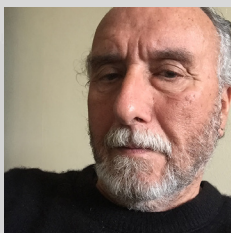




Budování odborů – úspěch pro členy





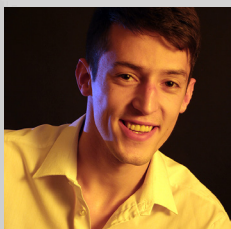
AUTOR VÝZKUMU

Dr. Greg Thomson, bývalý vedoucí oddělení pro strategické organizování ve společnosti UNISON, britská unie veřejných služeb



ORGANIZAČNÍ TÝM EPSU

Agnieszka Ghinararu
Kontakt: aghinararu@epsu.org



Miloš Vlaisavljevic
Kontakt: mvlaisavljevic@epsu.org



Budování našich odborů

Za posledních pět let Evropská federace odborových svazů veřejných služeb (EPSU) významně zintenzivnila svoji práci týkající se organizace a náboru. Víme, že je to zásadní výzva pro všechny naše přidružené organizace, které chtějí posílit své organizace zvětšením počtu svých členů a aktivistů. To nám umožní mít hlas na našich pracovištích a v našich odvětvích. Jde o klíč k budování naší síly, aby zaměstnavatelé respektovali práva pracovníků, dodržovali kolektivní smlouvy a poskytovali pracovníkům slušné platy a podmínky, jaké si zaslouží.

Tato krátká příručka se zaměřuje na hlavní problémy, kterými by se odbory měly zabývat ve strategii náboru a organizování. Uvedli jsme několik příkladů od našich přidružených organizací ve střední a východní Evropě, které podnikly kroky k vývoji a implementaci této strategie.

Je velmi povzbudivé vidět vynaložené úsilí a EPSU je odhodlána poskytovat poradenství, podporu a školení přidruženým organizacím, které chtějí zahájit nebo podniknout další kroky v budování své odborové síly. Máme vynikající tým, který pomáhá přidruženým organizacím s touto prací, a těšíme se na úzkou spolupráci v příštích letech. Kontaktujte nás; těšíme se, až budeme moci poslat dále další zprávy o vašich úspěších.

Děkuji Gregu Thomsonovi, bývalému vedoucímu strategického organizování ve společnosti UNISON ve Velké Británii, za příspěvek k této příručce a za pomoc s naší organizační a náborovou prací. Děkujeme také našim přidruženým organizacím za poskytnuté příklady a našemu týmu za podporu.



Pojďme se věnovat náboru, organizaci a budování hlasu a síly pracovníků v veřejných službách.

Jan Willem Goudriaan
Generální tajemník EPSU



Od místní kampaně k národní strategii – odborový svaz zdravotnictví (Česká republika)

Jan Szusta pracoval na jednotce intenzivní péče v nemocnici v Českých Budějovicích. Po účasti na školeních pořádaných federací EPSU a institutem ETUI začal pracovníky nabírat do odborů, oslovoval blízké kolegy a poté postupně další zaměstnance JIP. Více než 70 se jich připojilo a on využil kontaktů v dalších odděleních k dalšímu zvýšení počtu členů. Jan vysvětluje: „Proaktivní nábor jsem zahájil v prvních dvou letech po nástupu do funkce předsedy odborů, přičemž jsem jednoznačně upřednostňoval osobní kontakt.“ V květnu 2017 jsem byl uvolněn z nemocnice k práci předsedy na plný úvazek. Nyní těžíme ze skutečnosti, že kampaň rozvinuli další správci a aktivisté na pracovišti, kteří pokračují v budování odborového svazu.“ Od roku 2015 se počet členů neustále zvyšoval z 200 na 600 do roku 2020, přičemž každý čtvrtý zaměstnanec je členem odborů. Jan je nyní zodpovědný za organizaci na národní úrovni a snaží se zavést tyto metody v dalších místních svazech.

Budování odborů – úspěch pro členy

Přidružené organizace Evropské federace odborových svazů veřejných služeb (EPSU) v celé Evropě pravidelně vyjednávají lepší platy a podmínky pro tisíce pracovníků ve veřejných službách. Poskytují také ochranu a podporu v mnoha oblastech, v neposlední řadě pak v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví. Většina odborových svazů však působí v náročném prostředí a ty z nich, které mají rostoucí a aktivní členskou základnu, mají nejlepší předpoklady pro to, aby svým členům sloužily.

Přestože přidružené organizace EPSU každoročně získávají stovky tisíc nových členů, není tím zaručena větší síla odborů. Nejde jen o zajištění toho, aby tyto nově přidružené organizace převyšovaly počet těch, které odcházejí, ale také o vytvoření aktivní členské základny, kterou lze mobilizovat k posílení síly odborů v kampaních a vyjednávání.

Členská základna odborů je v mnoha zemích statická nebo klesá, zatímco průměrný věk členů se neustále zvyšuje, protože nábor mladších pracovníků stagnuje nebo klesá. Všechny odborové svazy musí jednat, než bude příliš pozdě, a ihned mobilizovat své členy a zdroje, avšak u některých je situace kritická.

Odborové svazy musí vyvinout nové strategie a taktiky, aby zvrátily pokles počtu členů. Organizování znamená aktivizaci členů a nábor dalších členů, aby odborový svaz mohl na pracovišti uplatňovat sílu a vliv jménem svých členů.

To může zahrnovat zaměření se na nové oblasti nábory s tím, jak se veřejné služby rozvíjejí, zejména tam, kde jsou stále častěji zajišťovány soukromými a neziskovými organizacemi.

Tato krátká příručka stanoví, jaké kroky je třeba podniknout k vybudování organizujícího odborového svazu pomocí dvou klíčových prvků: rozvoje organizační strategie a použití organizačních technik.

Správná strategie

Strategie organizování znamená zajistit, aby bylo organizování upřednostňováno v rámci celého odborového svazu a aby úsilí a zdroje byly zaměřeny tam, kde budou mít největší účinek.

Členové odborových svazů a aktivisté čelí na pracovišti mnoha výzvám, a proto vždy existuje nebezpečí, že organizování bude vytěsněno. Lze ji upřednostnit, pouze když aktivisté a členové pochopí, že efektivní organizace odborový svaz posiluje. To vyžaduje jak výslovnou podporu prostřednictvím politik, tak šíření prostřednictvím vzdělávání.

Akce:

1. Dohodněte se na zásadách, které upřednostňují organizování na všech úrovních odborového svazu, od národní konference až po schůze odborových organizací.
2. Zajistěte, aby vzdělávací a školicí programy pro členy, aktivisty a zaměstnance zdůrazňovaly a vysvětlovaly důležitost organizování.



Strategie na vysoké úrovni – odborový svaz pracovníků péče o děti (Chorvatsko)

Organizování veřejných akcí, shromáždění a protestů s jasnými požadavky je skvělým způsobem, jak získat členy odborů a aktivisty. Bylo ústředním bodem strategie odborového svazu SOMK pracovníků péče o děti, médií a kultury. Odborový svaz byl založen v roce 2010 pouhými 13 lidmi a nyní má více než 2.700 členů, většinou v oblasti péče o děti, kde představují 25–30 % celkové pracovní síly. Veřejná shromáždění vnesla zásadní problémy, s nimiž se pracovníci péče o děti potýkají a jež dosud nebyly řešeny. Pracovníci si toho povšimli a odborový svaz zaznamenal stále více pracovníků, kteří se chtěli připojit. SOMK zareagoval objížděním země a zakládáním nových poboček. Tento odborovému svazu umožnil ovlivňovat státní politiku v sektoru péče o děti. Jasně požadavky, které odrážejí skutečné problémy pracovníků, práce v terénu, veřejná shromáždění a následně rozhovory s pracovníky, to vše jsou prvky úspěšného receptu SOMK.



Důležitost sběru a analýzy dat – zdravotnický odborový svaz (Moldavsko)

Aktuální informace o členství v odborové organizaci jsou zásadní pro efektivní nábor a organizaci. Zdravotnický odborový svaz Sanatatea v Moldavsku je dobrým příkladem odborů s fungující databází. Konfederace odborových svazů CNSM má dobře vyvinutý systém každoročního shromažďování údajů a Sanatatea jako člen konfederace je povinna shromažďovat údaje o počtu členů (včetně pohlaví a věku) a počtu místních svazů. Dále analyzuje informace o změnách počtu zaměstnanců, celkové zaměstnanosti v odvětví a zaměstnanosti mladých pracovníků atd. Odborový svaz také shromažďuje informace o otázkách, jako jsou dosažené úspěchy, různé problémy a řešení. To vše je pak zveřejněno ve výroční zprávě a napomáhá odborovému svazu v plánování a realizaci jeho organizační strategie.

Základní údaje – zmapování pracovní síly

Efektivní organizační strategie vyžaduje pochopení silných a slabých stránek odborového svazu spolu se zhodnocením největšího potenciálu pro růst založeným na důkazech.

Je nezbytné, aby odborový svaz věděl, kolik členů a aktivistů má a kde pracují. Potřebuje také vědět o potenciálních členech – mapovat nečleny a hodnotit trendy v zaměstnanosti, aby pochopil, kde bude pravděpodobně růst pracovní síla. To znamená porozumět konkrétním změnám, ke kterým dochází a které by mohly souviset s mnoha faktory, jako jsou digitalizace, privatizace a stárnutí populace.

Akce:

1. Odborový svaz by měl mít přehled o vývoji pracovní síly na národní i místní úrovni, aby bylo možné snadno identifikovat dlouhodobější příležitosti a hrozby.
2. Je třeba zmapovat stávající a potenciální členy, ukázat silné a slabé stránky odborového svazu a určit, kde lze nejlépe nasadit organizační zdroje. Toho lze dosáhnout na národní, odvětvové a místní úrovni.
3. Efektivní systém záznamů o členství by měl zahrnovat údaje jako zaměstnání, pracoviště, zaměstnavatel a platové pásmo; dále osobní údaje, jako je věk, pohlaví a kontaktní údaje, a údaje o odborové organizaci, jako je pobočka a role zastávaná v rámci ní.
4. Odborový svaz musí být schopen odpovědět na klíčové otázky, mezi které patří: získává více členů, než ztrácí? Kde se přihlašuje nejvíce nových členů? Kde a proč členové odcházejí? Kde a proč se přihlašují mladí členové? Kde je největší potenciál pro růst?

Vzdělávání a podpora aktivistů

Odborové svazy musí být pružnější a musí se naučit měnit, aby čelily novým výzvám, a strategická rozhodnutí musí být založena na spolehlivých informacích.

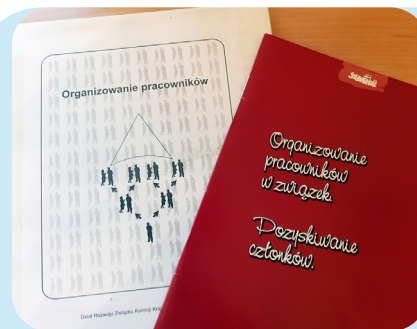
Výzkum a cílení jsou užitečné pouze tehdy, pokud má odborový svaz zdroje, které bude organizovat. Nejcennějšími zdroji, které odborový svaz má, jsou jeho stávající lidé, jinými slovy členská základna, aktivisté a zaměstnanci. Vzdělávání a odborná příprava jsou zásadní, aby bylo zajištěno, že všichni pochopí důležitost organizování, nejen kvůli němu samotnému, ale také k uskutečňování politik unie stanovených členy.

Nestačí říci, že organizování je důležité. Jaká aktivita je oceňována a odměňována? Kde je umísťováno nejvíce zdrojů? Ve většině odborových svazů je prioritou vyjednávání – to je tím, co je odměňováno a o čem se mluví. Zásadní souvislost mezi organizováním a vyjednáváním dobrých podmínek pro členy se často ztrácí.

Akce:

1. Vzdělávání a odborná příprava v odborovém svazu musí na všech úrovních zdůrazňovat zásadní roli, kterou organizování hraje při posilování odborového svazu a zajištění toho, aby mohl vyjednat dobré podmínky pro členy a bojovat za spravedlnost na pracovišti.
2. Organizování je třeba uznávat a odměňovat na všech úrovních odborů.
3. Organizační úspěchy by měly být interně propagovány vlastní odborovou publicitou.

Organizační aktivita by měla být procesem nepřetržitého učení. Všechny organizační strategie a kampaně by měly podléhat přísné kontrole. Mělo by být jasně určeno, co funguje a co nefunguje, aby bylo možné zlepšovat strategie a kampaně a poučit se do budoucna.



Školení, koučování a vzdělávání – Solidarnosc (Polsko)

Vzdělávání a školení v organizování je v NSZZ Solidarnosc nejvyšší prioritou již více než 20 let. Vzdělávací aktivity probíhají na regionální a odvětvové úrovni – a právě zde absolvují školení aktivisté ze sekretariátu zaměstnanců veřejných služeb. Existuje úzká spolupráce mezi regionálními vzdělávacími a organizačními odděleními a Národní odborový svaz policejních zaměstnanců těží z této spolupráce formou školení a koučování zajišťovaného organizačním oddělením, která jim pomohla se během několika let rozrůst z 10 na více než 300 členů. Je to však jen začátek, jak řekl jeden z regionálních organizátorů z gdaňské oblasti: „Nestačí pomoci pracovníkům v zorganizování se a založení odborové organizace v neorganizované společnosti / instituci a pokračovat založením další. Je to dlouhodobý závazek – musíte jim být několik měsíců k dispozici, než nabydou sílu.“



Organizující odborový svaz a jeho kampaně – odborový svaz veřejné správy (Rumunsko)

Odborový svaz Columna, který zastupuje pracovníky ve veřejné správě, má náborovou a organizační strategii zahrnující všech pět zaměstnanců federace. Mapují potenciální členy a navštěvují města, kde nemají žádné členy. Nedávno svaz spustil dvě kampaně. První byla na úrovni krajů, kde hledal nezávislé odbory, aby se je pokusil přesvědčit ke vstupu do federace. Pokud tak učiní, organizační tým federace pomůže nové přidružené organizaci v růstu, jako tomu bylo ve městě Arad, kde se připojil malý místní nezávislý odborový svaz a za pár měsíců se rozrostl ze 150 na 450 členů. Anebo odborový svaz vyhledá základní skupinu pracovníků v místní radě, aby vybudoval odborovou organizaci od nuly. Druhá kampaň se zaměřila na pracovníky sociální pomoci v Bukurešti, kde nebyli žádní členové, ale odborům se podařilo založit několik místních odborových svazů, které nyní rostou.

Akce:

1. Měla by být jasně stanovena odpovědnost za pravidelné hodnocení úspěšnosti organizačních strategií a kampaní.
2. Analýza strategií a kampaní by měla být založena na důkazech. To znamená pravidelné zprávy o celkovém počtu nových členů a získaných aktivistů, a zároveň o počtu členů opouštějících odborový svaz. Jinými slovy řečeno, zda-li svaz roste, a pokud ano, kde a jak to souvisí s organizačními strategiemi a kampaněmi.
3. Je třeba rychle šířit poznatky získané z tohoto kontrolního procesu.

Příklady:

Jedna přidružená organizace zkoumala státní demografické trendy a trendy zaměstnanosti a identifikovala nárůst počtu zaměstnaných v sociální péči. Většinu těchto pracovníků tvořily ženy v soukromém sektoru. Trendy v členství začaly odrážet tyto změny. Avšak změnou priority této cílové oblasti se odborovému svazu podařilo významně rozšířit členskou základnu.

Na místní úrovni jde o pochopení potřeb pracovníků, a nelze předpokládat, že odborová organizace ví vše nejlépe, nebo že jde jen o lepší plat. V jednom případě se odborové organizaci podařilo získat skupinu migrujících pracovníků zaměstnaných v úklidu ulic, protože naslouchala jejich potřebě učit se anglický jazyk. V jiném případě se organizační kampaň v nemocnici rozvinula na základě toho, že odborová organizace vyřešila základní požadavek ohledně toaletního papíru a pracovního oděvu.

Organizování může pomoci mobilizovat členy v rámci konkrétní kampaně, ale mělo by být také součástí každodenní činnosti odborové organizace.

Poučení z toho, co se děje jinde, může být užitečné, ale nikdy neposkytne celou odpověď. Každá odborová organizace musí zjistit, co u ní funguje, a musí si uvědomit, že může být účinná řada různých přístupů.

Čeho může odborový svaz docílit

Pracovník se v zásadě rozhodne vstoupit do odborové organizace, pokud se domnívá, že je to v jeho zájmu. Když se přihlásí do odborů, nekupuje fyzickou hodnotu, jako jsou potraviny, ani nekupuje definované smluvní služby, jako je pojištění, i když se ukázalo, že mnoho pracovníků členství v odborech bere jako určitou pojistku. Někteří lidé uvádějí coby lepší analogii členství v posilovně. Jinými slovy řečeno, členství v odborovém svazu funguje pouze v případě, že se ho účastníte.

Téměř každý chce, aby se s ním v práci zacházelo spravedlivě. To znamená, že nikdo nechce zažívat diskriminaci, předsudky nebo šikanu ze strany svého manažera nebo zaměstnavatele. Odborové svazy jsou hrdé své výsledky v boji za spravedlnost na pracovišti. Ty mohou být důležité v přilákání pracovníků, aby se zapojili a stali se v odborech aktivními. Pracovníci však musí vidět, že je odborová organizace zavázána ke spravedlnosti, a musí pochopit, že odborová organizace může dosáhnout spravedlnosti na pracovišti, pouze pokud má jejich aktivní podporu.

Podstatný fakt je, že členství v odborech vyžaduje prvek důvěry. Důvěry v to, že členství v odborech bude pro pracovníka přínosem. Důvěry v to, že odbory prosadí zájmy pracovníka. A důvěry v to, že až bude těžká doba, odbory tu pro pracovníka budou. Většina pracovníků nejvíce důvěruje kolegům v práci, takže čím více aktivistů na pracovišti odborová organizace má, tím větší je pravděpodobnost, že se k nim přidají další pracovníci. A je pravděpodobnější, že budou důvěřovat organizaci, která hovoří o věcech, které jsou pro ně důležité, tedy nejen o platu, ale o rovnosti a spravedlivém zacházení v práci.

Akce:

1. Přimět členy a aktivisty k propagaci odborů na jejich pracovištích je jedním z nejúčinnějších způsobů organizování.
2. Činnost na pracovišti, kde pracovníci vidí, že je



Budování důvěry – odborový svaz zdravotnictví (Česká republika)

Miroslav Vacha, místopředseda Odborového svazu záchranných zdravotnických služeb, vysvětluje, jak rozvinul nábor a organizaci práce v odborech. Začal jsem ve výboru odborového svazu na místní úrovni v roce 2016 – byl jsem plný energie, nadšení a touhy změnit věci a vytvořit silnější a větší odbory. Po několika letech se mi podařilo zvětšit členskou základnu asi o 60 % získáním důvěry prostřednictvím osobních rozhovorů a budováním vztahů se zaměstnanci. Nikdy na ně netlačím. Vysvětlím jim pouze výhody členství v odborech. Co mohou získat. A pokud nejsou součástí odborů, o co přicházejí. Důvody k organizačnímu úspěchu jsou:

- aktivní, motivovaní členové odborového výboru;
- dobré vztahy s kolegy v práci a získání jejich důvěry;
- jasné vysvětlení toho, co je to odborový svaz a proč je důležité být jeho součástí; a
- pocit jistoty a bezpečí poskytnutý pracovníkům v rámci silné rodiny odborů.



Zaměření na ženy a aktivistky – dopravní odborový svaz (Rumunsko)

Od založení svého ženského výboru v roce 2017 učinil svaz ATU mnoho pro povzbuzení žen, aby do odborů připojily a aktivovaly se v nich. Zabýval se dopadem digitalizace na pracovní místa, vedl kampaň za větší péči o děti, přijal iniciativy týkající se násilí na základě pohlaví, podpořil akce k Mezinárodnímu dni žen a poskytoval školení, aby ženy mohly rozvíjet své role jak v rámci svých společností, tak v odborových organizacích. ATU zdůrazňuje, že je důležité posílit důvěru žen v jejich schopnosti a prokázat větší odvahu zapojením se do odborové činnosti. Luminita Smeu, prezidentka ženské organizace, říká: „Pracujeme jako tým a děláme vše pro to, aby se ženy více zapojovaly a ovlivňovaly činnosti odborů.“

- odborová organizace aktivní v jejich zájmu, je důležitou součástí organizování.
3. Pracovníci mají sklon důvěřovat ostatním pracovníkům, kteří jsou jako oni. Někdy se tedy říká, že jsou jako nabíraní členové. Pokud chcete mít více mladých členů, získajte mladé členy pro aktivní nábor. Ženy často tvoří velkou část pracovní síly ve veřejném sektoru. Je nezbytné, aby více žen bylo povzbuzováno k tomu, aby se aktivně zapojily do odborového svazu.
 4. Organizování závisí na rozhovorech na pracovišti, kde organizátoři nemluví k pracovníkům, ale naslouchají jejich problémům.
 5. Je důležité zajistit, aby si pracovníci – členové i nečlenové - byli vědomi toho, co pro ně odborová organizace dosáhla. Úspěchy odborového svazu by měly být všude propagovány.

EPSU poskytuje poradenství, podporu a školení přidruženým organizacím, které chtějí rozvíjet své organizační strategie a techniky. Podporuje užší vazby mezi přidruženými organizacemi prostřednictvím sítě, která si vyměňuje informace o náborových kampaních a dalších iniciativách zaměřených na nábor a udržení členů a o budování aktivních organizací na pracovišti. Další informace a nejnovější zprávy naleznete [zde](#).





Vytrvalost v organi- zování soukromého zdravotnictví – odbo- rový svaz zdravotnic- tví (Bosna a Hercego- vina)

Pracovníci dialyzačních klinik Fresenius se několikrát pokoušeli založit odborovou organizaci. Nebyli spokojeni se společností a jejími rozhodnutími, ale byli také konfrontováni s velkým tlakem vedení a hrozbami výpovědí. Když však vedení snížilo mzdy a další výhody, pracovníkům došla trpělivost a rozhodli se založit odborovou organizaci. Podpora ze strany odborového svazu zdravotnictví a sociální ochrany byla zásadní. Předseda odborového svazu byl s pracovníky v kontaktu již několik let a poskytoval podporu již v dřívějších organizačních kampaních. Tentokrát přiměl k založení odborů pracovníky ze dvou klinik. Odborový svaz poté navštívil všechny kliniky Fresenius a nyní má více než 150 členů z celkového počtu 220 zaměstnanců. Klíčovými prvky v tomto případě byly boj proti snižování úrovně pracovních podmínek v soukromém sektoru a dlouhodobé udržování kontaktu s pracovníky.



Mobilizace členů a nečlenů – správní odborový svaz (Bulharsko)

V listopadu 2019 zahájil správní odborový svaz sérii kampaní a protestů, které nakonec vedly ke stávce vládní Agentury pro sociální ochranu. Chtěl zapojit co nejvíce pracovníků, a tak oslovil i nečleny – prostřednictvím facebookové stránky otevřené speciálně pro pracovníky v této agentuře. Zapojilo se mnoho nečlenů, připojili se k facebookové stránce a podpořili odborové požadavky, přičemž někteří se také k odborům připojili.





EPSU je Evropská federace odborových svazů veřejných služeb.

Je to největší federace Evropské odborové konfederace (EUTC, jež čítá 8 milionů pracovníků ve veřejných službách z více než 260 odborových svazů v celé Evropě. EPSU je organizací pracovníků v sektorech energetiky, vodního a odpadového hospodářství, zdravotních a sociálních služeb a místní, krajské a státní správy ve všech evropských zemích, včetně východních sousedů EU. V našich sekcích organizujeme pracovníky ve veřejném, neziskovém, smíšeném a soukromém sektoru, včetně pracovníků z nadnárodních společností. Jde o uznávanou regionální organizaci Internacionály veřejných služeb (PSI).

www.epsu.org

