

BARSERVICE

CELSI

Central European
Labour Studies
Institute

UAI global
union
europa



IRMG⁶⁰

UNIVERSITY OF ECONOMICS
Ekonomski fakultet

MACEDONIA
2025

WageIndicator

Intelligentné vyjednávanie v odvetví služieb: prehľad, príležitosti, výzvy

POLICY BRIEF SLOVENSKO



Číslo projektu: 101126532

Tento projekt získal finančnú podporu Európskej únie.

<https://www.celsi.sk/en/barservice/>

Koncept inteligentného vyjednávanía

Inteligentné vyjednávanie je forma kolektívneho vyjednávanía, ktorá zvyšuje kvalitu a obsah kolektívnych zmlúv a zároveň zlepšuje samotný proces vyjednávanía. Zahŕňa nielen výsledky vyjednávanía, ale aj procesy, ktorými sa vyjednávanie uskutočňuje.

Tento prístup namiesto použitia univerzálnej definície využíva induktívnu logiku a identifikuje najúčinnšie stratégie a postupy v konkrétnych kontextoch - národných aj odvetvových. Cieľom inteligentného vyjednávanía je určiť, aké formy vyjednávanía v konkrétnom kontexte prinášajú najlepšie výsledky.

BARSERVICE je výskumný projekt, ktorý skúma výzvy a príležitosti práce v odvetví služieb. Údaje zhromaždené v rámci projektu pomáhajú definovať opatrenia na posilnenie kolektívneho vyjednávanía v štyroch pododvetviach: sociálne služby, obchod, finančníctvo a vydavateľská činnosť.

BARSERVICE poskytuje sociálnym partnerom praktické poznatky a nástroje týkajúce sa vyjednávacích postupov, mocenských vzťahov, rozsahu a obsahu kolektívnych zmlúv a stratégií na obmedzenie čiernej práce. Workshopy a vzájomné vzdelávacie semináre v rámci projektu podporujú spoluvytváranie opatrení smerujúcim k inteligentným vyjednávacím procesom a vyššiemu pokrytiu kolektívnymi zmluvami.

Projekt sa zameriava na deväť krajín: Česko, Francúzsko, Chorvátsko, Macedónsko, Rumunsko, Srbsko, Slovensko, Taliansko a Turecko.

Hlavné výzvy v odvetví služieb

- **Fragmentácia zastúpenia medzi odbormi a zamestnávateľmi.** Viacero odborových zväzov často pôsobí bez koordinácie (napr. v obchode a sociálnych službách), zatiaľ čo zamestnávateľské združenia/zväzy buď chýbajú, alebo sa nezapájajú do kolektívneho vyjednávania nad rámec podnikovej úrovne.
- **Decentralizované a obmedzené štruktúry kolektívneho vyjednávania.** Prítomnosť mnohých malých podnikov alebo pracovísk bez odborového zastúpenia obmedzuje rozsah a pokrytie kolektívnymi zmluvami.
- **Pracovná neistota a nedostatok pracovnej sily.** Nestabilné formy zamestnania (napr. živnostníci a projektová práca vo vydavateľstvách), nedostatok pracovnej sily v oblasti sociálnych služieb, vysoké pracovné zaťaženie, vysoká fluktuácia a chýbajúce dlhodobé kariérne perspektívy negatívne ovplyvňujú kvalitu služieb.
- **Nedostatok odvetvovej koordinácie.** Vo finančníctve obmedzuje vyjednávanie absencia odvetvovej koordinácie a obmedzené zdroje odborov v menších firmách. Vo vydavateľstvách sa kolektívne nevyjednáva napriek existencii odvetvových združení.
- **Štrukturálne bariéry kolektívneho vyjednávania.** V odvetviach s dominanciou nadnárodných spoločností (financie a obchod) sa rozhodovanie často uskutočňuje v zahraničí, čo vedie k nízkej transparentnosti a oslabenej vyjednávacej sile pri vyjednávaní v slovenských pobočkách.

Sociálne služby

- Nedostatočné investície a rozpočtové obmedzenia, náročné pracovné podmienky a nízke mzdy, ako aj obmedzený prístup k opatrovateľským službám, napríklad v oblasti dlhodobej rezidenčnej starostlivosti.
- Verejní poskytovatelia starostlivosti sú organizovaní a zapojení do kolektívneho vyjednávania – 115 odborových organizácií vo verejných domovoch sociálnych služieb je členmi SOZZaSS. Medzi ďalších relevantných aktérov patria Komora opatrovateľiek, malé odbory UniJA a Združenie poskytovateľov sociálnych služieb.
- Domovy sociálnych služieb čelia nedostatku pracovnej sily, čo vedie k vysokému pracovnému zaťaženiu a nepriaznivému pomeru medzi opatrovateľ(ka)mi a klientmi. Tento faktor spolu s migráciou opatrovateľiek/opatrovateľov do zahraničia prispieva k fluktuácii pracovnej sily a zhoršujúcej sa kvalite poskytovaných služieb.

Návrhy na zlepšenie

- Snaha o konštruktívne vzťahy medzi relevantnými aktérmi s cieľom prekonať fragmentáciu záujmov, napríklad medzi rôznymi odborovými zväzmi a Združením opatrovateľiek.
- Organizovanie pracovísk bez odborového zastúpenia s cieľom efektívne riešiť násilie na pracovisku, otázky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a ďalšie aspekty pracovných podmienok.
- Koordinované kolektívne vyjednávanie aj mimo verejných domovov sociálnych služieb.
- Zladenie záujmov aktérov v kolektívnom vyjednávaní s inými záujmami, napr. návrhmi na legislatívne zmeny ohľadom reformy v sociálnych službách a riešenia nedostatku opatrovateľiek.

Finančníctvo a bankovníctvo

- Plne decentralizované vyjednávanie na úrovni jednotlivých podnikov: vyjednávanie na úrovni jednotlivých bánk je náročné z dôvodu absencie odvetvovej koordinácie. Menšie organizácie vo finančnom odvetví často nemajú dostatočné kapacity ani odborné znalosti na vedenie kolektívneho vyjednávania.
- Problémy s transparentnosťou: v dôsledku dominancie zahraničných bánk sa kľúčové rozpočtové rozhodnutia prijímajú v zahraničí ešte pred začiatkom vyjednávania v slovenských pobočkách. To obmedzuje zdieľanie transparentných údajov medzi odbormi a bankami, ktoré by mohli slúžiť ako základ pre kolektívne vyjednávanie.
- Obmedzený rozsah vyjednávania: súčasné kolektívne zmluvy sa často zameriavajú len na základné finančné podmienky a nezahŕňajú širšie témy, ako je rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, podpora práce z domu alebo príležitosti na rekvalifikáciu v dôsledku digitalizácie.

Návrhy na zlepšenie

- Zavedenie vyjednávania na pracoviskách kde v súčasnosti nepôsobia odbory, vrátane firiem finančných sprostredkovateľov.
- Posilnenie koordinácie medzi jednotlivými zamestnávateľmi – zdieľanie inovatívnych pracovných postupov môže napomôcť ich širšiemu uplatneniu.
- Podpora rozvoja odvetvových štandardov v pracovných podmienkach.
- Zaradenie digitálnej transformácie do agendy kolektívneho vyjednávania (napr. rekvalifikácia, prechody medzi pracovnými miestami).

Obchod

- Fragmentácia odborov: odbory v maloobchode sú členmi troch rôznych odvetvových zväzov (OZPOCR, OZ Kovo, ECHOZ).
- Fragmentácia zamestnávateľov: menšie maloobchodné reťazce vs. veľké zahraničné reťazce, pričom zahraničné reťazce založili Alianciu moderného obchodu. Aliancia nevystupuje ako zamestnávateľská organizácia a nemá záujem o koordinované kolektívne vyjednávanie nad rámec vyjednávania v jednotlivých členských podnikoch.
- Vyjednávanie v nadnárodných vs. domácich obchodných spoločnostiach: záujmy týchto dvoch skupín sa v témach vyjednávania rozchádzajú, napríklad v otázkach pracovného času a otváracej doby cez víkendy.

Návrhy na zlepšenie

- Posilnenie prítomnosti odborov na pracoviskách, najmä v menších podnikoch bez odborového zastúpenia.
- Lepšia koordinácia medzi odborovými zväzmi na prekonanie fragmentácie, najmä v prípadoch, keď v rámci jedného maloobchodného reťazca pôsobí viacero odborových organizácií pod rôznymi zväzmi.
- Budovanie dôvery v kolektívne vyjednávanie na úrovni jednotlivých podnikov, vychádzajúce z prehodnotenia sociálneho partnerstva ako konštruktívneho mechanizmu.
- Rozšírenie rozsahu vyjednávania na úrovni viacerých zamestnávateľov smerom k sektorovému vyjednávaniu a obnovenie koordinácie vyjednávania aj medzi nadnárodnými maloobchodnými reťazcami nad rámec podnikového vyjednávania.

Vydavateľstvá

- Kľúčové výzvy zahŕňajú prevahu malých firiem, rast digitálnych médií, projektovú prácu a fragmentovanú a veľmi rôznorodú pracovnú silu (autori, redaktori, grafickí dizajnéri, tlačiarne), ktorí často pracujú ako živnostníci.
- Medzi najväčšie vydavateľstvá patria News and Media Holding (súčasť finančnej skupiny Penta) a Ringier Axel Springer. V oblasti knižných vydavateľstiev je IKAR zastrešujúcim vydavateľstvom viacerých značiek popri menších vydavateľstvách ako Tatran, Slovart, VEDA či Mladé Letá.
- Dve združenia: Združenie vydavateľov a kníhkupcov Slovenskej republiky (ZVKS) a Asociácia tlačených a digitálnych médií (ATDM), avšak v odvetví vydavateľstiev neprebíha kolektívne vyjednávanie.
- Odbory sú zastúpené len čiastočne, napríklad medzi pracovníkmi knižníc, vo vzdelávaní a výskume alebo v kreatívnom a kultúrnom priemysle.

Návrhy na zlepšenie

- Zavedenie vyjednávaní na úrovni jednotlivých firiem na pracoviskách, kde momentálne nepôsobia odbory, napríklad v súkromných vydavateľstvách.
- Hľadanie inšpirácie v existujúcich kolektívnych zmluvách v príbuzných odvetviach (napr. vyššia kolektívna zmluva pre verejnú službu pokrývajúca divadlá a kreatívne odvetvia)
- Možné témy vyjednávaní: flexibilita pracovného času, odborný rozvoj, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, prechod z tlačenej na digitálnu vydavateľskú činnosť a dopady na pracovné podmienky.

Ako smerovať k inteligentnému vyjednávaniu

- **Posilniť odborové zastúpenie a dôveru vo vyjednávanie na pracoviskách.** Pre dosiahnutie inteligentného vyjednávania je potrebné posilniť prítomnosť odborov tam kde teraz nepôsobia, vrátane domovov sociálnych služieb, poskytovateľov finančných služieb, vydavateľstiev a malých maloobchodných prevádzok. Úsilie by sa malo zamerať na posilňovanie dôvery v kolektívne vyjednávanie na úrovni jednotlivých zamestnávateľov prostredníctvom podpory konštruktívneho chápania sociálneho partnerstva medzi zamestnávateľmi a zamestnancami.
- **Koordinácia odborov a zosúladenie vyjednávania s legislatívnymi a advokačnými cieľmi.** Koordinácia medzi odbormi pôsobiacimi v tom istom odvetví alebo podniku by sa mala zlepšiť s cieľom posilniť kolektívne zastúpenie a pozíciu odborov. Vyjednávacie úsilie by malo byť strategicky zosúladené so širšími iniciatívami vrátane legislatívnych reforiem, najmä v sociálnych službách a tam kde sa deje digitálna transformácia.
- **Rozšíriť a oživiť koordinované kolektívne vyjednávanie.** Odvetvové vyjednávanie si vyžaduje obnovenie alebo posilnenie, najmä v rámci nadnárodných spoločností v obchode a bankovníctva.
- **Definovať tematické priority vo vyjednávaní.** Agenda kolektívneho vyjednávania by mala výslovne riešiť digitalizáciu, t. j. potrebu rekvalifikácie a podpory pri prechodoch medzi pracovnými miestami vo finančnom odvetví a aj vo vydavateľstvách. Okrem miezd a pracovného času by mali byť predmetom vyjednávania aj témy ako násilie na pracovisku, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, flexibilita pracovného času a príležitosti na odborný rozvoj zamestnancov.