byli často považováni za arogantní výtržníky, kteří dostatečně nezohledňovali specifika a zájmy společnosti. Díky mezinárodní spolupráci však Vasas ví, které německé společnosti nejsou odborově přátelské a podle toho rozlišuje (Rozhovor 5.2).

Tabulka 5.1 shrmažuje informace na základě mých vlastních pozorování z médií o automobilových nadnárodních společnostech, ve kterých působí odbory nebo ve kterých se pokoušely získat vliv. Taková konstelace vyplývá i z odborových strategií upřednostňovat aktivity ve velkých společnostech s dobrou tržní pozicí. V některých nadnárodních společnostech existují hlavní a vedlejší odbory (soudě podle členství a zapojení do kolektivního vyjednávání) a já jsem je rozlišoval (např. 2+1 znamená dva velké a jeden menší odborový svaz). Většina těchto nadnárodních společností je na zelené louce a zejména v posledním desetiletí se rozrostla. Pravidelné vyjednávání o mzdách je charakteristické téměř pro všechny společnosti, ale méně jich má kolektivní smlouvy. Hvězdička (*) označuje společnosti, které mají v zemi více než jeden závod. Také jsem se pokusil naznačit změny v průběhu času v zastoupení zaměstnanců („>“): například klad ve společnosti Continental byla před vytvořením odborové organizace ustavena podniková rada; a také existují příklady, jako u LuK a u Mercedes-Benz, dřívější, ale již nepokračující přítomnost zvolené pracovní rady z důvodu neúspěšných voleb.

Cílem tabulky 5.1 je ukázat hlavní charakteristiky průmyslových vztahů mezi automobilovými nadnárodními společnostmi, a to jak mezi výrobci automobilů, tak dodavatelskými společnostmi. Existují pouze dva privatizované brownfieldy. Typické jsou lokality na zelené louce a dominují také německé nadnárodní společnosti. Existují rozdíly, pokud jde o fragmentaci sjednocení: obvykle jsou přítomna dvě sjednocení, ale na některých místech jsou tři. Obvykle je s Vasas spojeno spojení, ale není tomu tak ve všech rostlinách. Existují nezávislé odborové svazy (nejdůležitější jsou u Audi a LuK), některé jsou přímo spojené s konfederací LIGA a některé patří ke dvěma dalším svazům volného sektoru, Éltre Tervezett Munkavállalók Országos Szakszervezete (ÉTMOSZ; Národní odborový svaz zaměstnanců navrhovaných pro život) a Mérnökök és Technikusok Szabad Szakszervezete (MTSZSZ; Svobodný odborový svaz inženýrů a techniků). V Suzuki neexistuje žádný uznávaný odborový svaz, pouze podniková rada; v ostatních společnostech je pouze podniková rada; a další, kde ani jedno není zavedeno.

Když Vasas založí místní odborový svaz a navýší počet členů, představí se jako umírněná, odpovědná, přítomná a transparentní organizace a začne utvářet vztah vedoucí k dohodě o spolupráci včetně odečtení členských příspěvků, zajištění kanceláře nebo prostor pro odbory, zajištění aplikace pracovněprávních ochranných postupů přechod k otázkám mzdového vyjednávání a kolektivního vyjednávání (Rozhovor 5.2). Vasas pracuje na posílení odborových předáků poskytováním vzdělávání a školení, přičemž vynakládá velké úsilí na mezinárodní spolupráci, výměnu informací a školicí programy.

Tabulka 5.1 Zastoupení zaměstnanců v hlavních nadnárodních společnostech v maďarském automobilovém sektoru

| | díl | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|------------------------------|---|------|-----|-----|------|----|----|-------|--------|
| Audi | Auto výrobce | Německo | N | | 1+1 | Y | Y | Y | Y | Y | Y |
| Mercedes Benz | Auto výrobce | Německo | Y | | 2+1 | Y | Y | Y | Y | Y | Y |
| Suzuki | Auto výrobce | Japonsko | Y | 1 | N | Y | N | N | N | N | Y |
| GM Opel | Auto výrobce | NÁS/ Francouzština/ NL | Y | 2 | Y | Y | NA | Y | NA | Y | N (>Y) |
| Bosch* | První úroveň dodavatele | Německo | Y | 2 | Y | N | NA | N | NA | Y | Y |
| Kontinentální * | Úroveň 2 dodavatele | Německo | N | >Y 1 | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y |
| LuK* | První úroveň dodavatele | Německo | Y | 2 | Y | Y>N | Y>NE | Y | N | N>(Y) | Y>(N) |
| ZF | První úroveň dodavatele | Německo | N | | 1+1 | Y | Y | Y | Y | Y | Y |
| Denso | Úroveň dva dodavatele | Japonsko | Y | 1 | Y | Y | NA | N? | NA | Y | N |
| Valeo | První úroveň dodavatele | Německo | Y | (1) | Y | NA | | Y? | NA | ? | N |
| Autoliv | První úroveň dodavatele | Švédsko | Y | 1 | Y | Y | | N | NA | Y | Y>N |
| Hanon Systémy (Visteon)* | První úroveň dodavatele | Již ní Korea | Y | 2 | Y | N? | Y | N | NA | Y | N |

Poznámky: * společnost provozuje více než jeden závod v zemi; '>' se v průběhu času mění; major union '+' minor union; ? nejasný Zdroj: Vlastní výzkum autora z rozhovorů a publikovaných zdrojů

Zkušenosti společnosti Vasas jsou takové, že nadnárodní společnosti si vybudovaly silnou ekonomickou pozici podporovanou politickým prostředím, ve kterém mohly diktovat podmínky práce a zaměstnání. Tato pozice je nejvýraznější na neorganizovaných zelených loukách. Naproti tomu zakládání odborů obecně brzdilo politické prostředí, které neupřednostňuje práva pracovníků a sebeorganizaci, ale upřednostňuje investice a zaměstnanost. Všechny nadnárodní společnosti jsou dobře informovány o mzdách a pracovních podmínkách na podobných pozicích, ve městě a v konkrétní odvětví, a mohou nabídnout lepší mzdy. V souvislosti s hrozbou nezaměstnanosti nebo špatnými příležitostmi pro kvalitní zaměstnání,

pracovníci také preferují relativně dobře placená místa a dobré pracovní prostředí ;
trvat na sebeorganizaci a právech se neobjevilo jako nutný požadavek.

Kromě toho se na severozápadě a jihovýchodě země objevily různé vzorce: na severozápadě a jihovýchodě země je obava ze ztráty zaměstnání nízká, kvůli neustálým investicím a relativní stabilitě zaměstnání , a pracovníci se přesto mohou rozhodnout pro „ exit“. stejně jako rozvoj „ hlasu“; na jihovýchodě však nezaměstnanost, nebo alespoň horší vyhlídka na zaměstnání , zůstala pro zaměstnance stálým omezením na trhu práce, což od počátku negativně ovlivňuje odborovou činnost. Slovy jednoho regionálního zástupce v důchodu z vícesměrné depresivní ho jižní ho regionu (rozhovor 5.9), nadnárodní společnosti na mnoha místech měly navrch, vyvinuly si paternalistický styl řízení a účinně odrazovaly kolektivní zastupování zájmů. Na některých místech bylo jednání MNC v rozporu se zákonem:

Ale naprostá většina pracovníků [...] si nakonec svých vlastních práv neuvědomuje.
... Mnohokrát zaměstnavatelé oklamali zaměstnance (aby přijali opatření proti jejich zájmům). ... Dokonce i tam, kde vznikly odbory [nastala situace, kdy] nadnárodní společnost využila své moci a zastránila lidi, [aby nevstoupili do odborů].
(Rozhovor 5.9)

Mezi západoevropskými a východoasijskými společnostmi je údajně obrovský rozdíl (rozhovor 5.2; rozhovor 5.9). Přestože se západní , zejména západoevropské společnosti také liší ve svém postoji k odborům , „ mají firemní kulturu, což znamená, že se bez ohledu na to, zda vedení odborů nemá rádo nebo je potlačuje, existují určité standardy, které tyto společnosti dodržují “ (Rozhovor 5.2). . Východoasijské společnosti jsou extrémně proti odborům a spíše vstupují do konfliktů, než aby hledaly kompromis. Tam „ je zatraceně těžké založit odbory, zvláště v čínských nadnárodních společnostech“ (rozhovor 5.2).
Vasas skutečně vstoupil do soudního sporu s několika čínskými společnostmi.

Dva roky nestačily k podpisu smlouvy o spolupráci mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem. A využítí všech příležitostí k podkopání odborů a odborového vedení ... Nerespektují odborová [a] práva zaměstnanců, ale také předpisy o ochraně zdraví a bezpečnosti. (Rozhovor 5.2)

Z hlediska přizpůsobení se místním podmínkám je rozdíl mezi tím, zda se nadnárodní společnost objevila jako investor na zelené louce nebo jako investor brownfield, přičemž důležitá je i země původu (Rozhovor 5.2; Rozhovor 5.9; Rozhovor 5.11), a to nejen ve smyslu tradice průmyslových vztahů a kolektivního vyjednávání . To se vztahuje i na podmínky uznání institucí účasti pracovníků. Potřebu volby podnikové rady nebo povolení vstupu odborů do závodu v německé společnosti je tedy méně třeba vysvětlovat než ve švýcarské nebo asijské společnosti. Společnosti se přizpůsobují dvěma hybridními způsoby, z nichž jeden se odehrává v „ pozitivní“ postoji vůči odborům a druhý v „ negativní“ postoji. V nadnárodních společnostech, které zaujírají „ pozitivní “ postoj, jsou zákonné požadavky plně respektovány, i když existují rozdíly v míře otevřenosti vůči odborům a kolektivnímu vyjednávání . Ve druhé skupině jsou společnosti, které jsou akutně citlivé na náklady a snaží se náklady všemi prostředky snižovat.

Stejně jako většina mí stní ch zaměstnavatelů se některé nadnárodní společnosti jeví nejen jako odpůrce odborů a kolektivní ho vyjednávání , ale také se pruž ně přizpůsobují právní m pož adavkům a přetvářejí zákony ve svůj prospěch, zejména pokud jde o práva zaměstnanců. V těchto pří padech není odborová organizace podporována, což je podpořeno argumentem, že společnost poskytuje vše, takže odbory nejsou potřeba. Uvádějí relativně vysoké mzdy a někdy i další prémie nebo sociální zabezpečení . Občas, stejně jako pokusy o uzavření odborů „ pozitivní m“ způsobem, vyví její společnosti nátlak na odborové organizátory a členy až do úrovně čekání , až klí čoví odboráři udělají chybu, a nabí zejí ukončení jejich pracovní ho poměru prostřednictvím vzájemných dohod. nemohli ří ci, že byli stručně propuštěni. V reakci na takové situace neměli zaměstnanci ústředí Vasas ani jejich regionální zástupci účinnou protistrategii (rozhovor 5.2; rozhovor 5.3; rozhovor 5.9).

Národnost jednotlivého manaž era byla dvěma odborovými funkcionáři posouzena jako druhořadá, přičemž rozhodující m faktorem byla firemní kultura (rozhovor 5.2; rozhovor 5.11). V pří padě společnosti Bosch tak převzala vedení jedna HR manaž erka, která dř í ve pracovala na odborově přátelském pracovišti, a přistoupila k zásadní změně svého postoje k odborům. Ne všichni dotazovaní však souhlasili: podle regionální ho zástupce v důchodu (rozhovor 5.9), zejména v nadnárodní ch společnostech pocházejí cí ch ze zemí se zakořeněnou tradicí participace pracovní ků zejména z Německa a Rakouska, je vedení obvykle nasazené na začátku výroby zahraniční . Toleruje unii a je otevřená vyjednávání o pravidlech stanovují cí ch komunikační kanály, sladování zájmů a podobně. Mí stní manaž eři, zejména z mladší generace, jsou mnohem méně sympatičtí . Nejsou si vědomi odborových rolí ani nejsou dostatečně informováni o účelech kolektivní ho vyjednávání . Jejich „ nepřátelství “ znamená, že vztahy mezi odbory a vedením obvykle čelí období napětí . Ve společnostech s vyšší mí rou fluktuace managementu je postoj managementu k odborům a vyjednávání spí še negativní , nebo, pokud byla dř í ve zavedena pozitivní tradice, vstupuje do křehčí fáze. Stávka vztah absolutně zhoršuje a obvykle je do šesti měsí ců doprovázena změnou vedení .

Pří tomnost ví ce odborů ve společnosti podkopává moc zaměstnanců a zaměstnavatel toho využ í vá. Odborový svaz, který je schopen podepsat kolektivní nebo mzdovou smlouvu, rozhodne s vedením, zda začlení další odbory nebo je ponechá stranou od stolu.

Vasas využ í vá veřejnoprávní média, ale i své vlastní komunikační kanály, jako jsou webové stránky a Facebook, přičemž mediální diskurs proti konkrétní nadnárodní společnosti ovlivňuje jen výjimečně, jako je tomu v pří padě Suzuki. Tam sice napomohla ke zvýšení mezd a také poskytla podporu pro soudní spor proti viktimizaci zástupce odborů, ale nezměnila nepřátelský postoj společnosti k odborům.

3.1 Mercedes-Benz (Daimler)

Mercedes-Benz je záj mavý pří pad, protože firemní filozofie je celkově přátelská k odborům. V roce 2010 však v Kecskemétu, centru města, provedla investici na zelené louce

již ní Great Plain, v době relativně vysoké nezaměstnanosti, kdy mzdy byly nižší než celostátní průměr a kde byla malá přítomnost automobilových nadnárodních společností. Závod dosáhl v roce 2022 4900 zaměstnanců s montážní dílnou, karosárnou a lakovnou.

Vlastní kodex integrity pro celou skupinu společností deklaruje, že pracuje s odbory „v duchu respektu a důvěry“ a zdůrazňuje „konstruktivní spolupráci“ se zástupci zaměstnanců. To byl dobrý vstupní bod pro místní odborovou iniciativu. Vybudování silné odborové přítomnosti bylo z iniciativy tehdejšího regionálního zástupce Vasasu (rozhovor 5.8) od počátku spojeno s mezinárodní spoluprací německých a maďarských odborových protějšků formou výměny informací.

Regionální zástupce Vasas navíc pečlivě a pilně rozvíjel dobré osobní kontakty se zástupci společnosti a byl přítomen na zásadních jednáních ještě před zahájením výroby. Vzhledem k tomu, že terén byl pečlivě připraven, nebylo obtížné vytvořit v závodě odbory přidružené k Vasas.

V prvních letech zástupci firem a odborů spolupracovali a vyvíjeli se společně. Odborový svaz se mohl prezentovat nově přijatým zaměstnancům, což vedlo k velmi vysoké odborové organizaci, pramenící i z dobrých komunikačních a organizačních schopností člověka, který odbor tehdy v závodě vedl. Pro posílení ducha důvěry a spolupráce odbor pomáhal při náboru kvalifikovaných pracovníků ze vzdálenějších míst a přispěl tak k bezproblémovému rozběhu výroby. Po úspěšných volbách do podnikové rady, ve kterých se šéf odboru stal zároveň předsedou podnikové rady, byla v roce 2012 podepsána kolektivní smlouva (Rozhovor 5.8; Rozhovor 5.9).

V letech 2012-13 utrpěla odborová organizace vnitřní krizi, protože došlo k výměně vedoucího odborové organizace v závodě a objevil se i konkurenční odborový svaz. Od té doby mají závodní rada a odbory jiné hlavy než konkurenční odbory, což vytváří problémy v komunikaci s pracovníky a členy. Došlo také ke změně managementu, po které následovalo období, kdy vztahy byly méně přátelské, což vyvrcholilo první m průmyslovým konfliktem (rozhovor 5.9).

Na konci roku 2016 Vasas zorganizoval stávkou jako součást sporu o mzdy, zatímco druhá odborová organizace podepsala mzdovou dohodu.⁴ Podle zástupce místního odborového svazu (rozhovor 5.8) byla stávka nápomocná při překonání organizační krize odborů, po níž také členství stabilizovaný. Vztah s vedením však ještě ochladl a místní vedení bylo následně vyměněno. Stávka se objevila i u pracovního soudu, který dospěl k verdiktu, že není v souladu s legislativou, ačkoli vedení netlačilo na finanční sankce proti odborům. Třetí, nově vzniklý odborový svaz se v závodě objevil v letech 2018-2019 a členové podnikové rady byli také rozdělení v odborové přítomnosti. Veřejná vystoupení šéfa místního odborového svazu Vasas a jeho projevy během protestů proti novele zákoníku ku práci z roku 2018 nebyly vedením přijaty dobře. Následně vyjednávání o mzdě

4. Sztrájk volt éjjel a kecskeméti Mercedes-gyárban 24.hu 24. listopadu 2016.
<https://24.hu/fn/gazdasag/2016/11/24/sztrajk-volt-ejjel-a-kecskemeti-mercedes-gyarban/>

nebylo snadné, ale odboru se podařilo dosáhnout obchodů, které považovala za dobré (rozhovor 5.9).

Společnost ani vedení nezpochybují legitimitu odboru a jeho situaci při vyjednávání o mzdách. Svaz je v těchto dobách aktivnější v komunikaci s (potenciálními) členy a snaží se často poměrně úspěšně rozšiřovat svou členskou základnu. Místní svaz se také těší mezinárodní podpoře díky spolupráci, kterou na této úrovni podniká Vasas. Pravidelně zahajuje průzkumy veřejného mínění, aby upevnila svou přítomnost v závodě a připravila se na kolektivní vyjednávání. Pouze při vyjednávání o mzdách je však společnost otevřena odborové iniciativě a kolektivnímu vyjednávání (rozhovor 5.9). Počátkem roku 2022 došlo k neúspěšnému kolu voleb do podnikové rady, kdy podle odborů jednání vedení bránilo účasti všech zaměstnanců a mělo dopad na výsledky.

Odborový svaz se odvolal k soudu a případ vyhrál.

3.2 Schaeffler – LuK a FAG

Společnost Schaeffler LuK Savaria založila svůj závod na výrobu spojek v Szombathely v Západní maďarské Zadunajsku, regionu, který přilákal značné množství přímých zahraničních investic, jako másto na zelené louce v roce 1996. To se v roce 2019 rozšířilo z několika stovek zaměstnanců na více než 3000.

Společnost zaují má spíše nepřátelský postoj vůči odborům (rozhovor 5.3) a její etický kodex odpovídá jejímu negativnímu, kontrolou řízenému postoji vůči odborům a kolektivnímu vyjednávání. To uvádí, že společnost respektuje právo zaměstnanců na svobodu sdružování, ale také uvádí, že bez ohledu na toto právo společnost vždy umožňuje svým zaměstnancům zastupovat jejich zájmy přímo; tedy individuálně. V praxi se zdá, že individuální zastupování zájmů je preferováno před kolektivním. Filozofií společnosti je dosáhnout co nejflexibilnější regulace práce a zaměstnávání, kterou zákoník práce umožňuje, při akceptování pouze zákonného minima v oblasti zakládání odborů, zastupování pracovníků a kolektivní ho vyjednávání. Společnost toleruje pouze takové odborářství, které nevytváří žádný konflikt ani nevede ke kolektivnímu sporu.

V závodě Szombathely byla nejprve založena nezávislá odborová organizace, která byla v roce 2008 zaregistrována u soudu (Szombathelyi Autóalkatrészgyártó Dolgozók Szakszervezet; ve zkratce Szakad FSZ: Svobodný odborový svaz pracovníků ve výrobě automobilových komponentů ze Szombathely). Nicméně to bylo nějakých deset let po zahájení výroby, takové pozdní sestavení nepřímo demonstrovalo nepříliš povzbudivý postoj společnosti. V prvních letech se manažeré ujistili o vyšších mzdách a srovnatelně dobrých pracovních standardech, aby vyřadili odbory. Nespokojen s nízkými výsledky Szakad FSZ, odbor přidružený k Vasas byl založen v roce 2012

5. Kodex chování Transparentnost, důvěra a týmová práce skupiny Schaeffler, str. 19 https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/_shared_media/library/01_publications/schaeffler_2/brochure/downloads_1/code_of_conduct_de_en.pdf

některými bývalými členy Szakad FSZ. Vztah mezi odbory byl neklidný, většinou konfrontační, s různými historickými nelibostmi na obou stranách a poznamenaný křehkou spoluprací. Podniková rada fungovala jen krátce, od roku 2011 do roku 2012, než se v důsledku neshod mezi odbory sama rozpustila. V průběhu času a zejména od roku 2016 se odborový svaz přidružil k Vasas a stal silnějším, pokud jde o členství, ale zůstává fakticky vyloučen z kolektivního vyjednávání.

Ukutečnilo se několik kolektivních akcí: v roce 2016 zorganizovaly oba odbory automobilový protest při vyjednávání o mzdách a také protest za znovuzařazení člena odboru, který byl propuštěn.⁷ Tyto sporadické akce byly plodné, alespoň v krátkodobý: v roce 2017 došlo ke zvýšení mezd a koncem roku 2016 byla podepsána kolektivní smlouva, byť pouze se Szakadem FSZ. Negativní je, že odborovými aktivistům nebyly obnoveny smlouvy na dobu určitou. Po dohodě o mzdě Vasas zorganizoval další protest, který mohl zajistit, že nebyl přizván ke kolektivnímu vyjednávání.

Úředník z odborového svazu usoudil, že kolektivní smlouva není pro zaměstnance výhodná (rozhovor 5.3), protože poskytl vysokou kvalitativní a kvantitativní flexibilitu výměnou za vyšší jistotu zaměstnání a vyšší ustanovení o odstupu, přičemž realizace posledně jmenovaného je rovněž vázána na rozsudek výboru sociální péče, který ještě nebyl ustanoven. Kolektivní smlouva posiluje postavení Szakad FSZ jako reprezentativního svazu; a je pravidelně konzultován. Uvádí však, že je třeba se vyhnout stávkám a protestům (zejména při vyjednávání o mzdách), přičemž odborům je výslovně nařízeno, aby nepoškodily dobrou pověst zaměstnavatele.

Dále při vyjednávání o mzdách dohoda také uvádí, že odbory mohou oslovovat zaměstnance pouze tehdy, je-li při tom vedení, což se zdá být v rozporu s právem na svobodné a nezávislé sdružování.

S takto odzbrojenými odbory se vysoká fluktuace pracovních sil stala normou i v podmínkách nedostatku pracovních sil.

Takové podmínky nedávají šanci prohloubit kolektivní vyjednávání a zastupování zájmů, ale v roce 2019 došlo k spontánnímu zpomalení výroby ze strany dělníků, na jehož konci se podílel odborový svaz Vasas, čímž si mezi managementem i dělníky vybudoval pověst konstruktivního svazu. Podle názoru odborového předáka (rozhovor 5.10) je neagresivní, nekonfliktní a přístup specializovaný na blahobyt a vzájemnou pomoc a přiležitostně asistující při řešení konfliktů tolerován a akceptován vedením, které následně poskytlo informace a konzultovalo sjednotit smysluplně. Jménem obyčejných

6. Soproni H. Lajos Szövetség helyett marják egymást – Van, hogy rivalizáló érdekvédők gyengítik a munkások esélyeit Népszava 2020.09.17. https://nepszava.hu/3092244_szovetseg-helyett-marjak-egymast-van-hogy-rivalizalo-erdekvedok-gyengitik-a-munkasok-eselyeit

7. Autós demonstráció a szombathelyi LuK-nál - A szakszervezetek készek a sztrájkra je 13. května 2016 Nyugat.hu https://www.nyugat.hu/cikk/autos_demonstracio_luk_szombathely_beremeles. Jen Vasas se zúčastnil dalšího protestu, jehož cílem bylo zrušení širokého používání smluv na dobu určitou, které mají zvláštní dopad na odborové aktivisty. Ismét tüntettek a szombathelyi LuK-nál MTI 8. června 2016 <https://autopro.hu/beszallitok/ismet-tuntettek-a-szombathelyi-luk-nal/174119>

Členů odboru se podařilo zasáhnout při řešení individuálních problémů a stížností, což je pozice, která pomohla zvýšit počet členů odborů z několika desítek členů v roce 2012 shromáždil odborový svaz Vasas do roku 2018 186 členů, zatímco v roce 2020 napočítal 514.

Tato případová studie poukazuje na případ, kdy odborový svaz nebyl schopen překonat negativní firemní filozofii ani v podmínkách napjatého místního trhu práce a dokázal se etablovat pouze jako organizace společenství pracovníků s velmi omezenou rolí.

Schaeffler také otevřel závod v roce 2016 v Debrecenu, v méně industrializované oblasti Northern Great Plains. Ve svém závodě FAG, který vyrábí ložiska, regionální zástupce Vasas a specialista (rozhovor 5.3; rozhovor 5.2) tvrdili, že vedení zorganizovalo vlastní „žlutý“ odborový svaz, který uzavřel dohodu o kolektivním vyjednávání a následně zahájil mzdová vyjednávání, čímž fakticky zablokoval z odboru Vasas.

Bylo to rychlostí hodnou získání Nobelovy ceny: podařilo se jim za čtyři měsíce vytvořit odborový svaz na úrovni závodu a uzavřít kolektivní smlouvu a dohodu o mzdě. Nemůže tedy za 4 měsíce založit odborovou organizaci [a oni] už mají kolektivní smlouvu a mzdovou smlouvu. (Rozhovor 5.2)

V lednu 2022 se HR manažer v příspěvku na Instagramu hrdě chlubil existencí firemní odborové organizace, kolektivní smlouvy a nové mzdové smlouvy.

4. Maloobchodní sektor

Na základě výročních zpráv 'Trade Magazin'⁸ bylo v Maďarsku v období 2007-2019 šest dominantních nadnárodních maloobchodních řetězců Aldi, Auchan, Lidl, Penny Market, Spar a Tesco. Výpočty Központi Statisztikai Hivatal (KSH; Maďarský centrální statistický úřad) ukazují, že nejvyšší náklady práce na zaměstnance mají firmy z Německa, následované rakouskými a francouzskými maloobchodními společnostmi, ale také nejvyšší produktivitu práce (KSH 2019). V roce 2020 zástupce odborů (rozhovor 5.1) odhadl, že nadnárodní společnosti vyplácejí hrubou mzdu o 50 000 forintů (přibližně jednu třetinu minimální mzdy) vyšší než domácí maloobchodní cí. V důsledku automatizace (samoobslužné pokladny) a online prodeje však pravděpodobně v budoucnu míra zaměstnanosti klesne, možná o 30-40 procent (rozhovor 5.1).

Odbory působí téměř výhradně v nadnárodních společnostech poté, co Kereskedelmi Alkalmazottak Szakszervezete (KASZ; Odborový svaz obchodních zaměstnanců) postupně ztratil své postavení ve všech tuzemských maloobchodech. Mnoho zaměstnanců, kteří přišli o práci v maloobchodě, však již dříve ve zvláštní zkušenosti s působením v odborech, takže se jednalo o skupinu, se kterou bylo možné v nadnárodních společnostech vybudovat odborové organizace.

8. <https://trademagazin.hu/hu/tag/aruhazak/9>.

Jak bylo dohodnuto s odbory, konkrétní společnosti se v následující části případových studií objevují anonymně.

Nadnárodní společnosti začaly, stejně jako odborová organizace, z Budapešti. Jeden odborový úředník k dotazovanému pro tento soubor případových studií – zástupce z okolí hlavního města a specialista na pracovní právo – sledoval a intenzivně podporoval zakládání odborů a také pomáhal v některých organizačních iniciativách (rozhovor 5.6). Jak to zákon umožňoval, využívala možnosti navštěvovat jednotlivé členy odborů na jejich pracovištích a podpořila vznik odborových organizací na pracovišti, pro které zákon stanoví minimálně 10 členů. S investory brownfields nebyly žádné problémy, ale obvykle bylo obtížnější založit odbor na zelené louce.

Málokdy bylo možné, aby se odborový funkcionář setkal se členy na svém pracovišti, a tak se museli sejít v nedaleké restauraci. Sdružení do odborů bylo obtížnější ve venkovských oblastech, kde se lidé obávali ztráty zaměstnání, protože byla vyšší nezaměstnanost a méně pracovních příležitostí.

Ve všech společnostech, kde má sektorová odborová organizace členy, má společnost ze zákona a na žádost zaměstnance strhávat odborové příspěvky z hrubého osobního příjmu a převádět je odborům. První společnost, kde zaměstnavatel odmítl tuto funkci provést jako jednu z našich případových studií (společnost Z).

V obchodech nejsou žádné zvláštní podmínky nebo prostory pro odbory; všechny materiály atd. jsou rozesílány a shromažďovány na úrovni okresu a centrálního ústředí. 10. Obecná strategie KASZ pro zakládání odborů v nadnárodních společnostech začala nábořem dvou nebo tří členů, po kterém následovalo vyřešení relativně malého problému oslovením vedením jménem členů (Rozhovor 5.6). Odtud, vedle náboru členů, vedla cesta systematicky k řešení stále větších problémů až k vyjednávání o mzdách a dosažení kolektivní smlouvy.

Nakonec, podle prezidenta odborového svazu (rozhovor 5.1), politika nadnárodních společností vůči odborům závisí na vyšším managementu v hostitelské zemi, ale i tak existují rozdíly podle země původu manažerů, která působí jako kulturně-institucionální faktor. Skandinávský manažer byl tedy vyhodnocen jako nejlepší a Maďar jako nejhorší. Společnost KASZ se ráda dozvěděla o pracovněprávních vztazích a manažerských zvyklostech v různých zemích, z čehož usuzuje, že žádná nadnárodní společnost nezaujala otevřeně protiodborový postoj, snad s výjimkou společnosti Lidl, kde byly relativně vysoké mzdy součástí strategie zaměřené na držet unii mimo. Přesto je uplatňována řada protiodborových strategií, přičemž se liší i přístup jednotlivých společností v závislosti na jednotlivých manažerech. Noví manažeři se často projevují jako nepřátelštější vůči odborům a kolektivnímu vyjednávání. V některých nadnárodních společnostech, zejména tam, kde má odborový svaz málo členů, by tito členové mohli přijít o práci, pokud by se o tom vedení dozvědělo. Obecněji řečeno, nadnárodní společnosti používají různé prostředky, aby udržely odbor mimo nebo aby zabránily jeho rozvoji. Patří mezi ně řešení problémů nastolených odborem, ale bez jeho zapojení; konzultace s odbory, ale utajení podrobností o dohodě; a infiltrovat člena pro-managementu, aby bránil práci odboru.

10. Tam, kde existuje regulovaný vztah s vedením, místní manažeři obchodů tolerují pravidelné návštěvy specialisty a zástupce a umožňují využívat společných prostor, jako je kuchyně, pro odborová setkání se skupinou zaměstnanců.

Pokud jde o pracovní vztahy, odbor se pevně etabloval ve čtyřech nadnárodních společnostech a ve dvou podepsal kolektivní smlouvy. Míra pokrytí je asi 35 procent u nadnárodních společností a 15 procent v celém subsektoru nespécializovaného směšného maloobchodu. Zástupce odborů uvádí, že vztahy s jinými odbory se liší a závisí na mnoha faktorech; pokud se nejedná o „žlutou“ unii, spolupráce je možná. Obecně platí, že jeho vztah s jiným sektorovým svazem významné velikosti se vzájemně podporuje. V oblasti mezinárodní spolupráce je KASZ členem solidární síť UNI Global Union a účastní se kampaně za spravedlivé mzdy. V síti dochází k výměně užitečných informací, i když spolupráce je intenzivnější s odbory ze sousedních zemí. Setkání se konají každé 2-3 měsíce, kde se sdílí lepší informace o nových trendech, postupech atd.

KASZ využívá média omezeným, ale strategickým způsobem. Svaz provozuje velmi aktivní skupinu na Facebooku a je průkopníkem online schůzek a „otevřených hodin“ se zástupci. Odborový předák uznává, že je také potřeba, aby si odbory vytvořily své vlastní kanály, protože média překrucují mnoho událostí. Zdá se, že nadnárodní společnosti nechťejí žádnou publicitu, ať už v souvislosti s praktikami nakloněnými odborům, nebo tam, kde existují příklady špatných. Kontrola mediálních výstřihů ukazuje, že KASZ strategicky využívá média k vyvíjení komparativního tlaku na nadnárodní společnosti a obchody ke zvýšení mezd, ale také vyvíjela tlak na vládu v době zavádění regulací pracovní doby a také předpřijmovou politikou. .11

Do roku 2020 došlo pouze ke dvěma významným stávkám v maloobchodech nadnárodních společností, které se obě odehrály v podmínkách příslušných cílů se trhu práce: Společnost Y (kdy byla uzavřena více než třetina supermarketů); a další MNC prodejce. V obou případech byli manažeři příliš tvrdohlaví a nespólupracovali. Stávky vedly k tomu, že místní vedení získalo souhlas od více vyšších manažerů ke zvýšení mezd a udržení více pracovních míst. Stávky ve skutečnosti pomohly k navázání lepších vztahů, protože odbory byly od té doby brány vážněji.

Tabulka 5.2 shrnuje hlavní charakteristiky čtyř nadnárodních společností s přítomností odborů. Tyto společnosti jsou přítomny alespoň ve velkých maďarských městech. Informace vycházejí z odborových rozhovorů a kvalitu kolektivních smluv posuzují odboroví funkcionáři. Podobně jako v tabulce 5.1 jsou změny v zastoupení pracovníků v čase označeny symbolem '>'. Vyjednávání o mzdách je pravidelné, ale v některých společnostech existují roky, kdy k dohodám nedochází. Oproti automotive jsou v prodejnách přítomny maximálně dva odbory, i když ve společnosti Y se objevil nový odbor kvůli akvizici logistické společnosti. Kromě společnosti Y se sídlem ve Spojeném království jsou ve všech společnostech také zřízeny podnikové rady s volenými odborovými kandidáty. Pouze ve dvou společnostech existují kolektivní smlouvy, ale ve všech dochází k vyjednávání o mzdách. Jak bude podrobně popsáno v případových studiích, došlo k dramatickým změnám, pokud jde o uznání odborů a konflikty, což vedlo ke zlepšení vztahů mezi odbory a vedením.

11. Valkai Nikoletta "Nem zökkenőmentesek az idei bértárgyalások" Piac és profit 29. ledna 2020. https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/nem-zokkenomentesek-az-idei-bertargyalasok/

Tabulka 5.2 Zastoupení zaměstnanců v maďarských nadnárodních společnostech maloobchodního sektoru

| Společnost | země | číslo zastoupení | Y | Y | Y | Y (úplně) | Y (+) | Y | Y | |
|--------------|----------|------------------|-----|------------|---|-----------|--------------|-------|---|---------|
| Společnost A | Německo | Y | 1 | Y | Y | Y | Y (úplně) | Y (+) | Y | N (Y>N) |
| Společnost B | Rakousko | N | 2 | Y | Y | Y | Y (částečně) | Y (+) | Y | N |
| Společnost Y | UK | N | 1+1 | Y | Y | N | NA | N | Y | Y |
| Společnost Z | Francie | Y | 2 | Y (N>Y) | Y | Y | Y (částečně) | N | Y | Y |

Poznámky: viz tabulka 5.1.

Zdroj: jako tabulka 5.1.

4.1 Společnost A

Společnost A, maloobchodní prodejce s tvrdým diskontem, byla založena na zelené louce v roce 1996 a má sídlo v malém městě v aglomeraci Budapešti. V absolutním vyjádření je přítomná ve v širší oblasti než v samotném hlavním městě; největší počet jejích provozoven v Maďarsku je v této širší oblasti, za níž následují místa, kde jsou v průměru nižší mzdy a následně i kupní síla obyvatelstva menší. V letech kolem roku 2020 měla asi 4000 zaměstnanců. Zdá se, že společnost zachovává pozitivní postoj k odborům. Její prodejny jsou poměrně malé, v průměru mají asi tucet zaměstnanců; kromě prodejen jsou to tři regionální logistická centra. Odbory čelily znevýhodnění, pokud jde o strukturální i asociční sílu, v důsledku malých, geograficky rozptýlených jednotek řetězce, z nichž mnohé jsou v regionech s vysokou nezaměstnaností, a své zákaznické základny citlivé na cenu – to jsou lidé, u kterých je nejméně pravděpodobné, že se otočí zády, nebo bojkotují obchod kvůli špatným pracovním standardům.

Odborový funkcionář (rozhovor 5.6) připomíná, že KASZ zahájila svou úspěšnou kampaň několik let po otevření prvního obchodu, v letech 1998-99, a povzbuzovala pracovníky, aby vstoupili do odborů a poté si mezi sebou vybrali zástupce. Poté měl odborový svaz ze zákona právo vstoupit na pracoviště. V celé republice všechny prodejny navštívili regionální zástupci, se kterými bylo provedeno společné mapování neorganizovaných prodejen.

Velkým úskalím organizace, zejména ve venkovských oblastech, je strach zaměstnanců ze ztráty zaměstnání, který je vede k tomu, aby za každou cenu vyhověli požadavkům svých nadřízených, i když je to v rozporu se stávající právní úpravou. V důsledku toho dochází k mnoha nesrovnalostem, zejména kolem pracovní doby. Podle názoru odborového funkcionáře (rozhovor 5.6) to byli regionální manažeři odpovědní za výkon prodeje, kdo zasloužil nedostatečným pracovním standardům, což nutí zaměstnance pracovat přesčas; přemálo se zabývali legálností takových výrobních rytmů, dokonce až do té míry, že ignorovali varování od vlastních právních ků společnosti. Poté, co unie vyjádřila obavy ohledně zákonnosti,

stejně jako na pří pady, které se následně objevily u soudu, vedení reagovalo zpří snění m vnitřní kontroly. Vztahy s odbory se však vyostřily, vedení projevovalo nepřátelství vůči KASZ a jeho mí stní pobočce.

Odborový svaz se s touto výzvou vyrovnal nábořem, jehož cí lem bylo vytvořit silnou odborovou organizaci, kterou vedení nemohlo ignorovat. Zvláštní taktikou bylo začít lit a přesvědčit vedoucí prodejny (mí sto pod úrovní vedoucí ho prodejny), že e odbory zastupují i jejich zájmy, aby alespoň tolerovali činnost odborových organizací . Volbou zástupců dí len, z nichž jeden byl zvolen tajemní kem odboru, byl vytvořen kanál pro zastupování jednotlivých členů a pro projednávání pří padů s mí stní m vedení m. Úspěšné zastupování at' už vnitropodnikově nebo u soudu přineslo nárůst nebo alespoň stabilizaci počtu členů odborů

Spouštěč velké odborové ofenzí vy přišel v roce 2004, kdy došlo k ví cenásobnému porušení práv zaměstnanců. V jednom obchodě došlo k výraznému, nevysvětlitelnému nedostatku v inventáři, načez oblastní vedoucí a vedoucí prodejny přišli s nápadem odnést osobní údaje zaměstnanců kartářce, která pak určila, kteří pracovní ci „ ve skutečnosti“ kradou. Pří pad vyvolal velké pozdviž ení a zájem médií , což vedlo ke kampani nejen KASZ, ale i národní konfederace. Po mediální kampani následoval v následuj í ch dvou letech ledový vztah s vedení m.

Odborový svaz s mnoha členy však nemohl být ignorován, což přimělo společnost přehodnotit svou odborovou filozofii a postoj k pracovní mu právu.

Podle odborového úřední ka (rozhovor 5.6) si vedení uvědomilo, že e společnost z dlouhodobého hlediska potřebuje stabilní zaměstnání , a proto se musí vyvarovat politiky vyhození „ pracuj, dokud neklesneš“ nebo zaměstnanců bez motivace. V roce 2006 byly zorganizovány úspěšné volby do podnikové rady, kdy byli zvoleni všichni členové odborové listiny. Po splnění zákonných kritérií reprezentativnosti zapojit se do vyjednávání o kolektivní smlouvě začala spolupráce odborů a vedení „ křikem a drsnými slovy“, ale výměna vyústila v přijatelná a dobrá řešení .

Ve společnosti došlo k personální mu posunu a právní oddělení zvýšilo svou váhu vůči obchodní mu oddělení .

Proces pří pravy kolektivní smlouvy trval dva roky, než byla nakonec v zimě 2008 podepsána. Odbory se dočkaly podpory v podobě veřejné výzvy UNI Global Union k solidaritě ze strany odborů v jiných zem í ch. Členská základna neustále rostla, než hustota stagnovala kolem 25 procent, i když od roku 2019 klesla zpět na přibliž ně 20 procent.

Kolektivní smlouva upravovala otázky, které se dř í ve objevovaly u soudů, a obsahovala ustanovení o kvantitativní flexibilitě, pracovní době a dovolené za kalendářní rok. Rovněž zvýšila právní jistotu pomocí zvláštn í ch ustanovení . Dohoda upravovala postupy pro vyřizování osobní ch stí ž ností , kdy zaměstnance můž e doprovázet zástupce, a to i zástupce odborové organizace, a stanovila práva i povinnosti zaměstnanců. Odborový specialista upozornil na to, že e kolektivní smlouva je sepsána pro zaměstnance srozumitelným způsobem. Nakonec to mělo za následek, že e počet soudů

počet pří padů u společnosti A byl sníž en na nevýznamný počet. Některá z těchto řešení se stala měří tkem, použív ívaným při revizi kolektivních smluv v jiných nadnárodní ch společnostech.

Tajemník odborů ve společnosti A se neúčastnil mezinárodní ch výměn (rozhovor 5.6), ačkoli mezinárodní spolupráce je pro KASZ důležitá. Mí stní odbory po intenzivní publicitě kolem pří padu v roce 2004 nepouž ily žádných mediálních kanálů; Společnost A nemá ráda publicitu, kterou je s ohledem na následně zlepšené vztahy schopna odborová organizace respektovat (rozhovor 5.1).

4.2 Společnost Z

Společnost Z začala v Maďarsku v roce 1998 jako samostatný řetězec hypermarketů a poté expandovala jak z hlediska absolutní velikosti svých prodejen, tak geograficky, s diferencovanými jednotkami. Začalo to již jako podnik na zelené louce. Po finanční krizi zaměstnanost stagnovala mezi 6000 a 7000 a počet prodejen se dokonce sníž il. Na rozdíl od společnosti A se odborová organizace opírala o větší asociativní sílu (prostřednictvím velkých jednotek) a větší strukturální sílu (prostřednictvím vyšší cenové citlivosti zákazníků).

Dokud v roce 2002 nevyvstal konflikt na dílnách, nedošlo k žádnému pokusu o vytvoření odborů. Podle předsedy odborového svazu přidruženého ke KASZ existovalo mnoho neregulérních praktik zavedených vedením, které „ zacházelo s pracovníky jako s roboty“ (rozhovor 5.4). Konflikt vyvrcholil, když vedoucí jednoho z hypermarketů nutil zaměstnance v neděli večer pracovat přesčas o dvě hodiny navíc pod záminkou, že „ práce (inventář) [nebyla] dokončena“, a zamkl dveře skladu a zabránění zaměstnancům použít jejich telefony nebo toalety. To vyvolalo krok iniciátora odboru vyhledat kontaktní údaje odborového odborového svazu a dotázat se na práva zaměstnanců a možnosti jejich ochrany.

S podporou sektorového svazu začala místní organizace s 20 členy, z nichž tři byli registrováni a jejich jména sdělena vedením, zatímco zbytek zůstal déle než jeden rok v utajení. Reakcí vedení bylo poslat tři zástupce dílny do oddělení a na místě, pro která jim chybí kvalifikace, aby si ztížili práci. Jedna byla přesunuta z oddělení sýrů do pultu s rybami; další od bot po maso. Jeden ze zástupců se obrátil na Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat (ANTSZ; Národní zdravotnická a lékařská služba) a poté, co zjistil, že jde o protiprávní jednání, podal odvolání. Ostatním zaměstnancům bylo zakázáno hovořit se zástupci, kteří také museli plnit dodatečné požadavky, jako je úklid. Byli však připraveni vyčkat svého času a dostali školení a podporu od specialistů sektorového svazu. Strategie svazu se konfrontací nevyhýbala. Je zajímavé, že odborovými předáky byly typicky ženy a náš dotazovaný také zdůraznil, že muži se zdají být méně náchylní otevřeně přistupovat ke konfliktům.

Kromě poskytování podpory zástupcům dílny byla reakce sektorové unie dvoustupňová. Na jedné straně zahájili soudní spor se společností,

kauza, která se táhla devět let až k Nejvyššímu soudu, než jí nakonec vyhrála unie. Druhou částí strategie bylo obrátit se na média.

Kromě článku v denním tisku o (podezřelém nezákonném) přeměrování zástupců odborů došlo k dalšímu incidentu, kdy zástupci nesměli vstoupit na oslavy 1. května ve společnosti v tričku odborů, což byl incident, který byl rovněž sděleno médiem. Strategie se ukázala jako plodná. Po vyhraném soudním sporu se postoj společnosti změnil na permissivní družství.

Svaz pak poměrně rychle rostl, zejména v departementech, kde měl své zástupce, a z velké části v rámci budapeštské aglomerace. Zájem brzy projevili i aktivisté z největšího hypermarketu a byli zde zvoleni i zástupci prodejen. Nepřátelské prostředí se zpětně ukázalo jako prospěšné jako tréninkové hřiště při vedení svazu. Do roku 2005 měla unie asi 800 členů a do roku 2009 byla ve všech hypermarketech vytvořena síť volených zástupců provozoven. Za těchto podmínek se kandidáti odborů ucházeli i o místo v závodní radě, přičemž dosáhli většiny. To zase umožnilo zrušit podnikovou dohodu uzavřenou dříve se závodní radou, která v té době neobsahovala žádné zástupce odborů; to také zahrnovalo nepříznivé klauzule, jako je 300 přesčasových hodin ročně.

Členství v odborech vzrostlo na výšku 1656 členů v roce 2014 a hustotu 24 procent v roce 2016.

Členství se soustředilo v centrální metropolitní oblasti Budapešti a Pešti, v průměru tvořilo 77 procent všech členů v letech 2014-20. doba.

Členská základna však také stagnovala, a to i přes snahu odborů navštěvovat všechny jednotky a rozvíjet svůj profil na sociálních sítích. V některých odděleních, jako jsou logistické sklady, bylo i nadále obtížné sdružovat pracovníky do odborů kvůli vysoké fluktuaci a přítomnosti mnoha nemístních pracovníků.

Podle odborového zástupce KASZ (rozhovor 5.4) hrají manažeři důležitou roli v rozvoji vztahů s odbory: antiodborářství není dáno firemní filozofií. V tomto ohledu byli maďarští manažeři považováni za nejhorší. Společnost Z ve skutečnosti nehodnotí, jak její manažeři jedná se svými zaměstnanci, pokud jsou jejich prodejní cíle dobré. Zástupce KASZ vyhledával a navazoval kontakty se zástupci v ústředí domovské země za účelem normalizace odborového statutu v Maďarsku – tento proces se zdál být relativně hladký (Rozhovor 5.4).

Po ustavení svazu a zahájení jednání o jeho statutu a fungování však vedení podpořilo myšlenku „nezávislého“ místního odborového svazu, nepřidruženého k odborovému svazu, čemuž zástupci odborů úspěšně zabránili.

Kolektivní vyjednávání zůstalo velmi obtížné a konfliktní. V závodě neexistuje kolektivní smlouva a každoroční vyjednávání o mzdách často končí bez dohody; teprve v roce 2016 se odborům podařilo dosáhnout dohody o roční mzdě. V roce 2006, kdy došlo k prvnímu pokusu o vyjednávání o mzdách, odbory pohrozily stávkou.

Nepodařilo se ji však zahájit, místo toho se rozhodlo pro protestní akce, které se ukázaly jako účinné kvůli citlivosti společnosti na svou pověst. Společnost Z je

postavila na společenské odpovědnosti a podle toho zahájila PR akce. Odbory toho dokázaly využít, když se napříklád veřejně zeptaly, jak se společensky odpovědný zaměstnavatel mohl chovat ke svým zaměstnancům slušně nebo jim nevyplácet slušnou mzdu.

Místní odborová organizace spolupracuje s dalšími odbory ve společnosti v jiných zemích, zejména prostřednictvím UNI Global Union, a je dobře začleněna do Evropské rady zaměstnanců, kterou se odborům podařilo převzít. Svaz si vyměňoval informace a účastnil se akcí na podporu solidarity s místními odbory v Polsku a Rumunsku.

5. Závěr

Stručně řečeno, odborové organizace se rozvíjely na podnikové úrovni ve velkých nadnárodních společnostech, ale posilovaly nerovnoměrně. Lépe se jim dařilo na několika brownfieldech a ve společnostech s kooperativním přístupem k odborům a kolektivnímu vyjednávání, ale v maloobchodě také v některých zpočátku nepřátelských, ale velkých nadnárodních společnostech. Naproti tomu v automobilovém sektoru se odbory v důsledku protiodborových filozofií vůbec nedokázaly prosadit ve firmách na zelené louce v depresivních regionech. Odbory v automobilovém průmyslu mají méně nástrojů ke stabilizaci svých vztahů než v maloobchodě.

Nadnárodní společnosti v Maďarsku se liší ve svých postojích vůči odborům a kolektivnímu vyjednávání. Na zelených loukách odbory obvykle nacházejí menší vliv, ale zdá se, že záleží také na firemní filozofii, stejně jako na regionálním trhu práce. Legitimita nezávislého kolektivního zastupování zájmů zaměstnanců, zejména platnost stávkových akcí, je zpochybňována zejména v automobilovém průmyslu. Postoje nadnárodních společností se tak v jednotlivých sektorech liší. Ve skutečnosti maloobchodní zaměstnavatelé více spolupracují s odbory a při kolektivním vyjednávání než zaměstnavatelé v automobilovém průmyslu. To lze vysvětlit tím, že zejména od roku 2010 existuje radikálně odlišný postoj vlády k nadnárodním společnostem v maloobchodě (omezující) a ve výrobě (podporující), což zřejmě také formovalo odlišné manažerské postoje k odborům a kolektivnímu vyjednávání. Zajímavé je, že stávky byly v maloobchodě méně časté, ale zdá se, že se tam po průmyslovém konfliktu rozvinou lepší vztahy, zatímco v automobilovém průmyslu vedly stávky k horším vztahům.

V regionech s vyšší nezaměstnaností a horšími pracovními vyhlídkami byly odbory schopny najít menší páku a prostředky, jak čelit akcím nadnárodních společností bez ohledu na odvětví. V regionech s aktivnějším odkazem a přítomností odborů by akce odborů mohly změnit, ale nebyly schopny radikálně ovlivnit firemní filozofii. Na zemi původu společností záleží: znalost managementu institucí podnikových rad a odborů v domovské zemi usnadnila dělnickým aktivistům zakládání těchto institucí v Maďarsku.

Na základě tohoto omezeného počtu případů se zdá, že na postoji managementu také záleží, ale pouze jako sekundární proměnná a více v maloobchodě než v automobilovém průmyslu. Kromě toho se zdá, že nadnárodní společnosti preferují podnikové odbory před odborovými organizacemi přidruženými k odvětvovým odborům. Management, alespoň v automobilovém průmyslu, by se raději vypořádal s odbory, které nejsou schopny stávkovat nebo s tím váhají. Zde, když je vedení konfrontováno s militantními odbory, může povzbudit vytváření „přátelštějších“ odborů.

Musí se se smířit s tím, že se zobecnění musí být orientační s ohledem na malý vzorek a protože výzkum je omezen na společnosti, ve kterých byl přítomen největší sektorový svaz nebo jeho přidružení členové. Nicméně následující tři hlavní faktory se ukazují jako dominantní determinanty postojů nadnárodních společností vůči odborům a kolektivnímu vyjednávání: firemní filozofie; typ investice (brownfield – se „zdeděnou“ odborovou organizací a kolektivními smlouvami – na rozdíl od zelené louky); a regionální umístění závodu. Kromě toho se také zdají důležité tři „sekundární“ faktory: země původu nadnárodních společností; sektorové rozdíly; a manažerský postoj.

Reference

- Bernaciak M. (2015) Všechny cesty vedou k decentralizaci? Trendy a perspektivy kolektivního vyjednávání ve střední a východní Evropě, *Transfer*, 21 (3), 373-381. <https://doi.org/10.1177/1024258915585947>
- Brinkmann U. a Nachtwey O. (2010) Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften, *Aus Politik und Zeitgeschichte*. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/32848/krise-und-strategische-neuorientierung-der-gewerkschaften/> Chikán A. (2010) A multinacionális vállalatok hatása a magyarországi belföldi versenyre Veskény ésgre a. https://www.gvh.hu/data/cms1000742/78_VTOA_Tanulmány_1.pdf
- Cseres-Gergely Zs. a kol. (2004) Nerovnost trhu práce a geografická mobilita v Maďarsku, v Fazekas K., Koltay J. a Cseres-Gergely Zs. (eds.) *Maďarský trh práce 2004*, Ekonomický institut, Maďarská nadace zaměstnanosti, 41-128.
- Fazekas K. (2003) Účinky přímých zahraničních investic na výkonnost místních trhů práce – případ Maďarska, *Budapest Working Papers on the Labour Market No 3*, Institute of Economics. www.econ.core.hu/doc/bwp/bwp/bwp0303.pdf
- Fodor TG (2016) Munka Törvénykönyve munka- és pihenődő szabályozásának uniós jogi megfeleltetéséről, *Magyar Munkajog*, 2016/2, 21-36.
- Gagy Á. a Gerőcs T. (2019) Politická ekonomie nového „otrockého zákona“ v Maďarsku, 01.01.2019. <https://lefteast.org/the-political-economy-of-hungarys-new-slave-law/> Galgóczi B. (2003) Vliv nadnárodních společností na podnikovou kulturu a na průmyslové vztahy v Maďarsku, *Jihovýchodní Evropě Recenze*, 6 (1/2), 27-44.
- Gerőcs T, Meszmann T. a Pinkasz A. (2021) Nerovnoměrný vývoj v evropském automobilovém průmyslu: Fragmentace práce a výroba s přidanou hodnotou v maďarské semiperiferii, v Komlosy A. a Music G. (eds.) *Globální komoditní řetězce a pracovněprávní vztahy*, Brill, 274-296.
- Gyulavári T. a Kártyás G. (2015) Účinky nového maďarského zákonu ku práci: Neflexibilnější trh práce ve světě?, *Lawyer Quarterly*, 5 (4), 233-245.
- Kertesi G. a Köllő J. (2000) Mzdová nerovnost ve střední a východní Evropě, *Budapest Working Papers o trhu práce BWP č. 7*, Ekonomický ústav. <http://www.econ.core.hu/doc/bwp/bwp/bwp007.pdf> Köllő J. (2004) Regionální rozdíly v příjmech a mzdových nákladech, v Cseres-Gergely Zs. (ed.) *Infocus: nerovnost na trhu práce a geografická mobilita v Maďarsku*, Ekonomický institut, 61-72.

- Koltay J. (2010) Nadnárodní společnosti a pracovní vztahy v Maďarsku: Mezi domovem efekty země – hostitelské země a globální tendence, diskusní příspěvek 2010/15, Ekonomický ústav. <http://econ.core.hu/file/download/mtdp/MTDP1015.pdf> Kőrösi G. (2007) Dynamika mezifiremních mzdových rozdílů, Fazekas K. a Kézdi G. (eds.) Maďarský trh práce 2007, Ekonomický institut, 47-59.
- KSH (2008) A vállalkozások regionális különbségei Magyarországon, Központi Statisztikai Hivatal. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/orsz/vallalkregkul.pdf> KSH (2010) A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban. Központi Statisztikai Hivatal. www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/orsz/gyorkulfoldierdek.pdf KSH (2018) Külföldi irányítástású vállalkozások Magyarországon 2018, Központi Statisztikai Hivatalhu/docshu/xp/idoszaki/pdf/kulfileany18.pdf
- Laki M., Nacs B. and Neumann L. (2013) Az új Munka Törvénykönyvének hatása a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolatokra, Diskusní příspěvek 2013/2, Ekonomický ústav.
- Lévesque C. a Murray G. (2013) Obnovení narativních zdrojů odborů Jak se liší schopnosti odborů, British Journal of Industrial Relations, 51 (4), 777-796.
- Makó C. a Novoszáth P. (1995) Pracovní vztahy v nadnárodních společnostech: Maďarský případ, v Dittrich E., Schmidt G. a Whitley R. (eds.) Průmyslová transformace v Evropě: Proces a kontext, Sage, 255-276. <https://core.ac.uk/download/pdf/42946049.pdf> Makó C. a Simonyi Á. (1997) Dědičnost, napodobování a skutečná řešení : Zbudování institucí Maďarské pracovní vztahy, evropsko-asijská studia, 49 (2), 221-43.
- Mearidi G. a Tóth A. (2006) Kdo co hybridizuje? Statistika o zaměstnávání nadnárodních společností ve střední Evropě, ve Ferner A., Quintanilla J. a Sánchez-Runde C. (eds.) Nadnárodní společnosti, instituce a budování nadnárodních praktik: Konvergence a diverzita v globální ekonomice, Palgrave, 155-183.
- Mearidi G., Marginson P., Fichter M., Frybes M., Stanojevic M. a Toth A. (2009) Variety of nadnárodních společností: Adapting Employment Practices in Central Eastern Europe, Industrial Relations, 48 (3), 489-511.
- Medve-Bálint G. (2015) Změny pod klidným povrchem? Regionální vzorce příjmů zahraničních investic v pokrizové střední a východní Evropě, v Galgóczi B., Drahokoupil J. a Berniacki M. (eds.) Zahraniční investice ve východní a jižní Evropě po roce 2008: Stále pákou růstu?, ETUI, 71-101.
- Myant M. (2020) Evropské nadnárodní společnosti a odbory ve východní a střední a východní Evropě, pracovní dokument ETUI 2020.03, ETUI.
- Neumann L. (2000) Decentralizace kolektivní v alku Magyarországon, in Jenő K. (ed.) A munkaügyi kapcsolatok rendszere és a munkavállalók helyzete, Ekonomický ústav, 37-70.
- Neumann L. (2009) Maďarsko: Nadnárodní společnosti a kolektivní vyjednávání, Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2009/hungary-multinational-companies-and-collective-bargaining>
- Neumann L. a Boda D. (2011) Vliv krize na podnikové politiky, in Fazekas K. a Molnár G. (eds.) Maďarský trh práce: Přehled a analýza 2011, Institute of Economics and National Employment Foundation, 76- 97.
- Rigó M. (2013) Odhad odborového a mimoodborového mzdového diferenciálu v Maďarsku, ve Fazekas K., Benczúr P. a Telegdy Á. (eds.) Maďarský trh práce 2013, Centrum ekonomických a regionálních studií, Maďarská akademie věd a národní zaměstnanost Nezisková veřejná společnost Ltd, 198-212. http://econ.core.hu/file/download/HLM2013/TheHungarianLabourMarket_2013_onefile.pdf

Silver B. (2003) *Síly práce: Dělnická hnutí a globalizace od roku 1870*, Cambridge University Press.

Wright E. (2000) Moc dělnické třídy, zájmy třídy kapitalistů a třídní kompromis, *American Journal of Sociology*, 105 (4), 957-1002.

Všechny odkazy byly zkontrolovány 03.10.2022.

Příloha

Seznam rozhovorů

| ID | Pozice / Organizace | Sektor / Úroveň | Datum pohovoru |
|---------------|---|--|-----------------|
| Rozhovor 5.1 | Prezident / oborová odborová organizace | Maloobchodní, národní | 3. února 2021 |
| Rozhovor 5.2 | Odborový úředník / sektorový odborový svaz | Automobilový, národní | 11. února 2021 |
| Rozhovor 5.3 | Svazový úředník / sektor | Automobilový, regionální | 18. února 2021 |
| Rozhovor 5.4 | Předseda / místní odborová organizace | Maloobchod, místní | 25. února 2021 |
| Rozhovor 5.5 | Nezávislý specialista / výroba | Výroba, místní | 25. února 2021 |
| Rozhovor 5.6 | Odborový úředník / sektorový odborový svaz | Maloobchodní, národní | 25. února 2021 |
| Rozhovor 5.7 | Předseda / místní odborová organizace | Maloobchod, místní | 25. února 2021 |
| Rozhovor 5.8 | Odborový funkcionář / sektorový odborový svaz (v důchodu) | Automobilový průmysl, regionální | 1. března 2021 |
| Rozhovor 5.9 | Předseda / místní odborová organizace | Automobilový, místní | 1. března 2021 |
| Rozhovor 5.10 | Prezident / místní odborová organizace | Dodavatel pro automobilový průmysl, místní | 3. června 2021 |
| Rozhovor 5.11 | Prezident / místní odborová organizace | Dodavatel pro automobilový průmysl, místní | 11. června 2021 |

Kapitola 6

Polsko: Dělalí , protož e mohou – oportunistické chování nadnárodní ch společností

Jan Czarzasty a Maciej Pańków

1. Úvod

Po rozpadu autoritářského státního socialismu a centrálního příkazového hospodářství v roce 1989 se Polsko postupně začlenilo do globální ekonomiky, přičemž klíčovou roli v tomto procesu sehrál především příliv zahraničních investic (FDI). Role nadnárodních společností (MNC) v Polsku se vždy výrazně lišila od role v ostatních středoevropských a východoevropských zemích s postsocialistickým pozadím, které vstoupily do Evropské unie v průběhu rozšíření v letech 2004-2013. Je to dáno především velikostí vnitřního trhu a postavením tuzemských společností v sektoru malých a středních podniků (Jasiecki 2013). Přesto se nadnárodní společnosti staly trvalou součástí národního hospodářství.

Na polskou politickou ekonomii se používá velké množství nálepek, ale všechny sdílejí předpoklad, že je do značné míry závislá na vnějších zdrojích kapitálu a investic, což odráží tezi o „budování kapitalismu zvenčí“ (Eyal et al. 1998).

Polský kapitalismus (spolu s kapitalismem v jiných středoevropských a východoevropských ekonomikách) byl analyzován z mnoha teoretických úhlů. Na jedné straně existují koncepty, které uplatňují standardní teoretické rámce dominantní ve srovnávacích studiích moderního kapitalismu, zejména Variety of Capitalism, ale také Diversity of Capitalism (Knell a Srholec 2005; Hanson 2007). Na druhé straně existují nestandardní přístupy často (ale ne zcela) související s post-Wallersteinovou perspektivou „jádro-periferie“ (King a Szelenyi 2005; Myant a Drahoukoupil 2011; Bohle a Greskovits 2012). Střední cestu mezi těmito dvěma tvoří nepřímé aplikace standardních rámců (tj. jejich často poměrně významné rozšíření a/nebo úpravy) (Nölke a Vliegenthart 2009; Farkas 2011; Ahlborn et al. 2016; Rapacki 2019). Zvláště posledně jmenovaný se zdá být zájmovým doplňkem debaty, přináší koncept „patchwork kapitalismu“, definovaný jako specifický typ institucionálního řádu, který je pravděpodobně přítomen ve střední a východní Evropě.

To je poznamenáno, vzhledem k historickým dědictvím (předkapitalistická/feudální a socialistická i postsocialistická imitační modernizace západních institucí), vnitřní heterogenitou, institucionální nejednoznačností a chybějícími komplementaritami na různých úrovních její architektury (Rapacki 2019).

Společným rysem všech hlavních pojmů umístených v každé z tří výše vymezených oblastí je, že žádný nepopírá důležitou roli příjmů zahraničních investic a nadnárodních společností jako činitelů ekonomické transformace, která po dobu 30 let katapultovala kdysi bojující ekonomiky střední a východní Evropy do společenství ekonomicky vyspělých zemí (projevuje se mj

věcí , členství m v OECD čtyř zemí Visegrádské skupiny a také pobaltských států). Z hlediska zaměstnanosti se však tato problematika zdá slož itější a dopad PZI je nejednoznačný. Důkazy o její m dopadu na mí ru zaměstnanosti jsou nekonzistentní a naznačují buďmalý nebo ž ádný pozitivní vztah, ale údaje také zdůrazňují rozdíly v závislosti na tom, zda se jedná o investici novou (na zelené louce spí še než o brownfield) nebo v odvětví ch náročných na pracovní sí lu, nikoli na kapitál (Brinčí ková a Darmono 2014).

Dopad nadnárodní ch společností na průmyslové vztahy v Polsku je komplikovaný. Na jedné straně byli od počátku transformace ohlašováni jako činitelé pozitivní změny v souladu s neoliberalní rétorikou „ dohánění “ (např. Åslund 2010). Na druhé straně bliž ší analýza aktivit nadnárodní ch společností přinesla diferencovanější pohledy na jejich pří tomnost a účinky. Tvrdí se, ž e nadnárodní společnosti vytvořily specifické mí sto v průmyslových vztazích na národní úrovni (Czarzasty 2014), které se liší od post-státní ho (veřejného) sektoru a domácí ho soukromého sektoru. To, co odlišuje nadnárodní společnosti, je pří tomnost nadnárodní ch orgánů kolektivní ho zastupování zaměstnanců – tedy evropských rad zaměstnanců (EWC) – a propojení s nadnárodní mi podnikovými dohodami.

Přestož e nadnárodní společnosti přenesly určité zaměstnanecké praktiky a technologie, stejně jako modely ří zení lidských zdrojů a průmyslových vztahů zakotvené v různých firemních a národní ch organizačních kulturách, také se rády přizpůsobily místní mu prostředí oportunistickými způsoby a využ ily slabých institucí . (Bancarzewski 2016). Jinými slovy, i když nezpochybnili stávající vzorce zastoupení zaměstnanců nedocházelo by k ž ádné podpoře sociálního dialogu. Nadnárodní společnosti se nevyhýbají členství v organizacích zaměstnavatelů, Pracodawcy RP (Zaměstnavatelé Polska) a Konfederacja Lewiatan (Konfederace Lewiatan) jsou pří kladu sdruž ení , kde jsou nadnárodní společnosti pří tomny, ale to se nepromítá do jejich zapojení do kolektivní ho vyjednávání , protož e toto je prakticky zaniklé (Czarzasty 2019).

2. Nadnárodní společnosti a průmyslové vztahy

Velká vlna pří livu pří mých zahraničních investic začala do Polska proudit v letech 1994-95, jakmile bylo místní prostředí uznáno za dostatečně stabilní a bezpečné, aby bylo mož né přijmout dlouhodobé závazky. Tvůrci těchto reforem, často i ve svých vlastní ch hodnocení ch učiněných po letech, nebyli podstatně vybaveni k provádění tak slož itých ekonomických transformací , přičemž se soustředili především na politický boj (Jasiecki 2013: 143). Neměli jasnou vizi nového ekonomického modelu ani mož ných alternativ k přijatému směru změny, což je vedlo k naslouchání hlasům zahraničních poradců. Ty zase prosazovaly rychlé zavedení reforem, včetně otevření ekonomiky pří livu zahraničního kapitálu. Výsledné neoliberalní reformy pod vlivem rad Mezinárodní ho měnového fondu a Světové banky a tlak kruhů jako je Paří ž ský klub, který sdruž oval polské veřejné věřitele, daly korporacím „ systémovou moc“ (Bohle a Greskovits 2007). Jejich zástupci se stali předními představiteli podnikatelské sféry, disponují cí organizační mi prostředky umož ňující cí mi ovlivňovat podobu procesu tvorby veřejných politik. Zahraniční kapitál zí skal kontrolu nad důležitými sektory

ekonomiky, jako je bankovníctví a výroba jak pro export, tak pro obchod (Bohle a Greskovits 2007).

Dalším argumentem byla snaha dosáhnout co nejdříve ve pozitivních efektech za cenu „ šoku“ způsobeného těmito změnami v ekonomice a tím i v oblasti zaměstnanosti a pracovních podmínek obyvatel. Již koncem roku 1988, tedy před prvními, částečně svobodnými parlamentními volbami, byl přijat zákon o hospodářské činnosti subjektů se zahraničním kapitálem. Takové společnosti mohly počítat s výraznými daňovými úlevami, včetně úplného osvobození od daně z příjmu a dovozního cla po dobu tří let od začátku jejich činnosti. Fiskální pobídky a daňové úlevy byly zahrnuty do dalších opatření v roce 1991 pro společnosti se zahraničním kapitálem za předpokladu, že splnily určitou hranici výše podílu zahraničního kapitálu, provozovaly svou činnost v oblastech s vysokou mírou strukturální nezaměstnanosti, zaváděly technologické inovace na národní úrovni, rozsahu nebo kde podíl exportu na jejich celkových tržbách přesáhl určitou hodnotu. Tento zákon navíc zavedl garantovanou náhradu v případě vyvlastnění nebo jiných správních rozhodnutí obdobného charakteru. Pravděpodobně to působilo jako pobídka pro zahraniční investory v podmínkách mladého, ještě politicky a ekonomicky nestabilního státu.

Další kroky zahrnovaly vytvoření speciálních ekonomických zón v roce 1994, ve kterých bylo v roce 2019 zaměstnáno 388 000 lidí. Ty byly zaměřeny převážně na zahraniční nadnárodní společnosti, které mají mnohem větší přítomnost pro investice v rozsahu, který splňoval kritéria pro přítomnost v zónách, než tuzemské firmy. Bylo zjištěno, že zóny měly malý dopad na vyrovnání rozvojových přítomností pro jednotlivé regiony a také vysoké náklady (Gromada et al. 2015: 4). Jejich provoz byl nicméně následujícími vládami několikrát prodloužen, i když po konečném rozhodnutí v této věci zůstanou v platnosti pouze do roku 2026. Od roku 2018 je možné zříkat daňové úlevy v souvislosti s investicemi bez ohledu na výši podniku, geografickou polohu, a tedy i její přítomnost uvnitř nebo vně zón; to umožnil zákon ze dne 10. května 2018 o podpoře nových investic.

Preferenční podmínky vytvořené v Polsku pro fungování mezinárodních podniků byly jedním z hlavních důvodů rychlého přílivu přímých zahraničních investic do lokalit na zelené louce i brownfields. Jeho hodnota se od počátku 90. let systematicky zvyšuje. V roce 1998 přesáhla kumulovaná hodnota PZI 6 procent HDP (podle parity kupní síly) a v roce 2002 to bylo přes 10 procent. Později, s výjimkou roku 2005, byl růst ještě rychlejší; akumulovaná hodnota PZI tak v roce 2007 dosáhla rekordní úrovně těsně pod 26 procenty HDP. V následujících letech docházelo k určitým výkyvům, než tento ukazatel v roce 2020 klesl pod 20 procent.¹

Toto tři desetiletí dlouhé období vedlo k upevnění důležité role mezinárodních korporací v polské ekonomice. Podle údajů Eurostatu se v roce 2008 podíleli na globální přidané hodnotě země 26,6 procenta a zaměstnávali 14 procent

1. databáze UNCTAD, <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=96740>; Svět Databáze banky, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD>

cent pracujících v Polsku. O deset let později dosáhl podíl na přidané hodnotě 30,9 procenta a v přepočtu na zaměstnanost 19,9 procenta. Díky přítomnosti takových korporací byly vytvořeny celé sektory ekonomiky, které tvoří polskou „specialitu“, jako jsou automobily, montáž domácích spotřebičů a továrny na komponenty vozidel a letadel (Gromada et al. 2015: 10). Míru zapojení mezinárodních společností do výroby motorových vozidel ilustruje jejich podíl na přidané hodnotě odvětví, který v roce 2018 činil 86,8 % a podíl na jeho zaměstnanosti 81 %. Hodnota těchto ukazatelů přímo ve zpracovatelském průmyslu je zřetelně nižší, i když stále důležitá: činí 44,2 procenta, respektive 32,4 procenta.

Příznivé podmínky vytvořené pro mezinárodní korporace tvůrci veřejné politiky plně nevysvětlují důležitou roli, kterou hrají v polské ekonomice. Prostory pro investování v Polsku mají mnohem širší základ, vyplývající ze specifických rysů ekonomického modelu země. Ty byly formovány transformací a pozicí Polska na ekonomické mapě Evropy a světa.

Existuje řada teoretických konceptů vysvětlujících důvody výrazného zapojení investorů ze západoevropských zemí, zejména Německa, v Polsku i v dalších zemích střední a východní Evropy. Jeden z nejoblíbenějších příspěvků naznačuje, že země Visegrádské skupiny tvoří v rámci struktury nadnárodních korporací platformu pro montáž částečně standardizovaných komponentů, poskytují cíle relativně kvalifikované, ale zároveň relativně málo placené zaměstnance (Nölke a Vliegthart 2009). Jednou z komparativních výhod zemí jako Polsko, definovaných podle tohoto konceptu jako „závislá tržní ekonomika“, jsou proto nízké náklady na zaměstnanost ve srovnání se zeměmi EU15. Potvrzují to údaje o poměru průměrných mezd v Polsku k těm v Německu. Na začátku 90. let byly průměrné mzdy v Polsku nižší než 10 procent ekvivalentu v Německu a rostly (s určitým přílivem a odlivem) a v letech 2017–20 dosáhly 36 procent úrovně v Německu. Relativní mzdy v Polsku jsou proto stále dostatečně nízké na to, aby byla země velmi atraktivní pro západní investory.

Relativně silná pozice nadnárodních společností – i když je jejich podíl v polské ekonomice nižší než jinde ve střední a východní Evropě – je již dlouhou dobu důvodem debat mezi ekonomy a tvůrci veřejné politiky. Někteří badatelé kritizovali příznivé podmínky, které byly vytvořeny pro působení mezinárodních společností, mimo jiné zdůrazňují roli subjektů působících v Polsku jako součástí širších mezinárodních hodnotových řetězců; to znamená, že poskytují komponenty, produkty a služby s relativně nízkou přidanou hodnotou. To zahrnuje montáž polostandardizovaných komponentů, jak již bylo zmíněno. Nejpokročilejší, kapitálově náročné činnosti s vysokou přidanou hodnotou – včetně designu a výzkumu a vývoje – se zase mnohem častěji nacházejí v zemích původu nadnárodních společností.

Proto se vedle termínu „závislá tržní ekonomika“, odkazují cíle na rysy polského ekonomického modelu, včetně také termínu „subdodavatelská ekonomika“ (Gromada et al. 2015), který poukazuje na to, jak se polské společnosti účastní struktur nadnárodních společností. Zastánci tohoto přístupu zdůrazňují pokračující synchronizaci podnikání

cyklů v Polsku a Německu, které v roce 2014 obdržely přibližně 26 procent polského exportu (Gromada et al. 2015: 12). V roce 2018 byla tato úroveň ještě o něco vyšší – dosáhla 28,2 procenta, přičemž dovoz z Německa tvořil 22,4 procenta celkového dovozu Polska. Bylo však poukázáno na to, že podíl Německa na polském obchodu měřený přidanou hodnotou je o několik procentních bodů nižší, než uvádějí tradiční hrubé ukazatele, což znamená, že polská ekonomika je méně závislá na německé ekonomice, než se dříve předpokládalo (Ambroziak 2019).

Firmy se zahraničním kapitálem jsou přitom aktivnější v inovacích a exportu než firmy s domácím kapitálem (Gromada et al. 2015: 10). I tak, navzdory vysoké pozici subjektů působících v Polsku z hlediska produktu a výrobního procesu, jejich přínos ve fázi výzkumu a návrhu, v marketingu a prodeji není hodnocen příliš (Hausner 2013). To vede k závěru, že ani technologicky vyspělé produkty, jako jsou automobilové komponenty, nezískávají v Polsku vysokou přidanou hodnotu a že export nepřináší vysokou míru návratnosti investic (Gromada et al. 2015: 10). Společnosti se zahraničním kapitálem nadále vedou export, který se na celkovém objemu podílí přibližně 55 procenty (KUKE 2021); přičemž jasně dominují i ve struktuře vysoce internacionalizovaných společností, tedy těch, které vyvážejí více než 50 procent celkové hodnoty svých tržeb, což souvisí s aktivitou v rámci vnitropodnikových výrobních řetězců (Gromada et al. 2015: 10). Takové společnosti také jasně dominují exportu high-tech produktů (Gromada et al. 2015: 11).

Jak ukazují tabulky v kapitole 1 a podobně jako v případě jiných zemí střední a východní Evropy, produktivita práce ve firmách se zahraničním vlastnictvím v Polsku byla v roce 2019 téměř dvojnásobná než ve firmách v domácím vlastnictví. Navíc mzdové náklady představovaly nižší podíl na přidané hodnotě, což nadnárodním společnostem ponechalo větší prostor pro zvýšení mezd a přitom stále mohly počítat s vyššími zisky než v případě společností založených s polským kapitálem.

Pozorování chování mezinárodně působících korporací v podmínkách specifické regulační mezery ukazuje na tendenci snižovat standardy zaměstnanosti a pracovní podmínky na úroveň hostitelské země. I když jsou tyto standardy v zemi původu vysoké, kvůli požadavkům legislativy a silnému sociálnímu dialogu, investoři obecně méně těží z nedostatku podobných mechanismů – nebo z jejich mnohem nižší kvality – v místech, kde založili nebo převzali továrny. (Adamczyk 2019). Nejinak tomu bylo v Polsku v období politické transformace, kdy pozice odborů rychle slábla: chyběly moderní a účinné mechanismy kolektivního vyjednávání a zároveň silná víra ve správnost neoklasické ekonomické školy. Investoři marginalizovali odbory v ziskových závodech a vyhýbali se jejich zakládání v nově budovaných továrnách (Adamczyk 2019).

Navzdory tomu byl celkově na konci 90. let pozorovatelný příznivější obraz sociálního dialogu na podnikové úrovni ve společnostech se zahraničním kapitálem než ve společnostech vlastněných výhradně polským kapitálem. První s odborovou hustotou 30 procent stály v roce 1998 někde mezi privatizovanými státními podniky (63,6 procenta) a podniky založenými soukromým polským kapitálem (5,4 procenta) (Gardawski 2009: 216).

Tato tendence byla potvrzena ve dvou vydání ch výzkumné studie „ Polacy pracující“ („ Pracující cí Poláci“) v letech 2005 a 2007.2 Kladnou odpověď na otázku o přítomnosti odborů v místě zaměstnání dalo v roce 2007 60,9 procenta osob pracujících ve veřejném sektoru, 32,7 procenta osob v soukromých společnostech se zahraničním kapitálem a pouze 8,2 procenta osob v domácích soukromých společnostech (Czarzasty 2014: 151). Zajímavé je, že mezi oběma roční průzkumy, tedy během dvou let, došlo k poklesu odborové hustoty ve veřejných i soukromých tuzemských společnostech na rozdíl od nárůstu tohoto ukazatele zaznamenaného u nadnárodních korporací. Platnou kolektivní smlouvu navíc v roce 2007 deklarovalo ještě více respondentů v mezinárodních společnostech než ve veřejném sektoru (59,5 procenta vs. 51,5 procenta), zatímco pro domácí soukromý sektor byl tento ukazatel pouze 45,2 procenta (Czarzasty 2014 : 152).3

Složitější a méně příznivý obrázek nadnárodních společností vyplývá ze studie o kolektivním vyjednávání v nadnárodních společnostech, provedené mezi členy odborů v roce 2013 a o níž informoval Czarzasty (2014: 156). Členové odborů byli tázáni na jejich názor na řadu věcí, včetně postoje vrcholového vedení k činnosti odborů. V případě zástupců firem s kapitálem z USA, Spojeného království, skandinávských zemí a Nizozemska o něco více než polovina respondentů uvedla, že činnost odborů je poněkud nebo rozhodně bráněna. Podíl těchto negativních odpovědí činil o něco více než třetinu u společností s německým kapitálem, čtvrtinu u společností, kde investor pocházel z Belgie nebo Francie, ale pouze 10 procent u společností výhradně polských.

V následujících částech jsou uvedeny výsledky empirického výzkumu ve dvou nadnárodních společnostech v automobilovém sektoru a dvou nadnárodních společnostech v maloobchodě, po nichž následuje diskuse a závěry z těchto případových studií. Ve třech ze čtyř případových dotázaní zástupci nesouhlasili se zveřejněním jmen společností, ve kterých jejich odborové organizace působily; proto byly anonymizovány. Důvodem je obtížný vztah mezi zaměstnavatelem a odbory a obavy našich respondentů z právních kroků ze strany zaměstnavatele. Naši dotazovaní při zdůvodňování svého postupu poukazovali na minulé případy obtěžování a výhrůžek soudní cestou, kdy v rozhovoru pro média vyjádřili názory nepříznivé pro zaměstnavatele. Jeden z respondentů poněkud hravým tónem shrnul tento problém slovy: „ Chtěl bych být v této společnosti zaměstnán ještě o něco déle“. Je třeba poukázat na to, že popisy praktik obsažené v následujících případových studiích ne vždy vrhají popisované korporace do dobrého světla, což je v rozporu s pozitivním obrazem, který vytvářejí jejich public relations organizací citlivých na sociální aspekty jejich provozu. V jednom případě dotazovaný také požádal, aby nezveřejňoval zemi původu společnosti.

2. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/surveyreports/PL1104019D/PL1104019D.pdf

3. V této studii bylo velké procento lidí, kteří odpověděli „ neví m“, ačkoliv i v tomto případě nejjasnější odpověď přišla od zaměstnanců nadnárodních korporací (kde odpovědi „ neví m“ činily 29,7 procenta ve srovnání s 34,2 procenty ve veřejném sektoru a až 48,4 procenty v soukromých společnostech vlastněných tuzemskem).

3. Automobilový sektor

3.1 Volkswagen Poznaň

Volkswagen Poznaň Ltd. je samostatná společnost registrovaná v Polsku, která patří do německé globální korporace Volkswagen se sídlem ve Wolfsburgu.

Je součástí její obchodní jednotky Volkswagen Nutzfahrzeuge (užitková vozidla).

Společnost sídlí v Poznani a okolí, má čtyři výrobní závody a byla založena v roce 1993 jako společný podnik mezi Volkswagen AG a Car Factory Polmo.

S 11 000 zaměstnanci je největším zaměstnavatelem v soukromém i veřejném sektoru v regionu Wielkopolski. Vyrábí užitková vozidla a komponenty, přičemž v areálu společnosti jsou montážní závody a také slévárna, která byla otevřena v roce 1996. Společnost vyrábí vozidla jako VW Crafter a Caddy, zatímco v minulosti i jiné značky osobních automobilů v rámci Volkswagen skupiny (např. VW Passat, Škoda Octavia a Seat Cordoba).

Společnost intenzivně spolupracuje s místními odbornými školami a pořádá specializované kurzy pro studenty přijaté do firemních programů odborného vzdělávání. Její celkové investiční výdaje od jejího založení v Polsku dosahují více než 12 miliard zlotých (2,7 miliardy eur) (Woźniak 2019). Tržby z prodeje v roce 2020 dosáhly téměř 18,5 miliardy zlotých (4 miliardy eur) a hrubý zisk téměř 500 milionů zlotých (100 milionů eur) (Lista 2000 2020).

V Polsku jsou také další společnosti, které patří do koncernu Volkswagen, jako je Volkswagen Motor Polska, závod na výrobu motorů v Polkowicích.

Charakteristickým znakem německých korporací je Mitbestimmung (spolurozhodování), model vládnutí definovaný v poválečné legislativě. Na vrcholové podnikové úrovni to znamená přítomnost investorů a zástupců spolkové země Dolní Sasko v poměru 1:1 v dozorčí radě Volkswagenu na jedné straně; a zástupci zaměstnanců na straně druhé. Kromě toho je 20 procent akcií nepřevoditelných a pro klíčová rozhodnutí o převodu závodů investic atd. je zapotřebí 81 procent hlasů akcionářů. A co víc, zástupci spolkových zemí mají tendenci hlasovat se zástupci zaměstnanců. V klíčových zaměstnaneckých tématech tak má většina hlasů dozorčí radě strana zaměstnanců. Stejný počet zástupců kapitálu a práce je také rysem Bejratu (poradního sboru), kvazi dozorčí rady zřízené pro značku užitkových vozidel.

Významný v této případové studii je úspěch v rozvoji silné pozice ve společnosti a zakotvení zapojení odborů do mechanismů spolurozhodování mezipodnikové organizace Niezależny Samorządny Związek Zawodowy 'Solidarność' (NSZZ 'Solidarność'; Nezávislý samosprávný odborový svaz 'Solidarita'). Jedná se o jedinou organizaci, která zastřešuje zaměstnance z řady různých zaměstnavatelských společností. Zástupci zaměstnanců ve Volkswagen Poznaň nejsou přítomni ve statutárních orgánech společnosti, jako je dozorčí rada, i když udržují úzký kontakt s kolegy z Německa, kteří jsou členy odborového svazu IG Metall a kteří se na této úrovni podílejí. Jak evropská, tak i globální podniková rada společnosti však zahrnují delegáty z Volkswagen Poznaň zatímco generální tajemník jednoho

z nich je od roku 2021 Polák – odborář ze závodu Volkswagen v Polkowicích, který byl nějakou dobu HR ředitelem v Rusku. Na Bejratu zasedá i zástupce exekutivy polského svazu. V roce 2010 byly v souladu se vzorem přijatým v celé korporaci podepsány dopisy o záměru, v nichž svaz deklaroval ochotu podílet se na spolurozhodování o podniku a polská správní rada se zavázala jednat podle toho participativním způsobem.

Nezbytným požadavkem pro stranu pracovní síly byla existence silného, koherentního zastoupení zaměstnanců (podle dotazovaného zastupujícího odborovou organizaci (rozhovor 6.1) by to nebylo možné, pokud by společnost měla několik konfliktních odborových organizací), které byly obě kompetentní a připraven převzít odpovědnost za situaci společnosti.

Odpůrce uvedl, že zapojení odborové organizace do společnosti vyžaduje její trvale proaktivní a rozhodný postoj (s přihlédnutím k argumentům zaměstnavatele). Zapojení do tohoto participativního modelu však vytváří další potíže a vyplývají z potřeby zachovat „legitimitu“ odborů mezi zaměstnanci. Zapojení do rozhodovacího procesu s korporací může u některých pracovníků vyvolat dojem, že odbory dostatečně nehájí jejich zájmy a naopak jsou na straně zaměstnavatele. Proto je nutné, aby svaz zachoval určitou rovnováhu a zvažil práva obou stran.

Odpůrce namítl, že jeho organizace v zásadě není směšlivá – například klad vyjednávání o mzdách charakterizoval v mnoha případech jako „tvrdé“; a odborová organizace jí dříve ve neváhala rázně reagovat na sporné otázky, včetně návrhu na zahájení kolektivního sporu. Práce v modelu spolurozhodování je podle něj výzvou i pro manažery, z nichž ne všichni jsou schopni sdílet manažerské kompetence s odbory.

Dále je odborové organizaci jasné, že jí nikdo nedal její relativně silnou pozici ve společnosti; členové svazu si to vysloužili sami. V důsledku toho jsou vztahy se zaměstnavatelem „jaké mají být“ (rozhovor 6.1).

Vztah [se zaměstnavatelem] je dobrý, ale to neznamená, že je vždy různový. Není to tak, že by nám to někdo dal proto, že tu unii miluje, líbí se mu nebo jí chce. (Rozhovor 6.1)

Zaměstnanci někdy mají nesoulad, ptají se: 'Koho zastupujete, společnost nebo nás?' (...) Jste mezi skálou a tvrdým místem a otázkou je, jak přesvědčit pracovníky o tomto modelu, aby chtěli být členem odborů. (Rozhovor 6.1)

Odborová organizace musí zejména vždy usilovat o svá práva a práva zaměstnanců a má možnost odvolat konkrétní ustanovení kolektivní smlouvy nebo předpisu platného v podniku. Dalším projevem zavedeného postavení odboru je jeho vizuální a symbolická přítomnost v areálu společnosti. To znamená nejen přítomnost transparentů či jiných znaků odborové organizace v prostorách společnosti, ale

i jeho zapojení do konkrétních akcí (např. fundraising pro NNO) nebo dokonce pojmenování jedné ulice v každém závodě názvem NSZZ „Solidarność“, ke kterému došlo v roce 2021. Svaz je také provozovatelem skupinového pojištění zaměstnanců.

Výsledkem snahy odborářů je podle respondenta to, že se jim krizí způsobenou pandemií Covid-19 podařilo provést pracovníky bez újmy – všichni dostali plnou odměnu a prakticky nikdo nebyl propuštěn kromě zaměstnanců na dobu určitou, jejichž pozice nebyly obnoveny. Podle názoru dotazovaného pandemie dokonce posílila sociální dialog ve společnosti: odborová organizace je účastníkem různých pracovních skupin pro Covid-19 a krizových týmů; nápravná opatření jsou vzájemně dohodnuta; a pravidelně se hlásí o situaci epidemie v závodech. Obě strany se naučily používat prostředky komunikace na dálku a zaměstnanci se také naučili pracovat na dálku.

Členové odborů tvoří asi 60 procent zaměstnanců Volkswagen Poznaň, což je na polské poměry vysoký podíl. Důležitě je, že kolektivní smlouva byla uzavřena v 90. letech a po poměrně častém projednávání a aktualizaci je v platnosti i v roce 2022.

Ve Volkswagen Poznaň však žádná podniková rada neexistuje. Názor zástupce odborů byl, že to není zvláště užitečný orgán z hlediska zastupování zaměstnanců. Odborová organizace, která je oprávněna žádat o zřízení podnikové rady tam, kde zaměstnavatel zaměstnává alespoň 50 lidí, se proto rozhodla takový požadavek nepodávat.

Zástupce odborů se dívá do budoucnosti z pohledu sociálního dialogu s mírným optimismem, zároveň však nepředpokládá jeho výrazné posílení v příštích letech. V současné době je v platnosti dohoda se zaměstnavatelem, která všem zaměstnancům zaručuje zaměstnání na základě pracovní smlouvy do roku 2023. Postoje mladých lidí zároveň vzbuzují obavy: angažovanost v otázkách celé pracovní síly mezi „mileniály“ není vysoká a objevují se nové formy práce, které také činí budoucnost nejistou.

3.2 Automobilový MNC 2

Tato společnost byla založena ve Francii v 70. letech 20. století. Vyrábí elektronické součástky pro různá průmyslová odvětví včetně automobilového průmyslu, ale rozšiřuje se také na telekomunikace, letecký a obranný průmysl. V době provádění studie, koncem roku 2021 a začátkem roku 2022, měla celkem čtyři závody v Evropě a Africe.

Závod nacházející se v Polsku, založený na konci 90. let, zaměstnával v roce 2021 téměř 2 000 lidí z celkového počtu více než 3 000 zaměstnanců skupiny, i když po vypuknutí pandemie Covid-19 to trochu pokleslo. Podle jednoho zástupce odborů je přibližně 70 procent zaměstnanců společnosti v Polsku zaměstnáno ve výrobě komponentů pro automobilový průmysl. Společnost investovala v Polsku a v roce 2014 postavila novou montážní halu. Kapitálové výdaje v roce 2017 činily přibližně 9 milionů zlotých (2 miliony eur), přičemž její tržby byly téměř

800 milionů zlotých (180 milionů eur) a hrubý zisk byl kolem 50 milionů zlotých (přes 10 milionů eur) (Lista 2000 2020).

Ve společnosti je pouze jedna odborová organizace, mí stní organizace přidružená k NSZZ „Solidarność“. V roce 2019 měla přibližně 550 členů, což ji činí reprezentativní na úrovni společnosti podle zákonných kritérií. Zajímavé je, že předseda odborové organizace prohlásil, že odborová organizace nevyužívá možnosti mít laického zástupce placeného na plný úvazek. společnost – zástupci vykonávají své funkce prakticky na dobrovolné bázi (rozhovor 6.2). Podle odpůrce, předsedy odborového svazu již 12 let, byl odborový svaz přítomen alespoň na určité úrovni v závodě od samého počátku jeho provozu. Došla k závěru, že činnost organizace i počet jejích členů za poslední deset let vzrostly.

Respondent uvedl, že sociální dialog v polském závodě řádně probíhá s odbory zapojenými do různých oblastí činnosti, např. v rámci výboru pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, přičemž právo odborů provádět kontroly v této oblasti je respektováno. Sjednávají se různé aspekty zaměstnání nebo jsou předmětem konzultací včetně mzdových a pracovních předpisů. Pokud se vyskytnou nějaké problémy, zaměstnavatel umožňuje včasné schůzky a projednání důležitých záležitostí.

Zároveň však ve společnosti neplatí kolektivní smlouva, i když odborová organizace opakovaně usiluje o její sjednání. Kolektivní smlouva byla obecně platná před rokem 2019, kdy došlo ke změně personálního ředitele. Odborový svaz připravil předběžný návrh, založený na vzorci používaném v jiných společnostech, ale nebyl podepsán a nový personální ředitel nemá zájem na pokračování jednání. Nicméně odborová strana mohla přijmout určité uspokojení z toho, čeho bylo dosaženo, což není bezvýznamné ve srovnání s polskou realitou.

Zaměstnavatel obecně uznává odborovou stranu, ale neexistují žádné známky toho, že by společnost v polském závodě zaváděla specifické postupy domovské země. Naproti tomu v zemi původu společnost uznává odbory a deklaruje otevřenost vůči kolektivnímu vyjednávání.

Ustavení evropské podnikové rady v korporaci byl proces, který trval asi deset let. Iniciátorkou byla sama respondentka poté, co se stala předsedkyní svazu, ale kolegové ze západní Evropy se ukázali jako spíše pasivní a rezervovaní k nápadu, dokud firma nezačala intenzivněji investovat v Polsku, přemýšlet tam část výroby a snížit počet pracovníků v Polsku, jedna ze západních zemí. Kolegové z této země se poté začali zajímat o zřízení EPR jako další

4. To vyžaduje členství alespoň 8 procent lidí pracujících pro zaměstnavatele, pokud je odborový svaz součástí odborového svazu/federace, který je na národní úrovni považován za zástupce; 15 procent, pokud tomu tak není. Reprezentativnost není totéž co právo zastupovat zaměstnance. Poskytuje však určité dodatečné pravomoci a rozhodující hlas, například v případě, že bude přítomno více odborů. Zejména odbory, které jsou reprezentativní na podnikové úrovni, mají výsady, které jim dávají vliv na průběh kolektivního vyjednávání. Kolektivní vyjednávání musí být vedeno za účasti alespoň jedné reprezentativní odborové organizace, přičemž kolektivní smlouva musí být podepsána všemi reprezentativními odborovými organizacemi účastními se jednání.

kanál pro získávání informací o plánovaných aktivitách společnosti. To vedlo k podpisu společného prohlášení o záměru odboráři.

Potí ž e se pak objevily na straně zaměstnavatele, který opozdil odpověď na dopis. Teprve odhodlání polských odborářů, kteří neustále ž ádají polského personální ho ředitele o odpověď umož nilo takovou z í skat. Představenstvo korporace se však ukázalo jako spolehlivý partner a přes nedostatek nadšení umož nilo vyjednat dohodu o sestavení rady, která mimo jiné poskytne veškeré informace potřebné k zahájení tohoto procesu. To se však neobešlo bez další ch potí ž í , které zástupce připisuje specifickému stylu ří zení podniku, rodinného podniku. U pří lež itosti setkání organizovaného v Polsku bylo delegátům z různých zemí poskytnuto ubytování v různých městech, což jim ztěž ovalo komunikaci. Naví c se mezití m vyměnili HR ř editelé v Polsku a v další ch zemí ch.

Později se jako další překáž ka objevila omezení souvisej í s pandemií Covid-19, ale odhodlání odborů nakonec vedlo k založ ení EPR v roce 2021. Dosud proběhlo jedno jednání na dálku, během kterého zaměstnavatel zajistil všechny nezbytné podmí nky pro ř ádný průběh jednání , včetně těch jednání , kterých se účastnili pouze zástupci zaměstnanců.

Dotazovaný uvedl, ž e proces zakládání EPR přispěl k posí lení vztahů mezi odboráři z různých zemí , k budování důvěry mezi nimi a také ke zvýšení jejich odvahy ve vztazích se zaměstnavatelem.

EPR byla naví c cenným zdrojem informací o plánovaných rozhodnutí ch a aktivitách představenstva společnosti.

4. Maloobchodní sektor

4.1 Maloobchodní MNC 1

Společnost patří do mezinárodní korporace se sí dlem v západní Evropě. V Polsku se do roku 2021 rozrostla na ř etězec ví ce než tuctu velkoformátových prodejen a má také ř adu subjektů poskytuj í cí jiné služ by než maloobchod. V roce 2020 zaměstnávala přibliž ně 4 500 lidí (Lista 2000 2020). Prodejny po celé zemi začaly vznikat počátkem 90. let 20. století ve velkých městech v různých regionech.

Trž by z prodeje v roce 2020 přesáhly 4 miliardy zlotých (900 milionů eur) a dosáhla hrubého zisku 200 milionů zlotých (45 milionů eur) (Lista 2000 2020).

Odborová organizace se ve společnosti objevila v roce 2015. Za tí mto účelem nebyla zří zena nová organizace, její ž členové byli zař azeni do již existuj í cí mezipodnikové organizace NSZZ „ Solidarność “ se členy v jiných společnostech z různých odvětví se sí dlem v kraj. Mezi těmito další mi společnostmi byl výrobce nábytku působí cí pod stejnou značkou jako Retail MNC 1, kde je zaměstnán předseda odboru. O podporu ho pož ádali zaměstnanci Retail MNC 1, kteří chtěli po sporu se zaměstnavatelem založ it odborovou organizaci. Struktura

ž e zahrnuje ví ce zaměstnavatelů, je rozší řená strategie přijatá některými odborovými svazy, aby se zabránilo propouštění pracovní ků, kteří se snaž í založ it zcela novou organizaci v rámci společnosti.

Podle prohlášení odborového zástupce (rozhovor 6.3) byl proces zakládání odborůskutečně provázen neochotou společnosti uznat roli odborů To se projevovalo mnoha různými způsoby a skutečně stále je. Polské představenstvo a vedoucí pracovní ci považ ují jakékoli zastupování zaměstnancůnezávislé na společnosti za zbytečné, pokud jde o poskytování optimální ch pracovní ch podmí nek zaměstnancům a respektování jejich práv. Ve firmě panuje názor, ž e HR oddělení je schopno vyřešit všechny problémy zaměstnanců. Tento postoj se projevuje v desetiletém neefektivní m úsilí zaměstnanců o rozběhnutí odborové organizace ve firmě, následované obtí ž emi při náboru první ch členů, které se musely odehrávat na neformální ch schůzkách mimo prostory firmy. Zaměstnanci s delší praxí podle respondenta zmiňují , ž e na počátku 20. století museli noví uchazeči o zaměstnání podepsat prohlášení , ž e ve firmě nezalož í odborovou organizaci.

Přes potí ž e s organizování m členůse po roce 2015 ukázalo mož né vytvořit odborové subjekty ve všech prodejnách v řetězci a v kaž dé (kromě jedné, nejnovější prodejny) zavést vedoucí ho a základní organizační strukturu. Novou překáž kou souvisejí cí s omezení mi vyplývají cí mi z epidemie bylo, ž e zástupci předsednictva svazu nesměli vstupovat do prodejen s cí lem povzbudit zaměstnance ke vstupu do odborůa k vytvoření struktury. Dotazovaný zdůraznil, ž e to obvykle vyž aduje několik návštěv a ž e takové omezení je neopodstatněné, protože e v Polsku neexistuje ž ádná uzamčení v maloobchodní m sektoru – obchody denně procházely stovky lidí . Delegace již nejsou potřeba ve stejném rozsahu a svaz má kolem 700 členů. Reprezentativnost na úrovni jednotlivých jednotek je různá: v jedné prodejně, nikoli v nově otevřené, má svaz pouze deset členů. V několika obchodech je však odborová organizace významná. Zdá se, ž e její růst byl ovlivněn cynickým postojem představenstva, které v jednu chví li zpochybnilo legitimitu organizace mezi zaměstnanci. Když to její zástupci sdělili pracovní kům, podle respondenta došlo k „ mini-boomu“ v členství , kdy se do odborůběhem měsí ce připojilo 100 lidí .

Dotazovaný se domní val, ž e nerespektování naprosté většiny pož adavkůodborůna mož ná vylepšení či nové zázemí pro zaměstnance ve firmě odráž í neochotu zaměstnavatele jednat s odbory. Ba co ví c, po nějaké době byla některá z těchto řešení skutečně implementována, ale bez zmí nky o tom, ž e je navrhl svaz. Stejně tak se vedení nezají malo o protiopatření , která unie navrhla v souvislosti s pandemií Covid-19. Sní ž ení role odborůse projevuje i ve stylu sdělení adresovaných zaměstnancům – zaměstnavatel při sdělování výsledkůjednání s odbory použ í vá z nejasných důvodůtvar množ ného čí sla (existuje pouze jedna odborová organizace ve společnosti). Tí mto způsobem se však společnost vyhýbá představování odborůjménem a činí obraz odborového zastoupení méně jasným pracovní kům bez odborů. Zaměstnavatel také neumož ňuje členům odborů komunikovat se zaměstnanci přes

firemní ho e-mailového systému s vysvětlením, že je to způsobeno omezení mi vyplývající mi ze softwarové licence.

Bez ohledu na tyto potíže se odborům podařilo vyjednat některá důležitá zlepšení pro pracovníky a zavést je uzavřením ad hoc dohod se zaměstnavatelem nebo změnami v zaměstnaneckých nebo mzdových předpisech společnosti.

Mimo jiné byl zřízen Zakładowe Fundusze Świadczeń Socjalnych (ZFŚS; podnikový fond sociální ch dávek)⁵: dřív se zástupce zaměstnanců přidělený zaměstnavatelem, který nebyl členem odborů, nikdy nezatažoval úkolem vytvořit srážky splatné fondu. Odbory i přes velmi rigidní postavení zaměstnavatele vyjednává o mzdách a dosahuje určitých výsledků.

Společnost, která se snaží snížit náklady na zaměstnanost, by neměla být tak překvapivá nebo by neměla být považována za neobvyklou. Zástupce odborů však zaznamenal velký rozpor mezi informacemi poskytnutými správnou radou („velmi obtížná finanční situace; žádné peníze“) a tím, co se odborová organizace dozvěděla na zasedáních EPR („společnost je v popředí světových trhů, překonala ji pouze nejvýznamnějšími giganty IT průmyslu“).

Zaměstnavatel se snaží vyvíjet tlak na odbory i jinak, když využívá vztahů odborů se zaměstnanci – např. tlačí na zástupce při překročení konzultací a naznačuje, že zaměstnanci čekají na výsledek. Zároveň je dle názoru odpůrce ze strany zaměstnavatele projednávání některých záležitostí rozšířeno, např. v případě sjednávání zaměstnaneckých slev. Podle odborářůve firmě jsou takové zdlouhavé postupy spojeny s přítomností velkého počtu zaměstnanců, kteří řeší záležitosti na straně zaměstnavatele – na záležitosti dohlíží „celý štáb lidí“ (rozhovor 6.3). v rámci víceúrovňové struktury. Tím je vztah s odborovou organizací asymetrický, protože nemá stejně velké odborné zdroje.

Nápravnou strategií odborů bylo pohrozit odkazem na judikaturu mimo jiné Ústavního soudu nebo Nejvyššího soudu ohledně konkrétních výkladů pracovního práva. Odpovědi zaměstnavatele však bylo, že nový Tribunál po politických změnách, které byly provedeny ve způsobu rozhodování, může v budoucnu vydat jiné rozsudky.

Pomineme-li tyto vztahové strasti a porušování práv zaměstnanců v jednotlivých případech (zejména pokud jde o systém hodnocení práce, který byl odbory zpochybnován), hodnocení úrovně sociálního dialogu prezentované dotazovaným, možná překvapivě, není zcela a jednoznačně negativní. Nedostatek výsledků snah odborů o uzavření kolektivní smlouvy zdůvodnil argumentem, že se dřív či později podaří dohodnout se zaměstnavatelem na všech relevantních věcech. Hlavním problémem se zdálo být nedostatečné uznání manažerů

5. ZFŚS je hlavní podnikový systém sociální péče v Polsku, který se skládá z bankovního účtu, na který zaměstnavatelé odpovídají cími konkrétními kategoriemi platí pravidelné příspěvky, aby mohli financovat řadu výdajů na sociální účely.

odborů jako kompetentní ho partnera pro zaměstnavatele spolu s jejich přesvědčení m, že „ všechno vědí lépe“.

Ve společnosti není zřízena podniková rada. Namísto toho existuje orgán zvaný „ pracovní fórum“, který nemá pravomoc podnikové rady. Jeho funkce je omezena na odpovědi na anonymní dotazy zaměstnanců ve speciální poštovní schránce. Ty se většinou týkají triviálních záležitostí – týkají se například dělníků ve firemní jídelně –, zatímco manažeři začali členům fóra poskytovat předem připravené odpovědi pouze ke schválení. Na závaznější otázky se zpravidla nedostává konkrétní odpověď, včetně té, kde jsou manažeři mezi sebou přátelé, což znamená, že zaměstnanec, který má s jedním z nich obtížný vztah, nemá koho požádat o pomoc.

V korporaci existuje Evropská rada zaměstnanců, do které polští odboráři vkládají naděje na zlepšení svého postavení ve firmě. Jejich zapojení do tohoto orgánu je však v rané fázi – během jeho předchozího funkčního období zastupovala polské pracovníky osoba, která není spojena s odborovou organizací. Neinformovala zaměstnance o výsledcích jednání a naprostá většina zaměstnanců o existenci EPR ani nevěděla. Jejich povědomí a zájem o její práci se však zvýšily. Polští delegáti počítají s podporou zahraničních kolegů a uzavření „ spojení “ v rámci EWC. Zástupci ostatních zemí zatím deklarovali podporu v jejich úsilí o zlepšení vztahů se správním radou a vyjádřili překvapení a nesouhlas s obtížemi, kterým čelí polští odboráři. Belgičtí delegáti zaujali vůči polským kolegům obzvláště empatický postoj, protože v minulosti zažili podobné problémy.

Pandemie Covid-19 měla nejednoznačný dopad na situaci odborů.

Na jedné straně to přitvrdilo pozici zaměstnavatele, protože se stalo ospravedlnění každého omezení při zvažování požadavků odborů. Na druhou stranu nejistota související s epidemií podle zastupitele přiměla některé zaměstnance ke vstupu do odborů a urychlila tak jeho rozvoj.

Obecně je obtížné naznačit přenos jakýchkoli praktik z domovské země, které by posílily kolektivní pracovní vztahy nebo sociální dialog v polské dceřiné společnosti. Naopak se zdá, že zaměstnavatel využívá slabosti sociálního dialogu, která polské pracovněprávní vztahy charakterizuje, a snaží se co nejvíce omezit roli odborů. Jedinou přidanou hodnotou vyplývající z přítomnosti firmy ve velké nadnárodní korporaci je možnost účasti odborářů v Evropské radě zaměstnanců a rozvíjení vztahů s organizacemi z jiných zemí.

4.2 Maloobchodní MNC 2

Jedná se o jeden z největších celostátních maloobchodních řetězců v Polsku, který zahrnuje prodejny různých formátů (od hypermarketů přes středně velké supermarkety až po malé lokální franšízové prodejny). Společnost pochází z Francie a uznává ve své odbory

zemi původu i na jiných mí stech. První obchody byly otevřeny v Polsku ve druhé polovině 90. let. Společnost poté zí skala několik menší ch maloobchodní ch řetězců. Trž by z prodeje v roce 2020 byly vyšší než 8 miliard zlotých (1,7 miliardy eur) (Lista 2000 2020) a čistý zisk přesáhl 100 milionů zlotých (22 milionů eur).⁶ Podle informací na webových stránkách společnosti zaměstnávala přes 15 000 lidí . své prodejny v roce 2021.

V roce 2001 byla ve společnosti založ ena odborová organizace, která působí v hypermarketech a supermarketech; v roce 2021 měla členskou základnu kolem 1200 lidí . Má status reprezentativní organizace v rámci společnosti podle statutární ch kritérií a je součástí NSZZ „ Solidarność“, která je reprezentativní na národní úrovni. Svaz má pobočky v prodejnách v řadě velkých a středně velkých měst v různých regionech republiky. Podle názoru odborového zástupce (Rozhovor 6.4) tento rozptyl znesnadňuje koordinaci činností , a tak se jeho členové snaž í využ í vat různé služ by rychlého zasí lání zpráv (WhatsApp, Messenger). Z formální ho hlediska je svaz organizací jediného zaměstnavatele se samostatnou pobočkou v kaž dé prodejně. Před změnou struktury zaměstnavatelů, o ní ž pojednáváme ní ž e, byl odborový svaz mezizávodní organizací , v její mž čele stál výkonný výbor deseti lidí , kteří společně rozhodovali.

Odborový svaz působí ve společnosti již ví ce než 20 let, respondent se tak mohl dlouhodobě vyjádřit ke kvalitě sociální ho dialogu. Odhaduje, ž e se lišila v závislosti na situaci na trhu práce: když se zvýšila nezaměstnanost, a tí m i postavení zaměstnanců bylo slabší , byla firma vůči odborům méně přátelská; když se stal opak, společnost usilovala o lepší vztahy se zástupci zaměstnanců, aby nepřicházela o zaměstnance. Dotazovaný zjistil, ž e vztah zaměstnavatel-odbor se v roce 2021 zhoršil v souvislosti s postojem odborů k některým významným změnám navrhovaným společností . Záměrem bylo zavést mezi zaměstnanci prodejny multitasking, což by znamenalo zvýšení rozsahu jejich povinností , ale jen s velmi malým navýšení m jejich odměn. Odbory také přijaly tvrdý postoj k plánu hromadného propouštění a fakticky je zastavily.

Reakcí společnosti byla změna struktury: dř í ve měla kaž dá prodejna status samostatného zaměstnavatele, ale celý polský provoz společnosti se nyní formálně stal jediným zaměstnavatelem. To umož nilo změnit pracovní řád (nový podléhá pouze projednání s odbory, není povinnost je sjednávat) a prosadit změny nepř í znivé pro zaměstnance. Respondent zaznamenal, ž e ztráta zaměstnání byla ještě větší než v propouštěcí ch plánech skupiny – kromě 300 propuštěných lidí jich stejný počet odešel, protož e nesouhlasili s horší mi podmínkami nabí dky.

Společnost se vž dy snaž í la navenek v rámci svých aktivit pro styk s veřejností dávat najevo, ž e respektuje pracovní sí lu svého provozu. Další m dopadem sporu mezi odbory a zaměstnavatelem z roku 2021 však bylo výrazné zhoršení

6. <https://www.dlahandlu.pl/>

sociální dialog, který zástupce považoval za odvetu ze strany společnosti. Současný dialog popsal jako „ falešný“ nebo „ fasáda“, v níž jsou odboráři nuceni pochopit, že „ nepomohli společnosti, takže se s vámi nepůjdeme ani my“ (Rozhovor 6.4). Pandemie, která je považována za jistý druh změny hry, také posloužila jako ospravedlnění pro pozici podniku ve vztahu k zástupcům zaměstnanců. Mimo jiné nebyly zavedeny příplatky za práci v pandemických podmínkách – případně některých jiných řetězců.

Restrukturalizace společnosti měla za následek nepřijatelnou změnu v podobě likvidace podnikové rady, přičemž pandemie byla uváděna jako důvod, proč zaměstnavatel nemohl podniknout kroky k vytvoření nové. Jednalo se o sbor asi 12-14 lidí – odborářů – scházel se obvykle každé čtvrtletí. Požadované ekonomické informace byly předány, ačkoli „ sdělili, co sdělit chtěli, protože neprozradili vše“ (rozhovor 6.4). Byly poskytnuty aktuální informace o strategii správní rady, například plánované propagační kampaně a zavedení automatických pokladen, ale podniková rada v praxi fungovala pouze jako informační bod a připomínky jejích členů nebyly obecně brány v úvahu ze strany vedení společnosti. Přesto jej respondent ocenil jako zdroj znalostí o budoucích aktivitách společnosti.

Podobně je z pohledu zástupce zaměstnanců poněkud omezená užitečnost Evropské rady zaměstnanců, která ve společnosti funguje a do níž pošlští odboráři vysílají dva delegáty. Jeho hlavní výhodou spočívá v identifikaci toho, co může mít řetězec na skladě: organizační řešení jsou duplikována v prodejnách v rámci řetězce v různých zemích – respondent tento model označil jako „ maticí“: po zavedení v jedné zemi jsou následně implementována v jiných. Tento proces je veden tak, aby tyto změny nebyly součástí agendy EPR jako nadnárodní téma – jsou formulovány v každé zemi zvlášť – ale hlavní výhodou EPR je možnost výměny informací s kolegy z jiné země o tom, co se děje nebo co se plánuje v jejich lokalitách.

Na základě neformální diskuse mezi odboráři se delegáti EPR mohou lépe připravit na jednání se zaměstnavatelem tím, že si předem sestaví vhodné otázky. Odpovědi představitelů společnosti však často působí vyčerpávavě.

Ani uzavření rámcové dohody na evropské úrovni se zapojení v UNI Europa situaci nezlepšilo: schůzky jsou podle respondenta „ nejasné“ a zaměstnavatel si je ani nepamatuje. Nicméně ani pošlští zástupci zaměstnanců nejsou k informačnímu aspektu EPR zcela lhostejní – během jednání jsou prezentovány různé údaje o zaměstnanosti, které odborům poskytují „ širší obrázek o tom, co se děje ve skupině“:

To je velmi užitečné, protože víme, co se již děje. Pokud se pokusí zavést nějaké změny v jedné zemi, víme, že k těmto změnám dojde za chvíli také v Polsku. Jsme schopni se do určité míry připravit.
(Rozhovor 6.4)

Ve společnosti začala působit další , velmi malá odborová organizace (asi 30 členů), přidružená k Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (OPZZ; Celopolská aliance odborových svazů). Tvoří ji skupina bývalých členů NSZZ „Solidarność“, kteří se – podle názoru respondenta z důvodů osobních ambicí – rozhodli založit samostatnou organizaci. Vztahy s touto organizací jsou doposud korektní , o což se vedení odborů snaží , neboť pří padných rozporů a napětí mezi odbory může zaměstnavatel využít .

Odborový svaz se již dříve ve snažil se zaměstnavatelem jednat o uzavření podnikové kolektivní smlouvy. Kolem roku 2015 nabyly tyto postupy konkrétní obrysy a specialisté na pracovní právo byli pověřeni pří pravou návrhu smlouvy obsahující mimo jiné předpisy týkající se pracovní doby a dnů pracovního volna. Společnost však z jednání ustoupila s odůvodněním , že e musí zůstat flexibilní a udržet si schopnost rychle se adaptovat na změny probíhající na dynamickém trhu.

Zástupce odborů považoval budoucnost své organizace a sociálního dialogu ve společnosti za nejistou, ale bylo obtížné předvídat trendy v příštích letech. Na jedné straně mají demografické změny tendenci upřednostňovat stranu pracujících , protož e poptávka po práci zůstává vysoká. Na druhé straně je pozice zaměstnanců ohrožena automatizací (prostřednictvím samoobslužných pokladen) a progresí individualismu, zejména u mladších generací . Odborový svaz se snaží prokázat aktivitu v oblasti hlídání zájmů zaměstnanců, ale nemůže pomoci osobě, která není členem, například při ukončení pracovní smlouvy.

Stejně jako v případě maloobchodních nadnárodních společností neexistují žádné známky přenosu praxe domovské země, pokud jde o fungování sociálního dialogu. Společnost zavádí minimální standardy ve vztazích s odborem, ale nepovažuje ho za důležitý subjekt, se kterým by budovala trvalé neokorporativistické vztahy. Odbor je však posílen účastí v Evropské radě zaměstnanců, která dává jejím členům cenné poznatky o budoucí činnosti vedení společnosti.

5. Závěry

Při pohledu z institucionálního hlediska představuje Polsko nejednoznačný případ jak z hlediska své politické ekonomie, tak systému průmyslových vztahů. Existuje nespočet nálepek, které lze použít, jak je uvedeno v úvodu, k popisu povahy polského kapitalismu a průmyslových vztahů. Jedním z nedávných přírůstků je koncept „patchwork kapitalismu“, který naznačuje vnitřní nesoudržnost socioekonomického systému, který se objevil nejen v Polsku, ale pravděpodobně i jinde ve střední a východní Evropě. Pracovní vztahy jsou jedním z základních rysů systému a izomorfně představují smíšený, hybridní obraz.

Náš terénní výzkum odhaluje, že chování nadnárodních společností se liší , od neokorporativistických opatření zavedených ve VW až po vícesměrné protichůdné přístupy k odborům a zastoupení zaměstnanců obecně, jak je vidět v jiné společnosti v automobilovém sektoru a v obou dvě maloobchodní společnosti. to je

Je celkem věrohodné tvrzení, že robustní systémy kolektivních pracovních vztahů spolu s dlouholetými tradicemi sociálního dialogu v zemi původu korporace se nemusí nutně promítnout do pozitivní praxe, pokud jde o odbory a sociální dialog v pobočkách sídlících v Polsku. Některé firmy volí politiku eliminace odborů nebo alespoň omezení jejich role, využívají obecně nižší úroveň rozvoje systému kolektivních pracovních vztahů v Polsku, slabšího společenského uznání role odborů a nižších standardů v Polsku. Oblast individuálního a kolektivního pracovního práva. Tyto společnosti spoléhají na určitý druh oportunismu, aby snížily náklady a ziskové úskalí co největší užitek z investic v zemi s nižší úrovní socioekonomického rozvoje, než ze které pocházejí. Nemají tedy ani v nejmenším zájem o prosazování dobré praxe v oblasti pracovněprávních vztahů.

V takových případech mohou některé perspektivy, jak zlepšit postavení polských odborů pocházet z jejich účasti v evropských radách zaměstnanců. Na jedné straně někdy poskytuje podporu od zahraničních kolegů, kteří se dělí o své vlastní zkušenosti z minulých bojů vedených ve vlastní zemi a informují polské kolegy o praktikách a standardech v oblasti pracovněprávních vztahů, které převládají v jiných zemích. EPR zároveň poskytuje možnost navázat kontakt přímo s centrálním vedením celé společnosti a seznámit se s jejími dlouhodobými plány. To posiluje polské odboráře v jejich vztazích s národními managementy. K tomu je však potřeba jak nadnárodní solidarity mezi odborovými svazy (Adamczyk 2019), tak i rozhodnutí zástupců vytvořit takové podmínky pro fungování EPR, aby skutečně naplňovala cíle stanovené ve směrnici a nejen minimální podmínky diktované literou zákona, na základě virtuální účasti členů vybraných zaměstnavatelem.

A konečně, aby se posílil sociální dialog v polských pobočkách nadnárodních společností, jsou také nutné změny na národní úrovni, jako je zlepšení zákona o kolektivních pracovních vztazích a také lepší sociální povědomí o právech zaměstnanců a potřeba silného zastoupení zaměstnanců. Je symptomatické, že při dotazu na své obavy o budoucí postavení svých odborových organizací respondenti často nezmiňovali riziko zhoršení manažerských postojů, ale spíše rostoucí individualismus mladých generací zaměstnanců a jejich vzrůstající neochotu sdružovat se.

VW má jedinečnou firemní kulturu a specifický přístup k pracovněprávním vztahům, který je ztělesněn přítomností Globální podnikové rady Volkswagen a jejími modelem řízení založeným na spolurozhodování, uznání důležité role odborů a kolektivního vyjednávání. Její dceřiná společnost v Polsku zdánlivě přijala, i když ne přímo močarým způsobem, srovnatelný model pracovněprávních vztahů s velkým odborovým svazem, který převzal roli podobnou roli podnikové rady v domovské zemi podniku. To se projevuje výjimečně vysokou hustotou odborů a přítomností kolektivní smlouvy, která je pravidelně znovu projednávána a aktualizována: v dnešní Polsku je to skutečná rarita.

Na druhé straně pří padová studie maloobchodní společnosti se sí dlem v západní Evropě (Retail MNC 1) ukazuje pří klad vzájemných vztahů mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací , které lze označit pouze za napjaté, i když nejsou nepřátelské. Přesto i boj odborů o uznání slouží í jako ukazatel oportunistické adaptace společnosti na mí stní prostředí poznamenané slabými institucemi. Kolektivní vyjednávání probíhá v některých primitivních formách, jejichž pří kladem je založení podnikového fondu sociálních dávek. Francouzská nadnárodní společnost v maloobchodě MNC 2 vybuovala určitý typ symbiotického vztahu s odbory během více než 20 let od založení odborů během prvních organizačních kampaní . Nejsou však patrné žádné známky uzavírání vazeb a směřování k sociálnímu partnerství . Odbory podnikly iniciativu k zahájení kolektivního vyjednávání , ale to nakonec selhalo, protože zaměstnavatel jednoduše opustil jednací stůl. V Automotive MNC 2 je vzájemný vztah civilizovaný, s respektováním odborových práv, ale neexistuje kolektivní smlouva.

Celkově vzato, chování nadnárodních společností , jak naznačují shromážděné důkazy, naznačuje, že polský systém průmyslových vztahů je stále poškozen velkou mírou dobrovolnosti zaměstnavatelů v kombinaci se slabostí odborů, která se projevuje ve většině případů mocenských zdrojů (Schmalz et al. 2018). Jediným typem mocenských zdrojů, které mají polské odbory na relativně dobré úrovni, jsou společenské zdroje, asociální, institucionální a strukturální zdroje jsou všechny velmi nízké. To je doplněno stejnou slabinou mezi organizacemi zaměstnavatelů, které se v polském kontextu neliší od podnikatelských sdružení , protož e se nezapojují do kolektivního vyjednávání mezi více zaměstnavateli/sektorem.

Při absenci rozměru autonomní regulace kolektivní práce a pracovněprávních vztahů tak zůstává stát jediným zainteresovaným subjektem s kapacitami, které jsou adekvátní ke změně chování nadnárodních společností . Pouze prostřednictvím státu jsou odbory schopny ovlivnit zaměstnavatele na makroúrovni. Nejlépe to asi ilustruje případ zákazu nedělního obchodování , který byl poprvé zaveden v roce 2018. Změna právního prostředí zde byla výsledkem vytrvalých odborářských kampaní po dobu více než deseti let až do změny politického klimatu s nástupem konzervativců k moci. Strana Prawo i Sprawiedliwość (PiS; Právo a spravedlnost) vytvořila pro takovou reformu úrodnou půdu. V důsledku toho byl vážně zasažen maloobchodní sektor, velmi hluboko proniknutý pří mými zahraničními investicemi (Czorzasty 2018). Taková strategie, i když se v tuto chvíli jeví jako nejschůdnější , přináší riziko ztráty pravomoci odborůs tím, že jejich agenda bude unesena státem (Czorzasty a Rogalewski 2022).

Pro nadnárodní korporace jsou však takové vyhlídky zcela irelevantní , protož e jejich voluntaristický postoj pravděpodobně nebude následovat, i kdyby se naplnily.

Reference

- Adamczyk S. (2019) Niewyśniony sen o europejskich radách zakł adowych: jak związki przegrywają z korporacjami ponadnarodowymi, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, (10), 16.-25.
- Ahlborn M., Ahrens J. a Schweickert R. (2016) Přechod ekonomických systémů ve velké měřítku – konvergují země střední a východní Evropy směrem k západnímu prototypu?, *Comparative Economic Studies*, 58 (3), 430-454.
- Ambroziak Ł. (2019) Nowe oblicze handlu Polski z Niemcami, *Polski Instytut Ekonomiczny*.
- Åslund A. (2010) Poslední bude první: Východoevropská finanční krize, *Petersonův institut pro Mezinárodní ekonomie*.
- Bancarzewski MA (2016) Japonské příčné zahraniční investice: Odrůdy kapitalismu, zaměstnanecké praktiky a odpor pracovníků v Polsku, *University of Hertfordshire*.
- Bohle D. a Greskovits B. (2007) Neoliberalism, embedded neoliberalism and neocorporatism: Towards transnational capitalism in Central-Eastern Europe, *West European Politics*, 30 (3), 443-466.
- Bohle D. a Greskovits B. (2012) Kapitalistická diverzita na evropské periferii, *Cornell University Lis*.
- Brinčíková Z. a Darmo L. (2014) Vliv přílivu PZI na zaměstnanost v zemích V4, *European Scientific Journal*, 10 (7), 245-252.
- Czarzasty J. (ed.) (2014) Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach ponadnarodowych, *Wydawnictwo Naukowe Scholar*.
- Czarzasty J. (2018) Polsko: Zákaz nedělního obchodování po desetiletém boji. <https://www.eurofound.europa.eu/sv/publications/article/2018/poland-ban-on-sunday-trading-after-decade-long-battle>
- Czarzasty J. (2019) Kolektivní vyjednávání v Polsku: zážitek blízký smrti, v Müller T., Vandaele K. a Waddington J. (eds.) *Kolektivní vyjednávání v Evropě: směrem ke konci*, svazek I, ETUI, 465-481.
- Czarzasty J. a Rogalewski A. (2022) Polské odbory směrem k populismu: Strategie a dilemata, in Colfer B. (ed.) *Evropské odbory v 21. století*, Palgrave Macmillan, 277-295.
- Eyal G., Szelenyi I. a Townsley ER (1998) *Tvorba kapitalismu bez kapitalistů třídní formace a boje elit v postkomunistické střední Evropě*, Verso.
- Farkas B. (2011) Středoevropský a východoevropský model kapitalismu, *postkomunistický Ekonomiky*, 23 (01), 15-34.
- Gardawski J. (2009) *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*, Ministerstwo Pracy a Polityki Społecznej.
- Gromada A., Janyst T. a Golik K. (2015) *Kapitał zagraniczny w Polsce: czy jesteśmy gospodarką poddostawcy? [Zahraniční kapitál: je Polsko subdodavatelskou ekonomikou?]*, Fundacja Kaleckiego. <http://kalecki.org/ekonomia-faktow-specjalne-strefy-ekonomiczne-w-polsce/p/d/foreign-capital-is-poland-an-economy-of-a-subcontractor>
- Hanson P. (2007) Vliv Evropské unie na rozvoj kapitalismu ve střední Evropě, v Lane D. (ed.) *Transformace státního socialismu: Změna systému, kapitalismus nebo něco jiného*, Palgrave Macmillan, 95-112.
- Hausner J. (ed.) (2013) *Konkurencyjna Polska: Jak awansować w światowej lidze gospodarczej?*, Fundacja Gospodarki a Administracji Publicznej.
- Jasiecki K. (2013) *Kapitalizm po polsku: Między modernizacją a peryferiami Unii Europejskiej*, Wydawnictwo IFiS PAN.
- King LP a Szelenyi I. (2005) Postkomunistické ekonomické systémy, in Smelser NJ a Swedberg R. (eds.) *The handbook of economic sociology*, Princeton University Press, 205-230.

- Knell M. a Srholec M. (2007) Diverging pathways in Central and Eastern Europe, in Lane D. and Myant M. (eds.) Odrůdy kapitalismu v postkomunistických zemích, Palgrave Macmillan, 40-62.
- KUKE (2021) 30 lat polskiego eksportu. Hity eksportowe, kierunki ekspansji, szanse na przyszłość. <https://kuke.com.pl/wiedza/raport-30-lat-polskiego-eksportu>
- Lista 2000 (2020) Edycja 2020 [Seznam 2000. Vydání 2020] Seznam 2000 největších společností v Polsko. <https://rankingi.rp.pl/lista2000/2020>
- Myant M. a Drahekoupil J. (2011) Transformující síly ekonomiky: Politická ekonomie v Rusku, východní Evropě a střední Asii, Wiley-Blackwell.
- Nölke A. a Vliegthart A. (2009) Rozšíření odrůd kapitalismu: vznik závislých trhů v ekonomikách ve východní a střední Evropě, World Politics, 61 (4), 670-702.
- Rapacki R. (2019) Rozmanitost patchworkového kapitalismu ve střední a východní Evropě, Routledge.
- Schmalz S., Ludwig C. a Webster E. (2018) Přístup k energetickým zdrojům: Vývoj a výzvy, Global Labor Journal, 9 (2), 113-134.
- Woźniak A. (2019) Volkswagen Poznań wyklada 2 mld zł, ale szykuje zwolnienia [Volkswagen Poznań investuje 2 miliardy PLN, ale připravuje propouštění], Moto Rp.pl. <https://moto.rp.pl/od-kuchni/art17260721-volkswagen-poznan-wyklada-2-ml-d-zl-ale-szykuje-zwolnienia>

Všechny odkazy byly zkontrolovány 03.10.2022.

Příloha

Seznam rozhovorů

| ID | Pozice / organizace | Sektor/úroveň | Datum pohovoru |
|--------------|--|-----------------------|-------------------|
| Rozhovor 6.1 | Předseda / místopředseda odborová organizace | Automobilový / místní | 17. prosince 2021 |
| Rozhovor 6.2 | Předseda / místopředseda odborová organizace | Automobilový / místní | 15. října 2021 |
| Rozhovor 6.3 | Předseda / místopředseda odborová organizace | Maloobchod / místní | 2. února 2022 |
| Rozhovor 6.4 | Předseda / místopředseda odborová organizace | Maloobchod / místní | 12. ledna 2022 |

Kapitola 7

Závislost, adaptace a přežití : sociální dialog v nadnárodních korporacích v Rumunsku

Aurelian Muntean

1. Úvod

Stejně jako v jiných zemích regionu se nadnárodní společnosti (MNC) staly důležitými činiteli hospodářského růstu a rozvoje v Rumunsku. Úspěšně také prosazovaly změny pracovního práva příznivé pro ně samotné, což vedlo odbory ke změně požadavků a také strategií a metod.

Tato kapitola využívá původní datový soubor sestavený o nadnárodních společnostech v Rumunsku (Muntean 2021) a hloubkové rozhovory s vedením a zástupci zaměstnanců ke sledování vývoje pracovních vztahů v nadnárodních společnostech v maloobchodním a automobilovém sektoru. Vysvětluje, jak rozdíly ve fragmentaci a koncentraci pracovních sil, rozdíly v organizaci a strategiích managementu a kolektivních organizacích pracovníků a kontextové faktory, jako je migrace pracovní síly a pandemická krize Covid-19, ovlivňují místní, sektorový, národní a nadnárodní sociální dialog. .1

Ve druhé části kapitola pojednává o vývoji přímých zahraničních investic a změnách v pracovních vztazích. Třetí část představuje vícerozměrný rámec analýzy pro pochopení faktorů, které ovlivňují sociální dialog ve firmách, jako jsou strategie sociálních partnerů k přizpůsobení a přežití a náklady na různé typy moci a strategie. Čtvrtá část analyzuje sociální dialog v maloobchodním sektoru, zatímco pátá analyzuje automobilový sektor. Šestá část představuje empirická zjištění a závěry.

2. Nadnárodní společnosti a rumunské pracovní právo

Ekonomické reformy na počátku 90. let přinesly pomalou privatizaci, se značným přerozdělováním státních aktiv nastrčeným kapitalistům doprovázeným vysokou mírou korupce. Druhá vlna privatizace z konce 90. let a počátku 21. století vedla k prodeji státních aktiv v automobilovém průmyslu, bankovníctví, těžkému průmyslu, energetice a ropě. Ve stejném období v maloobchodě zahraniční společnosti zakládaly obchody na zelené louce jako součást svých regionálních nebo globálních řetězců. Proces privatizace byl doprovázen rozvojem sektoru služeb, ale také silnou deindustrializací

1. Během různých fází terénního výzkumu a psaní jsem těžil z podpory výzkumného projektu SODITREC-Social Dialogue in the Transforming Economy, VP/2018/004/0021, financované Evropskou komisí - DG Employment, Social Affairs and Inclusion; a projekt Contribuția statelor socialiste din Europa de Est la dreptul penal și umanitar internațional după 1945 - PN-III-P4-ID-PCE-2020-1337.

Rumunská ekonomika (z 57 procent podílu na HDP v roce 1990 na 32 procent v roce 2004 a 21 procent v roce 2021): výjimečná změna mezi postkomunistickými zeměmi.

Počet nadnárodních společností působících v Rumunsku se zvýšil zejména na počátku 21. století. Podíl na celkové zaměstnanosti nově založených nadnárodních společností se zvýšil z 2,9 procenta v roce 1995 na 12,8 procenta v roce 2007, kdy se Rumunsko stalo členem Evropské unie, a v roce 2009 přesáhl 27,1 procenta. měřeno jako podíl zaměstnaných osob na celkovém aktivním obyvatelstvu, podle oficiálních statistik bylo v roce 2005 pouze 0,07 % pracovníků zaměstnáno ve společnostech stoprocentně vlastněných zahraničním kapitálem. V roce 2019 toto číslo dosáhlo 15 procent. Více než 90 procent pracovníků ve společnostech se zahraničním kapitálem je zaměstnáno ve středních a velkých společnostech (nad 50 zaměstnanců); jsou součástí nadnárodních společností, které dominují klíčovými sektory, jako je výroba, maloobchod, energetika, bankovníctví a informační technologie a komunikace (Muntean 2021).

Regionální rozložení zahraničních investic je značně zkreslené. Zahraniční společnosti preferovaly zakládání dceřiných společností ve městě Bukurešť a jeho přilehlé metropolitní oblasti a v centrálních a západních regionech (zhruba historické oblasti Transylvánie). Nově založené pobočky nadnárodních společností vytvořily mnohem méně pracovních míst v jižních a východních regionech Rumunska, které mají slabší dopravní spojení se západní Evropou a horší veřejnou infrastrukturu (zdravotní péče, kultura a méně urbanizované obyvatelstvo). Podle Fina et al. (2021), centrální a západní regiony a metropolitní oblast kolem hlavního města jsou jediné s kladným saldem vnitřní migrace, zatímco ostatní regiony s nižší úrovní přímých zahraničních investic (FDI) mají záporné migrační saldo.

Zřejmým lákadlem pro firmy, jejichž aktivity jsou orientovány na export, je stejně jako v jiných zemích střední a východní Evropy nízká úroveň mezd v porovnání se západní Evropou, zatímco maloobchodní řetězce jsou přitahovány spolu s rostoucí životní úrovní a kupní silou. Zahraniční společnosti z automobilového sektoru se na celkovém exportu podílely 33,5 procenty a spolu s maloobchodními společnostmi přispěly v roce 2019 více než 32 procenty národního HDP. To zdůrazňuje význam nadnárodních společností z těchto dvou sektorů, ale také závislost ekonomického rozvoje na hrstku společností a hospodářských odvětví.

Přicházející nadnárodní společnosti hrály klíčovou roli v lobbování za změny v pracovním právu, které vstoupily v platnost v roce 2011 (Delteil a Kirov 2017). Tváří v tvář souboru zaměstnavatelských organizací, které byly roztrženy, využily politické konexe různých bilaterálních obchodních komor (jako je americká, německá, rakouská a francouzská) k otevření dveří a lobbování za zvýšenou flexibilitu pracovních vztahů. V roce 1997 již s pomocí obchodních komor zřídila Radu zahraničních investorů, poradní organizaci, která mohla formulovat jejich požadavky (rozhovor 7.7).

Zásadní změny provedené pravicovou vládou v květnu 2011 v legislativním rámci, který upravuje pracovní vztahy a sociální dialog, přinesly seismické důsledky. Předchozí rámec sestávající ze šesti zákonů byl sjednocen v jeden jediný zákon, který se zabýval organizací, interakcí a výsledky sociálních partnerů. Před

Od roku 2011 zákon uloží společnostem zaměstnávající minimálně 21 osob povinnost organizovat orgány kolektivního vyjednávání a podepisovat kolektivní smlouvy. Zákon z roku 2011 mimo jiné stanovil požadavek, aby v jedné firmě bylo alespoň 15 zaměstnanců, než bude vůbec možné ustavit odborovou organizaci. Zaměstnanci v menších společnostech tak nemají právo sdružovat se do odborů, zatímco zaměstnanci v o něco větších společnostech se také potýkají s obrovskými obtížemi, když mezi zaměstnanci panuje nesouhlas nebo když se vedení staví proti odborům. Zároveň bylo zrušeno národní kolektivní vyjednávání, takže od roku 2011 neexistuje žádná národní kolektivní smlouva. I když existuje odborová organizace, zákon z roku 2011 zvýšil formální práh reprezentativnosti tak, že odborová organizace vytvořená v rámci společnosti musí mít hustotu členů alespoň 50 procent plus jedna, což je zvýšení oproti starému zákonu, který vyžadoval pouze jedna třetina zaměstnanců.

Pokud odborová organizace nedosáhne požadované hranice členství pro vyjednávání v rámci společnosti, mohou jednání vést pouze zástupci zaměstnanců.

Ty byly zavedeny revidovaným zákonem o kolektivních pracovních smlouvách přijatým v roce 1996 s cílem zajistit zastoupení zaměstnanců při kolektivním vyjednávání tam, kde nepůsobí odbory. Podle tohoto zákona byli zástupci voleni tajným hlasováním, pokud se zúčastnila alespoň polovina zaměstnanců společnosti. V zákoně z roku 2011 však takový mechanismus chyběl a volba zástupců zaměstnanců byla ponechána na uvážení vedení.

Zákon z roku 2011 také zvýšil maximální dobu trvání smluv na dobu určitou ze dvou na tři roky, uvolnil regulaci dočasného agenturního zaměstnávání a usnadnil propouštění. Navíc národní minimální mzda již neměla být stanovena tripartitním vyjednáním potvrzeným národní kolektivní smlouvou, ale rozhodnutím vlády. Následné zvýšení proto záviselo na složení vlády. To je důležité při určování úrovně mezd, protože 24 procent všech zaměstnanců mělo v roce 2019 minimální mzdu, všichni v soukromém sektoru.

Nízké mzdy jsou sice pro nadnárodní společnosti lákadlem, ale mohou také představovat problémy v podobě vysoké fluktuace a emigrace pracovníků, a to podstatně do západoevropských zemí po vstupu Rumunska do EU. Je pozoruhodné, že společnosti v některých odvětvích mají sto toho, aby souhlasily s vyššími mzdami, lobovaly za to, aby vláda pomohla udržet pracovníky speciálními opatřeními a daňovými výjimkami. Mezi přízvučnou fiskální politikou zavedenou v roce 2003 levicovou vládou byla nulová daň příjmu pro IT experty, čímž se Rumunsko proměnilo v daňový ráj pro IT společnosti a IT sektor získal nejvyšší průměrnou čistou mzdu v Rumunsku, která překonala ostatní sektory s vysokými mzdami, jako je letecká doprava, bankovníctví, energetika a těžba ropy a plynu.

Další odvětvové opatření bylo uplatněno v sektoru stavebnictví po politice přijaté v listopadu 2018 levicovou vládou. Počínaje lednem 2019 mají platy ve stavebnictví nulovou daň příjmu, nulové příspěvky na zdravotní péči, snížení penzijních příspěvků a minimální hrubou mzdu 3000 lei (600 eur, směnný kurz na začátku roku 2022). Sektorové zaměstnavatelské organizace úspěšně lobovaly za tuto politiku a za dohodu s vládou o zachování fiskálních výjimek do roku 2028. Hlavním argumentem podporujícím tuto politiku byl nedostatek pracovních sil.

ve stavebnictví způsobené masivní emigrací kvalifikovaných stavebních dělníků do zemí západní Evropy od roku 2007.

3. Sociální dialog v nadnárodních společnostech: závislost, adaptace a výsledky přežití

Sociální dialog v nadnárodních společnostech, organizace aktérů, procesy, které regulují sociální dialog a výsledky bipartitních nebo tripartitních vztahů ve společnostech, byly studovány na několika různých tématech. Jedním z nich je začlenění této problematiky do studie národního sociálního dialogu, vysvětlení sociálního dialogu na místní a odvětvové úrovni ve vztahu ke změnám v národní regulaci zaměstnanosti a také ve smyslu síly místních odborů a jejich nezávislosti na sektorových a národních aktérech kolektivního vyjednávání. (Marginson a Meardi 2006; Bechter et al. 2012; Adăscăliței a Guga 2016). Další studie se zaměřily na závislost účinnosti sociálního dialogu na ideologicky řízených politických změnách a na politických spojenectvích, která odbory a zaměstnavatelé navázali se stranickými elitami. Neúspěšná aliance pravděpodobně narušila organizační strukturu členství v odborech (Muntean 2011), zatímco úspěšná posílala ekonomické příležitosti a zvýšila flexibilitu pracovních vztahů ve prospěch zaměstnavatelů (Trif 2013; Adăscăliței a Guga 2015). Mezitím pokračující pokles asociací a organizačních síly odborů omezil hlavní hlas podporující sociální dialog v dobách, kdy byly organizace zaměstnavatelů podobně slabé a s málo pobídkami k podpoře národního kolektivního vyjednávání.

Při analýze sociálního dialogu v zahraničních společnostech předchozí studie (Geppert et al. 2014; Pulignano a Waddington 2020) předpokládaly, že rozdíly v organizaci nadnárodních společností a jejich strategické přizpůsobení národním rámcům roztržily sociální dialog. Další vysvětlení změn se soustředilo na nadnárodní sociální dialog a nadnárodní společnosti jako důležité nástroje ve složitém mnohonárodním ekonomickém uspořádání s tím, že externí formální regulace mohou zlepšit národní modely (da Costa a kol. 2012; Köhler a kol. 2015; Begega a Aranea 2018; De Spiegelaere a Jagodziński 2019). Ve snaze překlenout tyto prameny literatury různé studie vysvětlily roli integrujících faktorů, jako je síla odborů a zdroje, při ovlivňování úspěchu sociálního aktérův kolektivního vyjednávání (Lévesque a Murray 2010; Mrozowicki 2014; Adăscăliței a Muntean 2019).

Tato kapitola přidává k této debatě empirické důkazy a analyzuje sociální dialog v nadnárodních společnostech z víceúhelné perspektivy. Ukazuje, že vnější a vnitřní faktory se vzájemně ovlivňují různými způsoby. Mezi vnější faktory patří nadnárodní sociální dialog v evropských radách zaměstnanců (EWC), celosvětové odborové organizace a tlak mezinárodních zainteresovaných stran; zatímco vnitřní faktory hovoří o strategiích odborů, preferencích místního managementu, národním právním rámcem a institucionálním přenosu know-how mezi odborovými organizacemi. Ovlivňují nejen kvalitu sociálního dialogu, ale také změny ve formách organizace sociálních aktérů.

Efektivitu sociálního dialogu lze lépe pochopit, když se podíváme nejen na strategie sociálních aktérů, ale také na jejich hlavní zdroje moci, klíčové zúčastněné subjekty, náklady na použité nástroje a výsledky. K tomu tato kapitola staví na teoretickém rámci vyvinutém Adăscăliței a Muntean (2019).

Když se vysoké náklady na odborovou činnost setkají s nepřátelskou regulací a když jsou zaměstnavatelé a podnikové řízení závislé na rozhodnutích ústředí, odbory musí přizpůsobit své strategie směrem k méně nákladné asociální a logistické síly s vysokou organizační a institucionální silou.

Mezinárodní kontakty a organizační zdroje, které mohou odbory využít na podporu svých akcí, mohou zvýšit tlak na management nadnárodních společností.

Jsou méně nákladné, pokud jde o požadované zdroje, ale mohou být velmi nákladné, pokud se použijí k podkopání vyjednávacího partnera. Apely na média nebo na spotřebitele jsou proto strategiemi, které někdy používají odboroví předáci. Podle našich informací se však jedná spíše o nukleární možnosti, protože mohou podkopat vyjednávací kanály, které odboroví vůdci preferují udržovat otevřené ve vztazích s vedením ústředí.

Pokud chybí dostatečné zdroje moci ve vztahu k zaměstnavatelům, jsou odborové strategie často zaměřeny na přezítí organizace. To se liší od známých alternativ strategií odchodu, hlasu nebo loajality používaných zaměstnanci v organizacích (Hirschman 1972). Strategie, které zajišťují přezítí, používají odbory v dobách potíží a slabosti; to znamená, že když zvýšení hlasu uvnitř společnosti vede k vyšším nákladům než potenciálními přínosům.

4. Maloobchodní sektor

Na konci 90. let otevřely různé nadnárodní společnosti řetězce obchodů v městských oblastech Rumunska, zpočátku v Bukurešti a poté v dalších velkých městech po celé zemi. Přitahovala je jak rostoucí kupní síla spotřebitelů, tak levná pracovní síla uvolněná z neúspěšných privatizovaných společností. Mezi nimi v pořadí otevření jejich prvního obchodu byly Metro (1996), Billa (1999) a Profi (2000), dále Carrefour, Selgros a Penny Market (vše 2001), Praktiker (2002), Cora (2003), Auchan (2006) a Decathlon (2009). Významným maloobchodníkem v tomto odvětví je společnost Mega Image, založená v Rumunsku v roce 1995. Její síť obchodů koupila v roce 2000 belgická společnost Delhaize. V roce 2021 bylo v maloobchodním sektoru přes 880 000 zaměstnanců, z nichž 115 000 (méně než 15 procent) bylo v maloobchodních řetězcích vlastněných nadnárodními společnostmi, zatímco zbytek byl zaměstnán v malých maloobchodních prodejnách. Maloobchod se na rumunském HDP podílí 18 procenty.

Maloobchodní sektor v Rumunsku je velmi roztržitý (viz tabulka 7.1), ale z hlediska obrátu a zaměstnanců mu dominují nadnárodní maloobchodní společnosti z Německa, Belgie, Francie a Nizozemska. Trh je vysoce konkurenční, protože různé vlastnické řetězce nespoluupracují, například při zadávání zakázek, jak to často dělají obchodní řetězce v Německu nebo Švýcarsku. Konkurence mezi největšími maloobchodními řetězci je zaměřena na podíl na trhu a udržení nízkých nákladů na pracovní sílu. Prožívají porod

nedostatek z důvodu zvýšené migrace, zejména po roce 2007, kvůli velmi nízkým mzdám ve srovnání s jinými ekonomickými odvětvími. Maloobchodní sektor byl také svědkem fúzí a akvizic obchodních řetězců a dokonce i bankrotů, což jej činí vysoce nestálým.

Hustota unie je velmi nízká, činí 1,7 procenta. Neexistují žádné zděděné odbory, protože všechny velké maloobchodní společnosti byly založeny na rumunském trhu jako společnosti na zelené louce, ale míra odborů se značně liší. Mezi většími společnostmi jsou domácí vlastníci často otevřeně nepřátelští k odborům, takže je jednou z prvních zpráv, které noví zaměstnanci dostávají, je, že se neměli pokoušet odbory organizovat. V pobočkách nadnárodních společností také existují značné rozdíly v úrovni odborů. Pouze čtyři z předních 26 maloobchodních nadnárodních společností v Rumunsku mají odbory, některé akceptovaly odborovou organizaci až poté, co čelily tlaku národního maloobchodního odborového svazu podporovaného mezinárodními organizacemi, jako je UNI Global.

Od roku 1991 se rumunské odbory vytvořené na podnikové úrovni spojily a vytvořily sektorové odbory. Federația Sindicatelor din Comerț (FSC; Trade Union Federation of Commerce) pokrývá celý sektor se členy v Carrefour, Selgros a Metro spolu se čtyřmi dalšími menšími přidruženými odborovými organizacemi z řad prodejců automobilů, knihkupectví a logistiky. S celkovým počtem asi 15 000 členů FSC nedosahuje práhu reprezentativnosti, pod kterým musí členové odborů tvořit alespoň 7 procent všech zaměstnanců v odvětví, jak je stanoveno v zákoně o sociálním dialogu z roku 2011.

Před zákonem z roku 2011 se na zaměstnance v maloobchodním sektoru vztahovala sektorová dohoda, ale v následujících letech nebyla žádná podepsána. To vedlo k vysoce roztržitémú mzdové politice s konečnou ochranou národní minimální mzdy. Podle údajů shromážděných národní odborovou konfederací byly všechny kolektivní smlouvy platné k roku 2021 v maloobchodním sektoru (celkem 1950) podepsány na podnikové úrovni (BNS 2022). Vezmeme-li v úvahu nízkou míru odborové organizace v maloobchodních společnostech a nedostatek reprezentativních odborů, můžeme dojít k závěru, že tyto kolektivní smlouvy byly pravděpodobně jednostranně uloženy vedením, aby splnily formální požadavky, a podepsány spíše zástupci zaměstnanců než odborovými předáky. Podle údajů BNS bylo ze všech aktivních kolektivních smluv v roce 2021 v Rumunsku 84 procent podepsáno se zástupci zaměstnanců, zatímco pouze 13 procent bylo podepsáno s odbory na podnikové úrovni a pouhých 3 procenta s odvětvovými odbory.

Maloobchodní společnostem se podařilo založit reprezentativní organizaci Federația Patronală a Rețelelor de Comerț (FPRC; Organizace zaměstnavatelů velkých maloobchodních řetězců), která zahrnuje všechny přední maloobchodní společnosti uvedené v tabulce 7.1. To neodráželo otevřenost vůči kolektivnímu vyjednávání, protože mnoho předních společností přijalo protiodborové postoje. Motivuje je spíše strukturální a institucionální síla, kterou mohou využít při lobování u vlády a dalších státních institucí. Mohou také využít tento organizační rámec ke koordinaci svých strategií v oblasti sociálního dialogu a k začlenění decentralizace kolektivních smluv.

Sociální dialog v maloobchodním sektoru vážně brzdí vysoká fluktuace zaměstnanců. Žádné oficiální údaje nejsou k dispozici, ale podle rozhovorů s odbory

u vedoucích, běžný zaměstnanec v maloobchodech obvykle nezůstává na stejném pracovišti v průměru déle než devět měsíců (rozhovor 7.1). Pro odbory je proto obtížnější budovat dlouhodobé členské vztahy s pracovníky a přesvědčovat nové zaměstnance o dlouhodobých výhodách kolektivní akce. Práce v maloobchodním sektoru bývají pro studenty spíše na základní úrovni než na práci, se kterou si budují kariéru.

Organizační rozptýlenost sektoru ovlivňuje také hodnocení alternativních strategií pro hledání lepších pracovních míst ze strany zaměstnanců. Čím vyšší je míra rozptýlenosti, tím větší jsou příležitosti k nalezení alternativních pracovních míst, díky čemuž je odchod atraktivnější. Větší rozptýlenost zároveň znamená pro odbory menší příležitosti k nastolení solidarity napříč odvětvím a k prosazování vyváženého sociálního dialogu.

Údaje v tabulce 7.1 ukazují, že maloobchod je mnohem rozptýlenější než automobilový průmysl v důsledku velmi velkého počtu malých a středních maloobchodních společností a homogenního regionálního rozložení, což zvyšuje příležitosti pro uchazeče o zaměstnání v tomto specifickém odvětví. Ve srovnání s tím je automobilový sektor koncentrovanější. Přestože je počet velkých společností větší než v maloobchodě, heterogenní regionální rozložení a vysoká vertikální závislost firem na automobilkách snižuje možnosti zaměstnanců najít mnoho alternativních zaměstnání ve společnostech, které si navzájem konkurují o zaměstnance.

Tabulka 7.1 Top 10 maloobchodních a automobilových společností v Rumunsku podle země, zaměstnance zastoupení, zaměstnanci a obrát, 2020

| Maloobchodní Společnost | Členská země | Obchodní unie/ EWC | Zaměstnanci (leden 2020) | Roční obrát (leden 2020, miliony lei) |
|--|--------------|--------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Kaufland Rumunsko SCS/ Lidl Discount SRL | Německo | Ne/Ne | 20 000 | 11 877 |
| Profi Rom Food SRL | Rumunsko | Ne/Ne | 16 277 | 7 264 |
| Carrefour Rumunsko/ Artima/Supeco | Francie | Ano ano | 14 400 | 8 160 |
| Dedeman SRL | Rumunsko | Ne/Ne | 12 000 | 8 217 |
| Auchan Rumunsko SA | Francie | Ano ano | 11 000 | 5 480 |
| Mega Image SRL/Ahold Delhaize NV | Nizozemsko | Ne/Ano | 9 000 | 6 650 |
| Penny Market - REWE Rumunsko SRL | Německo | Ne/Ne | 4 716 | 3 961 |
| Selgros Cash & Carry SRL Německo | | Ano ne | 4 460 | 3 831 |
| Cora - SC Rumunsko Hypermarche SA/Groupe Louis Delhaize | Belgie | Ne/Ne | 3 500 | 1 723 |
| Metro Cash & Carry Rumunsko SRL | Německo | Ano ano | 3 400 | 5 824 |
| Celkem 10 nejlepších společností | | | 98 753 | 62 987 |
| Celkový sektor | | | 887 000 | 671 873 |

Aurelian Muntean

| Automobilový průmysl společnost | úředi | Obchodní unie/ EWC | Zaměstnanci (leden 2020) | Roční obrat (leden 2020, miliony lei) |
|--|----------------------|-----------------------|-----------------------------|--|
| Continental Automotive/ Contitech/Vitesco | Německo | ž ádné ano | 18 119 | 15 474 |
| Groupe Renault Rumunsko Francie | | Ano ano | 17 900 | 31 199 |
| Šije Rumunsko SRL/ Sumitomo Electric Bordnetze SRL | Japonsko/ Německo | Ano ano | 12 413 | 1 982 |
| Leoni Wiring Systems SRL Německo | | Ano ano | 11 842 | 2 723 |
| SC Draxlmaier Automotive SRL | Německo | Ano ne | 10 007 | 984 |
| Autoliv Romania SRL | Švédsko | ž ádné ano | 8 581 | 3 899 |
| Bosch Automotive/Bosch Služ by | Německo | ž ádné ano | 8 520 | 6 529 |
| Yazaki Romania SRL | Japonsko/ Německo | ž ádné ano | 8312 | 2 677 |
| Adient Automotive Rumunsko SRL | USA/Irsko č./č | | 5 437 | 1 948 |
| Ford Rumunsko | USA/ Německo | Ano ano | 5 300 | 10 305 |
| Celkem 10 nejlepš í ch společností | | | 106 431 | 77 720 |
| Celkový sektor | | | 225 000 | 127 493 |

Zdroj: Údaje sestavené z Národní ho statistického institutu (<http://statistici.inse.ro:8077/tempo-online/>), Ministerstva financí (<https://mfinante.gov.ro/domenii/informatii-contribuabili/persoane-juridice/info-pj-selectie-dupa-cui>), Národní úřad obchodní ho rejstří ku (sestaveno z riscu.ro) a ETUI Brusel (www.etui.org).

4.1 Real (Auchan Rumunsko): Přez ítí sociální ho dialogu během fúze a akvizice

Jednou z akvizic, která měla významný dopad na pracovní vztahy, je pří pad maloobchodní ch prodejen Real. Dř í ve dceř íná společnost Metro AG, německé společnosti s maloobchodní mi aktivitami, Real vlastnila v Rumunsku 25 obchodů s celkem asi 9000 zaměstnanci v době největší ho rozkvětu. Ví ce než polovina zaměstnanců společnosti Real byla organizována v odborech, což z ní v roce 2010 učinilo jednu z nejmocnějš í ch takových organizací v maloobchodní m sektoru. V roce 2012 však francouzský maloobchodní řetězec Auchan Group zí skal 91 obchodů Real s ví ce než 20 000 zaměstnanců v Polsku, Rusku, na Ukrajině a v Rumunsku. V okamž íku akvizice 20 obchodů Real z Rumunska (zbytek byl uzavřen) zaměstnanci Auchan Romania již nebyli organizováni v odborech, protož e mí stní vedení dceř íné společnosti bylo proti jakékoli formě kolektivní ho vyjednávání (rozhovor 7.1). Integrace odborově organizovaných zaměstnanců v obchodech Real do neorganizovaného maloobchodní ho řetězce Auchan by znamenala otevření dveř í odborové organizaci pro všechny zaměstnance, což je krok, který vedení Auchanu po akvizici nechtělo akceptovat.

Proto předchozí existence silné odborové organizace není v ž ádném pří padě zárukou přez ítí odborů během protiodborových fúzí , navzdory důkazům jinde, ž e zaměstnanci

mají větší příležitosti vstupovat do odborů v již odborově organizovaných společnostech, které jsou součástí privatizací, fúzí nebo akvizic. Existence organizace zastupující pracovníky je obecně vnímána místními manažery jako překážka jejich schopnosti dosahovat ekonomických cílů stanovených ústředím, protože ve vně mají vyšší náklady vyplývající z kolektivního vyjednávání. Vedení preferuje řídit sociální dialog jmenování zástupců zaměstnanců a formální mizivání m souhlasu zaměstnanců s nimi. Slovy jednoho specialisty:

Místní vedení dosáhne cílů snadněji, pokud v okolí nejsou odbory, ale pouze zástupci zaměstnanců, kteří jsou nominováni místním vedením a voleni zaměstnanci. Díky tomu může kolektivní vyjednávání zabrat pouhé dvě hodiny včetně oběda na rozloučenou, zatímco odbory by vyjednávaly mnohem déle a mnohem tvrději. (Rozhovor 7.1)

Akvizice obchodů Real společností Auchan velmi brzy změnila preference sociálního dialogu vedení prodejen Real v Rumunsku poté, co se dostaly pod dohled zemských manažerů společnosti Auchan.

Brzy po akvizici byli odboroví předáci odvoláni a odborová organizace tak zrušena. Bývalí členové odborů, kteří společnost neopustili, pokračovali ve svém boji za kolektivní akci za účelem reorganizace odborů. S pomocí FSC oslovili UNI Global Union, která najala specialistu na pracovní vztahy, aby případ prošetřila, a také předložila zprávu Světové bance, která společnosti Auchan poskytla úvěrový kapitál ve výši 340 milionů dolarů na její program expanze (Macvicar 2014). Tváří v tvář protiodborovým postojům místního vedení a bez jakékoli podstatné podpory ze strany národních institucí nebo zákona podporujícího odborovou organizaci nebo chránící iniciativy odborových organizací a zástupce odborů před odvetou ze strany manažerů bylo strategií najít externí spojení. Mezinárodní odborové svazy, jako je UNI, byly efektivnější při vyvíjení tlaku na národní vedení Auchanu tím, že apelovaly na vlivné zainteresované strany a mezinárodní organizace (rozhovor 7.1).

Členové byli úspěšní v přinucení společnosti, aby přijala vytvoření odborové organizace, ale měli omezený úspěch v rozvoji solidarity a zvýšení počtu členů. Od roku 2021 vstoupilo do obnovené odborové organizace méně než 100 zaměstnanců z přibližně 11 000. Neodborové zaměstnanci nebylo možné kontaktovat a popovídat s nimi, takže může předpokládat, že je jedno možné vysvětlení malého počtu členů pramenící z předchozí protiodborové kampaně a tlaku, který tamní manažeré dokázali vyvinout.

Mezinárodní rámcové smlouvy mohou poskytnout další podporu zaměstnancům v dceřiných společnostech nadnárodních společností. Například Auchan podepsal v roce 2017 mezinárodní rámcovou smlouvu s UNI Global. Dohoda obsahovala institucionální mechanismy pro informování všech místních manažerů a vedoucích dceřiných společností o přijetí nových pravidel sociálního dialogu společností, která by umožnila kolektivní vyjednávání a svobodu sdružování. Přesto si místní odboroví předáci a zaměstnanci stěžují na to, že jsou zřídka informováni o těchto globálních rámcových dohodách, které zavazují signatářské nadnárodní společnosti rozšířit model sociálního dialogu a standardy zaměstnávání na zaměstnance ve všech dceřiných společnostech.

Mít ve firmě odborovou organizaci nemusí nutně znamenat vyšší mzdy.

Může poskytnout větší jistotu zaměstnání, ale ve vysoce volatilním a konkurenčním sektoru může každá velká společnost, i když není odborovou organizací, která platí lepší platy, snižovat přitažlivost zaměstnanců vstupovat do odborů. Podle specialisty na pracovní vztahy v maloobchodě (rozhovor 7.1) však existence odborů poskytuje zaměstnancům větší svobodu. Už nepodléhají manažerskému zneužívání. Maloobchodní společnosti v Rumunsku (jako Carrefour, Metro a Selgros), které umožňují zaměstnancům sdružovat nízké mzdy v odvětvích za účelem jistoty zaměstnání. Naproti tomu maloobchodní společnosti, které zaujímají protiodborové postoje (např. Kaufland a Lidl, Auchan a Dedeman), mají tendenci vyplácet lepší mzdy, ale na druhou stranu přetěžují zaměstnance, u kterých se objeví zdravotní problémy související s prací. To by se mohlo promítnout do nižší míry udržení zaměstnanců ve srovnání s mírou ve společnostech vstřícných k odborům.

Odbory musí přizpůsobit své strategie podmínkám vysoké fluktuace zaměstnanců.

To však může mít vysoké náklady, pokud jde o mobilizaci, koordinaci členství a potenciál pro odvetu managementu kvůli zapojení externích podporovatelů.

Zaměstnanci v rumunských obchodech posílají jednoho delegáta, místopředsedu odborového předáka, do evropské rady zaměstnanců Auchan. Sociální dialog v rámci společnosti je však podmíněn změnou preferencí mezi místopředsedou vedením a úspěšným nadnárodním sociálním dialogem v EWC. Závisí také na obnovení důvěry zaměstnanců, že nebudou čelit odvetě, pokud vstoupí do odborové organizace nebo se zúčastní kolektivní akce zaměstnanců.

V souvislosti s podobnými akvizicemi v rumunském maloobchodním sektoru byl sociální dialog zjevně snadněji navázán jinde. Příkladem je řetězec Billa, člen REWE Group, druhého největšího německého maloobchodního řetězce. Carrefour získal rumunské obchody Billa v roce 2015. Na rozdíl od Auchanu se zaměstnancům v prodejnách Billa, již odborově organizovaných, podařilo po akvizici zachovat kolektivní organizaci.

To se však neobešlo bez počátečního pokusu vedení odborovou organizací rozložit propuštění členů odborů. Na základě zkušeností z Auchanu se FSC rychle obrátila na UNI Global, která měla lepší spojení v centrále Carrefouru.

Na závěr tato případová studie ukazuje, jak může nadnárodní společnost využít slabé právní ochrany. Absence funkčního modelu pracovněprávních vztahů roztržila sociální aktéry nízké náklady na přizpůsobení místopředsedou managementu národnímu modelu a vysoké náklady zaměstnanců na kolektivní organizaci, to vše snižuje roli a efektivitu podnikového a sektorového kolektivního vyjednávání. Výsledkem je špatná ochrana pracovních míst, nižší mzdy a manažerská odvěta vůči odborově organizované pracovní síle. Strategie odborového svazu se soustředila na vytváření aliancí s národními a mezinárodními příznivci a na rozvoj vnitřní solidarity organizace, čímž bylo zajištěno přežití odborového hnutí ve společnosti.

4.2 Selgros Rumunsko: Adaptační sociální dialog

Selgros je maloobchodní řetězec, který provozuje hotovostní a carry hypermarkety ve Švýcarsku, Německu, Rumunsku, Polsku, Francii, Rakousku a Rusku. Obchody jsou provozovány jako dceřiná společnost Transgourmet Holding AG se sídlem v Německu, ačkoli Selgros Romania je plně vlastněna Coop Switzerland, soukromou družstevní společností a jediným akcionářem Transgourmet. Transgourmet má ve všech provozovaných hypermarketech asi 27 000 zaměstnanců. Druhý za německým řetězcem dceřiné společnosti měl rumunský řetězec v roce 2020 více než 4 600 zaměstnanců. Konkurenční úspěch Selgros Romania je zvýrazněn tím, že je jedinou dceřinou společností Transgourmet, ve které byla v roce 2020 vytvořena nová pracovní místa navzdory ekonomickým omezením. Pandemie Covid-19.2

V letech 2001 až 2008 se sociální dialog v Selgros vyznačoval simulovaným kolektivním vyjednáváním řízeným místním vedením bez kolektivní akce organizované zástupci zaměstnanců. Od roku 2008 jsou však zaměstnanci organizováni. Největší odborový svaz s členy ve společnosti, Sindicatul Național Selgros (SNS; Selgros National Trade Union), měl v prosinci 2021 asi 3500 členů tedy míra odborů nad 75 procent. Je druhým největším členem odborů ve FSC.

Zákon z roku 2011 vyvíjel tlak na odbory, aby se reorganizovaly, aby se snížila rozdílná štenost a aby mohly obnovit svou reprezentativnost v souladu s novými přísnějšími zákony. Prahová míra odborové organizace ve výši 50 % + 1 pro reprezentativnost na úrovni společnosti na jedné straně vytvořila kontext pro snížení fragmentace odborů. Kromě toho zvýšil tlak na menší odbory, aby buď zvýšily počet svých členů, sloučily se s většími odbory nebo zanikly. Negativním výsledkem však bylo, že reprezentativní odborové svazy musí udržovat počet svých členů neustále na vysoké úrovni, aby si zachovaly reprezentativnost. Jakýkoli nový konkurenční odbor by to mohl podkopat. To je důvod, proč různí odboroví předáci uvádějí, že managementy se snaží organizovat „žluté“ odbory. Dvojí dopad by to znamenalo ztrátu členství a reprezentativnosti stávající odborových svazů spolu s vytvořením odborů, které by byly vstřícnější vůči managementu.

SNS nastavila různé strategie, aby si zachovala svou reprezentativnost podle nového zákona a měla tak přístup k otevřenosti jednání o kolektivní smlouvě ze strany vedení společnosti. Svaz se zaměřil na zvýšení vnitřní demokracie a informování členů a konzultace s nimi prostřednictvím e-mailu a pošty, ale také zintenzivnil mobilizaci členů v protestních aktivitách. Tyto strategie zvýšily vnitřní solidaritu v rámci odboru a důvěru členů v jeho vůdce a zároveň ochránily organizaci a její vůdce před konflikty s místním vedením. Kromě toho strategie zlepšily legitimitu kolektivní akcí a zvýšily organizační a asociální moc.

2. Podle údajů z rumunského obchodního rejstříku a výroční zprávy Coop Switzerland za rok 2020 (https://report.coop.ch/app/uploads/Coop_GB20_en.pdf).

Na zaměstnance Selgros se vztahuje kolektivní smlouva původně podepsaná v roce 2008, která je výsledkem úspěšné sektorové kolektivní smlouvy. Od té doby je pokrytí kolektivní m vyjednávání m 100%, protože podle zákona o kolektivní m vyjednávání se výhody kolektivních smluv vztahují na všechny zaměstnance ve společnosti, nejen na členy odborů. Kolektivní smlouva byla následně každoročně prodloužována od roku 2010, kdy byla podepsána poslední sektorová smlouva mezi FSC a zaměstnavatelskými organizacemi. Všechny dohody se týkaly pracovních podmínek, pracovní doby, pravidel stanovujících pracovní režim, navýšování mezd v závislosti na počtu odpracovaných let zaměstnanců, příplatků za placenou dovolenou, stravenek a dvojnásobné mzdy za práci o státních svátcích.

Vedoucí představitelé SNS se pokusili navázat spolupráci se svými kolegy v jiných pobočkách a institucionalizovat nadnárodní sociální dialog prostřednictvím Evropské rady zaměstnanců. To se však setkalo pouze s vlažnou podporou. Lídři odsuzují nedostatek nadnárodní solidarity, nedostatek otevřenosti vůči spolupráci s odbory z jiných zemí v rámci stejné nadnárodní společnosti a protekcionistické postoje dceřiných společností a dokonce odborů v těchto dceřiných společnostech. Podle jednoho specialisty:

Nadnárodní solidarita je vyšší, když jsou všechny zúčastněné strany v pořádku. Když se někteří z nich cítí slabší, není prostor pro solidaritu. Když je krize, solidarita je pryč. (Rozhovor 7.4)

SNS se ocitla před složitou situací při vyjednávání o obnovení kolektivní smlouvy na začátku roku 2020. Nouzový stav Covid-19 vyhlášený vládou dne 16. března 2020 vedl k prodloužení předchozí kolektivní smlouvy.

Vedení společnosti nabídlo rychlou ratifikaci nové kolektivní smlouvy výměnou za přijetí drobných zlepšení v zaměstnávání: navýšení mezd o cca 10 procent, malé navýšení hodnoty stravenek a každoroční projednávání kolektivní smlouvy. Více než 80 procent členů odborů nabídlo společnosti odmítnutí s tím, že předpokládali spíše větší nárůst mezd. Vedení jej proto stáhlo, přičemž využilo příznivého kontextu určeného výjimečným stavem, který mimo jiné pozastavil práva na kolektivní vyjednávání.

Podle specialisty mnoho zaměstnanců Selgros litovalo svého počátečního odmítnutí nabídky společnosti, protože vedení využilo nouzového stavu k posílení své tvrdé vyjednávací strategie tím, že naléhalo na změny pracovní doby bez předchozí konzultace a snížení bonusů za přesčas během svátků. Odborový svaz čelil tlaku vedení a členů odborů, kteří požadovali aktivní činnost Odezva.

Řešením bylo vybudovat hybridní a flexibilní strategii, která využila asociální a logistickou sílu, jejíž cílem bylo dostat členy zpět a management do vyjednávací místnosti. Členové obdrželi e-maily a dopisy od vedoucích odborů, v nichž byly uvedeny důvody blokování vyjednávání. Vedoucí představitelé navíc zaslali vrchnímu vedení ústředí dopis s informacemi o problémech se zaměstnáváním v rumunské pobočce. Svaz také apeloval na externí zprostředkování, i když toto

byl odmítnut. Žádná z těchto akcí nebyla úspěšná při stanovení příznivé změny vyjednávací pozice místního vedení, a tak odborový svaz zorganizoval v létě 2020 protest před obchodem Selgros, když švýcarský vedoucí pracovník navštěvoval obchody v Rumunsku. Předseda představenstva byl podle specialisty z protestu v šoku, přesto hodnotil příznivé rozhodnutí odborového svazu nepřizvat na protest média, ale ponechat ho interně.

Tato strategie byla rozhodující. Generálnímu řediteli to ukázalo, že místní odboroví předáci jsou rozumní lidé. Ocenil, že zaměstnanci chtějí problémy řešit v soukromí a v klidu. (Rozhovor 7.4)

Protest shromáždil více než 150 členů odborů ze Selgros a 20 příznivců z odborového svazu Carrefour. V důsledku toho bylo místní vedení pověřeno vrcholovými manažery sjednáním kolektivní smlouvy, kterýžto proces byl ukončen v říjnu 2020. Smlouva nabídla zaměstnancům navýšení mezd ve dvou tranších, jednorázový platový bonus na konci roku, příplatek za dovolenou a konzultace ohledně přesčasů.

Závěrem lze říci, že vnitřní solidarita v rámci odborů, strategie kontroly komunikace se členy, podpora peer odborů a složitá taktika, kterou vedení odborů používá k mobilizaci různých odborových silových zdrojů, vyvolaly příznivou reakci centrály. Ačkoli tyto faktory přinesly pozitivní výsledek pro sociální dialog v rámci společnosti, tato případová studie zdůrazňuje závislost na přítomnosti odolných, flexibilních, odhodlaných a schopných lídrů, vysoké vnitřní solidaritě a otevřenosti mezi vrcholovým managementem. Navíc odhaluje, že fungující sociální dialog je citlivý na firemní postupy a podporu národních předpisů a institucí sociálního dialogu. Náklady na odborovou strategii byly vysoké z hlediska mobilizace, času potřebného ke koordinaci a organizaci hybridních strategií a také vysokého rizika porušení zákona, zejména během pandemie vyvolaného nouzového stavu. Využití flexibilních strategií, i když nákladné, nicméně umožnilo odborovému svazu kompenzovat náklady příjmem z podpory členství i ke spolupráci managementu.

Nedostatek zavedených mechanismů a orgánů nadnárodního sociálního dialogu pro monitorování pracovních vztahů v dceřiných společnostech snižuje předvídatelnost budoucího úspěchu sociálního dialogu na této úrovni. Nedostatek fungujících a efektivních ERZ a mezinárodních dohod mezi odbory a společnostmi spolu s monitorovacími mechanismy k zajištění jejich účinnosti dává prostor pro manažerskou svévoli při řešení požadavků zaměstnanců dceřiných společností.

4.3 Metro Rumunsko: Sociální dialog o závislosti

Metro Romania byla založena jako společnost na zelené louce v roce 1996; vlastněná německou společností Metro AG, byla prvním velkým západoevropským maloobchodním podnikem, který otevřel dceřiné společnosti v postkomunistickém Rumunsku. Do ledna 2022 vlastnila 30 maloobchodních cash and carry

supermarkety³ a od roku 2020 zaměstnávala v Rumunsku přibližně 3 400 zaměstnanců z celkového počtu 98 000 lidí v dalších 23 zemích, mezi které patří vedle Německa především Francie, Rusko, Itálie, Španělsko, Ukrajina, Turecko, Polsko, Česko a Maďarsko.

Pokusy o založení orgánů sociálního dialogu v rumunské dceřiné společnosti sahají až do konce 90. let, krátce po otevření jejich první provozovny. Zaměstnanci z Metro Romania se již dříve ve pokusy založit odborovou organizaci, ale vedení bylo kategoricky proti. Vedení, které vědělo o seznamu zaměstnanců, kteří chtěli založit odborovou organizaci, je všechny propustilo (rozhovor 7.5). To byla významná volba, zvláště v dobách, kdy se odbory těšily politické podpoře a také příznivější atmosféře zaměstnanosti a odborové regulace. To je v rozporu s předpokladem, že před rokem 2011 bylo zavedení rumunského sociálního dialogu mnohem snazší než po roce 2011 podle nového zákona.

Může to být jen jeden příklad, ale poskytuje pohled na neformální podporu (nebo alespoň zavřené oči před nesrovnalostmi), které zahraniční společnosti dostávaly od politiků a centrálních institucí před rokem 2011. Odhaluje také neúčinnost institucí, pravidel a organizace, které měly na starosti nastavení modelu vyvážených pracovněprávních vztahů uprostřed veřejné samolibosti ohledně podpory zaměstnaneckých práv. Předchozí empirické studie (Muntean 2003, 2011) ukázaly, že pracovní vztahy v Rumunsku jsou zvláště nevyvážené ve společnostech na zelené louce, bez ohledu na zdroj jejich kapitálu (domácí nebo zahraniční). Vedení tlačí na zaměstnance, aby se nesdružovali do odborů, organizují „žluté“ odbory, simulují spravedlivé volby zástupců zaměstnanců a podporují přílišnou fragmentaci, aby odbory nebyly reprezentativní.

Metro Romania je jednou z takových společností na zelené louce, ve které se místní vedení přizpůsobilo neformální povaze institucionální reality a právního státu potlačením zaměstnaneckých práv. V důsledku toho byly iniciativy v oblasti odborů vysoce závislé na strategiích vedení dceřiných společností, rozhodnutích vrcholového vedení a nedostatečné institucionální podpoře na národní úrovni.

Teprve po deseti letech se podařilo zaměstnancům Metro Romania vytvořit odbory. V letech 2008 a 2009 požádali o podporu FSC, která měla silnou podporu od UNI Global. Toto a kontakty, které měla UNI Global na vedení ústředí Metro AG Germany, byly klíčem k radikální změně sociálního dialogu v Metro Romania. Podle našich rozhovorů zelená zasláná centrála změnila přístupní vedení k sociálnímu dialogu a umožnila zaměstnancům sdružovat se v roce 2009. To však nic nezměnilo na dlouhodobé neochotě místního vedení spolupracovat s odborovou organizací.

Od roku 2009 existuje v Metro Rumunsko jedna odborová organizace. Od roku 2021 má asi 1700 členů, čímž sotva splňuje zákonnou hranici pro reprezentativnost. V důsledku toho je sociální dialog pod neustálým tlakem blokování. Kromě toho značná volatilita pracovní síly a silná konkurence v maloobchodním sektoru mezi velkými nadnárodními společnostmi hledajícími kvalifikované pracovníky vyvíjí tlak na společnost, která to přenáší na zaměstnance a jejich zástupce. Dále pokles 3. <https://reports.metroag.de/annual-report/2020-2021/servicepages/downloads/files/entire-metro-ar21.pdf>

v míře udržení zaměstnanců znamená, že i odboroví předáci by mohli opustit společnost a hledat lepší platy. V Metro Romania, stejně jako v Selgros Romania, nejsou odboroví vůdci placeni odborovou organizací ani jim není poskytnuto placené uvolnění z povinností na pracovišti, aby řídili odbory; mají tendenci organizovat odbory ve svém volném čase, po pracovní době nebo si berou neplacené volno. To se promítá do nejistoty v organizačním vedení svazu. Jak uvedl jeden dotazovaný odborový předák, když mluví s vůdce z regionálního obchodu odejde za lepší podmínkami v jiném nadnárodním maloobchodu, odborový svaz ztratí členství v tomto regionálním obchodě. Vzhledem k tomu, že Metro Romania má vysokou regionální rozdílnost svých obchodů zaměstnanci a odboroví vůdci mají dodatečné překážky pro jejich kolektivní akce a organizaci.

Vysoká míra fluktuace, která brání organizaci odborů, je odrazem pracovních podmínek a platů, i když se v jednotlivých zemích liší. Zde se zástupce odborů zmínil o „zvýšeném přetížení zaměstnanců“ poté, co Metro Romania provedlo konkrétní soubor změn pracovních podmínek. Potřebné pro manipulaci s velkým množstvím produktů v obchodě a bez automatizace a mechanické podpory „mají tendenci vytvářet profesionální zdravotní problémy“. Kromě toho jsou nyní povinni vykonávat úkoly pokladního při únavě po manipulaci s těžkými břemeny, kdy jsou náchylnější k chybám u pokladny, což vede k výrazným finančním sankcím. V regionálních obchodech na západě po těchto změnách z firmy odešlo více kolegů do jiných obchodních řetězců stejně jako kolegové v Bukurešti a v transylvánských župách. Nicméně „v obchodech na severu odešlo velmi málo kolegů, protože měli méně alternativních zaměstnání“ (rozhovor 7.5).

Od roku 2010 se kolektivní smlouvy na podnikové úrovni řídí stejnými standardy jako v poslední sektorové kolektivní smlouvě z roku 2010. Kolektivní smlouva pro rok 2020 kromě otázek pracovní doby a bezpečnosti práce zahrnovala navýšení mezd, příplatky za přesčasy, roční výkonnostní prémie, finanční podporu speciální sociální příjady, poukazy na dovolenou a bonus na dovolenou. Odborový svaz se tak snažil vyjednat nižší kompenzaci mezd než u jiných velkých konkurentů v maloobchodě (např. dceřiné společnosti Schwartz Group Kaufland a Lidl), kteří agresivně prosazují své lepší platy, aby přilákali kvalifikované pracovníky. Neexistence odvětvové kolektivní smlouvy poskytuje společností malou nebo žádnou pobídku ke spolupráci za účelem snížení mzdového rozdílu mezi nimi. Velmi vysoká rozdílnost odvětví, jak zdůrazňuje tabulka 7.1, znemožňuje sjednání odvětvových dohod, pokud nebudou nejprve snížené prahové hodnoty v zákoně z roku 2011.

Nadnárodní sociální dialog je v Metro AG zajišťován zasedáními evropské podnikové rady zaměstnanců. Zaměstnanci Metro Romania mají v EWC dva delegáty. Efektivitu nadnárodního sociálního dialogu však hodnotí méně příznivě, než se očekávalo. Jeden specialista nám řekl, že schůzky EPR mají velmi malý efektivní dopad na zaměstnance v dceřiných společnostech, protože EPR se příliš zaměřuje na dosažení konsenzu v otázkách napříč různými dceřinými společnostmi. Každý z nich má však specifické problémy na podnikové nebo národní úrovni, které jsou často určovány kontextovými faktory specifickými pro ekonomiku a trh, na kterém dceřiná společnost působí. Naše studie shromáždila řadu důkazů od vedoucích odborů a specialistů na odbory, že v různých EPR (včetně metra) se místní problémy vůbec neřeší; jsou záměrně ponechány místnímu vedení země. Nicméně vzhledem k tomu, že delegáti EWC nastolují problémy, že

nebyly v první řadě řešeny mí stní m vedení m, je těž ké uvěřit, ž e mí stní vedení bude poté schopné nebo ochotné řešit problémy zaměstnanců.

Kromě ní zké efektivity ERZ při řešení mí stní ch problémů delegáti kritizují postoje a nedostatek nadnárodní solidarity mezi vedoucí mi odborových svazů z dceřiných zemí, kteří často zaují mají postoje s cílem chránit zájmy svých vlastní ch členů i za cenu lidí v jiných zemí ch. Ní zké mzdy v dceřiných společnostech v zemí ch na periferii nové vlny, absence řádného zabezpečení na pracovišti a nedostatek efektivní ho právní ho státu a institucí pro monitorování práce představují několik mí stní ch problémů, kterým západoevropští zástupci v EWC nerozumějí. Slovy jednoho zástupce odborů

□ EWC není pro mí stní zálež itosti vůbec už itečné. Je to formální odznak, ž e společnost dodrž uje směrnici. Za poslední ch devět let nebyly na těchto jednání ch řešeny ž ádné mí stní problémy. (Rozhovor 7.5)

Na závěr Metro představuje pří pad nadnárodní korporace, ve které se vedení rumunské dceřiné společnosti přizpůsobilo národní mu modelu pracovněprávní ch vztahů. Odborový svaz je velmi závislý na rámci sociální ho dialogu, který určuje ústředí a mí stní vedení, ale také na vysoké fluktuaci zaměstnanců. Proto odborová předáci přijali strategie zaměřené na sní ž ení nákladů na vedení a členskou základnu, jako je zís kání podpory od mezinárodní ch odborů a pří má jednání s vedení m pobočky.

5. Automobilový sektor

Automobilový sektor se během postkomunismu transformoval, ale historické dědictví převládalo dlouho po změně rež imu. Historie domácí ch rumunských výrobců automobilů sahá až do roku 1957, kdy komunistický rež im vyrobil terénní model Aro dováž ený ze SSSR. Následná spolupráce s francouzskými výrobci v 60. a 70. letech vedla k výrobě vozů Dacia v licenci Renaultu a značky Olcit, vyráběné v licenci Citroenu.

Ní zká kvalita výrobků, nedostatek zdrojů a know-how k udrž ení kroku s technologickým pokrokem a uvádění modelů, které si na zahraniční ch trzích vedly spíše špatně, stejně jako nárůst dováž ených ojetých vozů v 90. třetí národní výrobci automobilů Dacia Pitești, Olcit Craiova a Aro Câmpulung (pro podrobnou historii viz Egresi 2007). Neúspěšné pokusy o úspěšnou privatizaci společnosti Aro vedly v roce 2006 k její mu bankrotu i přes snahu zaměstnanců a odborů o koupi společnosti. Dopad tohoto selhání byl široce pokryt a byl natolik relevantní pro neúspěšný privatizační proces, ž e pří běh byl zdramatizován v uznávaném filmu *Despre oameni și melci* (O šnečí ch a lidech).

Pří mé zahraniční investice do automobilové montáže tvořily v roce 2020 asi 9 procent celkových zásob PZI. Připočteme-li další společnosti z husté sí tě dodavatelů dodávající cí elektroniku, dráty a pneumatiky, je podíl na zásobách PZI téměř

zdvojnásobil. Zahraniční investice dodavatelských společností zvýšily začlenění společností v automobilovém sektoru v Rumunsku (Egresi 2007; Drahokoupil et al. 2019) s 58 různými dodavateli působícími ve 100 výrobních závodech. Sektoru však dominuje hrstka velkých společností, zejména Renault, Ford, Continental a Leoni. Průmysl je geograficky vysoce koncentrovaný s jasnými regionálními rozdíly a shlukováním automobilových společností. Podle zprávy Automotive News (Chappell 2018) z 20 největších dodavatelů automobilových komponentů používaných v evropských továrnách na montáž automobilů mají všichni výrobní závody v Rumunsku a také v dalších zemích v regionu střední a východní Evropy.

Automobilový průmysl je jedním z úspěšných průběhů hospodářského rozvoje Rumunska od počátku 21. století. Dacia se po akvizici v roce 1999 přeměnila na Renaultem na levného velkovýrobce se značným úspěchem v EU. Je největší společností v automobilovém sektoru z hlediska obrátu a hlavními pilíři společnosti v zavádění stíní automobilové výroby. Dacia a další velké nadnárodní korporace v automobilovém průmyslu (tj. s více než 250 zaměstnanci) tvoří 97 procent exportu tohoto sektoru.

V období 2016 až 2018 mělo toto odvětví téměř 240 000 zaměstnanců, ale v roce 2019 došlo ke snížení kvůli nižší vnější poptávce a strukturálním změnám, jako je rostoucí zaměření na vývoj elektrických nebo hybridních vozidel. U některých výrobců komponent se také vyskytly problémy s kvalitou, které vedly ke stažení výrobků z trhu, což zvýšilo finanční tlak na dodavatele. Fúze a akvizice jsou určovány tlakem trhu, bankrotem a zvýšenou poptávkou po komponentech pro použití v nových modelech elektrických vozidel, ale také vysokou úrovní konkurence. To vytváří další nejistoty pro pracovní právní vztahy se změnami v modelu pracovních vztahů, orgánů sociálního dialogu a jistoty zaměstnání.

Automobilové společnosti působící v Rumunsku ve velké míře využívají flexibilních pracovních vztahů stanovených zákonem z roku 2011 tím, že zaměstnávají dočasnou pracovní sílu, čímž mají méně omezení při propouštění. Například německá společnost Kromberg & Schubert, dodávající náhradní díly pro všechny významné výrobce vozidel, zaměstnávala v roce 2016 téměř 10 000 pracovníků ve čtyřech závodech a jednom výzkumném a vývojovém centru v západní a střední Rumunsku. O tři roky později, na konci roku 2019, její celkový počet zaměstnanců klesl na 4200 ve stejných výrobních závodech. Delphi Technologies šla podobně. V roce 2019 zaměstnávala 2 600 zaměstnanců, zatímco o tři roky dříve zaměstnávala přes 10 000. Snížení počtu zaměstnanců o více než 50 procent, které by se za všech okolností považovalo za hromadné propouštění, tedy nebylo doprovázeno aktivní politikou zaměstnanosti a odměňování. To bylo v souladu se zvýšenou flexibilizací pracovních vztahů stanovenou zákonem z roku 2011.

Míra odborové organizace v automobilovém sektoru je asi 20 procent, a to na základě odhadů národních odborů a čísel deklarovaných v souborech zastupování předložených soudům, které mohou být zaujaté směrem nahoru (viz například Guga a Constantin 2017). Od roku 2010 neexistuje žádná sektorová kolektivní vyjednávání ani dohoda. V automobilovém sektoru jsou zaměstnanci z velké části organizováni v IndustriALL-BNS, dříve ve nazývaném Automobilul Românesc (rumunský automobilový odborový svaz), který

má asi 30 000 členů včetně velkých organizací v Renault, Ford, Adient, Timken, Magnetto Wheels, Componente Auto SA a UAMT Oradea. V Leoni se odborový svaz – s 5000 členy v roce 2020 – rozhodl připojit k Federația Națională a Sindicatelor din Industrie (Národní odborový svaz průmyslu) namísto IndustriALL-BNS. Odborové svazy založené zaměstnanci ve dvou dalších automobilových společnostech, SEWS-Sumitomo a Draxlmaier, s méně než 4000 členy dohromady, nevstoupily do žádné z těchto národních odborových organizací. Tato roztržičnost nevyhnutelně oslabuje sociální dialog v odvětví a kolektivní smlouvy na úrovni skupiny.

Několik nadnárodních společností působících v oblasti automobilového průmyslu v Rumunsku založilo evropské rady zaměstnanců. Ve srovnání s nižším počtem ERZ zřízených v maloobchodním sektoru (méně než poloviční počet v automobilovém průmyslu) můžeme konstatovat, že zaměstnanci automobilového průmyslu by měli mít přiměřenou úroveň příjmu k podnikovým rozhodnutím a přiležitost navazovat mezinárodní kontakty a rozvíjet mezinárodní solidaritu s jejich protějšky z jiných dceřiných společností.

To však není vždy případ, jak ukázaly naše rozhovory s odborníky na odbory a delegáty evropských rad zaměstnanců. Zdá se, že je poměrně obtížné rozvíjet mezinárodní solidaritu, když ústřední a místní vedení dávají přednost zachování ERZ jako spíše formálních a neefektivních orgánů sociálního dialogu. Tam, kde jsou delegáti ERZ zástupci zaměstnanců (někdy zaměstnanci vnucují nebo alespoň navrhuje vedení), a nikoli odboroví vůdci, zmenšují se příležitosti k budování mezinárodní solidarity mezi zaměstnanci a organizování sociálního dialogu v dceřiných společnostech, protože je mají méně kontaktů s mezinárodními odbory, a nižší úroveň spolupráce s národními odborovými předáky. To odráží postavení v dceřiných společnostech, ve kterých vedení vyvinulo protiodborové postoje. Navíc, když místní záležitosti nejsou akceptovány vedením centrály jako předmět k diskusi na zasedáních ERZ, což je častější případ, podle našich rozhovorů jsou zaměstnanci z místních poboček a továren v domovské zemi spíše motivováni k tomu, aby si navzájem konkurovali vyšší ziskovostí, vyšší produktivitou, vyšší konkurenceschopností a nižšími mzdovými nároky. Tyto faktory zvyšují rozdíly mezi dceřinými společnostmi a ztěžují nastolení a rozvoj mezinárodní solidarity.

Pandemie Covid-19 zvýšila stres nejen pro výrobce automobilů, ale i pro jejich dodavatele. Na jaře 2020 dodavatelské společnosti požádaly o částečná opatření na podporu v nezaměstnanosti a zároveň dočasně uzavřely výrobu v mnoha závodech v rámci dotačního plánu rumunské vlády.

Reformy z roku 2011 přinesly další důležité a závažnější efekty.

Konkrétně zákon o kolektivních smlouvách z roku 1996 stanovil, že je odpovědností sociálních partnerů, kteří vyjednávají o vnitrostátních dohodách, určit, jak mají být ustavena odvětví, v nichž se kolektivní smlouvy vztahují.

Tyto sektory byly použity jako měřítko pro hodnocení reprezentativnosti sektorových a národních odborů a organizací zaměstnavatelů. Po zákonu z roku 2011 je to však nyní vláda, kdo rozhoduje o složení každého sektoru. Vláda proto rozmělnila homogenitu sektorových dohod. Například klíčový benchmark používaný pro hodnocení reprezentativnosti odborů a zaměstnavatelských organizací z automobilového sektoru zahrnuje nejen výrobce automobilů a

jejich dodavatelé, ale také stavitelé lodí a lodí, výrobci systémů ústředního topení, výrobci letadel a kosmických lodí a společnosti vyrábějící různé další nástroje a stroje (např. traktory a soustruhy). Kromě toho nezahrnuje společnosti vyrábějící pneumatiky (Continental, Michelin a Pirelli), které jsou oficiálně zahrnuty do chemického průmyslu spolu se společnostmi vyrábějícími hnojiva.

5.1 Ford Romania: Adaptační sociální dialog

V roce 2007 koupila společnost Ford Motor Company státní akcie (přes 72 procent) Automobile Craiova za 57 milionů eur. Následoval prodej většinového podílu v bývalém výrobci vozidel Olcit jihokorejské společnosti Daewoo a poté částečná renacionalizace, když Daewoo zkolabovalo, přičemž ostatní části jeho provozu motorových vozidel převzal General Motors. Ford Romania byl oficiálně založen na začátku roku 2008, kdy společnost převzala kontrolu nad bývalým závodem Daewoo. Ve stejném roce Evropská komise zjistila, že rumunská vláda nabízí Fordu nezákonnou nepřímo státní podporu ve výši asi 27 milionů eur na nákup akcií Automobile Craiova za zvýhodněnou cenu výměnou za zvýšení celkového počtu zaměstnanců na 7000. koupil Automobile Craiova, bylo zaměstnáno asi 4 000 lidí, ale od ledna 2022 se počet zvýšil na asi 6 200.

Roční výrobní kapacita závodu se zvýšila z 50 000 vozů v roce 2015 na 163 000 v roce 2021.

Jelikož závod Ford v Rumunsku nebyl společností na zelené louce, sociální dialog v nové společnosti zdědil zavedené odbory a orgány kolektivního vyjednávání. V Daewoo Rumunsko působily dva reprezentativní odborové svazy, signatáři kolektivní smlouvy, která byla platná v okamžiku, kdy Ford koupil závod. Zaměstnanci poté vytvořili nový, jednotný odborový svaz Sindicatul Ford Automobile Craiova (SFAC, Odborový svaz Ford Craiova), který měl v roce 2021 asi 5700 členů. Míra odborů je tak přes 90 procent.

Ve srovnání se sektorovými kolektivními smlouvami došlo ve firemních smlouvách podepsaných po roce 2010 ke snížení benefitů pro zaměstnance, včetně prémie na základě praxe a rozdílů v penzijních příspěvcích a benefitech souvisejících s pracovní zátěží. Podle místních specialistů, s nimiž jsme se dotazovali, se od roku 2011 ve firmě oslabil vyjednávací pozice odborů (Rozhovor 7.6).

V roce 2017 zorganizoval odborový svaz protest s cílem přimět místní vedení, aby nabídlo vyšší zvýšení mezd. Protest byl způsoben především záměrem vlády převést placení sociálních příspěvků ze zaměstnavatele na zaměstnance. Podle novinových zpráv (Dobrescu 2017) se zaměstnanci domnívali, že společnost chtěla podmínit zvýšení hrubé mzdy nižšími příplatky za přesčasy a výkonnostními bonusy v důsledku nového projednání vyplývajícího z převodu příspěvků. Kromě toho někteří zaměstnanci požadovali, aby odboroví předáci již nebyli placeni společností Ford, ale byli najímáni a placeni výhradně členy odborů, aby tak zvýšili odpovědnost a přerušili veškeré potenciální problémy vedení.

na odborové předáky. Vedení společnosti po nových jednáních akceptovalo požadované zvýšení mezd výměnou za podpis dvouleté kolektivní smlouvy.

Naši dotazovaní zdůraznili, že pokud jde o sociální dialog, společnost rozhodla o všech opatřeních, která mají být přijata v závodě pro bezpečnost na pracovišti během pandemie Covid-19, pouze po konzultaci s odborovými předáky. Rovněž uvedli, že pokud jde o nadnárodní sociální dialog, vyšší vedení Fordu skutečně povzbudilo odborové předáky v dceřiných společnostech, aby zařadili místní záležitosti na agendu EPR, do které Ford Romania vysílá dva zástupce.

Počátkem roku 2022 Ford Motor Company oznámila, že Ford Romania bude prodána za 575 milionů eur společnosti Ford Otosan, společnému podniku z Turecka, ve kterém Ford Motor Company a Koç Holding oba vlastnily 41 procent, zbytek držíeli drobní akcionáři. Transakce byla prezentována jako převod aktiv za účelem zlepšení výroby (dodávka Ford Courier by se přesunula do Craiova) a konkurenceschopnosti (prostřednictvím plánů na výrobu elektrických vozidel), ale existují nejistoty ohledně pracovněprávních vztahů. Zatím není jasné, co se bude dít ohledně sociálního dialogu v rámci společnosti, zda dojde ke změně místního vedení, zda bude zachováno místo Ford Romania v EWC Ford a zda budou zástupci zaměstnanců Ford Romania konzultováni společností. Správní orgány Ford Otosan.

Závěrem lze říci, že přizpůsobení Fordu sociálnímu dialogu a pracovním vztahům, které již byly navázány v závodě v Craiově, mělo pro zaměstnance spíše pozitivní účinky. Také odbory se musely přizpůsobit, aby lépe využily nadnárodní sociální dialog, i když ne vždy byly dohody členy přijaty bez vnitřní debaty a odporu. Odbory využily svého aktivního členství a poměrně nízké úrovně fluktuace zaměstnanců v automobilovém průmyslu k rozvoji úspěšných strategií sociálního dialogu. Přestože jejich strategie zvyšovaly náklady díky aktivnímu nástrojům vyjednávání, jako jsou protesty, ale také v důsledku potenciálního vnitřního dialogu, odbory se úspěšně přizpůsobily korporátním změnám ve společnosti.

5.2 Michelin Rumunsko: Sociální dialog o závislosti

Michelin Romania byl založen v roce 2001 poté, co francouzská společnost koupila dvě domácí továrny na pneumatiky od Tofan Group. Od ledna 2022 vlastní tři závody (dva vyrábějí pneumatiky, zatímco třetí vyrábí kovové dráty pro kordy používané při výrobě pneumatik) a zaměstnává asi 4400 pracovníků. Vyrábí pneumatiky jako komponenty pro všechny významné výrobce automobilů, ale také jako náhradní díly pro aftermarket. Michelin Rumunsko je součástí skupiny Michelin, která má po celém světě asi 127 000 zaměstnanců.

Zaměstnanci Michelinu Romania jsou organizováni ve čtyřech odborových svazech. Tato vysoká rozdílnost je dána rozdílnými regionálními úmístěními a specializací na činnost místních továren, osobními spory mezi odborovými předáky a

4. <https://www.reuters.com/markets/europe/ford-sell-romanian-plant-turkish-jv-2022-03-14/>

strategie vedení udržet zaměstnance roztržitě. Dohromady měly tyto čtyři odborové svazy v roce 2021 asi 2350 členů, přičemž žádný z nich nesplňoval zákonnou hranici pro reprezentativnost. 800 bývalých líčků v řídicích kancelářích (v hlavní městě) nevstoupilo do žádné dělnické odborové organizace, ale volilo zástupce zaměstnanců. Některé z dělnických odborů byly založeny se soudní pomocí a konzultací s národními odborovými vůdci, protože místní vedení se jinak zdráhalo zaměstnancům odbory povolit.

Řekli nám a národnímu odborovému předákoví, který nás doprovázel, že my [zaměstnanci] nepotřebujeme odbory, protože máme všechna zaměstnanecká práva, která můžeme mít i bez odborů. Kromě toho manažer země a manažer lidských zdrojů odmítli osvobodit vedoucí odborů od běžných činností souvisejících s prací. Francouzští manažeré projevili jasné protiodborové postoje. Vedení společnosti podpořilo vystoupení jednoho člena výkonného výboru odborů a založení nové odborové organizace. Říkají nám, že nemůžeme dostávat vyšší platy, protože nastavení mezd je v souladu s průměrnými platy v Rumunsku. (Rozhovor 7.3)

Vedení dceřiné společnosti se tak úspěšně přizpůsobilo místnímu modelu pracovněprávních vztahů. Se slabými odbory postrádající reprezentativnost je sociální dialog řízen vedením. Podmínky zaměstnávání jsou proto do značné míry určovány dobrou vůlí managementu a zdá se, že jsou inspirovány snahou udržet nízké výrobní náklady, včetně udržování zaměstnaneckých výhod na nejnižší možné úrovni. Udržování nízkých mezd – minimální mzda je pouze o 200 lei vyšší než národní minimální mzda – však zvyšuje fluktuaci pracovníků. Podle našich dotazovaných zůstávají mladší /noví zaměstnanci ve společnosti jen několik měsíců, než odejdou buď do jiných místních společností, nebo migrují do západních zemí. Nízká míra udržení zaměstnanců negativně ovlivňuje stabilitu členství v odborech, takže kolektivní akce, jako je stávka nebo protest, je téměř nemožná.

Zaměstnanci v dceřiné společnosti jsou zastoupeni v orgánech nadnárodního sociálního dialogu, jako je EWC, třemi delegáty, kteří zastupují vedení dceřiné společnosti a dvou z tří místních závodů. Někteří místní odboroví předáci, kteří nejsou členy EPR, považují schůzky za minimální. Uvádí se, že místní delegáti ERZ často odmítají sdílet informace ze schůzí ERZ z důvodu důvěrnosti diskusí. Místní odboroví vůdci si navíc stěžují na nedostatek nadnárodní solidarity ze strany odborových vůdců v jiných dceřiných společnostech Michelinu, což omezuje efektivitu při řešení místních problémů na nadnárodní úrovni v EPR.

Když jsme chtěli v Michelinu Rumunsko rozpoutat konflikty, odbory z Francie, Německa nebo východoevropských dceřiných společností Michelinu nám odmítly pomoci. Odborový nacionalismus je zřejmý mezi hlavními i periferními odborovými vůdci, se kterými jsme se ve skupině setkali. (Rozhovor 7.3)

Závěrem lze říci, že sociální dialog v Michelinu v Rumunsku bývá vysoce závislý na dobré vůli managementu. Tato závislost se zvyšuje fragmentací

zaměstnanců a jejich odborových zástupců. Mí stní zaměstnanecké vztahy jsou zcela závislé na firemních strategiích a tlaku mí stní vedení na zvýšení ziskovosti závodů dceřiné společnosti. Odborové svazy se tomuto kontextu vysoké konkurence uvnitř skupiny přizpůsobily; upřednostňují strategie s poměrně nízkými náklady, jako je spolupráce s členskou základnou a mí stní médií a také získávání podpory národní odborové federace při kolektivním vyjednávání.

6. Závěry

Rumunská ekonomika je stále vysoce závislá na přímých zahraničních investicích. Zpočátku se nadnárodní společnosti často snažily co nejlépe přizpůsobit pracovní vztahům v Rumunsku té doby, ale později se spíše pokusily ohnout model sociálního dialogu a pracovní vztahů tak, aby vyhovoval jejich ekonomickým zájmům. V roce 2011 úspěšně využily protikrizového kontextu k tomu, aby přesvědčily vládu a politiky k mnohem flexibilnějšímu pracovnímu vztahům, což znamenalo snížení ochrany zaměstnanců, méně práv odborů a decentralizaci sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání. Jejich nadvláda nad financemi, trhy a know-how téměř ve všech ekonomických sektorech, s výjimkou veřejného sektoru, jim umožnila vybudovat si pevně dominantní postavení v sociálním dialogu.

Pouze v privatizovaných, dříve ve státem vlastněných společnostech a ve veřejných institucích by pracovní vztahy mohly zahrnovat fungující orgány sociálního dialogu. Předchozí založení odborů je určující pro úspěch sociálního dialogu v soukromých i veřejných společnostech. Vývoj sociálního dialogu a organizační rozvoj odborů (stejně jako organizací zaměstnavatelů) však nebyl homogenní. Místo toho existují velké rozdíly ve strategiích a reprezentaci.

Ekonomické podmínky mohou kolísat, přičemž i regiony a ekonomické sektory vykazují dlouhodobou rozdílnost nebo jinak koncentraci firem.

S využitím údajů z hloubkových rozhovorů s odborovými specialisty a zástupci zaměstnavatelů tato kapitola zkoumala rozdíly v odborech a ve strategiích odborů. Využila případové studie, aby se podívala na detaily nadnárodních korporací v maloobchodním a automobilovém sektoru a vysvětlila roli, kterou hrají ekonomické, institucionální, organizační a strukturální faktory při změně postojů nadnárodních korporací k sociálnímu dialogu v jejich dceřiných společnostech.

Vysoká rozdílnost v hospodářském odvětví zesiluje podstatné účinky kolísání zaměstnanosti v důsledku nízké ochrany zaměstnanosti. Ekonomická rozdílnost snižuje vyhlídky odborů na organizaci. Zvyšuje také parazitující efekty protiodborových společností, které neinvestují do ochrany zaměstnanců prostřednictvím sociálního dialogu, ale jednoduše přitahují kvalifikovanou pracovní sílu prostřednictvím nabídky vyšších mezd.

Nadnárodní společnosti dělají vše, co je v jejich silách, aby vytvořily nejpříznivější ekonomický ekosystém a zavedly svůj vlastní model podnikového řízení a sociálního dialogu, který znají a mohou jej ovládat. Přesto, jak ukázaly tyto případové studie, je časté ohýbání pravidel

nadnárodní společnosti dávají přednost tomu, aby přizpůsobily své podnikové řízení národnímu modelu pracovních vztahů. V případech reorganizace, fúze nebo akvizice jsou sociální dialog a pracovní vztahy v dceřiných společnostech nadnárodních společností často revidovány a pravidelně resetovány. Odbory musí neustále přizpůsobovat své strategie, aby vyhodnotily nejlepší cestu k vyjednávání a rozvoji efektivních vztahů s novým vedením.

Na druhou stranu se management často snaží utvářet (ne)rovnováhu sil a postupů ve svůj prospěch nebo odbory úplně eliminovat. Tato strategie má v Rumunsku větší šance na úspěch kvůli sociálnímu dialogu a pravidlům pracovních vztahů, která jsou výhodnější pro zaměstnavatele než pro zaměstnance sdružené v odborech. Navíc, protože ohýbání pravidel není v Rumunsku výjimkou, zaměstnavatelé systematicky tlačí na jejich změnu, aby vyhovovala jejich vlastním zájmům.

Meziodvětvová solidarita mezi odbory a zaměstnanci se po roce 2011 vytratila. Na jedné straně nové předpisy dotlačily odbory na pokraj přežití, poskytly zaměstnavatelům značné vyjednávací výhody a přesunuly klíčové těžší vyjednávání na úroveň společnosti. Na druhé straně nový kontext vyvíjel tlak na místní odbory, aby se pokusily znovu objevit strategie zahrnující posílení vnitřní demokracie, hledání příležitostí, kde mohou, a vývoj nových strategií, které kombinují nákladné nástroje, jako jsou protesty a spojenectví s méně nákladnými, jako je jako podpora mezinárodních odborů a kampaní ve veřejných médiích. Zdá se, že první strategie a výsledky fungují efektivněji v méně nepřátelských společnostech, zatímco ty druhé mají tendenci být užitečnější ve firmách s protiodborovými manažerskými postoji.

Reference

- Adăscăliței D. a Guga S. (2015) Vyjednávací agentura a struktura: strategie organizace odborů v nepřátelském prostředí, *Hospodářská a průmyslová demokracie*. <https://doi.org/10.1177/0143831X15578157>
- Adăscăliței D. a Guga Ș. (2016) Shrnutí krize: Víceúrovňová analýza rumunského odborového hnutí, diskusní dokument č. 39, Středoevropský institut studií práce (CELSI). http://celsi.sk/media/discussion_papers/CELSI_DP_39_3.pdf
- Muntean A. (2019) Odborové strategie ve věku úspor: Rumunský veřejný sektor v komparativní perspektivě, *European Journal of Industrial Relations* 25 (2), 113–128. <https://doi.org/10.1177/0959680118783588>
- Bechter B., Brandl B. a Meardi G. (2012) Sektory nebo země? Typologie a úrovně analýzy ve srovnávacích průmyslových vztazích, *European Journal of Industrial Relations* 18 (3), 185–202. <https://doi.org/10.1177/0959680112452691>
- Begega SG a Aranea M. (2018) Založení evropského systému průmyslových vztahů: Stále ve výstavbě nebo honím za chimérou?, *Employee Relations*, 40 (4), 600–616. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2017-0151>
- Berend I. (2009) Od sovětského bloku k Evropské unii: Ekonomické a sociální transformace střední a východní Evropy od roku 1973, Cambridge University Press.
- BNS (2022) Analiza diagnostic a dialogului social in Romania, Blocul National Sindical.

- da Costa I., Pulignano V., Rehfeldt U. a Telljohann V. (2012) Nadnárodní jednání a evropeizace průmyslových vztahů Potenciál a překážky, *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2), 123–37. <https://doi.org/10.1177/0959680112440756> De Spiegelaere S. a Jagodziński R. (2019) Slyší nás někdo? Přehled roku 2018 průzkum zástupců EWC a SEWC, ETUI.
- Delteil V. a Kirov V. (2017) Budování a přetváření sociálního dialogu v zemích střední a východní Evropy: od formálního evropeizace do nových závislostí v Bulharsku a Rumunsku, v Delteil V. a Kirov V. (eds.) *Pracovní a sociální transformace ve střední a východní Evropě: evropeizace a mimo ni*, Routledge, 185–206.
- Dobrescu P. (2017) Protest spontan al angajaților Ford Craiova, nemulțumiri de negocierile din contractul colectiv de muncă. *Libertatea*, 21.12.2017. <https://www.libertatea.ro/stiri/protest-spontan-al-angajatilor-ford-craiova-nemultumiri-de-negocierile-din-contractul-colectiv-de-munca-2085158>
- Drahokoupil J., Guga Ș., Martišková M., Pícl M. a Pogátsa Z. (2019) Budoucnost zaměstnanosti v automobilovém sektoru, Friedrich Ebert Stiftung.
- Egresi I. (2007) Příjem zahraniční investice do země, která nedávno vstoupila do EU: Případ automobilový průmysl v Rumunsku, *Eurasijská geografie a ekonomie*, 48 (6), 748–764.
- Fina S., Heider B. a Raț C. (2021) România inegală. Disparitățile socio-economice regionale din România, Friedrich Ebert Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/bukarest/18051-20210623.pdf>
- Geppert M. a kol. (2014) Pracovní vztahy v evropských hypermarketech: Domovská a hostitelská země vlivy, *European Journal of Industrial Relations*, 20 (3), 255–271. <https://doi.org/10.1177/0959680113519186>
- Guga S. a Constantin C. (2017) Analiza impactului noii legislații a dialogului social adoptate în 2011, Ediția a II-a, Asociația Conect.
- Guga Ș., Spataru M. a Chelaru D. (2018) Situația salariatilor din Romania, Syndex.
- Hirschman A. (1972) *Odchod, hlas a loajalita: Reakce na pokles firem, organizací a států*, Harvard University Press.
- Köhler, HD., Begega SG a Aranea M. (2015) Tři dekády evropských podnikových rad: kvantitativní hodnocení, *Varšavské fórum ekonomické sociologie*, 6 (1), 49–74.
- Lévesque, C. a Murray G. (2010) Pochopení moci odborů zdroje a schopnosti pro kapacita obnovy odborů *Transfer*, 16 (3), 333–350. <https://doi.org/10.1177/1024258910373867>
- Macvicar S. (2014) Program expanze Auchan získává podporu Světové banky, obchodní investor Průvodce, 05.06.2014. <https://businessinvestorguide.com/countries/russia/auchan-expansion-programme-gets-world-bank-backing/>
- Marginson P. a Meardi G. (2006) Rozšíření Evropské unie a kanál příjmů zahraničních investic průmyslových vztahů *Transfer*, 37 (2), 92–110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2006.00392.x>
- Mrozowicki A. (2014) Odrůdy organizování odborů ve střední a východní Evropě: Srovnání maloobchodního a automobilového sektoru, *European Journal of Industrial Relations*, 20 (4), 297–315. <https://doi.org/10.1177/0959680113519314> Muntean A. (2003) Rumunské dělnické hnutí mezi dělnickým vycpaným kabátem a evropskými hodnotami: Nové pohledy na rumunské odbory, Voicu B. a Rusu H. (eds.) *Globalizace, integrace a sociální rozvoj ve střední a východní Evropě, Sibiu, Psihomedica*.

- Muntean A. (2011) Odbory a pracovní vztahy v postkomunistickém Rumunsku. Disertační práce, Národní univerzita politických studií a veřejné správy.
- Muntean A. (2021) Soubor údajů o nadnárodních společnostech v Rumunsku: Pracovní síla, odbory a Evropská rada zaměstnanců. Národní univerzita politických studií a veřejné správy.
- Pulignano V. a Waddington J. (2020) Management, evropské podnikové rady a institucionální tvárnost, *European Journal of Industrial Relations*, 26 (1), 5–21. <https://doi.org/10.1177/0959680118824512>
- Trif A. (2013) Rumunsko, instituce kolektivního vyjednávání pod útokem, *Transfer*, 19 (2), 227–37. <https://doi.org/10.1177/1024258913480600>
- Trif A. a Stoiciu V. (2017) Proměna krize v příležitost: Inovace v rumunštině odborové hnutí, in Bernaciak M. a Kahancová M. (eds.) *Inovativní odborové praktiky ve střední a východní Evropě*, ETUI, 161–77.

Všechny odkazy byly zkontrolovány 03.10.2022.

Příloha

Seznam rozhovorů

| ID | Pozice/organizace | Sektor/úroveň | Datum pohovoru |
|--------------|-----------------------------------|--|-------------------|
| Rozhovor 7.1 | Prezident/odborový svaz | Maloobchodní, národní | 24. března 2021 |
| Rozhovor 7.2 | Prezident/odborový svaz | Automobilový průmysl, místní i národní | 24. března 2021 |
| Rozhovor 7.3 | Prezident/odborový svaz | Automobilový, místní | 25. března 2021 |
| Rozhovor 7.4 | Prezident/odborový svaz | Maloobchod, místní | 9. dubna 2021 |
| Rozhovor 7.5 | Prezident/odborový svaz | Maloobchod, místní | 31. března 2021 |
| Rozhovor 7.6 | Viceprezident/odborový svaz | Automobilový, místní | 1. dubna 2021 |
| Rozhovor 7.7 | Ředitel/organizace zaměstnavatele | Národní | 20. července 2021 |

Seznam přispěvatelů

Branko Bembič je odborným asistentem na katedře pro řízení a rozvoj organizací a lidských zdrojů a výzkumným pracovníkem Centra pro výzkum organizací a lidských zdrojů Fakulty sociálních věd Univerzity v Lublani. Spolupracoval také s Mezinárodní organizací práce jako národní expert pro Slovinsko v oblasti průmyslových vztahů. Mezi jeho oblasti zájmu patří sociologie práce, průmyslových vztahů, kritika politické ekonomie a ekonomické dějiny. Kontakt: branko.bembic@fdv.uni-lj.si

Pavol Bors je mladší výzkumný pracovník Středoevropského institutu pro studium práce (CELSI) v Bratislavě na Slovensku. Jeho výzkumné zájmy zahrnují oblasti průmyslových vztahů, sociálního dialogu a migrace a integrace pracovníků v zemích Visegrádské skupiny. Kontakt: pavol.bors@celsi.sk

Jan Czarzasty, PhD, přednáší na Institutu filozofie, sociologie a ekonomické sociologie Varšavské ekonomické školy (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, SGH). Je odborníkem na pracovní a pracovní právní vztahy a pravidelným spolupracovníkem domácích (Institut pro veřejné otázky, ISP; Centrum sociálního partnerství 'Dialog', CPS 'Dialog') i mezinárodních (Eurofound, ETUI) výzkumných a politických institucí, jakož i sociálních partnerů na národní úrovni. Kontakt: jczar@sggwaw.pl

Monika Martišková, PhD, je výzkumná pracovníce Středoevropského institutu pro studium práce (CELSI) v Bratislavě na Slovensku a na Katedře sociální geografie a regionálního rozvoje Univerzity Karlovy v Praze. Zajímal se o instituce trhu práce a kolektivní vyjednávání ve střední a východní Evropě. Ve své práci se zaměřuje na dopad digitalizace a dekarbonizace na pracovní podmínky, primárně se zaměřuje na automobilový průmysl. Kontakt: monika.martiskova@celsi.sk

Tibor Meszmann je vedoucím vědeckým pracovníkem Středoevropského institutu pro studium práce v Bratislavě, členem redakční rady LeftEast a členem Pracovní skupiny pro veřejnou sociologii „Helyzet“, Budapešť. Jeho práce se zaměřuje na vývoj průmyslových vztahů v Maďarsku, dopad digitalizace a migrace na pracovní vztahy. Kontakt: tibor.meszmann@celsi.sk

Aurelian Muntean je odborný asistent politikologie a sociologie a ředitel magisterského programu Labor Studies na Fakultě politických věd Národní univerzity politických studií a veřejné správy v Bukurešti. Jeho práce jsou publikovány v časopisech jako European Journal of Industrial Relations, Government and Opposition, Electoral Studies, Europe-Asia Studies a v různých kolektivních svazcích. Mezi jeho výzkumné zájmy patří: pracovní vztahy z pohledu sociálního dialogu a organizačního chování, trh práce, komparativní politika zaměstnanosti, volby a politické strany, volební chování. Kontakt: muntean@politice.ro

Martin Myant je emeritní m profesorem na University of the West of Scotland ve Spojeném království a přidruženým výzkumným pracovníkem na Evropském odborovém institutu v Bruselu, kde byl dříve ve vedoucí m výzkumného oddělení pro evropskou hospodářskou, zaměstnanost a sociální politiku. Široce publikoval o hospodářském a politickém vývoji a nedávné historii střední a východní Evropy ao otázkách hospodářství, zaměstnanosti a mezinárodního obchodu v Evropské unii. Mezi jeho publikace patří *Transition Economies: Political Economy in Russia, Eastern Europe, and Central Asia* (s Jan Drahokoupil), Wiley-Blackwell, 2011. Kontakt: mmyant@etui.org

Maciej Pańków - sociolog, kvalitativní výzkumník se specializací na oblast trhu práce a průmyslových vztahů. Kandidát PhD na Varšavské ekonomické škole, analytik polského nezávislého think-tanku Institute of Public Affairs. V letech 2011-2021 korespondent Eurofoundu. Kontakt: maciej.pankow@isp.org.pl

Adam Šumichrast je doktorandem na Historickém ústavu Masarykovy univerzity v Brně se specializací na komparativní pracovní a sociální dějiny a mladší m vědeckým pracovníkem Středoevropského institutu pro studium práce v Bratislavě. Jeho výzkum se zaměřuje na průmyslové vztahy, zejména na Slovensku a v Česku. Kontakt: adam.sumichrast@celsi.sk

Jsou nadnárodní společnosti dobré pro odbory?

Důkazy ze šesti zemí střední a východní Evropy

Editoval Martin Myant

Nadnárodní společnosti ovládají většinu ekonomik nových členských států EU ve střední a východní Evropě. Obvykle tvrdí, že je respektují odbory doma, a mnoho z nich podepsalo globální dohody s mezinárodními odborovými organizacemi. Dalo by se doufat, že se sehrají pozitivní roli a přinesou lepší praktiky zaměstnaneckých vztahů do zemí se slabší tradicí nezávislých odborů a kolektivní ho vyjednávání. Tato kniha pokrývá roli nadnárodních společností v šesti zemích v maloobchodní a automobilovém sektoru (Česko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Slovensko a Slovinsko). Každá kapitola je napsána odborníkem na danou zemi s využitím publikovaných zdrojů a rozhovorů, většinou se zástupci odborů, ve dvou nebo více společnostech z každého z těchto sektorů. Studie ukazují různé zkušenosti, ale jen ve velmi málo případech západoevropské nadnárodní společnosti aktivně zavádějí osvědčené postupy ze svých domovských základů. Častěji je třeba je přesvědčit, aby respektovali odbory, a někteří zůstávají neústupně proti, nebo, i když se zpočátku tváří přátelsky, se stanou nepřátelštějšími, jakmile pocítí, že odbory jsou slabší než v jejich domovských zemích. Právní rámce a zděděná síla odborů dělají rozdíly, přičemž odbory ve Slovinsku jsou na tom jednoznačně nejlépe. Velký rozdíl mají také metody odborů při využívání zdrojů energie, které mají k dispozici. Stávky nebo dokonce hrozby úderem byly vzácné, ale byly velmi důležité pro zajištění respektu. Odbory také budují svou sílu rozhodnými organizačními metodami, pomocí odkazů na média a podpory politiků, mezinárodních odborových organizací a odborů v domovských zemích společností. Odborové organizace často počítají naje velmi málem dosáhly pokroku i proti dosti nepřátelským společnostem a čerpaly povzbuzení i z velmi malých zisků. K dosažení stejných mzdových a pracovních podmínek v celé EU mají ještě daleko.

D/2023/10.574/01
ISBN 978-2-87452-657-2



9 782874 526572