



Trust in Relations between
Unions and Employers in Europe

Ako budovať dôveru medzi sociálnymi partnermi – osvedčené postupy a nové stratégie

Kreatívny workshop

06/2025



Funded by
the European Union



Prečo hovoriť o dôvere?

Vyššia dôvera v spoločnosti koreluje s lepším fungovaním inštitúcií.

Sociálny dialóg predpokladá určitú mieru dôvery medzi partnermi

Osobná versus inštitucionálna dôvera

Ochota jednej strany byť zraniteľný voči konaniu druhého, bez ohľadu na schopnosť monitorovať alebo kontrolovať túto druhú stranu.



Neodkazuje to primárne na očakávania voči iným osobám, ale na formálne alebo neformálne pravidlá a normy, ktoré koordinujú správanie aktérov – t. j. sociálne inštitúcie a organizácie – ochráni interakciu pred nepredvídateľnými výsledkami.



Co-creative workshop

- Využívame kreativitu a zdieľanie priamych skúseností
- Debata orientovaná na riešenia
- Predpoklad: všetci sme odborníci a spoločne môžeme vyvinúť dobré riešenia
- Tento workshop stavia na interakcii účastníkov a vašich nápadoch!
- Výsledky workshopu budú použité na informovanie o návrhoch politík a budú základom pre diskusie na záverečnej konferencii v Bruseli.



Ciel' workshopu

- Spoločne identifikovať vhodné stratégie a riešenia, ktoré pomáhajú budovať dôveru medzi sociálnymi partnermi na rôznych úrovniach (spoločnosti/sektory/regióny a krajiny)

Čiastkové ciele:

1. Zvýšiť povedomie o dôležitosti dôvery v spolupráci medzi sociálnymi partnermi
2. Identifikovať existujúce výzvy a prekážky, ktoré bránia dôvere
3. Získať spätnú väzbu na poznatky z výskumu
4. Zamyslieť sa nad stratégiami a vhodnými odporúčaniami na budovanie dôvery



Funded by
the European Union



Program

- 1. Prehľad výsledkov digitálnej diskusie DEMDIS (Dominik Hutko)**
Zhrnutie online debaty „Kedy dôverujeme sociálnym partnerom a systému kolektívneho vyjednávania?“ – prezentácia výsledkov
- 2. Krátka diskusia v skupinách (breakout rooms)**
- 3. Prezentácia výsledkov výskumu (Adam Šumichrast)**
Predstavenie zistení projektu TRUE Europe v Česku a na Slovensku
- 4. Diskusia: Budovanie dôvery v praxi**
Diskusia v menších skupinách o najslubnejších stratégiách a podmienkach ich zavedenia.
- 5. Záver a ďalšie kroky**
Zhrnutie workshopu, plán pokračovania a pozvánka na záverečnú konferenciu.



Funded by
the European Union

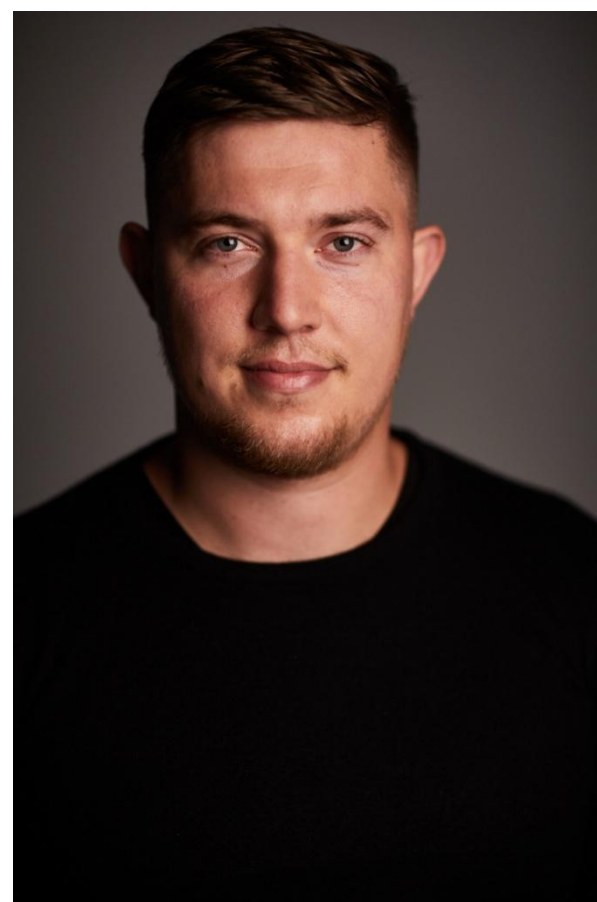
...
true
EUROPE

Workshopom sprevádzajú

Monika Martišková



Adam Šumichrast



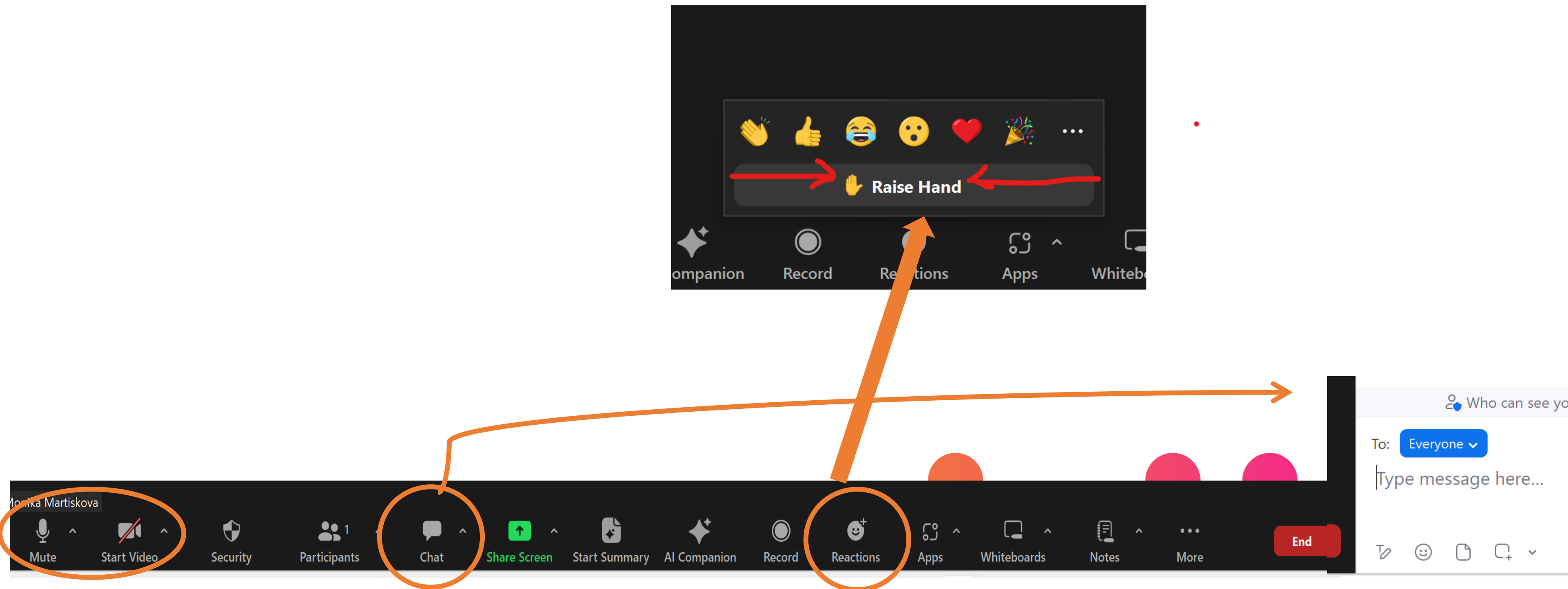
Dominik Hutko



Funded by
the European Union



Pravidlá zoom



Kedy dôverujeme sociálnym partnerom a systému kolektívneho vyjednávania?

DEMDIS Diskusia pre CELSI

Dominik Hutko a Michal Horský

DEMDIS

Cieľ diskusie

Zdieľanie osobnej skúsenosti a pohľadov na faktory dôvery medzi sociálnymi partnermi, v prostredí sociálneho dialógu a kolektívneho vyjednávania

Full Report



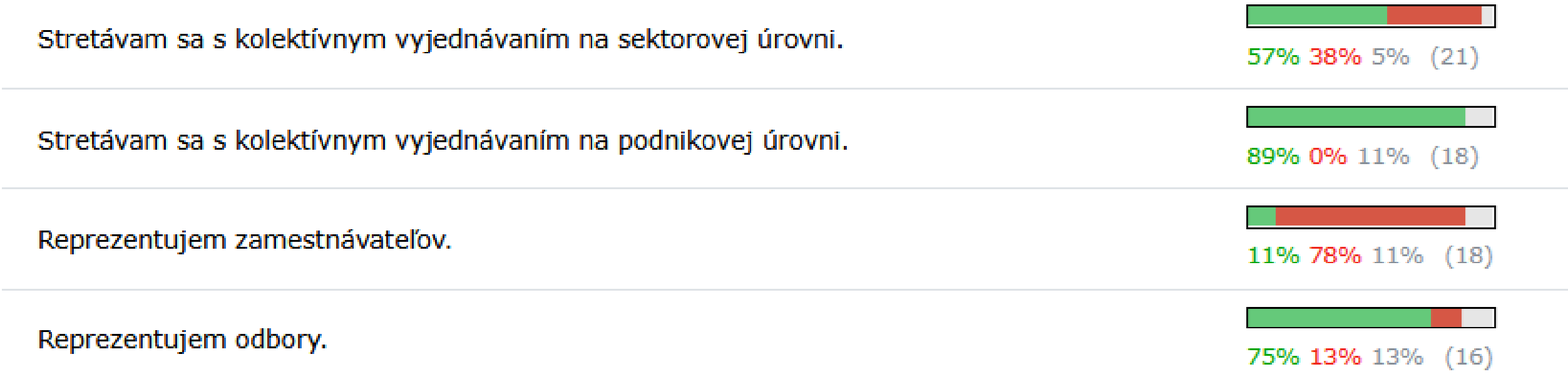
Účastníci
 36

Zoskupení
 29

Názory
 34

Hlasy
 614

Trvanie diskusie: 7. - 29. máj 2025



Počet diskutujúcich podľa krajín: SK (15) | CZ (14)
Rola diskutujúcich: Reprezentanti odborárov (12) | Reprezentanti zamestnávateľov (2) | Neuvedené (15)

Kedy naša dôvera stúpa?

Spolu

Dôverujem, keď slová partnerov sú **preukázané činmi**.



100 %

Jasne dohodnuté **pravidlá a pravidelná komunikácia** zvyšujú vzájomnú dôveru.



94 %

Svojim sociálnym partnerom dôverujem viac, keď sú **ochotní kompromisu a hľadania spoločných záujmov**.



90 %

Sociálnym partnerom dôverujem viac ak máme **osobný vzťah**.



64 %

Kedy naša dôvera klesá?

Spolu

Dôvera bola **narušená** v minulosti.



64 %

Svojim sociálnym partnerom nedôverujem, keď nie sú ochotní vyjednávať.



68 %

Záleží i na kvalite pravidiel komunikácie. Zákaz oslovovať zamestnancov mailom alebo povinnosť používať pro komunikáciu se zamestnanci výhradně nástěnky zvyšují spíše mocenskou převahu zaměstnavatele než vzájemnou důvěru.



78 %

Nezhody/Otvorené otázky

System kolektívneho vyjednávania je u nás spravodlivý. (8)



38 %



44 %

Komunikácia so zahraničným manažérom býva problémová. (1)



41 %

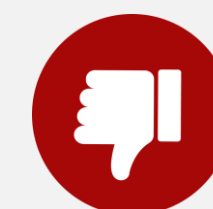


32 %

Sociálnym partnerom dôverujem viac ak máme osobný vzťah. (14)



64 %

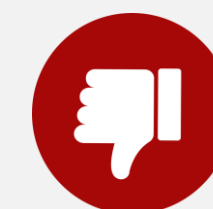


32 %

Vzájomná nedôvera medzi odborármi a zamestnávateľom je nevyhnutná a nemá vplyv na výsledky kolektívneho vyjednávania. (22)



20 %



75 %

Vzťahy dôležitejšie...

Osobné vzťahy v konečnom dôsledku nie sú rozhodujúce, sme profesionálni a zastávame vlastné (odlišné) pozície

Spolu

58%

32%

11%

■ Súhlasilo ■ Nesúhlasilo ■ Preskočilo

DEMDIS

V kontexte sociálneho dialógu si moju dôveru zväčša získavajú dobré procesy a inštitúcie, než konkrétni ľudia v nich.

Spolu

41%

53%

■ Súhlasilo ■ Nesúhlasilo ■ Preskočilo

DEMDIS

... než
inštitúcie?

Nedôverujeme sektorovému kolektívnemu vyjednávaniu? Prečo ?

Sektorovému kolektívnemu vyjednávaniu dôverujem viac, než tomu na podnikovej úrovni.

Spolu



■ Súhlasilo ■ Nesúhlasilo ■ Preskočilo

DEMDIS

Vďaka za vašu účasť!

Dominik Hutko, kurátor diskusie
Michal Horský, riaditeľ DEMDIS

DEMDIS

Breakout rooms (6 min)

1. Zoznámte sa

2. Aké sú vaše postrehy z výsledkov DEMDIS diskusie?

Prezentácia výsledkov výskumu



Trust in Relations between
Unions and Employers in Europe

Ako budovať dôveru medzi sociálnymi partnermi – osvedčené postupy a nové stratégie

06/202, online workshop

Adam Šumichrast



Funded by
the European Union



Úvod

- Výsledky výskumného projektu so zameraním na sociálny dialóg a dôveru
- Sektory: kovopriemysel, doprava, bankovníctvo
- Komparácia Slovensko – Česko + európsky kvantitatívny rámec

Slovensko: fragmentácia a obranné pozície

- Rozdiely medzi úrovňami (národná – sektorová – podniková):
najvyššia dôvera panuje na národnej úrovni, najviac problematická je sektorová
Podniková úroveň: rôzne skúsenosti
- Najväčší problém: absencia (sektorového) vyjednávania (rôzne postoje aktérov)

Slovensko: fragmentácia a obranné pozície

- Kovopriemysel: čiastkové vyjednávanie na sektorovej úrovni funguje, ale nie v automotive ako dominantnej časti

„Pravidelne im posielame návrhy, ale vôbec nereagujú. Ignorujú nás už roky.“

Verejná cestná doprava: problematická koordinácia s ďalším aktérom

- *„My vyjednávame s firmou, ktorá nevie, čo môže sľúbiť, lebo čaká na rozpočet z mesta, a mesto zas čaká na peniaze od štátu.“*

Bankovníctvo: najväčšia inštitucionalizovaná nedôvera, problematika vplyvu zahr. manažmentu

Česko: dôvera z nutnosti vs vzájomné uznanie kompetencií

- Problematický automotive; otázka „fasády“ a vyjednávanie z donútenia

„Nepotrebujeme formálnu zmluvu. Stačí, keď sa informujeme.“

Pomerne dobre fungujúce bankovníctvo, vzájomné uznanie kompetencií, pozitívne výsledky

- Rozdiely na úrovniach prepravy: regionálna vs mestská úroveň

„Noví riaditelia si myslia, že odbory sú nepriateľ. Vyhodili kolektívnu zmluvu z okna a nechcú s nami ani hovoriť.“

Medzinárodné porovnanie: dôvera ako výsledok štrukturálnych procesov

- **Makroúroveň:** ukázkový nordický model, regulované a predvídateľné prostredie posilňuje dôveru
- **Mikromechanizmy:** funguje prejavená dôvera zamestnancom a delegovanie
- **Dôsledky dôvery:** stabilnejšie prostredie, vyššia spokojnosť a efektivita

Komparatívne zistenia

- **Budovanie dôvery vyžaduje dlhodobý kontakt a predvídateľné prostredie**
- **Dôležitosť sektorového vyjednávania, participácia zamestnancov**
- **Nordický model ako vzorový príklad pre budovanie dôvery, dôležité sú aj všeobecnejšie kampane**

Záver

- **Budovanie dôvery je dlhodobým procesom: Česko a Slovensko majú potenciál**
- **Činitele dôvery:** otvorená komunikácia, kompromis, dodržiavanie dohôd, pravidelné stretávanie vedú k pozitívnym výsledkom pre všetkých

Ďakujem za pozornosť!

Kontakt:
adam.sumichrast@celsi.sk

www.trueeurope.com



Funded by
the European Union

Diskusia

1. Prečo je dôvera tak dôležitá pre vzťahy medzi sociálnymi partnermi?
2. Aké sú príklady dobrej praxe budovania dôvery? Čo sa z toho môžu iné sektory alebo krajiny naučiť?

Breakout rooms (15 min)

Skupinová diskusia účastníkov o najslubnejších príkladoch
dobrej praxe budovania dôvery

1. Aké stratégie sú najslubnejšie pre budovanie dôvery medzi sociálnymi partnermi?
2. Čo je potrebné na ich implementáciu?

Spoločná diskusia

SLIDO - hlasovanie



Ďalšie kroky

Konferencia v Bruseli 10/2025

Komparatívna štúdia – porovnanie 8 EU krajín

Hodnotenie workshopu

Ďakujeme za pozornosť!



Linnéuniversitetet



DCU Ollscoil Chathair
Bhaile Átha Cliath
Dublin City University

CELSI



Funded by
the European Union