

Projekt: Posilování sociálního dialogu

Název aktivity: Diagnostika institucionálních procesů - analýza současného organizačního uspořádání

Závěrečná zpráva

Zpracoval: PhDr. Miloslav Hrubý

A. OBSAHOVÁ ČÁST

Úvod

Tato „**Závěrečná zpráva**“ je zpracována v souladu s obsahem „Smlouvy o dílo“, která byla uzavřena mezi ČMKOS (zadavatel) a PhDr. Miloslav Hrubý – Manager Consulting (zpracovatel) dne 4. 8. 2008.

Cílem smlouvy je zpracování a předložení návrhu řešení jednoho z klíčových úkolů projektu, a to „Diagnostiky institucionálních procesů – analýza současného organizačního uspořádání v rámci projektu posilování sociálního dialogu“ (dále jen „diagnostika“).

Obsahem celé aktivity je zpracování analýzy SWOT zaběhnutých procesů instituce (ČMKOS a ASO), zjištění slabých a silných stránek a v neposlední řadě hrozeb a příležitostí pro další období činnosti odborů v České republice.

Závěrečná zpráva navazuje na První průběžnou zprávu, která hodnotila 1. etapu realizace této aktivity, směřovanou do organizačního a technického zabezpečení. Na tuto etapu navazovalo zahájení prvního kroku „diagnostiky“, a to tvorba dotazníku a rozdělovníku pro uvedenou cílovou skupinu projektu. Druhá průběžná zpráva obsahovala hodnocení realizovaného dotazníkového šetření, rozhovorů a workshopu.

Závěrečná zpráva je koncipována tak, že jsou podrobně rozpracovány výsledky dotazníkového šetření, rozhovorů a workshopů a následně navrženo řešení. Součástí závěrečné zprávy jsou dvě přílohy. První z nich je grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření, druhá obsahuje návrh vzdělávacího projektu Šampion, zaměřeného na přípravu personálních rezerv pro práci v odborech a vytvoření tzv. „odborového managementu“.

Obsahový a časový harmonogram

Byl vypracován realizačním týmem (ve složení PhDr. Miloslav Hrubý, Dita Hrubá, Mgr. Radek Filo, Ing. Michaela Tetzeli a Daniela Kašparová) po konzultaci s oddělením RLZ a řídicím týmem ČMKOS a v průběhu realizace byl řádně dodržován.

První etapa přípravy diagnostiky (srpen 2008)

- Zpracování plánu realizace diagnostiky (21. – 31.7. 2008)
- Zpracování obsahového zaměření průzkumového dotazníku (1.8. – 12.8. 2008)
- Výběr respondentů (1.8. – 12.8. 2008)
- Zpracování I. průběžné zprávy, fakturace (20.8. – 31.8. 2008)

Druhá etapa získávání podkladů (září - říjen 2008)

- Distribuce a sběr dotazníků (29.8. – 15.9. 2008)
- Vyhodnocení dotazníků (15.9 – 30.9. 2008)
- Výběr účastníků interview (1.10. – 5.10. 2008)



- Příprava podkladů pro interwiev a workshop (6.10. – 10.10. 2008)
- Výběr účastníků workshopu (10.10 – 15.10. 2008)
- Realizace interwiev a workshopu ve dnech (20. -25. 10. 2008)
- Zpracování II. průběžné zprávy, fakturace (26.10. – 31.10.2008)

Třetí etapa zpracování závěrečné zprávy (listopad 2008)

- Zpracování analýzy SWOT včetně doporučení (1.11. – 20.11.2008)
- Vypracování závěrečné zprávy, fakturace (11. – 30.11. 2008)

Zjištěné výsledky a navrhovaná řešení

1. Zpracování Analýzy SWOT zaběhnutých procesů instituce (ČMKOS a ASO)

Silné stránky

Mezi jednoznačné silné stránky ČMKOS a ASO patří vyšoká odbornost jejich pracovníků. Zvláště odborné týmy jsou složeny ze špičkových profesionálů. Tato vybavenost odborníky je důležitá zvláště do budoucna, kdy pro účinné vyjednávání, ať už se zaměstnavateli nebo se zástupci státní správy a samosprávy, bude potřeba vysoce kompetentní, argumentačně vybavené lidi. (Zde je bohužel nutné poznamenat, že tato nesporná kvalita pracovníků je poznamenána jejich nedostatečným množstvím. Celý problém je dále podrobně rozebrán.)

Slabé stránky

Jednou z nejproblematictějších oblastí se ukazuje být vzájemná komunikace – přesněji řečeno tok informací. Problematice přenosu informací a vzájemné komunikace na všech úrovních odborů je věnována obsáhlá pasáž včetně analýzy důvodů tohoto stavu a návrhů řešení. Další slabou stránkou je nepružnost a nízká akceschopnost současných odborů jako celku. A v neposlední řadě se ukazuje i problém nízké motivace.

Příležitosti

Objevuje se prostor pro možnost zlepšení obrazu současných odborů v médiích a tedy i v očích veřejnosti. Je zřejmé, že úkol prezentovat se vhodným způsobem před veřejností s sebou nese řadu obtíží, na druhou stranu zde je, zdá se, velký potenciál, který je možné v budoucnu mnohem lépe využívat, než je tomu v současné době. Dalším významným posunem v řadě oblastí (jak propagace, tak zlepšení interní komunikace) může být navazování intenzivnějšího osobního kontaktu s jednotlivými členy odborů – a to na všech úrovních. Existuje také tendence zaměřit se na specifické (např. náborové nebo informační) kampaně, které mohou mít do budoucna jak efekt zviditelnění odborů, tak výsledek v podobě získání nových členů.

Hrozby

Největší současnou hrozbou je pro odbory úbytek členské základny spolu s velice nepříznivým stavem získávání nových členů. Problém mladých lidí a odborů je

skutečně palčivé téma, ale jeho řešení se zdá v současnou chvíli jednou z neklíčovějších otázek vůbec.

2. Zjištění očekávání od reprezentativního vzorku zástupců zaměstnanců v oblasti sociálního partnerství

Z výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů a workshopu je zřejmé, že zástupci zaměstnanců očekávají změny ve vedení sociálního dialogu v několika zásadních oblastech:

- V **oblasti odměňování** očekávají zařazení komplexních pravidel pro odměňování do kolektivních smluv a dosažení toho, aby se minimální mzda ve firmách pohybovala nad úrovní minimální mzdy stanovené nařízením vlády.
- V oblasti **zlepšení flexibility, mobility a dalšího vzdělávání zaměstnanců** očekávají směřují k tomu, aby podmínky pro uplatňování všech užívaných forem práce byly výsledkem kolektivního vyjednávání, stejně jako programy pro vzdělávání, doškolování a rekvalifikaci zaměstnanců.
- V oblasti **podpory zaměstnatelnosti starších osob** očekávají, že součástí kolektivních smluv se stanou programy pro udržení zaměstnanosti starších zaměstnanců a možnosti zvyšování jejich odborných znalostí a dovedností.
- V oblasti **sladování profesního, soukromého a rodinného života** podporují odstraňování rozdílů v odměňování mužů a žen a vytváření prorodinného prostředí u zaměstnavatelů.
- V **oblasti BOZP** jsou očekávání soustředěna na vytváření bezpečného pracovního prostředí a řešení problematiky stresu v zaměstnání.

Tato část obsahuje pouze konstatování, jaké změny ve vedení sociálního dialogu respondenti očekávají, nemůže proto obsahovat návrhy řešení.

3. Zprůhlednění činností z pohledu vzájemné spolupráce odborných útvarů a dále z ohledu jak vrcholných orgánů, tak i členské základny struktury vedení

Celá otázka do značné míry souvisí s jednou z nejproblematictějších oblastí v rámci činnosti odborů a to je **vzájemná komunikace a práce s informacemi**. Celá věc má však řadu důležitých aspektů, proto není možné přikročit ke zjednodušenému konstatování, že v odborech vážně komunikace. Je třeba této otázce věnovat více pozornosti a připustit si řadu souvislostí, které daný stav zapříčinily.

ČMKOS poskytuje **informace kvalitně a v dostatečném množství**. Speciální ocenění od velké většiny dotazovaných se dostalo odborným týmům jako je makroekonomický tým, právní tým, specialisté na sociální oblast, BOZP a další odborná pracoviště ČMKOS.

Na úrovni jednotlivých odborových svazů se začíná postupně informace ztrácet. Jedním z důvodů je i nedostatek lidí, přesněji řečeno nedostatečně kvalifikovaných lidí. Tato skutečnost způsobuje, že pouze některé odborové svazy mají dostatečné personální vybavení k tomu, aby byly schopny obsáhlé a vysoce fundované zprávy zjednodušit, zestručnit a převést do podoby, která by byla snadněji

vstřebatelná pro neobornou veřejnost. Takže mnoho těchto složitých a obsažných zpráv se dostává k předsedům základních organizací v nezměněné podobě, kdy sama rozsáhlost a odbornost textu je demotivující. Stručně řešeno, tyto informace pak přes jejich nespornou kvalitu čte skutečně málokdo.

Dále se ukázalo, že **tok informací je všeobecným problémem** v drtivé většině organizací v rámci odborů. Komunikace se zdá být bezproblémová v rámci ČMKOS (má se na mysli mezi jednotlivými odděleními ČMKOS) a vyhovující potřebám ČMKOS a jednotlivých odborových svazů. Zástupci svazů se ve většině případů vyjadřovali v tom smyslu, že veškeré informace, které od ČMKOS potřebují, buď mají, nebo je mohou snadno získat. Odlišná situace ale panuje mezi odborovými svazy a základními organizacemi. Tam se ukazuje, že vzájemná komunikace silně vázne. Odborové svazy často mají možnost poskytovat informace základním organizacím prostřednictvím e-mailu, ale je silně diskutabilní, jestli jsou tyto informace vstřebávány. Důvod je zcela pochopitelný. Jak již bylo řečeno, absolutní většina předsedů základních organizací jsou neuvolnění funkcionáři. Řada zpráv, které se k nim dostávají, jsou obsáhlé a složité a je velmi nepravděpodobné, že by je v rámci svého volného času studovali. Proto se mezi členskou základnu v podstatě žádné informace nedostávají. Pokud ano, tak je to zcela výjimečné a v minimálním množství. Zde uvádíme příklad, který jasně demonstruje následující problém.

ČMKOS už má cca 10 let webová stránka a vlastní intranet, kde je možné získat velké množství užitečných informací, odkazy na regionální pracoviště, archiv dokumentů, možnost sledovat, jak se odbory prezentují v médiích a obrovské množství dalších informací. Před časem proběhl seminář o možnostech využití webových stránek odborů, kterého se zúčastnili představitelé některých základních organizací a funkcionáři a zaměstnanci odborových svazů. V průběhu této akce vyšla najevo neuvěřitelná skutečnost – mnozí netušili, že takový informační systém a web vůbec existuje!

Návrhy řešení

1/ Z výše uvedených skutečností jasně vyplývá, že přes veškerou snahu je **poskytování informací prostřednictvím elektronických médií velice málo účinné**. Navíc zcela **postrádá zpětnou vazbu** směrem nahoru. Bez této zpětné vazby je velká pravděpodobnost toho, že mnohé kroky a úspěchy odborů zůstanou pro řadové členy (a velmi často i pro předsedy základních organizací) zcela „neviditelné“. Logika věci by dále napovídala, že jakákoliv rozhodnutí a akce, které vedení odborů podniká, by se mělo opírat o zájem, podporu a souhlas jejich členů. Toto je ale opět zcela nemožné, pokud nefunguje zpětná vazba zdola nahoru.

2/ Řada doporučení, ať už od pracovníků ČMKOS, tak od vedení jednotlivých odborových svazů, směřovala k **posílení osobních kontaktů a vazeb**. Je zcela pochopitelné, že v rámci tak rozsáhlé organizace, jako jsou odbory, prostě není technicky ani finančně možné, podniknout zvláště rozsáhlé kroky v tomto smyslu. Přesto však by bylo dobré zamyslet se nad možnostmi „přiblížení se lidem“.



3/ Ukazuje se, že tento komunikační problém je méně dramatický v těch odborových svazech, které mají členitější strukturu a dostatečné množství orgánů na různých úrovních, které se pravidelně scházejí. Tam existuje výrazně lepší vzájemná komunikace a problém s nedostatkem zpětné vazby „zespodu nahoru“ není tak významný.

4. Zmapování potřeb v oblasti posílení vnitřních kapacit a organizačních struktur jednotlivých institucí

V této oblasti jde o problematiku spojenou s organizační strukturou vedení odborů. Jak se ukazuje, nepanuje v této otázce mezi jednotlivými zástupci odborů názorová shoda. Napřed uveďme podrobnou analýzu celé situace.

a) Centralismus vs. autonomie jednotlivých odborových svazů

Jedním z nejčastěji zmiňovaných problémů se ukázala otázka organizační struktury a řízení odborů. Názory dotazovaných ale nejsou jednotné. Existují zde dvě skupiny názorů na fungování a organizaci. Jedna skupina – představující menší část dotazovaných je spokojená s fungováním i současnou strukturou v podobě konfедераčního uspořádání a vyhovuje jim systém autonomních odborových svazů, kdy si jednotlivé svazy v zásadě samostatně řeší své záležitosti, zabezpečují si vzdělávání a konfederaci vnímají jako zastřešující orgán, který slouží pro vyjednávání s vládou. Druhá skupina – která momentálně představuje většinu dotazovaných – je naopak s tímto stavem silně nespokojena. Mnozí mluví o přílišné autonomii jednotlivých svazů. Vadí jim nejednotnost odborů jako celku, staví se proti nekonceptnímu vystupování na venek a řada lidí poukazuje na zbytečné ztrácení síly a vyjednávací pozice, pokud jsou odbory tímto způsobem roztržštěné. Někteří mluví také o nesolidaritě v rámci odborů a mnohdy zaznívaly i výtky typu: „svazy si hrají jen na vlastním písečku“. Řada návrhů směřovala k posílení centralizace odborů, čímž by podle většiny dotazovaných byla zvýšena schopnost odborů prosadit se na celostátní úrovni.

Drtivá většina lidí, kteří se tohoto výzkumu zúčastnili, si současně uvědomovala, že mnoho problémů vznikajících ohledně organizační struktury a vedení odborů souvisí s financováním. Přerozdělování peněz v rámci odborů je a zdá se, že i do budoucna bude, ožehavou otázkou. Jistě by bylo dobré toto téma otevřít a pokusit se ho s maximální otevřeností řešit. Celá věc má významný dopad na celkovou důvěryhodnost vedení odborů, ať už na úrovni jednotlivých svazů, tak i vedení ČMKOS. Na nejasnost ohledně některých otázek financování si při rozhovorech stěžovali především lidé ze základních organizací. Zde je dobré si uvědomit, že důvodem nemusí být nejasnosti ve financování, ale na vině může být spíš výše zmiňovaný špatný tok informací až do nejnižších pater vedení odborů a směrem k členské základně.

Problém přerozdělení peněz byl ještě zmiňován v souvislosti s problematikou vyjednávání v rámci samotných odborů. Každá profese má totiž svoje specifické zájmy a je mnohdy nesnadné tyto zájmy sladit.

Současná organizační struktura má podle některých principiální problém v tom, že za daných podmínek konfederace není a ani nemůže být více akceschopná. Konfедераční uspořádání vyžaduje plnou shodu, aby mohlo být učiněno rozhodnutí. To je ale mimořádně obtížné (ne-li nemožné) pokud se hledá konsensus v rámci 32 odborových svazů. Jednotlivé svazy jsou navíc velice odlišné – co do počtu členů, vyjednávací síly atd. Požadavky jednotlivých svazů jsou tedy logicky také zcela odlišné. Je pochopitelné, že malé svazy očekávají a potřebují větší podporu a pomoc od ČMKOS – od nich pak také mimo jiné zaznívá požadavek na větší centralizaci a daleko výraznější prohloubení vztahů mezi vedením odborů a jejich členy. Na druhou stranu velké a silné svazy s hojnou členskou základnou a větším odborovým aparátem vítají situaci, kdy mohou přesně podle svých potřeb rozhodovat o svém chodu. Jejich představitelé mluví o tom, že díky této decentralizaci se dokážou lépe dostat k lidem a dokážou mnohem přesněji a rychleji reagovat na potřeby a požadavky členské základny.

b) Otázka fungování Regionálních rad

Jak se ukázalo, v této otázce panuje značná nejednotnost. Původní koncepce fungování Regionálních rad byla taková, že tyto organizační složky odborů budou partnerem krajským vládám. Předpokládalo se vytvoření krajských tripartit. K tomu ale na mnoha místech vůbec nedošlo. Představitelé odborů to připisují skutečnosti, že mnohá krajská zastupitelstva získala po předchozích volbách pravicové hejtmany a vůbec nedošlo k navázání jakéhokoliv dialogu. Vzhledem k výsledkům právě proběhlých voleb mnozí očekávají zlepšení v této oblasti. Fakt, že se na regionální úrovni v mnoha případech nepodařilo splnit účel, pro který byly Regionální rady založeny, vedl mnoho lidí ke skepsi vůči této instituci.

Je ale třeba říci, že názory na fungování jednotlivých Regionálních rad se velice různí. Od hlasů, které chválí tuto formu decentralizace odborů až po kritické hlasy, které tvrdí, že tato instituce je neefektivní, nadbytečná a tříští rozhodování konfederace. Je zřejmé, že fungování jednotlivých rad nelze paušalizovat. Některé rady – podle slov dotazovaných – pracují bezproblémově a mají své výsledky, zatímco jiné ne a tvoří spíše blok v komunikaci mezi jednotlivými částmi odborů. Někteří spojují problém regionálních rad s problémem autonomie odborových svazů. Zaznívají hlasy, že fungování je přínosné pouze tam, kde jsou rady složeny ze zástupců velkých svazů. Naopak někteří kritizují, že rady jsou stejně jako některé svazy příliš autonomní a tak ubírají autoritu v rozhodování konfederaci. Jak se ukazuje i tato otázka je zase úzce spjata s financováním a tedy i s personálním vybavením jednotlivých rad.

Návrhy řešení

1/ Oblast samotného institucionálního ukotvení odborové organizace je otázka natolik závažná a dlouhodobá, že je v podstatě nemožné pokoušet se bez velké otevřené diskuse mezi všemi organizačními články konfederace zkoušet dávat „rady od stolu“. Je jasné, že odbory jako celek budou muset do budoucna přijít s jasnou koncepcí toho, jak se chtějí profilovat a současně, jak se chtějí prezentovat v očích veřejnosti. (Všem členům vedení odborů je zřejmé, že obrázek „instituce organizující stávky“ je skutečně nešťastný. Toto se ale nezmění, dokud především vedení odborů nepřijde s novou koncepcí a pojetím odborů.) Jinými slovy nelze dělat návrhy na změny stanov, dokud není jasný záměr, kam přesně se mají odbory do budoucna posunovat, k čemu mají především sloužit a tedy i jaký bude žádaný mediální profil této organizace. (Do jaké míry se toto podaří v médiích prosadit je zase otázka jiná, ale dostatečně jasná vlastní představa je základ, bez kterého není možné vytvořit žádný smysluplný výsledek v této oblasti.)

2/ Otázka vyššího centralismu nebo naopak postup ve směru decentralizace se bude odvíjet od představy toho, jakou institucí se odbory mají do budoucna stát (jak jsme právě řešili v předchozím bodě). Zde bude pouze dobré si připomenout, že centralizace ani decentralizace nejsou samospásné. Každý typ organizování je více či méně vhodný pro jiný typ spolupráce.

3/ Centralizace umožňuje snazší řízení, lépe, snadněji a rychleji dochází k tvorbě rozhodnutí a je mnohem pružnější a mnohem vhodnější pro krizové situace. Na druhou stranu je méně schopná reagovat na potřeby lidí na nižších úrovních vedení, méně reaguje na požadavky členů a vytváří pocit oddělenosti – tím, že se lidé méně podílejí na vedení, mají pocit, že se jich už záležitosti odborů netýkají a snižuje se zapojení a motivace lidí pro aktivní účast a sledování odborového dění.

4/ Decentralizace zvyšuje participaci a faktor motivace a zapojení jednotlivých členů, dále je schopna lépe zprostředkovat osobnější kontakty mezi členy a mnohem lépe je schopná odrážet potřeby členů. Na druhou stranu nelze očekávat rychlé a pružné rozhodování, neboť decentralizace sebou nese všechny výše zmiňované obtíže včetně snížené akceschopnosti, roztříštěnosti a nejednotného vystupování.

5. Stanovení odpovídající struktury pracovních míst z hlediska kvantity a kvality - požadavky na pracovní místa

Jak už bylo řečeno výše, kvalita odborných pracovníků je jednou z nejsilnějších stránek odborů. Na druhou stranu, těchto pracovníků je málo a zvláště v jednotlivých svazech nebo na menších regionálních pracovištích se objevuje problém nedostatku těchto lidí. Bohužel tento problém souvisí do značné míry s jednou z nejzávažnějších otázek, kterou musí v současné době odbory řešit –



problém získávání nových členů. Členská základna se zmenšuje, je nesmírně obtížné získávat mladé lidi do odborů a ještě mnohem obtížnější je pokoušet se tyto lidi získat pro myšlenku aktivního zapojení do organizačních (funkcionářských) struktur odborů. Tomuto problému se podrobně věnujeme v následující části.

Členská základna se v drtivé většině organizací zmenšuje, věkový průměr členů odborů narůstá a v případě mnohých organizací je statistika taková, že 30% členů je v důchodovém věku. Jak bylo řečeno výše, jedním z důvodů úbytku členů je i skutečnost, že řada základních organizací jednoduše nenašla nikoho, kdo by se ujal funkce předsedy. Jinde došlo k odlivu členů po rozpuštění nebo krachu většího podniku a bývalí členové v novém zaměstnání nezaložili odborovou organizaci. Všechny tyto obtíže souvisejí s tím, že jen velmi málo mladých lidí vstupuje do odborů a jen zřídka projevují zájem o funkcionářské pozice v rámci odborů. Důvodů, proč tomu tak je, je řada a mnoho z nich bylo jmenováno výše v souvislosti s ostatními probíranými body. Jen shrňme:

- Špatný obraz odborů v očích veřejnosti – jistá nepopularita členství v odborech.
- Klidová situace nedává dostatečnou motivaci lidem angažovat se v dané oblasti.
- Pocit skepse, že by se pomocí odborů stejně problémy nevyřešily.
- Nálepka z dřívějších dob.
- Úpadek učňovského školství, které bylo přirozeným zdrojem nových členů odborů.
- Malá nebo spíše vůbec žádná vize možného postupu v rámci odborů (například na rozdíl od Německa, kde je podle výpovědí některých účastníků tato perspektiva daleko jasnější)
- Strach a řada dalších důvodů...

Ze strany odborů byla v této oblasti učiněna řada opatření jak na úrovni konfederace (Rada mladých), tak na úrovni mnohých svazů. Jen pro příklad uvedme kampaně jako „Najdi svého odboráře“ nebo učňovské soutěže o ceny zaměřené na seznámení mladých lidí s odbory, odborné semináře pro mladé a mnohé další akce. Mnohé z nich byly dlouhodobé a navíc i finančně náročné. Přesto však tyto iniciativy ve výsledku vyzněly poněkud naprázdno. Stále se nedaří získat si pozornost mladých lidí.

Všichni dotazovaní se jednoznačně shodují na tom, že nábor a „výchova nástupců“ je v současnosti asi jednou z klíčových priorit odborů. I když konkrétní návrhy v této oblasti zatím buď nejsou, nebo jsou podobné těm, které už byly

dříve vyzkoušeny a neměly požadovaný efekt. Je jisté, že touto otázkou bude třeba se dále podrobně zabývat.

Návrhy řešení

- 1/ Soustředit se na získávání nových členů odborů, zvláště mladých lidí. I přes dosavadní neúspěchy převzít osvědčené postupy odborů v zahraničí, věnovat více finančních prostředků náboru nových členů, nevycházet z jednorázových akcí, ale vypracovat koncepci dlouhodobého charakteru. Zvláštní úsilí věnovat obnově učňovského školství.
- 2/ Na ČMKOS a ASO i na odborových svazech vytvářet organizační struktury zaměstnanců v souladu s objemem a odbornou náročností poskytovaných služeb a nesnižovat aparáty za každou cenu.
- 3/ Soustavně zlepšovat mediální obraz odborů na veřejnosti.
- 4/ Vypracovat a realizovat vzdělávací programy, kulturní a sportovní akce související nábořem nových, zejména mladých členů.

6. Zpracování návrhu podkladů k zavedení moderních systémů řízení lidských zdrojů s důrazem na zabezpečení efektivního a komplexního poradenství

V této oblasti se zdají být klíčové dva body pro zajištění efektivnějšího fungování odborů:

a) Problém rigidity a konzervatismu ve fungování odborů

V podstatě všichni dotazovaní se shodovali v tom, že jedním z problémů, se kterým se v současnosti odbory potýkají, je určitá zkosnatělost a nedostatek motivace na řadě úrovní. Lidé se shodují, že na mnoha místech v rámci odborů panuje značný konzervatismus a určité stereotypy. Málo kdy se podaří prosadit nové tvůrčí nápady a myšlenky. Řada lidí je prostě zvyklých na zaběhnutý způsob práce a není lehké tyto návyky měnit. Navíc i v případě, že nápady jsou považovány za dobré a těší se podpoře, jen zřídka se najde někdo, kdo by na sebe byl ochoten vzít jejich realizaci. Konkrétním příkladem takového postupu je třeba návrh zavedení telefonování pomocí skypu. Tento návrh by pomohl ušetřit značnou část nákladů na telefony, ale ukazuje se, že je téměř nemožné přesvědčit kohokoliv o výhodnosti jeho použití. Je jasné, že řada inovací a kreativních nápadů často ztroskotá na financích, ale ne vždy jsou finance tím hlavním problémem. Jak bylo řečeno výše, tento problém spíše souvisí s motivací. Tomuto tématu se budeme ještě později věnovat.

Jedním z možných důvodů nepružnosti fungování mohou být i samotné stanovy a organizační struktura odborů. Podle vyjádření některých je problém v tom, že stanovy může měnit pouze sjezd, který se schází jednou za 4 roky. Toto samo už způsobuje určitou nepružnost a nemožnost rychlejších reakcí na změny situace.

Operativní změny sice probíhat mohou, ale otázky strategie jsou tímto zmrazeny. Řada lidí pak není ochotná čekat na změny a jednoduše odcházejí.

b) Otázka motivace lidí v odborech

Je nutné si uvědomit, že odbory fungují jako dobrovolné občanské sdružení a přestože stanovy dávají jednotlivých členům určitá práva a povinnosti, je jasné, že většina iniciativy a aktivity vždy závisí na rozhodnutí každého jednotlivce. Právě v tomto bodě narážíme na sice zcela pochopitelný, ale ožehavý problém. Drtivá většina funkcionářů odborů jsou neuvolnění. Veškerým aktivitám v rámci odborů se věnují po své práci ve volném čase. Mnozí jsou pro tuto činnost nadšení a dělají ji z přesvědčení, ale toto nelze rozhodně předpokládat u všech. Podle vyjádření většiny dotazovaných je skutečná situace ve většině základních organizací spíš taková, že je potřeba „přemluvit někoho, aby to předsednictví ještě na chvíli vzal“ popřípadě, že „někdo to holt dělat musí“. Skutečnost je dokonce taková, že mnohé, i početné základní organizace, se rozpadly z toho důvodu, že se nenašel nikdo, kdo by byl ochotný vzít na sebe funkci předsedy.

Důvody této situace jsou mnohé.

- Řada lidí mluví o čím dál tím náročnějších podmínkách v zaměstnání.
- Jedním z důvodů je rozhodně i slabé povědomí o tom, co jsou schopny odbory lidem nabídnout, což souvisí s výše zmiňovaným nedostatkem prezentace činnosti odborů na veřejnosti.
- Další důvodem je rozpad velkých podniků na řadu menších celků a s tím i rozdrobení základních organizací. Tyto malé organizace je pak mnohem obtížnější personálně obsadit.
- Někteří dotazovaní mluvili také o určité skepsi ve vztahu k činnosti odborů. Mezi lidmi v základních organizacích se čím dál víc začíná projevovat negativní očekávání ohledně možných výsledků, které jsou odbory schopny přinést.
- Jedním z nejzávažnějších důvodů, o kterém se řada dotazovaných zmiňovala, je strach lidí brát na sebe odborářské funkce. Přes všechna zákonná opatření zde existuje reálná obava z perzekucí ze strany zaměstnavatele.

Problémy, které z této nepříznivé situace vycházejí, jsou jasné:

- Nelze očekávat dobrý tok informací, o kterém jsme se zmiňovali na začátku. A odtud plyne, že se omezují i šance na to, vytvořit lepší obraz odborů mezi veřejností.

- Není možné předpokládat nijak zvlášť silnou ochotu vzdělávat se v odborné problematice. To je ale bohužel v současné době zcela nezbytná podmínka pro to, aby funkcionáři odborů byli schopni uspět v čím dál náročnějším vyjednávacím procesu s managementem podniků.
- Nelze počítat ani s aktivním náborem nových členů do odborů, což je v tuto chvíli jeden z nejpálčivějších problémů, se kterým se odbory potýkají.

Návrhy řešení

1/ Drtivá většina dotazovaných se vyslovila v tom smyslu, že je potřeba zajistit bližší a osobnější kontakt se členskou základnou.

2/ Dále, že je třeba zlepšit obraz odborů v očích veřejnosti a zaměřit se ve svých aktivitách také na neodborářskou veřejnost. Odtud je totiž potenciál pro získávání nových členů.

3/ Mnozí vidí šanci v posílení vzdělávací činnosti. Tady ale existuje značná obava, že masivnější vzdělávání problémy motivace nevyřeší. Na druhou stranu je tak možné zkvalitnit personální obsazení všech úrovní vedení a to je mimo jiné jeden z důležitých bodů, na kterém se v podstatě všichni shodují.

4/ V této oblasti padaly i velice konkrétní návrhy na specifické vzdělávací akce, jako jsou „development centra“. Tedy akce, které mají za cíl odhalit a následně rozvíjet specifické schopnosti a silné stránky konkrétních jednotlivců. Je všeobecně známou skutečností, že tímto procesem dochází mimo jiné i ke zvýšení motivace jednotlivců.

5/ Jeden z návrhů, které přišly od lidí ze základních organizací, byl ten, že potřebují od vedení konfederace nebo od svého svazu pomoc v těch nejběžnějších rutinních záležitostech typu – změnil se zákon o účetnictví, chceme „kuchařku, jak se to má teď dělat“ (nechceme obecné pokyny, ani všeobecné odborné semináře, chceme jednoduché praktické řešení, jak se to má dělat). To by podle některých vyjádření mnohým do značné míry ušetřilo práci a starosti.

7. Zpracování návrhu personálně manažerských nástrojů k zavedení evropských standardů v poskytování služeb a servisu.

Výsledky zpracované ve všech etapách Diagnostiky institucionálních procesů ukazují, že nejefektivnějším nástrojem k dosažení vysoké kvality poradenství a dalších poskytovaných služeb, včetně personálního zajištění, je cílená a systematická práce s lidskými zdroji a vzdělávání, jehož příkladem je návrh vzdělávacího projektu Šampion, který je přílohou této zprávy.

Návrhy řešení

1/ V rámci personálního rozvoje zaměstnanců a funkcionářů odborů vytipovat perspektivní skupinu posluchačů (maximálně 20) a zapojit je do projektu Šampion (Příloha č.2).

2/ V rámci dalšího a širšího rozvoje lidských zdrojů uvnitř ČMKOS a ASO schválit a realizovat systematické vzdělávání pro funkcionáře odborů na všech úrovních. Tematicky semináře zaměřit na následující oblasti:

Manažerské dovednosti

Obsahové zaměření:

- Úspěšné vedení a řízení projektů s použitím nejnovějších přístupů, sloužících ke spolupráci a energetizaci
- Leadership, prostředí týmové práce s dynamickými prioritami, autonomní projekty a jejich koordinace, budování vztahů s podporou seberealizace a rozvoje, synergie managementu
- Odolnost a zvládnutí stresové zátěže, cílové řízení výkonnosti a proaktivita, identifikace problémů a jejich rychlé řešení, delegování, podpora a práce s týmem
- Vytváření aliancí a týmů, užívání kultivované moci, objektivita vnímání, sebeovládání, intuice, kreativita managementu
- Vedení porad
- Delegování pravomocí a odpovědnosti

Strategické řízení, řízení projektů a procesů

Obsahové zaměření:

- Strategické řízení, principy strategického myšlení
- Tvorba a obsah strategie, etapy strategického plánování
- Směry rozvoje moderního managementu – procesní přístup
- Metodika zpracování strategie
- Procesně orientovaná firma, zásady procesního modelování, definice procesního stromu
- Postavení projektového řízení
- Projekt, metoda logického rámce
- Řízení projektů – projektový management, základní princip projektového řízení
- Nástroje, řízení a kontrola projektu
- Projektový manažer, řízení zdrojů projektu
- Řešení typických problémů projektů

Přesvědčivá řídicí komunikace, prezentační a rétorické dovednosti

Obsahové zaměření:

- Nároky na osobnost úspěšného vedoucího v oblasti komunikace
- „Laická“ diagnostika osobnosti – možnosti a nedostatky



- Efektivní rozvoj komunikačních dovedností, základní principy komunikace na úrovni během rozhovoru (aktivní naslouchání a pozitivní postoj)
- Modely komunikačního rozvoje, AIDA
- Vliv osobního a profesionálního image vedoucího na proces úspěšného vyjednávání – osobní marketing vedoucího
- Využití metody SPIN pro efektivní komunikaci s podřízenými (vedení motivačního pohovoru)
- Mluva těla a využití verbální a neverbální komunikace během komunikace
- Navození jednací atmosféry prostřednictvím transakční analýzy
- Vztah potenciálu IQ, emoční inteligence EQ a osobnostního kvocientu OQ v procesu úspěšné komunikace
- Rozvíjení EQ potenciálu, energizování se před vyjednáváním
- Umění účinné argumentace a neurolingvistické ovlivňování
- Rozvoj komunikačních dovedností – dovednosti pro týmové ovlivňování
- Umění přesvědčivé sebe prezentace a prezentace výsledků týmové práce
- Využití rétorických dovedností během prezentace

Podniková kultura, image a etiketa vedoucího pracovníka

Obsahové zaměření:

- Jak zlepšit vlastní styl, v čem je tajemství prvního dojmu, kde jsou skryté rezervy proměn
- Sebevědomí, motivace, vlastní možnosti zlepšení prvního dojmu, jak zaujmout, čím se prezentovat
- Vzhled a profesionalita oblékání, chování a vystupování, skrytý potenciál osobnosti
- Psychologie prvního dojmu, barvy a jejich význam, rozvoj podnikové kultury a image, tvůrčí možnosti zlepšení
- Jak získat jistotu při společensko - pracovním setkání, pravidla vhodného a nevhodného jednání

Personalistika, diagnostika, přijímání nových zaměstnanců, jak si udržet schopné, antiflukuační program

Obsahové zaměření:

- Vývoj personalistiky v současnosti, mezilidské vztahy, personalista a rozvoj osobnosti, podpora sebevědomí, sebeanalýza, vzdělávání současnosti
- Aplikace nejnovějších poznatků v oboru personalistiky na podmínky ČMKOS
- Personální marketing a efektivní práce s lidskými zdroji
- Odhad druhého, používání intuice, instinktů a faktů, selekce informací v procesu výběru
- Mapování potenciálu lidských zdrojů, budování kariéry, motivační přístupy
- Aktuální otázkou dnešních dnů je: „Jak si udržet a přilákat talentované a schopné spolupracovníky“

- Pokud firma nemá vhodné prostředí, motivující firemní kulturu, pak nabízené peníze nepomohou
- Jak udržet zaměstnance, když je láká konkurence, jak se odlišit od ostatních a jak souvisí s motivací s fluktuací ?
- Příklady adaptačních a antiflukuačních programů z praxe

Efektivní organizace práce manažera – timemanagement 3. a 4. generace

Obsahové zaměření:

- Jak správně stanovovat cíle a priority – kde získat drahocenný čas
- Zabezpečení výkonu manažera (časové relace podmínek, motivace a znalostí)
- Aplikace Paretova principu na podmínky manažera
- Stanovování priorit (A, B, C,D)
- Předpoklady pro efektivní delegování pravomocí
- Akční plán orientace na důležité záležitosti
- Plán rozvoje osobnosti manažera s časovým harmonogramem
- Kvalitní timemanagement jako předpoklad zvyšování osobní kapacity vedoucího pracovníka
- Plnění úkolů, stanovování priorit, koncepční a analytické myšlení,
- Paradigmata řízení času
- Matice plánování času
- Časový snímek dne a týdne
- Zloději času a jejich eliminace

Zvládání pracovní zátěže, duševní hygiena, stres a životní styl

Obsahové zaměření:

- Mechanismus vzniku stresových situací, individuální mapování
- Prevence stresu, osobní akční plán, zdravý životní styl a pozitivní myšlení, Relaxační techniky
- Eliminace vlivu stresorů na osobnost vedoucího zaměstnance:
- Program seberealizace
- Zvyšování odolnosti proti vlivu pracovních stresorů
- Životospráva a duševní hygiena:
- Vyrovnaný životní styl a kritické prvky životosprávy
- Prohloubení témat vedoucích k trvale udržitelnému osobnímu i profesnímu úspěchu a spokojenosti; sebepoznání, sebeuvědomění, sebeovládání a motivace, praktikum
- Umění posilovat osobní sílu a životní energii skrze sebepoznání a vlastní zkušenost.
- Očekávání, autoregulace, boj proti ztrátě koncentrace, pěstování silné vůle individuální odolnost, sociální vazby, stresory v rozhodovacím procesu
- Odpočinek, pohybové aktivity, stravování, zlozvyky
- Metody obrany
- relaxační techniky, ukázky relaxačního a autogenního tréninku



- svalová relaxace, hluboké dýchání, fantazijní imaginace, divadelní zkouška, posuv situačního rámce

Zvyšování pracovního výkonu a motivace spolupracovníků

Obsahové zaměření

- Psychologické potřeby pracovníků a situační psychologie motivace, otázky chování lidí
- Pracovní výkon a motivace, individuální a týmová motivace podle cílů (metoda Management By Objectives)
- Pracovní chování ovlivněné potřebami, cíly a spokojeností, metodika sebehodnocení osobnosti v oblasti motivace
- Motivátory, sociální vliv okolí, faktory hygieny a údržby
- Užívání „ocenění“ a „trestů“
- Postupy motivace v denním pracovním stylu, spolurozhodování pracovníků a týmů, zpětné vazby
- Analýza a faktory problémů v oblasti motivace a specifikace účinné motivace
- Zjišťování spokojenosti jednotlivých pracovníků vč. Pracovních vazeb na pracovišti (formálních i neformálních)
- Formální zásady odměňování, jako součást organizační kultury

Metody výuky:

- Výklad, moderovaná diskuze
- Modelové situace, případové studie
- Účastnická diskuze
- Videotrénink
- Workshopy
- Týmové koučování
- Rozbor vlastních a licenčních videonahrávek k tématice

8. Prezentace odborů na veřejnosti

Pro nikoho není tajemstvím, že uplatnění se v celostátních médiích není právě snadný úkol. Je jasné, že možnosti prezentovat se veřejně jsou do značné míry omezeny ochotou médií dát odborům určitý prostor pro zviditelnění. Na druhou stranu, přes snahu pracovníků ČMKOS, je pro řadové členy odborů činnost konfederace téměř neviditelná. Toto souvisí i se špatným tokem informací, který jsme podrobně rozebrali v prvním bodě. Je ale pravda, že z dotazování vyplynulo, že čím dále se pohybujeme od centra, tím menší je jakékoliv povědomí o práci odborů. Většina dotazovaných se shoduje, že „o odborech prostě není slyšet“. Ať už je aktivita v tomto směru jakákoliv, lidé její výsledky nijak nezaznamenávají. V budoucnu bude v každém případě potřeba rozpoutat větší diskusi o možnosti zviditelnění odborů tak výsledků jejich činnosti. Stručně řečeno: zatím odbory neumějí svou práci „prodat“.

Mnoho lidí mluví o tom, že odborům do značné míry škodí „nálepka z minulosti“ a veřejnosti nejsou vnímány pozitivně. Při namátkovém zjišťování se ukázalo, že na veřejnosti je nulové povědomí o vzdělávací a poradenské činnosti odborů, která v současnosti představuje velkou část jejich práce. Lidé se o odborech často dovědí pouze v souvislosti se stávkami a ne vždy jsou tyto aktivity vnímány pozitivně. V této otázce hraje roli také kultura novinářské práce, která u nás převládá.

Mimořádně důležitý moment, který je třeba si v této souvislosti uvědomit, je ten, že odbory většinou přicházel ke slovu v obdobích krize, kdy hrozilo masivní propouštění, přílišný tlak na zaměstnance ze strany zaměstnavatelů nebo nepřijatelné pracovní podmínky. Odbory z principu nejsou organizací formovanou pro období klidu – jako lékař nebo hasič, který sice může působit v oblasti prevence, ale jeho hlavní činnost spočívá v „hašení ohňů“. A momentálně se dá říct, že se do značné míry v takovém období klidu nacházíme. Výpovědi řady dotázaných zcela jasně potvrzovaly, že mnoho základních organizací, které se měsíce neozývají, se dají do pohybu tehdy a jen tehdy, když hrozí nějaké nebezpečí nebo přímo řeší nějaký akutní problém. Na jednu stranu je pochopitelné, že ze strany vedení odborů je možné vnímat to jako určitou nevděčnost. Na druhou stranu je potřeba uvědomit si, že současné pojetí odborů prostě neodpovídá tomu, aby působily jako preventivní nebo vzdělávací organizace. Ignorování této skutečnosti může u mnoha lidí zcela zbytečně vyvolat určitý pocit marnosti a skepse vůči práci odborů.

Návrhy řešení

- 1/ Připravit program zviditelnění odborů na veřejnosti na regionální úrovni s využitím tiskovin, mítinků, rozhlasových stanic a regionální televize.
- 2/ Připravit obdobný program na celostátní úrovni.
- 3/ Soustředit se na novodobou historii odborů, vysvětlování úlohy a postavení odborů ve společnosti.
- 4/ Vymezit kompetence a možnosti odborů, aby bylo zřejmé, kdy odbory mají a kdy naopak nemají nástroje na řešení daných situací.
- 5/ Zvážit změnu názvu odborů, aby nebyl spojován s činností ROH v minulém režimu.

Závěr

Aktivita 02 Diagnostika institucionálních procesů – Analýza současného organizačního uspořádání byla zpracována v jednotlivých krocích, jak bylo sjednáno s firmou Manager Consulting.

Výsledky šetření i návrhy řešení problémů, které se v rámci analýzy SWOT ukázaly jako klíčové jsou ve zprávě podrobně rozpracovány. Na které z diagnostikovaných slabých stránek se soustředí pozornost odborů a jakých metod bude použito, rozhodnou vrcholné orgány ČMKOS a ASO.

Protože řešení většiny problematických oblastí je záležitostí koncepční a dlouhodobou, navrhuje se zvážit jejich zapracování do základních dokumentů příštího sjezdu ČMKOS a ASO.

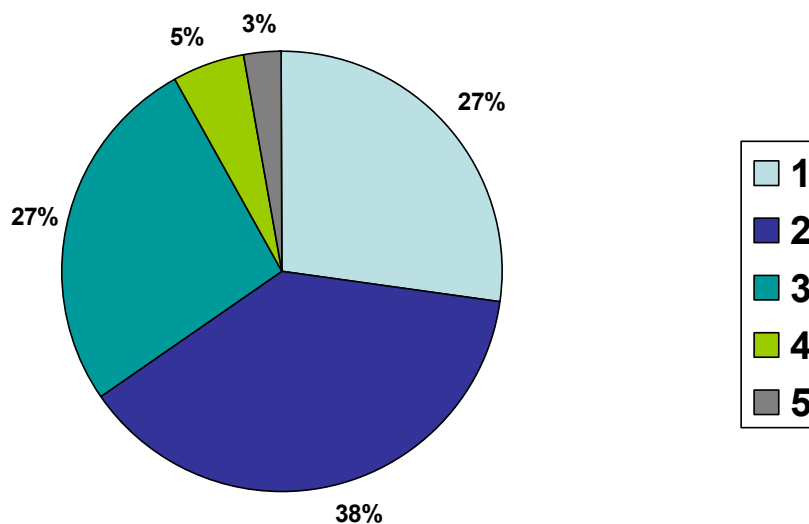
B. PŘÍLOHY

Příloha č.1 Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření

Příloha č. 1

Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření

Průzkum potřeb vedení ČMKOS - řízení



Řízení – vedení ČMKOS

Popis grafu:

– Spokojenost

- 27% výtečně
- 38% chvalitebně

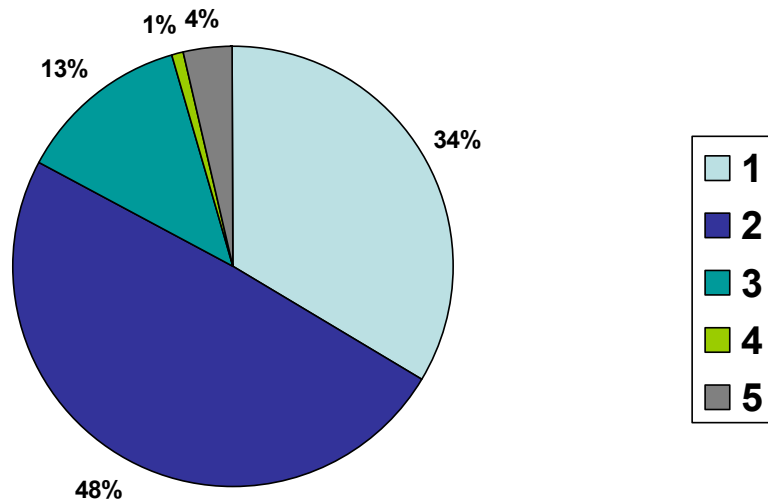
– celkem: 63%

– Rezervy v oblasti řízení:

- 27% průměr
- 5% dostatečně
- 3% nedostatečně

– celkem: 35%

Průzkum potřeb vedení OS - řízení



Řízení – vedení OS

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 34% výtečně
- 48% chvalitebně

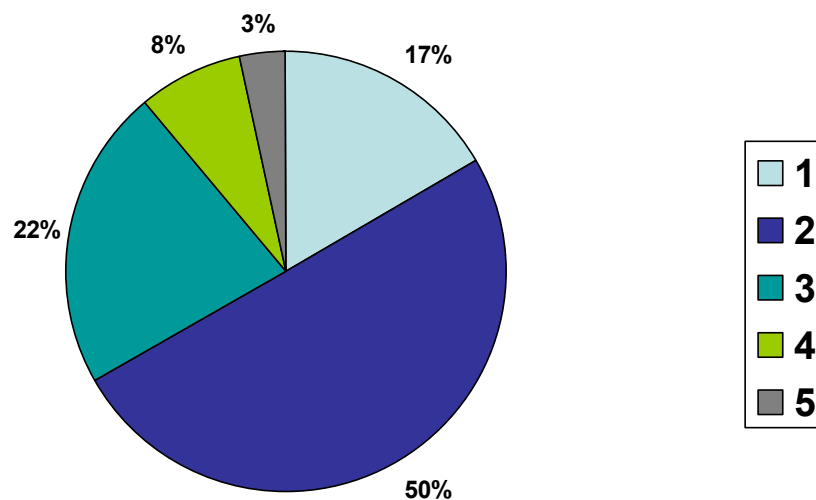
– **celkem: 82%**

– **Rezervy v oblasti řízení:**

- 13% průměr
- 1% dostatečně
- 4% nedostatečně

– **celkem: 18%**

Průzkum potřeb regionální zastoupení - řízení



Řízení – regionální zastoupení

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 17% výtečně
- 50% chvalitebně

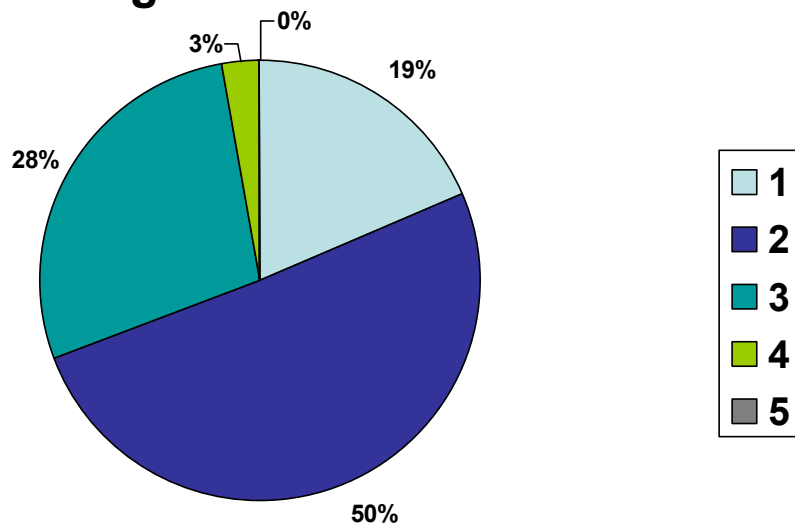
– **celkem: 67%**

– **Rezervy v oblasti řízení:**

- 22% průměr
- 8% dostatečně
- 3% nedostatečně

– **celkem: 33%**

Průzkum potřeb základní organizace - řízení



Řízení – základní organizace

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 19% výtečně
- 50% chvalitebně

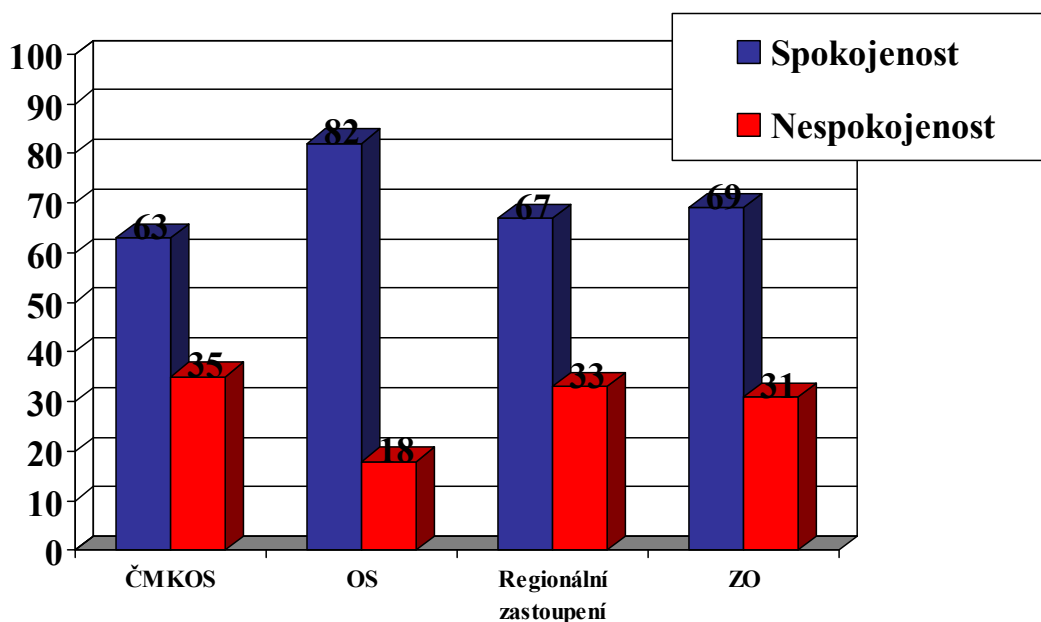
– **celkem: 69%**

– **Rezervy v oblasti řízení:**

- 28% průměr
- 3% dostatečně
- 0% nedostatečně

– **celkem: 31%**

Řízení - porovnání

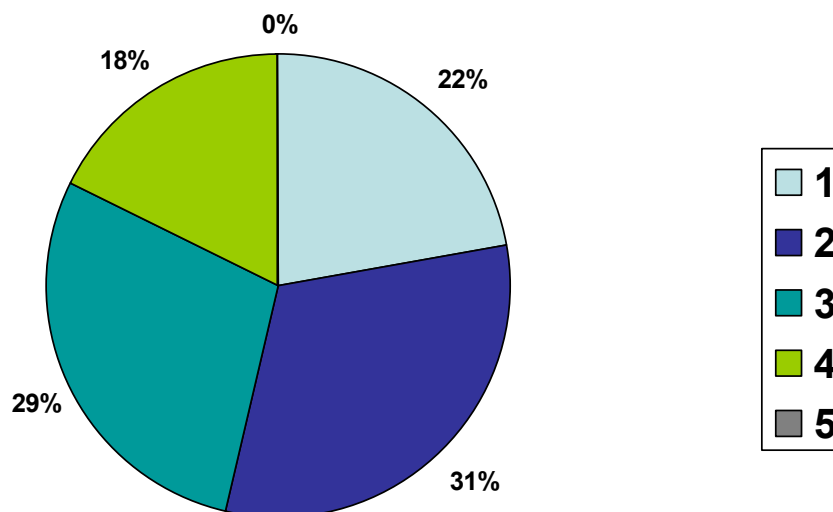


Řízení – vedení ČMKOS

Popis:

- Přílišná autonomie jednotlivých svazů.
- Nejednotnost odborů jako celku.
- Nekoncepční vystupování navenek - ztráta síly a vyjednávací pozice způsobené roztříštěním odborů.
- Malá akceschopnost.
- Malá solidarita v rámci odborů a mnohdy zaznívaly i výtky typu: „svazy si hrají jen na vlastním písečku“.
- Řada návrhů směřuje k posílení centralizace odborů, čímž by byla zvýšena schopnost odborů prosadit se na celostátní úrovni.

Průzkum potřeb vedení ČMKOS - komunikace



Komunikace – vedení ČMKOS

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 22% výtečně
- 31% chvalitebně

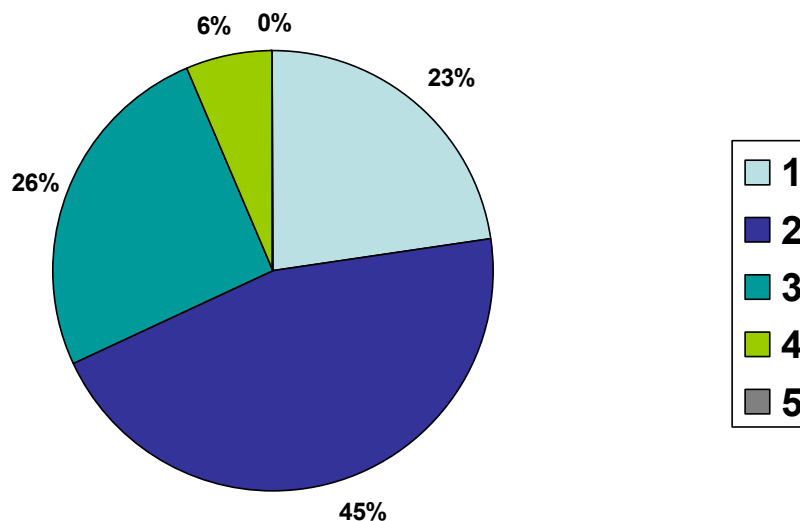
– **celkem: 53%**

– **Rezervy v oblasti komunikace:**

- 29% průměr
- 18% dostatečně
- 0% nedostatečně

– **celkem: 47%**

Průzkum potřeb vedení OS - komunikace



Komunikace – vedení OS

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 23% výtečně
- 45% chvalitebně

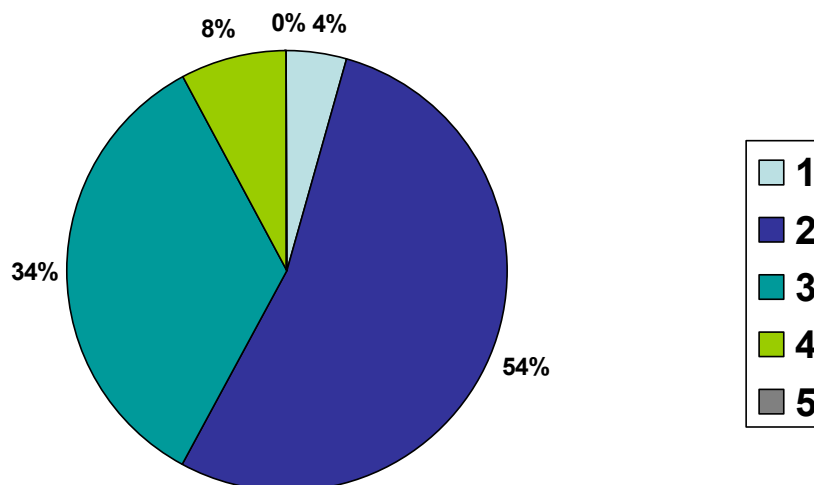
– **celkem: 68%**

– **Rezervy v oblasti komunikace:**

- 26% průměr
- 6% dostatečně
- 0% nedostatečně

– **celkem: 32%**

Průzkum potřeb regionální zastoupení - komunikace



Komunikace – regionální zastoupení

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 54% výtečně
- 34% chvalitebně

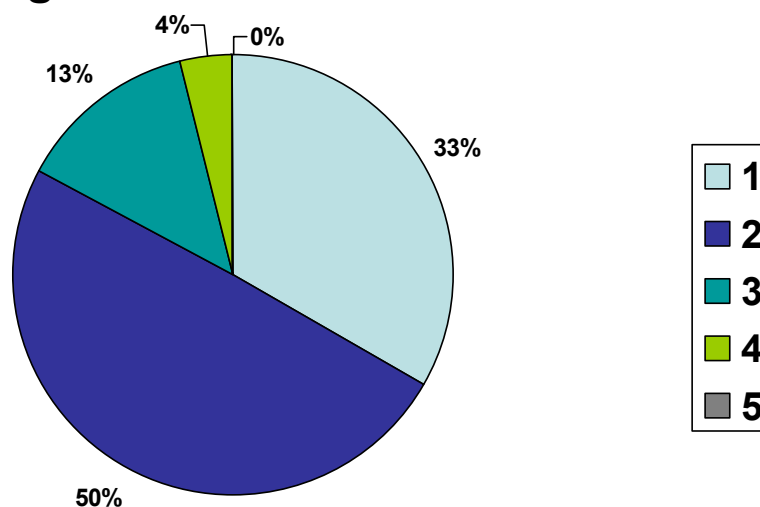
– **celkem: 88%**

– **Rezervy v oblasti komunikace:**

- 8% průměr
- 4% dostatečně
- 0% nedostatečně

– **celkem: 12%**

Průzkum potřeb základní organizace - komunikace



Komunikace – základní organizace

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 33% výtečně
- 50% chvalitebně

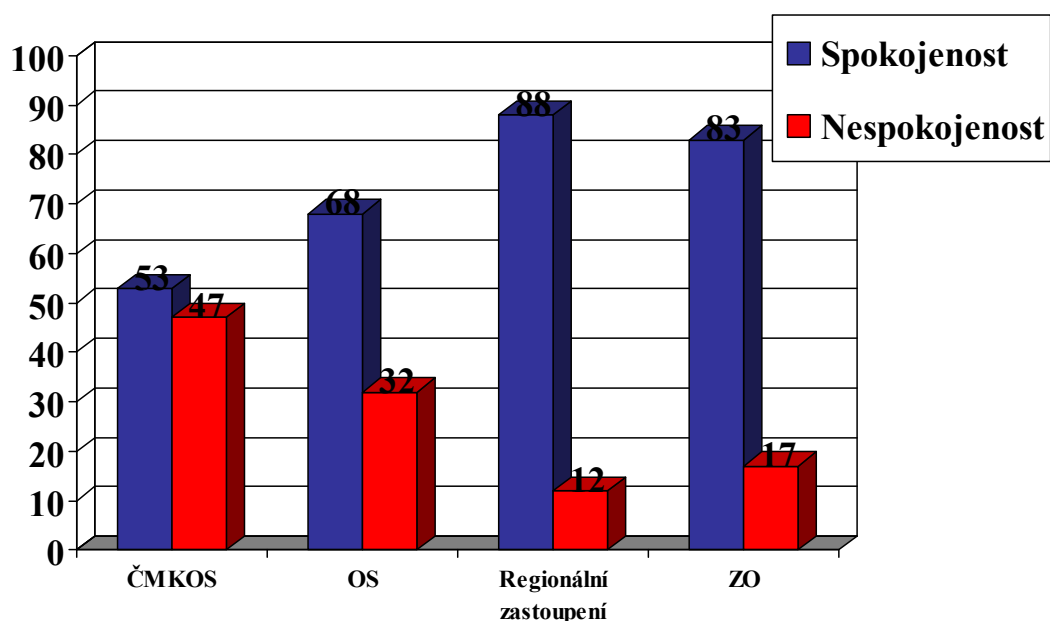
– **celkem: 83%**

– **Rezervy v oblasti komunikace:**

- 13% průměr
- 4% dostatečně
- 0% nedostatečně

– **celkem: 17%**

Komunikace - porovnání

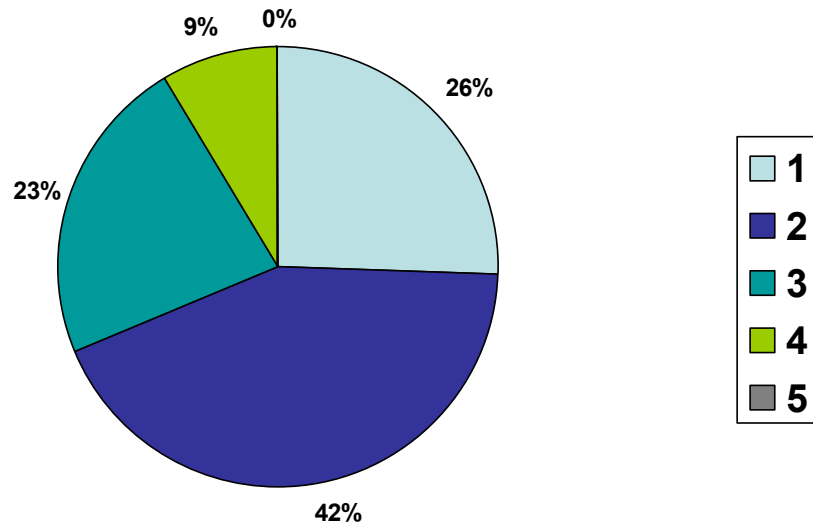


Komunikace

Popis:

- ztráta informací na úrovni jednotlivých odborových svazů
 - Jedním z důvodů je i nedostatek lidí, přesněji řečeno nedostatečně kvalifikovaných lidí.
- Tato skutečnost způsobuje, že pouze některé odborové svazy mají dostatečné personální vybavení k tomu, aby byly schopny obsáhlé a vysoce fundované zprávy:
 - zjednodušit, zestručnit a převést do podoby, která by byla snadněji vstřebatelná pro neobornou veřejnost. Takže mnoho těchto složitých obsáhlých zpráv se dostává k předsedům základních organizací v nezměněné podobě, kdy sama rozsáhlost a odbornost textu je demotivující. Stručně řešeno, tyto informace pak přes jejich nespornou kvalitu čte skutečně málokdo.
- Dále se ukázalo, že tok informací je všeobecným problémem v drtivé většině organizací v rámci odborů.
- Komunikace se zdá být bezproblémová v rámci ČMKOS (má se na mysli mezi jednotlivými odděleními ČMKOS) a vyhovující potřebám mezi ČMKOS a jednotlivými odborovými svazy.
- Odlišná situace ale panuje mezi odborovými svazy a základními organizacemi. Tam se ukazuje, že vzájemná komunikace silně vázne.

Průzkum potřeb vedení ČMKOS - kvalita



Kvalita – vedení ČMKOS

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 26% výtečně
- 42% chvalitebně

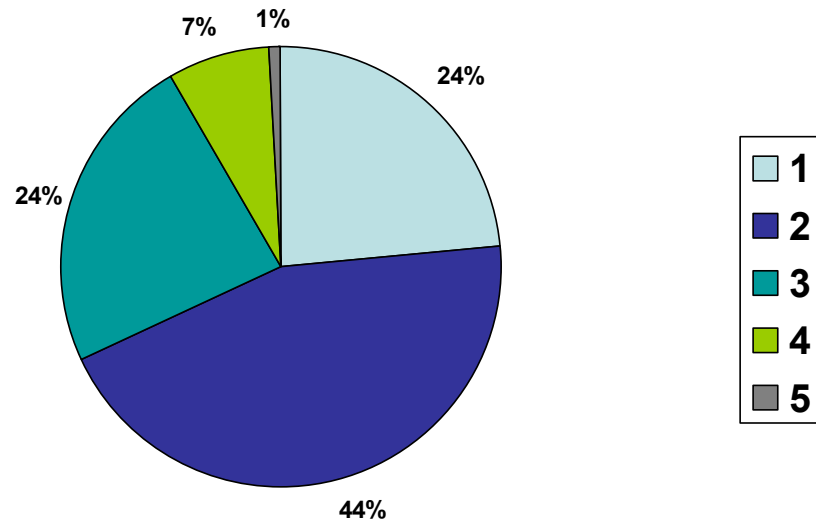
– **celkem: 68%**

– **Rezervy v oblasti kvality:**

- 23% průměr
- 9% dostatečně
- 0% nedostatečně

– **celkem: 32%**

Průzkum potřeb vedení OS - kvalita



Kvalita – vedení OS

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 24% výtečně
- 44% chvalitebně

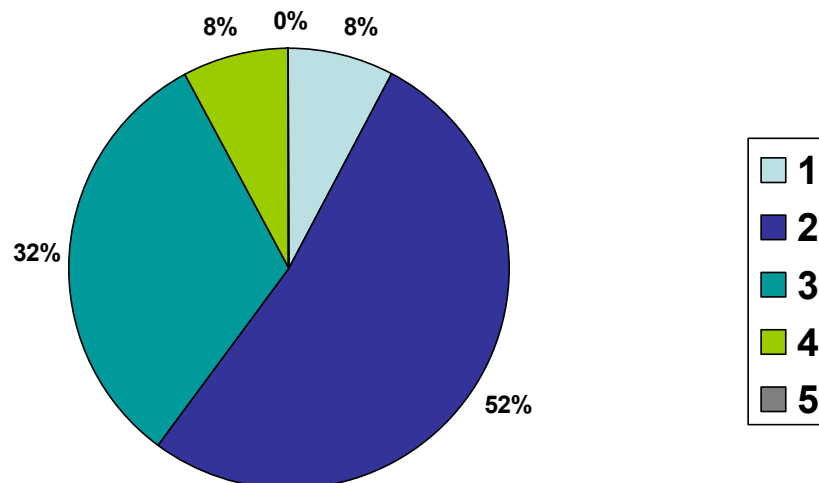
– **celkem: 68%**

– **Rezervy v oblasti kvality:**

- 24% průměr
- 7% dostatečně
- 1% nedostatečně

– **celkem: 32%**

Průzkum potřeb regionální zastoupení - kvalita



Kvalita – regionální zastoupení

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 8% výtečně
- 52% chvalitebně

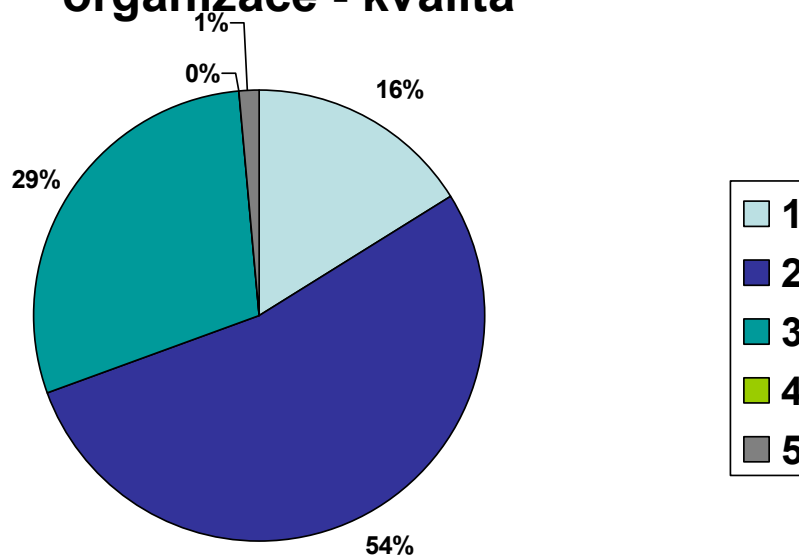
– **celkem: 60%**

– **Rezervy v oblasti kvality:**

- 32% průměr
- 8% dostatečně
- 0% nedostatečně

– **celkem: 40%**

Průzkum potřeb základní organizace - kvalita



Kvalita – základní organizace

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 8% výtečně
- 52% chvalitebně

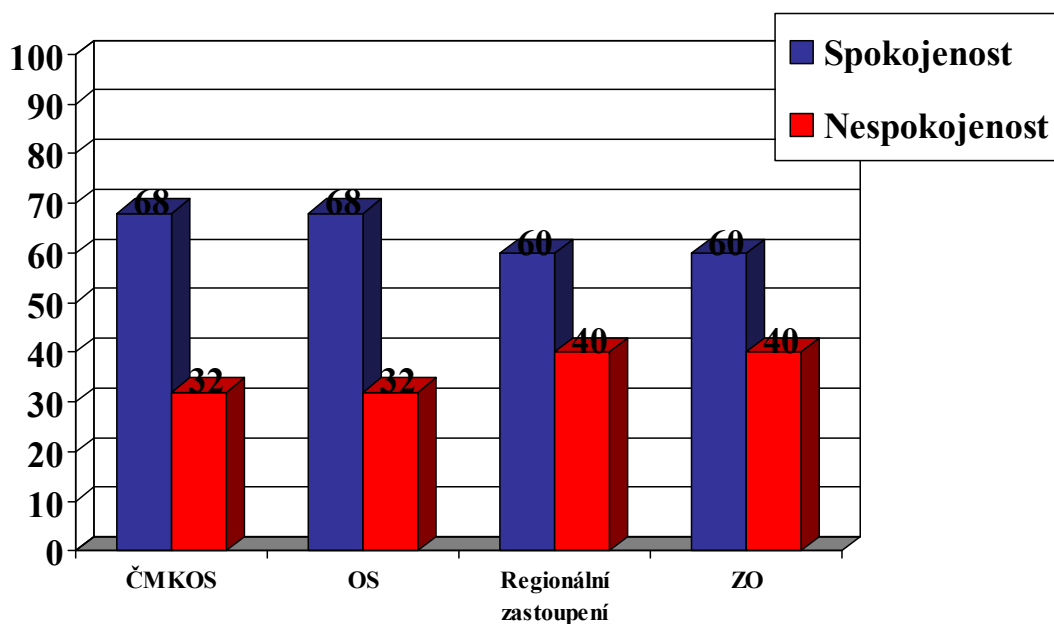
– **celkem: 60%**

– **Rezervy v oblasti kvality:**

- 32% průměr
- 8% dostatečně
- 0% nedostatečně

– **celkem: 40%**

Kvalita - porovnání

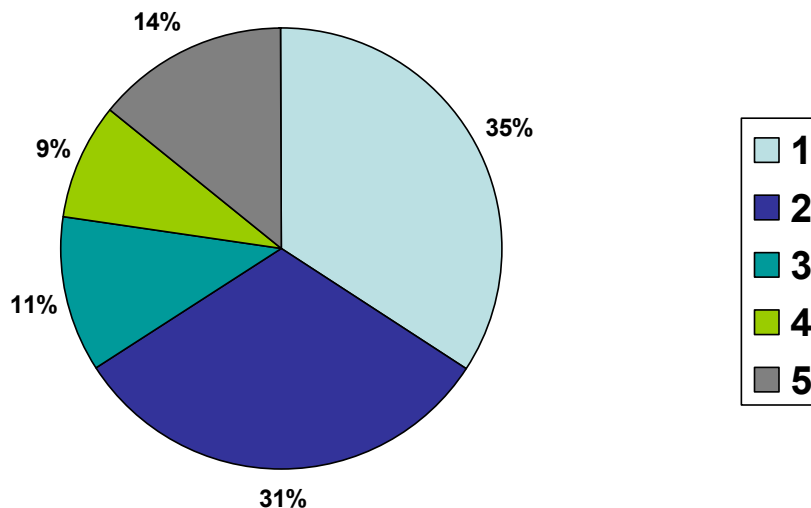


Kvalita

Popis:

- ČMKOS poskytuje informace kvalitně a v dostatečném množství. Speciální ocenění od velké většiny dotazovaných se dostalo odborným týmům jako je makroekonomický tým, právní tým, specialisté na sociální oblast, BOZP a další odborná pracoviště ČMKOS.
- Na úrovni jednotlivých odborových svazů se začíná postupně informace ztrácet. Jedním z důvodů je i nedostatek lidí, přesněji řečeno nedostatečně kvalifikovaných lidí
- Rychlost a kvalita rozhodování souvisí s akceschopností odborů – viz bod organizační struktura

Průzkum potřeb vedení ČMKOS - tvůrčí činnost a inovace



Tvůrčí činnost a inovace – vedení ČMKOS

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 35% výtečně
- 31% chvalitebně

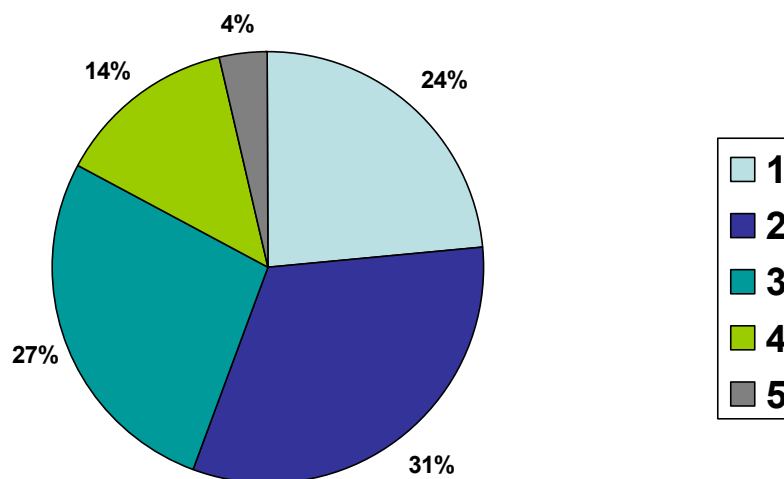
– **celkem: 66%**

– **Rezervy v oblasti tvůrčí činnosti a inovace:**

- 11% průměr
- 9% dostatečně
- 14% nedostatečně

– **celkem: 34%**

Průzkum potřeb vedení OS - tvůrčí činnost a inovace



Tvůrčí činnost a inovace – vedení OS

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 24% výtečně
- 31% chvalitebně

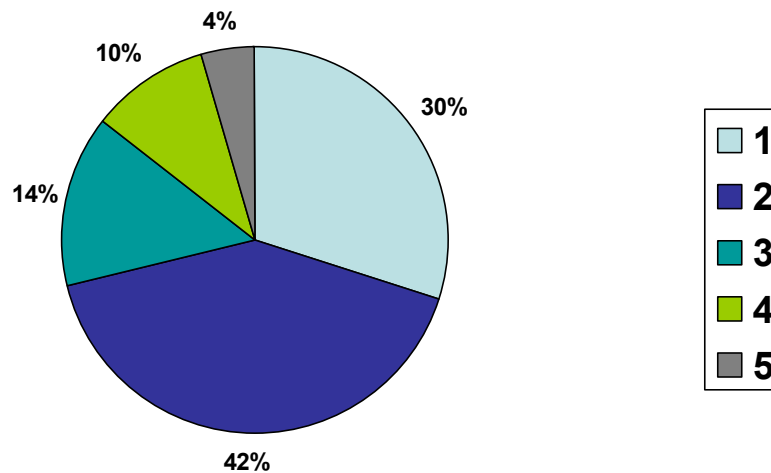
– **celkem: 55%**

– **Rezervy v oblasti tvůrčí činnosti a inovace:**

- 27% průměr
- 14% dostatečně
- 4% nedostatečně

– **celkem: 45%**

Průzkum potřeb regionální zastoupení - tvůrčí činnost a inovace



Tvůrčí činnost a inovace – regionální zastoupení

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 30% výtečně
- 42% chvalitebně

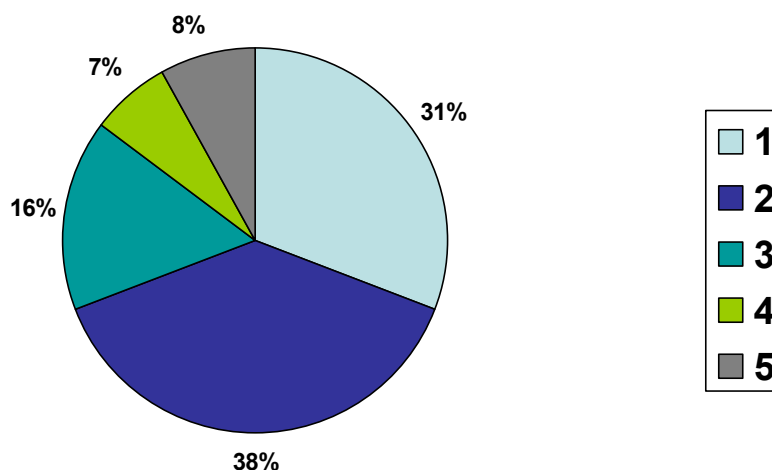
– **celkem: 72%**

– **Rezervy v oblasti tvůrčí činnosti a inovace:**

- 14% průměr
- 10% dostatečně
- 4% nedostatečně

– **celkem: 28%**

Průzkum potřeb základní organizace - tvůrčí činnost a inovace



Tvůrčí činnost a inovace – základní organizace

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 31% výtečně
- 38% chvalitebně

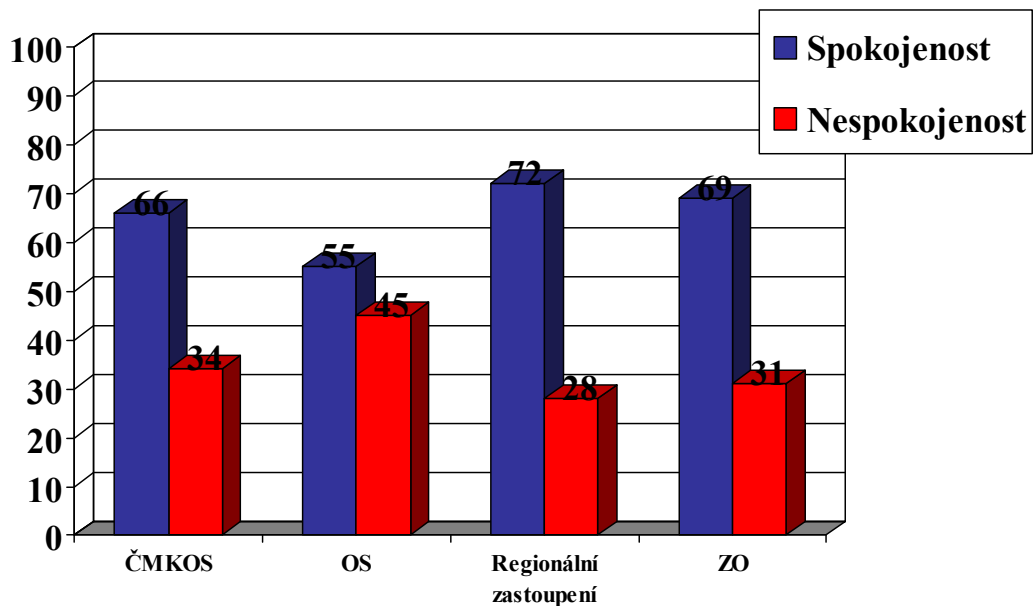
– **celkem: 69%**

– **Rezervy v oblasti tvůrčí činnosti a inovace:**

- 16% průměr
- 7% dostatečně
- 8% nedostatečně

– **celkem: 31%**

Tvůrčí činnost a inovace - porovnání

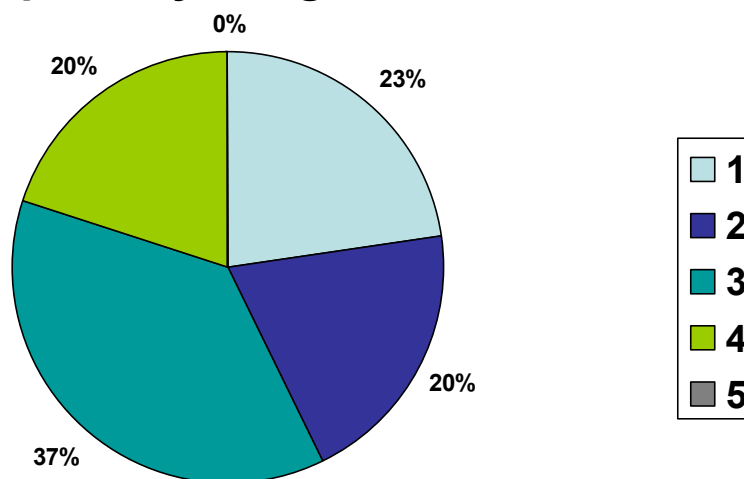


Tvůrčí činnost a inovace

Popis:

- V podstatě všichni dotazovaní se shodovali v tom, že jedním z problémů, se kterým se v současnosti odbory potýkají, je určitá zkosnatělost a nedostatek motivace na řadě úrovní. Lidé se shodují, že na mnoha místech v rámci odborů panuje značný konzervatismus a určité stereotypy.
- Navíc i v případě, že nápady jsou považovány za dobré a těší se podpoře, jen zřídka se najde někdo, kdo by na sebe byl ochoten vzít jejich realizaci.
- Je jasné, že řada inovací a kreativních nápadů často ztroskotá na financích, ale ne vždy jsou finance tím hlavním problémem. Jak bylo řečeno výše, tento problém spíše souvisí s motivací.
- Jedním z možných důvodů nepružnosti fungování mohou být i samotné stanovy a organizační struktura odborů.

Průzkum potřeb vedení ČMKOS - procesy a organizace



Procesy a organizace – vedení ČMKOS

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 23% výtečně
- 20% chvalitebně

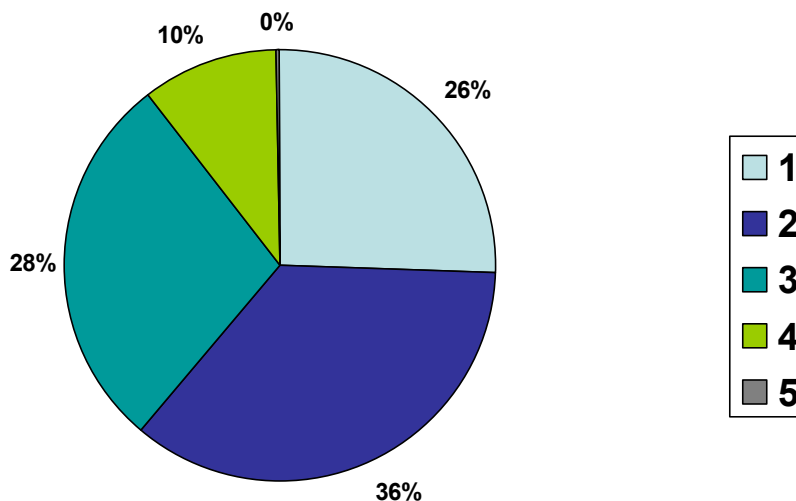
– **celkem: 43%**

– **Rezervy v oblasti procesů a organizace:**

- 37% průměr
- 20% dostatečně
- 0% nedostatečně

– **celkem: 57%**

Průzkum potřeb vedení OS - procesy a organizace



Procesy a organizace – vedení OS

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 26% výtečně
- 36% chvalitebně

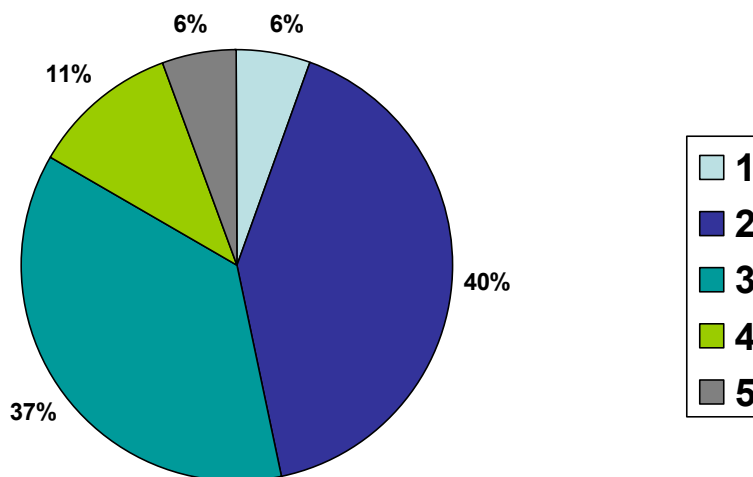
– **celkem: 62%**

– **Rezervy v oblasti procesů a organizace:**

- 28% průměr
- 10% dostatečně
- 0% nedostatečně

– **celkem: 38%**

Průzkum potřeb regionální zastoupení - procesy a organizace



Procesy a organizace – regionální zastoupení

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 6% výtečně
- 40% chvalitebně

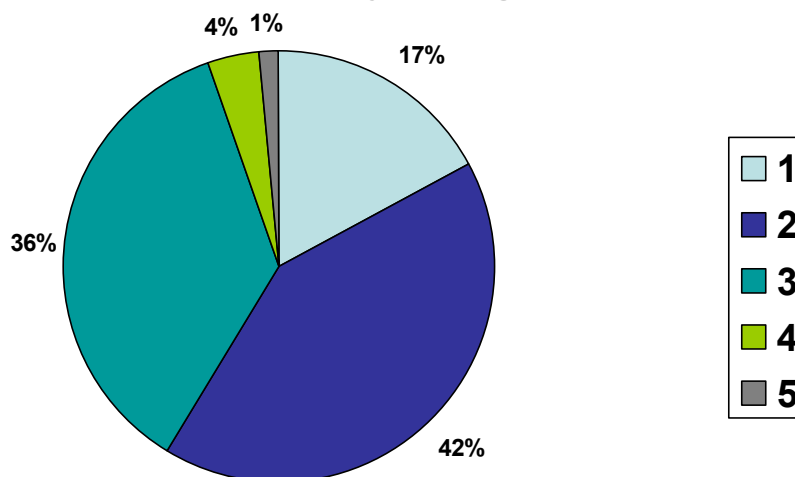
– **celkem: 46%**

– **Rezervy v oblasti procesů a organizace:**

- 37% průměr
- 11% dostatečně
- 6% nedostatečně

– **celkem: 54%**

Průzkum potřeb základní organizace - procesy a organizace



Procesy a organizace – základní organizace

Popis grafu:

– **Spokojenost**

- 17% výtečně
- 42% chvalitebně

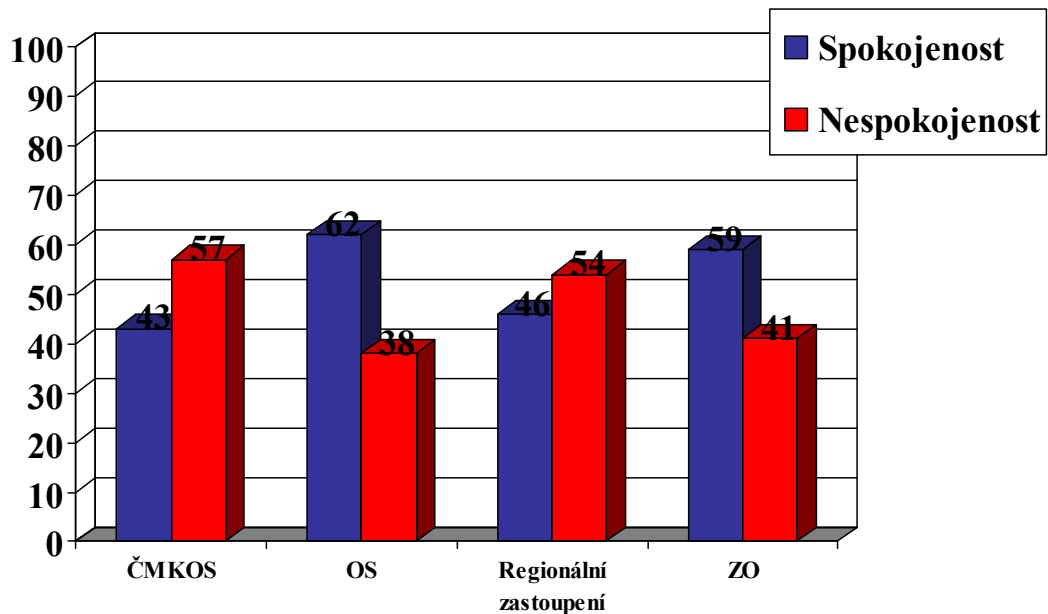
– **celkem: 59%**

– **Rezervy v oblasti procesů a organizace:**

- 36% průměr
- 4% dostatečně
- 1% nedostatečně

– **celkem: 41%**

Procesy a organizace - porovnání

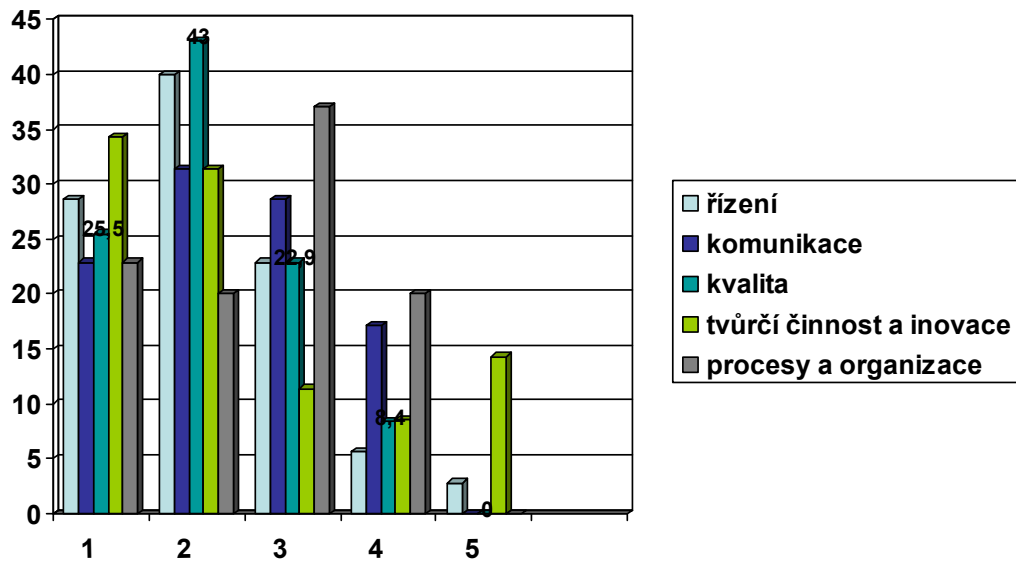


Procesy a organizace

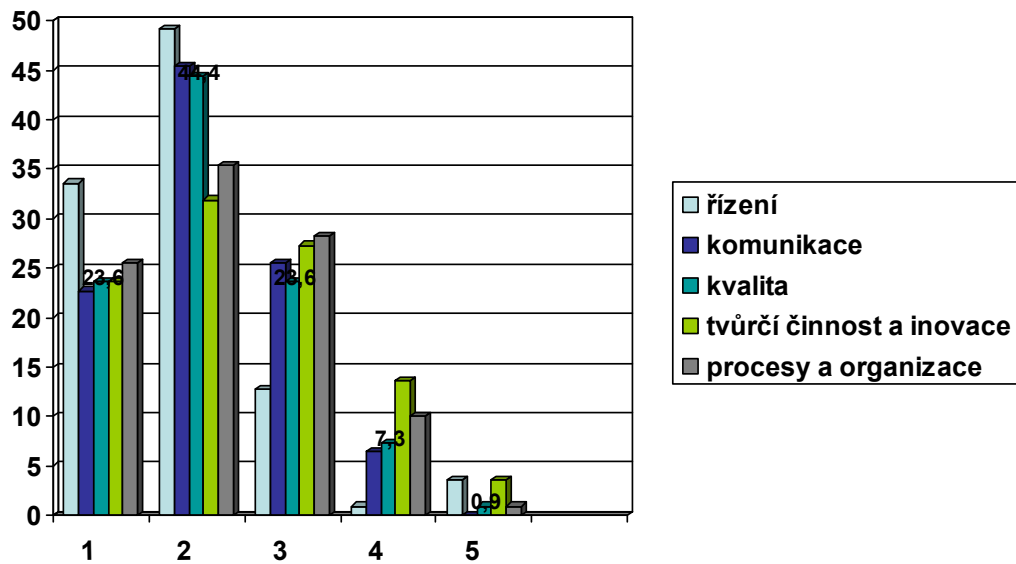
Popis:

- Otázka motivace lidí je jeden z nepalčivějších problémů současné činnosti odborů
- Důvody této situace:
 - Funkcionáři odborů jsou většinou NEUVOLNĚNÍ
 - náročnějších podmínkách v zaměstnání
 - nedostatkem prezentace činnosti odborů
 - rozpad velkých podniků
 - skepse
 - strach lidí brát na sebe odborářské funkce
- Návrhy řešení:
 - osobnější kontakt se členskou základnou
 - zlepšit obraz odborů v očích veřejnosti
 - posílení vzdělávací činnosti
 - „development centra“
 - pomoc v těch nejběžnějších rutinních záležitostech
- Problematika mladých lidí v odborech

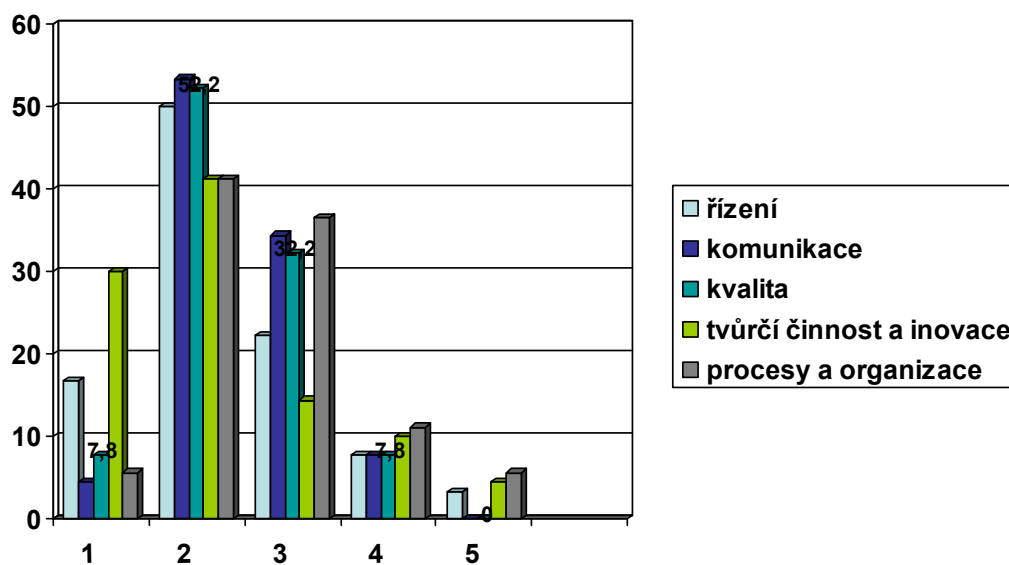
Vedení ČMKOS



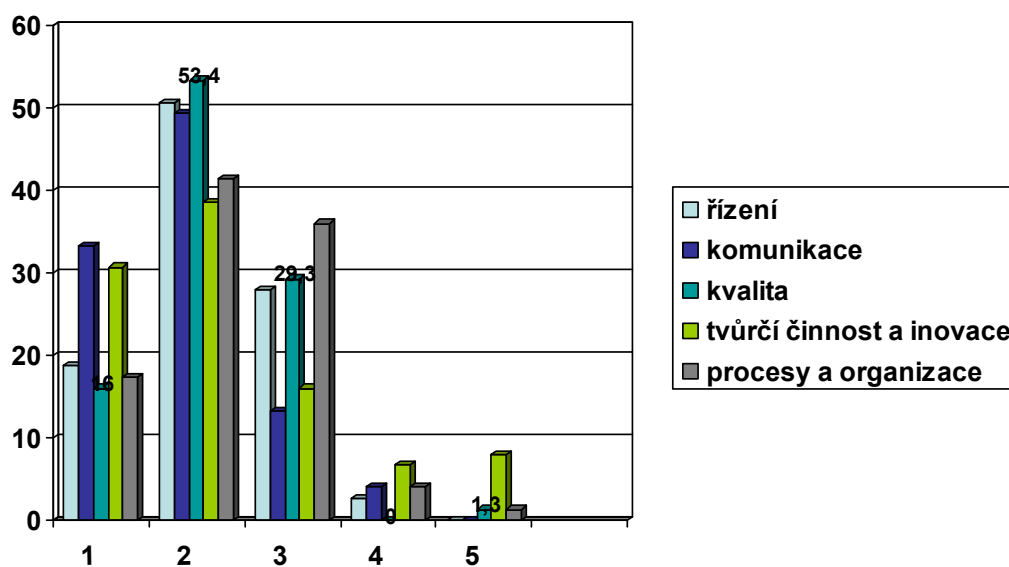
Vedení OS



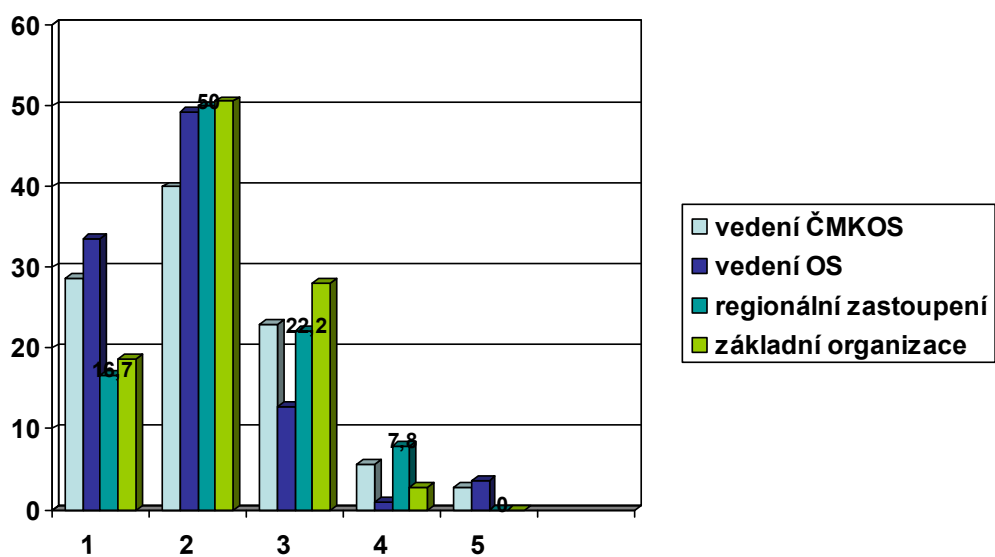
Regionální zastoupení



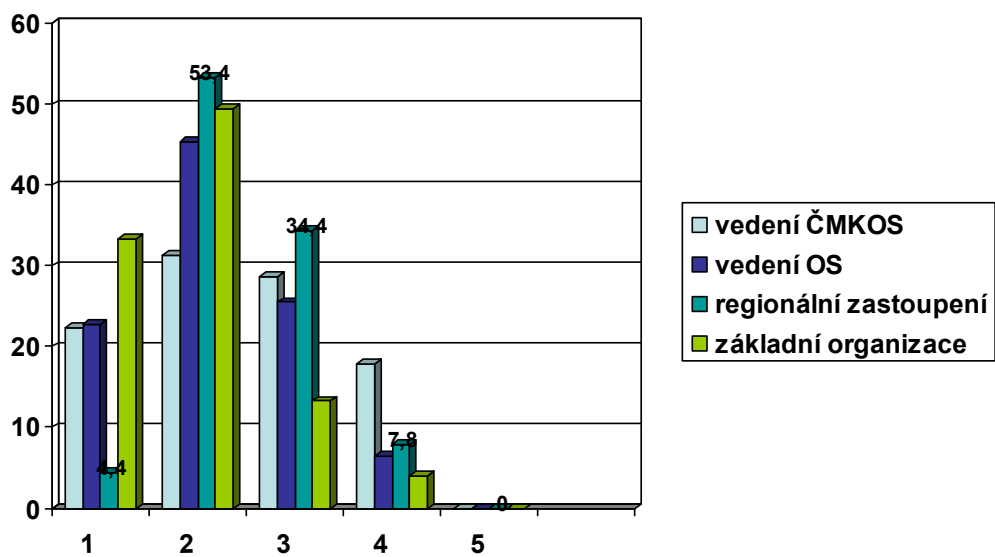
Základní organizace



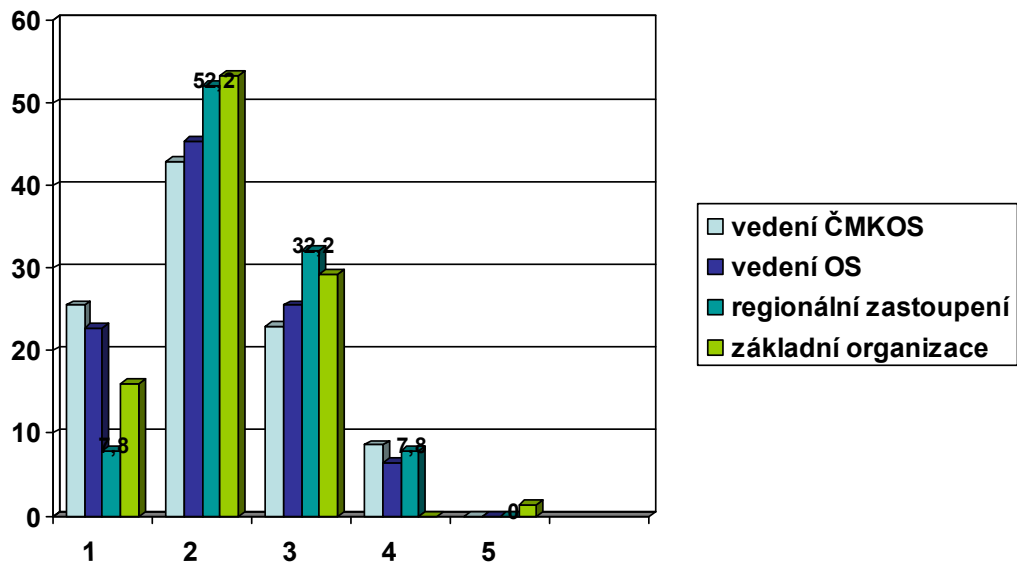
Řízení celkem



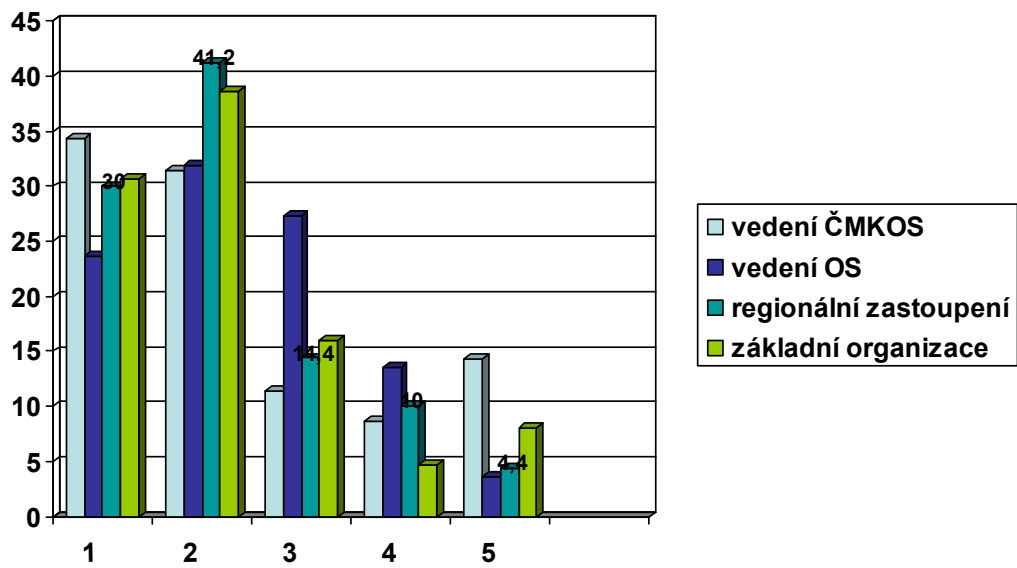
Komunikace celkem



Kvalita celkem



Tvůrčí činnost a inovace celkem



Procesy a organizace celkem

