

TUC

Changing the world
of work for good

Adaptace odborů na nový normál

Digitální laboratoř TUC - srpen 2021

Poděkování

Předkládaná zpráva je shrnutím workshopu digitální laboratoře TUC (*TUC Digital Lab*) konaného 17. března 2021 za účasti členů výkonného výboru a generální rady, případně seniorních kandidátů Kongresu odborových svazů TUC (*Trades Union Congress*).

Děkujeme mnoha kolegům z odborových svazů sdružených v TUC, kteří se podíleli na organizaci samotného workshopu a následně pomáhali při zpracování případových studií pro účely zprávy.

CAST

Dále děkujeme Danu Sutchovi a Tori Ellawayové z Centra pro akceleraci sociálních technologií (*Centre for the Acceleration of Social Technology /CAST/*) za jejich rady a pomoc při realizaci projektu.

Obrázek na titulní straně: Luis Alvarez / Getty Images

© Trades Union Congress

TUC Digital Lab, Congress House, Great Russell Street, London WC1B 3LS

020 7467 1269 digital.tuc.org.uk

Otevřená data jsou k dispozici na vyžádání.

Obsah

Úvod	5
K novému normálu.....	6
Výzva č. 1: Udržování zvýšené míry zapojení i po koronaviru	7
1.1: Jak bychom mohli lépe identifikovat komunikační obsah, který členové potřebují?	7
1.2 Jak bychom mohli zacílit obsah na správné lidi?.....	8
1.3 Jak bychom mohli využít obsah sdělení k oslovení nových pracovníků?.....	9
1.4 Jak bychom mohli rozšířit záběr o vyloučené skupiny?.....	11
1.5 Jak bychom mohli zvýšit efektivitu meetingů online?.....	12
1.6 Jak bychom mohli zvýšit zapojení do odborových vzdělávacích aktivit?.....	13
1.7 Jak bychom mohli napřímo spolupracovat s větším počtem členů?.....	14
1.8 Jak bychom mohli bojovat proti „zoomové únavě“?.....	15
Výzva č. 2: Řešení vzrůstajících rozdílů mezi pracovní zkušeností členů a zaměstnanců.....	16
2.1 Jak budeme s příchozí vlnou členů a zaměstnanců sdílet nejnovější praxi?	16
2.2 Jak podpoříme pracující v kontextu rychle se měnící ekonomiky?.....	17
2.3 Jak podpoříme zaměstnance v rekvalifikační přípravě na nové výzvy?.....	18
2.4 Jak budeme řešit zvýšené monitorování zaměstnanců pracujících z domova?	19
2.5 Jak bychom mohli podpořit zaměstnance v rozvoji spravedlivějších modelů práce z domova?	20
2.6 Jak bychom mohli zachovat rovnováhu mezi osobním a profesním životem zaměstnanců a zástupců?.....	21
Výzva č. 3: Přizpůsobování odborové struktury nové realitě.....	22
3.1 Demokratické procesy dočasně přesunuté online. Jak bychom mohli poměr dlouhodoběji vyvážit?	22
3.2 Jak bychom mohli zamezit duplicitě online a offline?	23
3.3 Jak bychom mohli zachovat a rozvíjet nové cesty k pravomocem, které pomohou odborové hnutí zefektivnit?	25
3.4 Jak bychom mohli zapracovat rychle přicházející změny do stanov?	26
3.5 Jak bychom mohli zajistit průběžné zavádění inovací?.....	26
Výzva č. 4: Budování vztahů tam, kde kontakt probíhá převážně online	28
4.1 Jak bychom mohli využít digitální technologie k zefektivnění lobbingu?.....	28
4.2 Jak bychom mohli efektivně vyjednávat, když jsou jemné náznaky méně zřetelné?	29
4.3 Jak bychom mohli získávat a organizovat členy, kteří jsou od nás i od sebe navzájem daleko?	30

4.4 Jak bychom mohli lépe podporovat nově příchozí?	31
4.5 Jak bychom mohli na pracovištích utvářet silnou komunitu při omezení osobního setkávání?.....	31
4.6 Jak bychom mohli lépe sdílet nepsaná pravidla?	33
4.7 Jak bychom mohli nahradit ztracené výhody síťování (networkingu)?.....	33
4.8 Jak bychom mohli udržet v centru pozornosti kolektiv?	34
Další materiály a zdroje.....	36

Úvod

Rok 2020 byl pro celou společnost rokem dramatických změn. Ani odbory nebyly ušetřeny dopadů pandemie a nutnosti na ně reagovat. Museli jsme pracovat rychle, abychom zachovali provoz i při uzavření kanceláří, s obavami o bezpečnost a obrovskými překážkami na pracovištích našich členů.

Velkou roli v adaptaci sehrála digitalizace. Při zákazu fyzického setkávání a sjezdů a při velmi omezených možnostech cestování nezbylo než přesunout co nejvíce aktivit online.

U každého ze 48 odborových svazů TUC (*Trades Union Congress*) jsme pozorovali celou škálu počinů. Mnohé svazy nedávno přešly na cloudové kancelářské systémy a nástroje CRM, které jim pomohly v překonávání počátečních překážek, neboť umožnily rychlejší přechod zaměstnanců a náborářů na práci z domova. Jiné odborové svazy uspíšily změny nebo odsouhlasily větší počet inovací malého rozsahu napříč organizačními strukturami.

Při digitální transformaci tak bylo využito mnoha osvědčených postupů i zvládnuto mnoho nových výzev. Všechny svazy mohou sdílet pozitivní příklady, jak se s tématem vyrovnaly. Pro nás se pandemie ukázala jako příležitost k zavádění společné praxe i jednotlivých osvědčených postupů.

Všichni se můžeme hodně naučit ze zkušeností druhých z roku 2020 a lépe se tak připravit na rok 2021 a následující.

K novému normálu

V digitální laboratoři TUC jsme spolupracovali se skupinou složenou z vedoucích pracovníků a referentů z devatenácti odborových svazů sdružených v TUC. Na internetovém workshopu ve spolupráci s [CAST](#) (*Centrem pro akceleraci sociálních technologií*) jsme společně zmapovali řadu společných výzev, kterým čelí odborové hnutí po roce adaptace na dopady koronaviru.

Některé z problémů vyvstaly v reakci na pandemii, jiné jsou dlouhodobějšího nebo obecnějšího charakteru, u nichž pandemie zvýšila naléhavost nebo rozsah potřebných řešení. V obou případech se s nimi pravděpodobně budeme potýkat dlouhodobě.

Zjištěné výzvy jsme rozdělili do čtyř hlavních tematických kategorií:

1. Udržování zvýšené míry zapojení i po koronaviru.
2. Řešení vzrůstajících rozdílů mezi pracovní zkušeností členů a zaměstnanců.
3. Přizpůsobování odborové struktury nové realitě.
4. Budování vztahů tam, kde kontakt probíhá převážně online.

U každé jsme sepsali otázky k bodům, které vzešly z identifikovaných výzev. Vždy začínají slovy: „Jak bychom mohli...“ Jedná se o metodu používanou odborníky na digitální design k dosažení společného pohledu na daný problém způsobem, který pomáhá začít formovat možná řešení.

Kde to bylo možné, snažili jsme se sdílet přenosné zkušenosti v rámci osvědčených postupů z praxe odborového hnutí nebo z práce mimo ně.

Sepsali jsem také seznam odkazů na další materiály, kde se lidé mohou podrobněji začíst do jiných příkladů. Na této práci hodláme stavět tak, že vypracujeme podrobnější případové studie, které lze sdílet, a zveřejníme ty, které již publikovaly jednotlivé svazy.

Vzhledem k tomu, že se naše zájmová oblast rychle rozvíjí, ocenili bychom připomínky a návrhy od všech našich odborových zainteresovaných stran. S příspěvků kontaktujte manažera digitální laboratoře TUC Johna Wooda na adrese jwood@tuc.org.uk.

Výzva č. 1: Udržování zvýšené míry zapojení i po koronaviru

Rychlý přechod na videokonference a další nástroje používané při digitální komunikaci a internetových kampaních během pandemie umožnil odborům zapojit větší počet členů.

Vzhledem k naléhavé potřebě členů získat přístup k informacím souvisejícím s pandemií koronaviru se nové postupy mnoha odborovým svazům velmi osvědčily. Počty zobrazení webových stránek i dotazů položených online se zvýšily.

U odborových akcí a školení jsou nyní dřívější překážky v účasti, například geografická vzdálenost, mnohem menším problémem. Odbory byly schopny v kratším čase a s menšími náklady zorganizovat širší škálu akcí, jichž se následně zúčastnilo širší spektrum členů.

Zapojení více lidí vedlo ke zvýšení aktivismu, přičemž mnoho odborů hlásí nárůst počtu nových zástupců nebo členů podporujících kampaně.

Výzvou pro odbory bude udržení této úrovně aktivity, jakmile naléhavá potřeba opadne. Porozumění potřebám členů a jejich naplňování v co nejširší míře i v budoucnu je klíčové, chtejí-li si odbory udržet získanou dynamiku.

1.1: Jak bychom mohli lépe identifikovat komunikační obsah, který členové potřebují?

Odbory vytvářejí velké obsahové portfolio. Máme politické programy pro různá odvětví a klíčové kampaně, vydáváme zprávy o činnosti a plány řízení, dokumenty k právnímu a bezpečnostnímu poradenství, podklady pro školení v oblasti aktivismu a profesního rozvoje.

Veškerý obsah je vytvářen s cílem řešit potřeby identifikované demokratickými nebo profesními strukturami svazu. Některé materiály jsou velmi efektivní, ale někdy se může stát, že vytvoříme materiály, které se mezi členy příliš nerozšíří nebo dobře nerezonují s potenciálními členy. Zaměříme-li se na to, jak sami členové či nečlenové popisují své palčivé problémy, můžeme někde vidět nesoulad s tím, co publikujeme.

Pravidelnější diskuse s uživateli mohou odborům pomoci lépe porozumět názorům svých členů. I menší počet osobních rozhovorů může přinést větší vhled do problematiky než členské průzkumy, které jsme zvyklí provádět. Obecně lidem nečiní problémy dělit se o své názory, ale v přesném hodnocení svého chování v reálném životě již tak dobří nejsou. Když se budeme spoléhat pouze na průzkumy, může se stát, že v rámci dotazníků lidem dáme na výběr odpovědi, o kterých si budou myslet, že je chceme slyšet. Pak se nedozvíme, co by v situaci, která nás zajímá, skutečně udělali.

Správný poměr hloubkových rozhovorů, výsledků průzkumů a údajů o skutečném využívání (vyvozených z používání webu, hledaných výrazů nebo metrik využívání e-mailů) nám umožní vytvořit si lepší představu, co je potřeba.

Budou-li odbory vyzbrojeny přesnějším přehledem potřeb členů a designovými osobnostmi reprezentujícími konkrétní typy uživatelů, mohou produkovat obsah, jehož potřebu identifikovali sami členové. Takové postupy mohou členy i účinněji vést k zájmu o obsah, který je důležitý z pohledu odborů.

Případová studie:

Svaz Prospect vytvořil plány zapojení digitální komunikace mapováním životního cyklu člena odborů – od nástupu do odvětví v juniorské pozici až po odchod do důchodu. Proti tomu postavil potřeby, které může mít člen v každém z klíčových momentů cyklu, co může odborová organizace v tomto směru nabídnout a místa vzájemné interakce s odborovými procesy.

Pomohlo to lépe porozumět kontextu, ve kterém by členové využívali odborové zdroje, a vyvíjet e-maily nebo obsah webových stránek pro konkrétní situace. Například se ukázalo, že zájem o odbory bude největší hned po nástupu a že členové do určité míry stále zvažují, jak moc pozitivně odbory vnímají.

Poznatky svaz využil k navržení nového vstupního procesu, který představí odbory, zdůrazní klíčovou podporu, zjistí názory a postoje a nabídne členům další možnosti odborového aktivismu nebo zapojení do kampaní.

Odkazy:

- [*Getting more out of your union's content \[Získejte více z obsahu zpracovaného vašimi odbory\]*](#)
- [*Getting started with service design for unions \[Začínáme s designem služeb pro odbory\]*](#)

1.2 Jak bychom mohli zacílit obsah na správné lidi?

S tím, jak všechny organizace komunikují převážně prostřednictvím digitálních kanálů, roste soupeření o pozornost členů.

Odbory často vytvářejí obecné newslettery rozesílané každý měsíc e-mailem. Tam, kde pokrývají širokou škálu zájmů adresátů, mohou zaznamenat nízký počet otevření nebo naopak vysoké procento odhlášení z odběru. Segmentování členů a zaslání newsletterů s větším podílem obsahu, který více odpovídá jejich konkrétním potřebám, pomůže zajistit, že naši komunikaci využije a bude na ni reagovat více lidí.

Během lockdownu mnoho odborových svazů rychle aktualizovalo starší systémy evidence členů, které často nepropojovaly členské údaje s komunikačními nástroji tak, jak bylo

potřeba. Moderní platformy CRM (*Customer Relationship Management*) mohou pomoci zacílit komunikaci se členy na základě atributů, jako jsou sektor, region nebo zájmová skupina.

Přesnost digitálních kontaktních informací uložených v těchto systémech je také zcela zásadní, což platí dvojnásob v situacích, kdy běžné osobní konverzace mezi odboráři a členy již nejsou tak snadné. Mnoho odborů uvádí, že i když mají dobře ošetřen sběr e-mailových adres členů, dochází ke značné míře změn, aniž by je členové aktualizovali.

Případová studie:

Organizace RCM spolupracovala s digitální laboratoří TUC na návrhu pilotních úprav zlepšení přesnosti dat členů. Na organizovaném workshopu se sešli lidé z různých pozic spojených s členstvím v odborech, aby problém také zmapovali. Identifikovaly se konkrétní momenty v průběhu členství, kdy je pravděpodobnější, že by odbory mohly se členem ztratit kontakt, a kde by tedy v odborových procesech mohly existovat příležitosti, jak se tomu vyhnout nebo stav napravit.

Následně byl vybrán prototyp s využitím bezplatných nebo levných nástrojů k otestování závěrů. Zaměřil se na přechod studentek oboru porodní asistentka do praxe, kdy členky měnily e-maily z univerzitních adres na adresy zdravotnické organizace NHS, v důsledku čehož by mohly ztratit kontakt s odbory, kdyby si neuvědomily, že musejí kontaktní údaje aktualizovat.

Testování předpokladu, že si během změny ponechají vlastní mobilní telefon, proběhlo cestou aktualizace na bázi SMS se segmentem členů. Projekt zjistil uspokojivý nárůst počtu členů, kteří aktualizovali kontaktní údaje, což ospravedlnilo požadavek na usnadnění procesu pro členy a poskytlo odborům další poznatky pro budoucí kroky směřující k zajištění větší přesnosti členských údajů.

Odkazy:

- [*Using SMS to verify and correct member data: RCM case study \[Případová studie RCM: Používání SMS k ověřování a opravě členských údajů\]*](#)
- [*Message testing for recruitment campaigns with BECTU \[Testování zpráv pro náborové kampaně ve svazu BECTU\]*](#)
- [*Data and unions: Digital Lab workshop report \[Data a odbory: Zpráva z workshopu digitální laboratoře\]*](#)

1.3 Jak bychom mohli využít obsah sdělení k oslovení nových pracovníků?

Jakmile pochopíme, jak naše cílové skupiny vnímají své potřeby, získají odbory lepší představu, jakým směrem rozvíjet svou náplň a služby, které je umí zaujmout a přesvědčit, aby do odborů vstoupily.

Optimalizovaný obsah může pomoci přilákat nové uživatele na základě vyhledávání online, i když ti odbory neznají. Nebo se může stát základem propagace odborů prostřednictvím digitální reklamy, zaměřené na potenciální členy podle lokace, zájmů nebo zaměstnavatele.

Pro pochopení zapojení uživatelů může být užitečné sledovat ochotu nového uživatele věnovat odborům pozornost a sdílet osobní údaje jako určitou měnu. Svaz musí na oplátku nabídnout něco, co má pro cílovou skupinu hodnotu, aby mohl navázat vztah s nečlenem.

Zvažte, jaká data potřebujete shromáždit, aby byla vaše náborová kampaň efektivní. Požadavek na příliš mnoho informací, zejména těch, které se uživatelé mohou zdráhat poskytnout, jako je jejich zaměstnavatel, sníží počet těch, kteří se zapojí. Tomu lze předejít, je-li nabídka vnímána jako dostatečně přínosná a žádost odpovídá kontextu.

Například pilotní projekt svazů TUC s nabídkou webináře s právním expertem na téma výpověď pro nadbytečnost požádal při registraci o užitečné detaily o zaměstnavateli nebo pracovišti uživatele s odůvodněním, že pomohou organizátorům připravit vhodné rady na míru pro účastníka. Výsledkem bylo více než 70 % odpovědí na tuto nepovinnou otázku.

Odbory také musejí zvážit, jak zvládnou proces zapojování nových uživatelů, a demonstrovat hodnotu své nabídky tím, že ji navážou na potřeby, které vnímají sami uživatelé. U skupin, které jen málo rozumějí principu odborových hnutí, se práce na budování vztahů vyplatí, protože bude v mnoha případech efektivnější než pouhá nabídka členství.

Případová studie:

Na začátku lockdownu se námořníci na hranicích potýkali s velkými zmatky, když se snažili vrátit na své lodě zakotvené v zahraničí. Odborový svaz Nautilus pro ně vytvořil šablonu dopisu ke stažení, který mohli nosit u sebe a ukazovat pohraničním jednotkám. Umístěním tohoto zjevně cenného obsahu na své webové stránky, přístupného po vyplnění základního registračního formuláře, se podařilo získat souhlas s průběžnou komunikací od mnoha námořníků, kteří ještě nebyli členy.

Cílem svazu je na tuto práci navázat podpůrnou komunikací, aktivizovat námořníky k podpoře odborových kampaní a ukázat jim další výhody vstupu do odborů.

Odkazy:

- [*Answering big questions by starting small – developing the WorkSmart prototype \[Zodpovězení velkých otázek pomocí vyřešení těch malých – vývoj prototypu WorkSmart\]*](#)
- [*Using online advice content to help unions find and engage with non-members \[Využívání internetového poradenství k oslovení a zapojení nečlenů\]*](#)

1.4 Jak bychom mohli rozšířit záběr o vyloučené skupiny?

Interakce s odborovými materiály a zapojení do akcí během roku 2020 dramaticky vzrostly, ale stále nejde o jednotný stav napříč členskou základnou. Vedle udržení zvýšené úrovně zapojení bude pro odbory výzvou oslovit další skupiny, které se stále nezapojují.

Větší důraz na vyhodnocování akcí a hodnocení klíčových zdrojů pomůže odborům najít oblasti, ve kterých se jim nedaří oslovit všechny sekce členské základny.

Ke zvýšení dostupnosti akcí pořádaných online lze použít digitální nástroje – titulky v reálném čase nebo písemné záznamy událostí a nahrávek pro následné použití. Zvažte také platformy a způsoby účasti, které nevyžadují vysokou úroveň technického vybavení – mnoho členů bude mít možnost se zapojit pouze pomocí telefonu.

Dostupnost ale také závisí na načasování a prezentaci. Schůze svazů za osobní účasti, které se konaly večer, mohly znemožnit přítomnost lidí, kteří bydleli dál od pracoviště nebo měli pečovatelské povinnosti. Mnoho odborů zjistilo, že účast vzrostla co do počtu i záběru s přesunem schůzí online. Akce pořádané během dne mohou vyhovovat zaměstnancům odborů, ale pro aktivisty, kteří nemají na pracovišti tolik času, mohou být nevhodné.

Digitální technologie nám také umožňuje rozšířit panely mluvčích a zvýšit rozmanitost akcí. Pro ty, kteří si nemohli vyčlenit čas prezentovat na akcích podmíněných osobní účastí, bude snazší zapojit se online. Pořádání akcí, které lépe odrážejí strukturu komunit, kterým chceme pomáhat, se časem stane efektivním nástrojem rozšiřování dosahu a míry zapojení.

Případová studie:

Svaz NEU reagoval na volání členů po informacích během pandemie rozsáhlým programem živých vstupů online, z nichž některé měly až statisícovou sledovanost.

Vzhledem k tomu, že nárůst živého vysílání s sebou nesl problém zajištění tlumočení do znakové řeči, vyhodnotili alternativní možnosti zprostředkování obsahu sledujícím. Použili produkt Otter.ai, nástroj umělé inteligence (UI), k zajištění minimální nezbytné úrovně služeb během akcí díky titulkování v reálném čase a písemným záznamům veškerého nabízeného obsahu, a to v lepší kvalitě, než nabízejí bezplatné služby na platformách, jako je Zoom. U velkých a zásadních akcí využívají dražší hybridní produkt UI a lidského operátora verbit.ai k zajištění ještě vyšší kvality a dostupnosti obsahu.

Snazili se také rozšířit okruh lidí, kteří by se mohli akcí účastnit, pořádáním schůzek večer po práci a rozšířením škály streamovacích platforem, aby se uživatelé mohli akce zúčastnit nebo ji sledovat pro ně nejjednodušším způsobem.

Odkaz:

- [*Responding to the coronavirus crisis – NEU case study \[Případová studie NEU: Reakce na koronavirovou krizi\]*](#)

1.5 Jak bychom mohli zvýšit efektivitu meetingů online?

Většina odborů během roku 2020 zvýšila míru využívání schůzek a akcí online. Při řešení potřeby svolávat lidi za účelem jejich vedení, školení nebo zajištění dalšího profesního rozvoje se používání platform Zoom nebo Teams stalo běžnou záležitostí.

Efektivní schůzky a akce online mají mnoho společných charakteristik. Prezentace a zajištění hladkého průběhu jsou zásadní pro dosažení požadovaného výsledku. Investice do rozvoje dovedností zaměstnanců a aktivistů v oblasti organizování konferenčních hovorů stejně jako ujistění se, že mají k dispozici vysoce kvalitní vybavení a připojení, se vyplatí.

Zabezpečení a moderace se také ukázaly jako důležité. Konferenční hovory mnoha organizací včetně některých odborových svazů byly během posledního roku často přerušovány. Vyplatí se mít kolegy, kteří umějí poradit, jak zorganizovat schůzky s různými scénáři, i předem dohodnuté zásady moderování, aby akce byly bezpečné.

Odbory dokázaly zvýšit atraktivitu setkávání online tím, že zapojily širší spektrum řečníků, než bylo dříve možné vzhledem k omezení jejich možností prezentovat na osobních setkáních. Zkušenosti řečníci z jiných organizací nebo ze zámoří mohou snadněji najít prostor pro připojení ke schůzce online, než kdyby museli zohlednit čas a náklady na cestu.

Jednou z oblastí, kde by odbory mohly zvýšit efektivitu akcí online, je větší zaměření na dobu předcházející datu konání. Potvrzení účasti je jen polovinou úspěchu. Je potřeba zajistit, že se v daný den lidé skutečně připojí. Účastníci budou mít ve stejném čase povinnost vyřídit mnoho dalších hovorů. Když se akce nekoná za osobní účasti, může být snadné předpokládat, že je nikdo nebude postrádat, a rozhodnou se tedy nepřipojit. Technické problémy nebo nejasné instrukce mohou být dalším faktorem, který dokáže přihlášené na poslední chvíli odradit.

Případová studie:

V rámci festivalu TUC „Organizujeme 2020“ jsme zřídili speciální e-mailovou komunikační linku pro přihlášené. Jejím prostřednictvím jsme rozesílali zprávy o hlavních řečnících a jednotlivých relacích, jak jsme je postupně potvrzovali, a tím zvyšovali povědomí o události. Zřídili jsme také funkci automatických připomenutí s odkazem, pomocí něhož se bylo možné k relaci připojit jednoduše jedním kliknutím hodinu předem. Připomínali jsme tak účastníkům relace, které si předem vybrali.

Takový přístup se vyplatil. Více než 70 % přihlášených se následně k předem vybraným relacím skutečně připojilo.

Odkazy:

- [*Making a virtual out of a necessity – NASUWT case study \[Případová studie NASUWT: Vytváření virtuálního z nutnosti\]*](#)
- [*Choosing the right video conferencing platforms for your union \[Výběr správných platform pro videokonference vašeho svazu\]*](#)
- [*Improving your video call presence – a how to guide \[Manuál: Zvyšování účasti na videokonferenčních hovorech\]*](#)

1.6 Jak bychom mohli zvýšit zapojení do odborových vzdělávacích aktivit?

Školení aktivistů je pro odbory obzvláště důležité v době změn. Stávající témata musela být revidována v kontextu koronaviru, zejména pokud jde o BOZP. Změny v pracovních postupech zdůraznily potřebu většího zaměření na digitální dovednosti.

Mnoho odborů reagovalo programy „stravitelného“ digitálního učení prostřednictvím internetových materiálů nebo webinářů.

Zejména webináře jsou snadným a levným řešením, neboť je lze připravit jak na úzce specializovaná nebo velmi aktuální témata, tak pro dlouhodobější otázky. Když je nabídnete aktivistům nebo členům prostřednictvím e-mailu a když se konají v časech, které jsou pro účastníky vhodné, mohou snadno přilákat více lidí, než kolik by bylo v minulosti schopno absolvovat kurz odborů podmíněný osobní účastí.

Ačkoliv je snazší webináře organizovat formou prezentací místo otevřených diskusních fór, platformy Zoom nebo Crowdcast nabízejí interaktivní možnosti prostřednictvím funkcí otázek a odpovědí a hlasování. Nahrávky akcí lze rozeslat těm, kteří se nemohou zúčastnit.

Jednou z výzev je udržet pocit sounáležitosti dané komunity, který odborové vzdělávací akce pomáhají utvářet, když je společně navštěvují lidé se stejnými zájmy. Usnadňuje to budování osobních vazeb, které potřebujeme k rozšíření působnosti našeho odborového hnutí. Problém může pomoci řešit flexibilní povahou kurzů. Například nové materiály pro kurzy organizování TUC jsou navrženy tak, že je lze používat buď jako jednotlivé a samostatné podklady pro samostudium v případech, kdy reprezentanti nemají dost času na výuku, nebo jako studijní materiály pro obsáhlejší kurz, který povede lektor a bude ho navštěvovat větší počet frekventantů ve stejnou dobu.

Případová studie:

Větším využíváním webinářů pro školení aktivistů dosáhla v roce 2020 vzdělávací sekce TUC výrazného zvýšení počtu výukových relací absolvovaných zástupci odborů. Podstatné je, že z přehledů frekventantů internetových kurzů vyplynulo, že mnohem větší počet lidí absolvoval jen několik krátkých relací. V předchozích letech bylo frekventantů méně (často reprezentantů s flexibilní docházkou a možností služebních cest mimo pracoviště), ale každý absolvoval větší počet kurzů.

Změna odráží jak rostoucí demografickou rozmanitost reprezentantů, kteří absolvují nové kurzy (s mnohem větším zastoupením žen a příslušníků národnostních menšin), tak sektorovou, kde čas trávený v provozovnách není tak obvyklý.

Odkazy:

- [How to use webinars to reach workers and win change \[Jak pomocí webinářů oslovit zaměstnance a prosadit změnu\]](#)
- [Running effective webinars and online events \(VIDEO\) \[Video: Organizování efektivních webinářů a internetových akcí\]](#)

1.7 Jak bychom mohli napřímo spolupracovat s větším počtem členů?

Během pandemie byla digitální komunikace velmi efektivním nástrojem k rychlejšímu nebo častějšímu rozesílání informací členům. Šlo o užitečné jednoduché řešení, na které se mnoho svazů zaměřilo. Přestože jsou odbory v prostředí offline více o komunikaci mezi jednotlivými členy než o té mezi členy a centrálou, je zde velký potenciál pro širší využití digitalizace.

Ze dvou kampaní Bernieho Sanderse v prezidentských primárách demokratické strany ve Spojených státech vzešel soubor technik souhrnně popsanych jako „velké organizování“. Na rozdíl od centrálně řízené aktivizace většiny digitálních kampaní se tyto pokoušejí využít digitální nástroje k zintenzivnění tradičního organizování tím, že členům umožní, aby sami aktivně převzali vůdčí roli, a poskytnou jim potřebné digitální nástroje k iniciativním počínům v mezích daného jednotného rámce kampaně.

Může jít například o umožnění členům kontaktovat jiné členy prostřednictvím telefonního bankovníctví nebo SMS nebo poskytnutí nástrojů k převzetí vůdčí role v rámci vlastních kampaní nebo internetových petic.

Digitalizace také dává větší prostor k získávání názorů pomocí takzvaného crowdsourcingu, což umožňuje širší členské základně se pohodlně zapojit do tvorby politik nebo kampaní. Může se tak dít prostřednictvím konzultací v podobě průzkumu nebo během internetových workshopů nebo také prostřednictvím specializovaných skupinových rozhodovacích nástrojů, jako jsou ThoughtExchange nebo Loomio.

Případová studie:

Během pandemie svaz UCU rozšířil používání vzájemně zasílaných zpráv SMS.

Odbory systém poprvé otestovaly s digitální laboratoří TUC v roce 2019, kdy aktivisté mohli v rámci volební kampaně vést osobní rozhovory s velkým záběrem a rychlostí se členy organizace. Pomocí platformy ThruText mohli aktivisté hromadně posílat zprávy SMS členům jako osobní kontakty, na které adresáti mohli odpovídat.

Platforma pro desktop doplnila personalizované informace a umožnila aktivistům přepínat mezi více konverzacemi, protože jim díky předpřipraveným odpovědím šetřila čas. Podařilo se vést stovky osobních rozhovorů za zlomek času, který by zabraly po telefonu, a efektivně řešit praktické otázky typu „ztracené papíry“.

UCU zorganizoval během pandemie velký počet hlasování o sektorových počínech po katastrofálním vládním plánu a implementaci návrhu návratu na univerzity a nárůstu propouštění na univerzitách a vysokých školách. UCU rozšířil nabídku školení v používání ThruTextu a mnoho organizací po celé zemi dokázalo využít platformu při svých hlasováních ke zvýšení zapojení a účasti.

Od doby, kdy svaz přešel na ThruText, přesáhl počet odevzdaných hlasovacích lístků v různých volbách napříč organizací v průměru 50 procent, což je pro odbory důležitý milník z pohledu získávání minimálních povinných počtů hlasů.

Odkaz:

- [Successful peer to peer digital campaigns \(VIDEO\) \[Video: Úspěšné digitální kampaně v duchu „rovný s rovným“\]](#)

1.8 Jak bychom mohli bojovat proti „zoomové únavě“?

S tím, jak se stále více interakcí přesouvalo online, přestaly být schůzky online pro mnoho lidí novinkou a staly se běžnou součástí odborové praxe.

„Zoomová únava“ [z originálu *Zoom Fatigue – únava v důsledku používání platformy Zoom*] je forma vyhoření spojená s větším úsilím, které je potřeba vynaložit k aktivní účasti na setkáních online, než by bylo třeba na těch osobních. Například je těžší číst podtón lidí online. Účastníci cítí větší potřebu se před kamerou dobře prezentovat za všech okolností. Nutnost zvládnutí chaotického domácího prostředí nebo problémů s připojením během profesionálních jednání může být dalším stresorem.

Mnoho členů navíc během dne absolvuje nespočet pracovních i soukromých telefonátů. Povinnost vést další hovory s odbory může tedy někdy být tou poslední pomyslnou kapkou.

I když jsou tedy schůzky online velmi efektivní, odbory si musejí být vědomy, že je nemohou nadužívat. Nemohou nahradit dlouhé, ale rozmanité události pořádané offline, například sjezdy, stejně dlouhým časem stráveným před monitorem. Kratší trvání schůzek nebo zohlednění přestávek a prostoru mezi sezeními je ještě důležitější v prostředí online. Také různé formáty jednotlivých relací delších akcí mohou pomoci lépe udržet pozornost účastníků.

Případová studie:

Svaz FDA dramaticky zvýšil počet odborových setkání a kurzů pořádaných během pandemie online. Vzhledem k tomu, že jejich členové intenzivně využívali stejnou technologii i k práci, chtěli najít způsob, jak je podpořit při řešení syndromu vyhoření, což navzdory intuici znamenalo více hovorů online.

Organizovali pravidelné velmi rozmanité wellnessové relace online s členy, zaměstnanci a externími odborníky, kteří nabízeli neformální videohovory k širokému spektru zájmů, od jógy po domácí vaření piva.

Ze zpětné vazby vyplynulo, že se díky nim členové dokázali odreagovat, a zároveň se prohloubil pocit sounáležitosti v rámci odborové komunity a inovativním způsobem se budovala nová pouta.

Výzva č. 2: Řešení vzrůstajících rozdílů mezi pracovní zkušeností členů a zaměstnanců

V průběhu pandemie byly zkušenosti našich členů až neuvěřitelně odlišné.

Slyšeli jsme příklady lidí, kteří snadno přešli na práci z domova, zatímco pro jiné to bylo náročnější buď kvůli nedostatku technické/datové infrastruktury, nebo možná proto, že jejich požadavky na přístupnost nebyly v důsledku nových pracovních postupů splněny. Pro jiné nebyl home office možný vzhledem k povaze jejich práce nebo ke způsobu bydlení.

Jakmile se ekonomika znovu nashromáždí, mnoho lidí, kteří mají nucenou dovolenou, bude muset dohnat měsíce rychlých změn implementovaných v jejich organizacích. Bude také potřeba podpořit pracovníky, kteří během lockdownu nastoupili do nového zaměstnání. Mnozí z nich se ještě nesetkali se svými novými kolegy nebo nebyli řádně seznámeni s firemní kulturou.

Až skončí nucené dovolené a skutečný stav ekonomiky bude zjevnější, budou celá odvětví a profese pod obrovským tlakem na radikální změny nebo ponesou následky výrazného snížení úrovně zaměstnanosti. Odbory budou muset vždy s předstihem identifikovat aktuální problémy britské pracovní síly a citlivě podporovat své členy v náročných časech.

Sami odbory v roli zaměstnavatelů řeší mnoho z popsaných problémů se svými zaměstnanci, z nichž mnozí byli také posláni na nucenou dovolenou nebo byli součástí provozních oblastí, kterým se odbory již nemohou věnovat.

2.1 Jak budeme s příchozí vlnou členů a zaměstnanců sdílet nejnovější praxi?

Zkušenosti pracovníků během lockdownu se také značně lišily. Ti, kteří pracovali z domova, přešli na digitální nástroje a velmi rychle si osvojili mnoho nových dovedností a technologií.

Jiní zastávali role, které nebylo možné vykonávat z domova, a další pracovali v podnicích, které musely zavřít. Nucená dovolená znamenala, že jejich pracovní místa byla zachována, i když možná ztratili kontakt s nastalou situací a mají hodně co dohánět. Nařízení o nucené dovolené však pracovníkům umožňuje v jejím průběhu absolvovat školení. Využití této možnosti by jim mohlo pomoci vrátit se s větší jistotou, bude-li pro ně možné zajistit digitální vzdělávání.

I tam, kde pracovní místa, na která se vrátí, budou vyžadovat v podstatě stejnou sadu dovedností jako dříve, budou mnozí potřebovat větší povědomí o technologiích na pracovišti, aby mohli hrát plnohodnotnou roli v širším pracovním kolektivu, do kterého nyní

patří nejen kolegové na vlastním pracovišti, ale i ti pracující na dálku. Je třeba zvážit přístup k technologiím a účasti na školeních všech profesí na pracovišti.

Rozdíly se týkaly také aktivistů a členů v rámci jejich odborových rolích. Tam, kde měli potřebné dovednosti a přístup k vybavení, byl pro organizace prostor efektivně se přesunout online. Zástupci pak mohli se členy dobře fungovat prostřednictvím zpráv nebo videohovorů. Jiné organizace toho však v daném ohledu tolik nezvládly a my je budeme muset podpořit v překonávání překážek. Jinak s adaptací na nové způsoby práce riskujeme vznik velkých rozdílů mezi jednotlivými organizacemi v rámci našeho svazu.

Případová studie:

Svaz Accord vytvořil řadu instruktážních materiálů pro své zástupce pomocí prezentačního balíčku Microsoft Sway, který je součástí cloudového řešení Office 365.

Řada mini-prezentací pomohla lidem rychle se zorientovat v podstatných aspektech nových témat, u kterých bylo třeba aktualizovat dosavadní znalosti nebo si osvojit nové procesy. Svazu se podařilo změřit dopad začleněním kvízů a zpětné vazby ve formě průzkumu Microsoft Forms a získat přehled o používání integrací se seznamy Microsoft Lists, které si nadřízení manažeři mohli zobrazit v Sharepointu.

2.2 Jak podpoříme pracující v kontextu rychle se měnící ekonomiky?

Mnoho sektorů zažilo během pandemie obrovské narušení provozu. Odvětví závislá na fyzické přítomnosti lidí, například pohostinství a maloobchodní prodej, utrpěly velké obchodní ztráty a mnoho zaměstnavatelů zkrachovalo nebo čelí nejisté budoucnosti.

Režim nucených dovolených, vyjednaný odbory, usnadnil milionům pracovníků přechodné období, ale až skončí, v mnoha společnostech dojde k velkým otřesům.

Rolí odborů bude pomáhat zasaženým pracovníkům requalifikovat se, aby se mohli přesunout do nových pozic ve stávajícím nebo jiném odvětví. Bohužel jde o úkol ztížený vládním nařízením o zrušení *Odborového vzdělávacího fondu*. Významnou roli by ale mohlo sehrát vzdělávání online.

Mnoho odborových svazů bude muset vytvořit reakční obsahové plány k řešení naléhavé potřeby členů mít přehled, co se děje s jejich odvětvím v době rychlých změn a jak odbory reagují. Oblíbené budou videokonference vedoucích a odborných pracovníků. Klíčový obsah lze rozebírat v blozích a sociálních médiích. Jejich co největší zpřístupnění umožní členům obsah snadno sdílet s kolegy, což potenciálně vytvoří kanál pro nábor dalších členů a budování silné pozice pro jakákoli budoucí jednání.

Případová studie:

Zaměstnanci pošt byli po celou dobu pandemie pro své komunity spojením se světem. Po letech velmi napjatých pracovních vztahů a omezování poskytovaných

služeb se nový generální ředitel začíná zabývat možnostmi dalšího obchodního růstu, který by stál na zmíněné komunitní roli. Svaz CWU tak má prostor k prosazování vlastní dlouhodobé vize změny.

Odborový svaz pracuje na programu masivního zapojení členů s využitím mnoha identických strategií jako v období sporů. Chce dosáhnout shody ohledně změn, které členové podporují, a podmínek, které by spravedlivě vyvážily zásadní změny, jako je doručování v neděli. Šíření informací přes WhatsApp a živé události na Facebooku umožňují odborovému svazu sdílet svá stanoviska s širokým publikem a zároveň jde o nástroje, které pomáhají mapovat názory členské základny.

Používání interaktivních kanálů je důležité pro vybudování důvěry členů v proces a sebedůvěry k zapojení se do něj. Hlad členů po informacích o změnách znamená, že odbory musejí pečlivě zvažovat načasování událostí. Uživatelé jsou zvyklí dostávat stovky odpovědí během a bezprostředně po zveřejnění sdělení, proto je zásadní, aby byli odpovědní lidé online a zabývali se otázkami ve chvíli, kdy je někdo pokládá.

2.3 Jak podpoříme zaměstnance v rekvalifikační přípravě na nové výzvy?

Mnoho odborových procesů je spojeno s velkým množstvím písemností a objemem práce. Je zde menší prostor pro samostatnou činnost členů než v jiných společnostech nebo organizacích. Odbory mají často personální profil, který vyžaduje větší administrativní podporu a zajištění než typické větší nevládní organizace. Nemálo procesů ale muselo projít významnými změnami, aby mohly běžet i během lockdownů.

Tam, kde byla zaměstnancům nařízena nucená dovolená, existuje riziko, že nová digitální infrastruktura a procesy, které byly zavedeny během pandemie, zůstanou. V důsledku by tedy mohl být menší zájem využít času těchto pracovníků, až se věci vrátí k normálu.

Digitalizace ale automaticky neznamená potřebu méně lidí. V mnoha případech může automatizace procesů uvolnit značnou část hodinové dotace personálu. Zároveň se otevírají nové cesty k využívání zkušeností kolegů obdobným ale přitom odlišným způsobem.

Odbory budou zřejmě potřebovat více investovat například do budování vztahů se svými členy. Digitální komunikace v odborech až dosud fungovala podobně jako vysílání, kdy lze malé centrální úsilí s malými dodatečnými náklady efektivně šířit. Když ale zvážíme zavedení digitalizace napříč všemi funkcemi odborů jako standard, můžeme získat nový potenciál k vysoce efektivní interakci se členy. Některé odbory rozšiřují své kontaktní týmy pro členy tak, aby obsáhly i vícekanálové individuální konverzace. Bude potřeba, aby lidé, kteří odborům rozumějí, podporovali členy a pomáhali jim využívat odborové služby a vést organizační konverzace, ať už prostřednictvím chatu, e-mailu nebo sociálních sítí.

Během samotné digitální transformace mohou být také vyšší požadavky na zaměstnance. Dovednosti v oblasti shromažďování a interpretace dat budou pro odbory mimořádně užitečné k analýze, jak nové iniciativy fungují a jak je zlepšit.

Případová studie:

Když organizace PCS vytvořila nový systém evidence členů využívající nástroj Salesforce, uvědomila si důležitost interního budování dovedností k zajištění schopnosti využít výhod nového systému k přenastavení organizačních procesů. Byl tedy vytvořen nový tým digitálních projektů s přizváním zaměstnanců z celého svazu, kteří měli zájem rozšířit si znalosti a dovednosti v oblasti dat a IT.

S využitím rozsáhlých nástrojů pro internetová školení firmy Salesforce se tým proškolil ve vývoji nových aplikací a využil své znalosti, aby pomohl kolegům z různých oddělení najít způsoby, jak modernizovat jejich staré procesy, které byly často v papírové podobě a vyžadovaly velké množství práce.

Nyní se posouvají do druhé fáze projektu, v níž plánují vyškolit více kolegů v agilním řízení digitálních projektů.

2.4 Jak budeme řešit zvýšené monitorování zaměstnanců pracujících z domova?

Přesun k práci z domova odbory přivítaly jako způsob, jak zajistit bezpečí mnoha kancelářských pracovníků. Ti nemuseli během pandemie riskovat návštěvou pracoviště. Řešení se těšilo velké oblibě mnoha skupin zaměstnanců, kteří si budou pravděpodobně chtít udržet větší míru flexibility místa výkonu práce i poté, co se kanceláře znovu otevrou.

Ukázalo se však, že otázka možnosti řízení pracovníků z domova trápí mnoho zaměstnavatelů, a existuje mnoho důkazů, že tato technologicky umožněná flexibilita byla zároveň využívána k většímu monitorování zaměstnanců než kdykoli v minulosti.

Digitální monitoring bude v nadcházejících letech klíčovým tématem v oblasti zaměstnaneckých práv. Mezi zaměstnanci je právem neoblíbený. Vede ke ztrátě důvěry v pracovní vztah a zvýšené míře pracovního stresu.

Odbory v této oblasti poukazují na práva odvozená z práv na ochranu osobních údajů. Jejich uplatňování bude vyžadovat investice do znalostí a dovedností odborových zástupců.

Případová studie:

Odboroví zástupci by mohli se zaměstnavateli úspěšně vyjednávat o otázkách ochrany údajů a monitorování, ale bez potřebné podpory by nedostatek relevantních znalostí mohl jejich pozici komplikovat.

Svaz Prospect zpracoval podklady, které pomohou zástupcům pochopit a zorientovat se v dokumentu „Posouzení vlivu na ochranu osobních údajů (DPIA)“ zpracovaném zaměstnavateli. DPIA je klíčovým nástrojem při analýze rizik porušení ochrany soukromí v každém novém systému a zákonným požadavkem.

Odborový svaz vytvořil sadu nástrojů ke stažení, která má zástupcům osvětlit dopady práv k datům na pracovišti v reálném životě a využít tento důležitý argument spolu s voláním po změnách ke zlepšení práv na pracovišti v této oblasti.

Odkaz:

- [Data Protection Impact Assessments: Prospect guide for union representatives](#) [DPIA: Průvodce pro zástupce odborů]

2.5 Jak bychom mohli podpořit zaměstnance v rozvoji spravedlivějších modelů práce z domova?

Již nyní vidíme náznaky, že mnoho velkých firem bude v budoucnu podporovat hybridní pracovní modely i to že významná většina zaměstnanců preferuje flexibilní práci, a pokud možno práci z domova.

Nárůst nucené práce z domova od vypuknutí pandemie koronaviru byl zároveň provázen výrazným poklesem všech ostatních forem flexibilních pracovních úvazků. To vytváří riziko dvouúrovňového dělení zaměstnanců s flexibilní prací s rozdíly v příjmu, věku a geografii.

Odbory budou muset předvídat rizika, která by mohla vyplynout z jednostranného navrhování nových modelů práce zaměstnavateli. Patří mezi ně:

- „Nonstop“ digitální práce, kdy se hranice mezi pracovním a osobním životem stírá do té míry, až přestane existovat.
- Rušení kanceláří v důsledku jejich menší potřeby, což nutí i ty, kteří si to nepřejí (včetně těch jejichž domov není vhodným pracovním prostředím), pokračovat v práci z domova.
- Diskriminace těch, kteří by raději pokračovali v režimu plné nebo částečné práce na dálku – skupina s výrazným podílem žen a osob se zdravotním postižením.
- Zavádění práce na dálku jako zástěrky pro nedodržování jiných zákonných nároků zaměstnanců.

Vzhledem k oblibě práce z domova mezi zaměstnanci, kteří ji vyzkoušeli, jde zároveň o změnu kontextu z pohledu odborů. Máme-li zůstat pro tyto zaměstnance atraktivní, budeme věc muset promítnout do svých organizačních strategií a mechanismů.

Případová studie:

Centrála TUC navrhla pokyny pro zodpovědnou trvalou flexibilní práci a uspořádání práce z domova.

Stávající návrhy zásad zahrnují: dostupnost pro všechny, dobrovolnost a otevřenost vůči změnám; skutečnou flexibilitu pracovníka i zaměstnavatele; ochranu před diskriminací; spravedlivé příležitosti k účasti na školeních a profesnímu rozvoji; důvěryhodnost a transparentnost rozhodování; právo na soukromí a vymezení jasné hranice mezi pracovním a osobním životem; přístup k odborům; bezpečné pracovní postupy a úhradu nákladů souvisejících s prací ze strany zaměstnavatele; závazek komunikace a kolektivní pracovní zkušenosti.

Odkazy:

- [The future of flexible work](#) [Budoucnost flexibilní práce]

- [Negotiating the new homeworking landscape – LRD guide for reps](#)
[Vyjednávání o novém domácím pracovním prostředí – průvodce LRD pro odborové zástupce]

2.6 Jak bychom mohli zachovat rovnováhu mezi osobním a profesním životem zaměstnanců a zástupců?

Digitální kanály umožnily pokračovat v práci odborů během pandemie, ale zároveň kvůli možnosti být neustále k dispozici vzrostly nároky kladené na naše zaměstnance a zástupce. Mnoho lidí hlásí vyšší zátěž, zejména během prvního lockdownu, kdy se mnoho nových systémů teprve testovalo.

Vynaložené úsilí jasně ukazuje odhodlání lidí napříč celým odborovým hnutím chránit práci a zdraví členů. Takovou míru nasazení však nelze vydržet donekonečna.

Nejde o zcela novou situaci. Když v roce 2003 TUC vytvořila svoji první internetovou komunitu pro odborové zástupce, akademický výzkum fungování vzniklé sítě ukázal, že kromě toho, že pomáhá zástupcům pracovat efektivněji a omezovat telefonáty zaměstnancům centrály, vede i k tomu, že přebírají další odborovou práci a poskytují podporu kolegům. Tím může u některých z nich dojít ke zvýšení pracovní zátěže a míry stresu, nikoliv ke snížení.

Zkoumání dopadů technologií a změněných pracovních postupů na odborové zástupce bude důležité pro jejich prevenci vyhoření. Zapojení zástupců do navrhování nových nástrojů a procesů také pomůže zajistit, že jim odbory skutečně pomáhají efektivně využívat čas, a ne že je ještě více zatěžují.

Pomoc, která bude potřeba, začíná u distribuce vhodných formulací zpráv v nepřítomnosti, kampaně za právo na odpojení a většího důrazu na duševní zdraví zaměstnanců tam, kde by situace mohla způsobovat závažnější problémy.

Případová studie:

Svazy sdružené v TUC zavedly systém dobrovolníků z řad zaměstnanců poskytujících první pomoc v oblasti duševního zdraví. Ve spolupráci se zástupci odborových svazů byli členům představeni a jejich práce byla v rámci odborů zviditelňována. Byli proškoleni, aby si všimli, kdyby kolegové měli potíže, a případně je nasměrovali k odborné pomoci. Mohou i aktivně zasáhnout, když vyhodnotí, že je k tomu pádný důvod.

Systém byl následně doplněn o úhradu poplatků spojených s používáním aplikace na podporu duševního zdraví MyMindPal pro všechny zaměstnance, kteří o ni mají zájem.

Výzva č. 3: Přizpůsobování odborové struktury nové realitě

V reakci na výzvy pandemie byly často narychlo zaváděny nové nástroje a přístupy. Některé z takových způsobů práce zpochybňují tradiční pravidla, vztahy a hierarchie v odborech.

Doslechli jsme se o odborech, kde zástupci mohli používáním WhatsAppu komunikovat s větší otevřeností, ale obcházel tradiční procesy. V jiných případech mají členové odborů de facto přímý kontakt na generálními tajemníky, což může zároveň s nastavováním nových vztahů obcházet odborové demokratické struktury, jako místní a sektorové organizace.

Jakmile se věci vrátí k normálu, objeví se rozpor, zda pokračovat v pořádání schůzek a aktivit online se všemi výhodami, které to přináší, nebo se vrátit k původnímu nastavení, které by některým členům mohlo vyhovovat lépe a bylo v souladu s tradičními očekáváními.

Panují obavy ohledně dostupnosti hybridních akcí, obecné výhrady o inkluzivitě akcí online ve vztahu k lidem bez přístupu k technologiím/datům a nebezpečí duplicity.

3.1 Demokratické procesy dočasně přesunuté online. Jak bychom mohli poměr dlouhodoběji vyvážit?

Sezóna sjezdů jednotlivých odborových svazů v roce 2020 připadla na prvního lockdown. Mnoho z nich proto v krátké době své sjezdy zrušilo a přesunulo agendu do gesce příslušné národní centrály. Jiné je odložily a zorganizovaly menší sjezdy online v průběhu roku. Pro rok 2021 má nyní většina svazů naplánované sjezdy online s delegáty připojenými přes videokonference a s hlasováním o návrzích probíhajícím také online.

Správa a řízení odborů se z velké části velmi dobře přizpůsobily nucenému přesunu na internet. Konferenční schůzky vedoucích pracovníků z národních centrál nebo sektorových a regionálních organizací někdy umožnily větší účast než osobní schůzky. Eliminace času potřebného na cestu na schůzku a z ní dovolí, aby naléhavá záležitost, která vyvstane v jeden den, byla ještě tentýž den snadněji zařazena do programu videokonference.

Zaznamenali jsme i významné úspory a snižování odborových rozpočtů na cestovní náklady a ubytování, které byly dříve nezbytnou součástí správních procesů na všech úrovních. To platí zejména pro organizace s mezinárodní členskou základnou.

Případová studie:

Svaz Usdaw musel v březnu 2020 zrušit zasedání Národního výkonného výboru, protože jen pár dní před jeho plánovaným termínem byl vyhlášen první lockdown. Jeho členové se však brzy adaptovali na schůzky online pomocí aplikace Zoom s tím, že podklady byly všem předem zaslány e-mailem. Neslo to s sebou ale problémy.

Bylo potřeba zajistit pomoc jak členům Národního výkonného výboru, tak mnoha vedoucím pracovníkům, protože i když už každý měl tablet nebo počítač, jen málokdo měl tehdy zkušenost s videohovory. Speciální kategorií představovala práce s dokumentací, protože účastníci zasedání nebyli zvyklí číst takové množství podkladů na monitoru.

Po ukončení lockdownu v roce 2021 se odbory pokusily zorganizovat první hybridní setkání. Většina členů Národního výkonného výboru přišla do hlavního jednacího sálu a ostatní se připojili online. Bylo to snadnější i vzhledem k přesunu centrály svazu Usdaw během lockdownu do nově postavené budovy v Salford Quays. V moderní budově jsou jak v jednacím sále, tak v zasedacích místnostech velkoplošné a také mobilní obrazovky. Přítomní v sále tak vidí všechny účastníky, kteří se připojují přes Zoom, což pomáhá posílit atmosféru rovné účasti všech. Kamera v jednacím sále je nastavena tak, aby automaticky zabírala jednotlivé řečníky. Účastníci připojení přes internet tak vidí každého z osobně přítomných řečníků v sále stejně jako ostatní řečníky připojené online.

Svaz chce nyní apelovat na členy národní exekutivy, aby se vrátili k fyzické účasti na jednáních, protože si to přeje většina zainteresovaných. Je mnohem jednodušší předsedat osobnímu jednání, i když možnost hybridních schůzek je užitečným sekundárním nástrojem. Ti, kteří by museli absolvovat časově náročnou cestu z jihu Anglie nebo Skotska a zůstat přes noc kvůli dvouhodinové schůzce, jsou často nuceni kvůli dalším povinnostem účast odmítnout. Možnost vrátit se k připojování online by měla podpořit pravidelnější a vyšší účasti, než tomu bylo před pandemií.

Udaw tedy svůj přístup průběžně přehodnocuje, jak získává další zkušenosti. Očekává se, že režim online bude využíván zejména v případech, kdy bude nutné svolat mimořádnou schůzku výkonných ředitelů – pomůže jim to rychleji najít termín a nezpůsobí tolik komplikací. Lze také zvážit kombinaci internetových a hybridních schůzek v závislosti na tom, co se ukáže jako nejlepší z hlediska účasti a kvality jednání.

Odkaz:

- [Supporting union governance in digital transformation \[Podpora odborové správy a řízení v digitální transformaci\]](#)

3.2 Jak bychom mohli zamezit duplicitě online a offline?

Pořádání akcí a organizování schůzek online přineslo mnoha svazům úspory v porovnání s náklady na akce za osobní účasti, ale určité výdaje zůstávají. Velké události vyžadují externí produkční podporu a nové jsou náklady na digitální platformy a IT vybavení. Provádění stejných úkolů, i když prostřednictvím jiných kanálů, stále vyžaduje čas zaměstnanců.

Jakmile bude možné pořádat akce s osobní účastí, zvýší se jak poptávka po návratu do režimu offline, tak volání po udržení stavu online. Odbory by tak nakonec mohly ve výsledku hradit veškeré náklady a práci dvakrát s menší než dvojnásobnou návratností.

Odbory by měly mít v co největší míře jasno, které procesy budou v budoucnu řešeny pomocí digitálních technologií a které se vrátí do osobní roviny.

Osobní interakce může být zlatým standardem, což ale neznamená, že po ní musíme sáhnout pokaždé. Spíše nám jasný a obecně odsouhlasený princip, která metoda nejlépe vyhovuje dané situaci, pomůže získat maximální hodnotu z každé činnosti.

Pro některé akce může být vhodný hybridní model, kdy kanály online umožňují připojení k fyzickému setkání kvůli maximální účasti. Je třeba dbát na vyváženost jednotlivých přístupů, například pořádání hybridních plenárních zasedání, kde formát funguje pro oba typy účastníků, ale rozdělení následných diskuzí u kulatých stolů na čistě online nebo čistě offline, aby se minimalizovalo přerušování práce.

Jiné akce mohou dobře fungovat rozfázovaně proložené osobními setkáními, která pomáhají budovat sounáležitost komunity, zatímco praktické otázky se efektivněji v mezičase průběžně řeší online.

Tam, kde je to možné, by se odbory měly také snažit minimalizovat růst „stínového IT“ – tedy nových digitálních služeb nakupovaných a spravovaných odděleními nepodléhajícími postupům a kontrole centrálního IT. Nese to s sebou datová rizika, ale také potenciálně nekontrolovatelný růst nákladů. Omezení na menší počet preferovaných platforem pro různé funkce také usnadňuje uživatelskou podporu.

Některé odbory například hlásí, že jednotlivé organizace zakoupily vlastní účty pro Zoom, aby byly rychleji online. To umožnilo odvést kus skvělé práce, ale svaz může ve finále zaplatit mnohem víc, než kdyby účty zřizoval centrálně pod jednou zákaznickou smlouvou.

Mohlo by to také způsobit značné komplikace při zajišťování práv členů podle GDPR, jsou-li osobní registrační údaje členů uloženy na více místech mimo centrální dozor.

Případová studie:

Svaz BOSTU si na valných hromadách v letech 2020 a 2021 odsouhlasil přechod na sjezdy pořádané výhradně online. To jim přineslo nečekané výhody. Z běžného publika o 50 až 100 lidech se počet zvýšil na více než 200, když byly události digitalizovány (připojil se více než každý šestý člen).

Z velké části to bylo proto, že jejich členové pracují v malých týmech, kde je během pracovní doby těžké najít za sebe náhradu. Internetový sjezd probíhal v pátek odpoledne, kdy je většinou snazší se uvolnit z pracovního procesu, a v pondělí večer, kdy byli členové doma. Mohlo se jich tak zúčastnit mnohem více.

Při plánování akcí na rok 2022 svaz zvažuje využití hybridního modelu. Chce se vrátit zpět k fyzickému setkávání s výhodami networkingu, ale také zachovat výhody širšího digitálního přístupu. Organizátoři věří, že se jim to podaří s využitím velkých obrazovek v konferenční místnosti, pomocí kterých do ní přivedou i členy účastnící se z domova, a zachování časů mimo pracovní dobu, pokud to bude jen trochu možné.

3.3 Jak bychom mohli zachovat a rozvíjet nové cesty k pravomocem, které pomohou odborové hnutí zefektivnit?

Odbory mají dobře vyvinutý systém náboru členů, rolí zástupců a podpory organizačních jednotek jako způsobu zapojování členů do odborových aktivit. Ten je již celá desetiletí pozoruhodně konstantní. Mnoho zavedených postupů však bylo navrženo pro éru, kdy spolupráce na dálku nebo v průběhu času byla těžkopádná a neúměrně nákladná.

Vzhledem k tomu, že se očekávání hlavního proudu mění, je stále obtížnější získávat zástupce. Nyní se má věc tak, že polovina z nich velmi pravděpodobně odejde do důchodu během příštích deseti let.

Kdybychom v roce 2021 navrhovali odborovou organizaci od nuly, pravděpodobně by vypadala v mnoha ohledech jinak. Stále by vycházela ze základních hodnot hnutí a z vědomí, že veškerá činnost musí posilovat kolektiv. Její organizační struktura, procesy a role by ale mohly být flexibilnější a umožnit zapojení většího počtu lidí rozmanitějšími způsoby.

U některých svazů došlo během pandemie k revitalizaci organizací, protože členové, kteří se dříve nemohli (nebo nechtěli) účastnit večerních schůzí na pracovišti, se mohli ve větším počtu zapojit na dálku a jejich hlas byl při rozhodování v organizaci vyslyšen. Větší zapojení bylo zvláště důležité pro odbory, které potřebovaly vyšší účast během naléhavých kampaní souvisejících se zajištěním bezpečného pracovního prostředí v době koronaviru.

Existuje riziko, že vrátí-li se věci po pandemii do starých kolejí, míra zapojení se také vrátí na úroveň před ní. Vedení organizací bude potřebovat podporu při přechodu k novým způsobům práce v dlouhodobější horizontu, konkrétně školení, vybavení a platformy podporované odbory, které jim umožní efektivněji a napřímo komunikovat se svými členy.

Případová studie:

Svaz CWU založil v roce 2020 novou organizaci pracovníků technické podpory. „United Tech and Allied Workers“ (UTAW) byla založena členy londýnské frakce skupiny aktivistů „Tech Workers' Coalition“. Technologie jsou sektorem, který je velmi málo organizován, a UTAW je pokusem najít nástroj k organizování v odborech, který by mohl lépe oslovit zaměstnance zcela neobeznámené s jejich tradiční nabídkou.

Iniciativu podporují přidělení pracovníci národní centrály CWU, kteří uhlazují styčné plochy se širší odborovou základnou, ale její laické vedení (většina z nich nikdy nebyla členy odborů před vstupem do UTAW) dává členům velkou volnost při formování infrastruktury, pravidel a procesů, kterými se řídí.

Organizace si drží vlastní styl a vede vlastní komunikaci, která jí pomáhá lépe oslovit technické pracovníky. Provozuje také téměř nezávislou technickou infrastrukturu pro spolupráci online, která jejím „digitálním domorodcům“ připadá přirozenější než tradiční procesy odborových organizací.

3.4 Jak bychom mohli zapracovat rychle přicházející změny do stanov?

Stabilitu a udržitelnost odborů v průběhu let zajišťovaly jejich vnitřní demokratické struktury. Ty stanovily pravidla, podle kterých odborové hnutí funguje.

Odborové stanovy se od sebe navzájem velmi liší rozsahem i mírou detailů. Existují různé postupy pro změny zavedených pravidel. Často je lze provádět pouze na speciálních sjezdech svolávaných za tím účelem. Konají se na pozadí celostátních sjezdů ob rok.

Tam, kde stanovy detailněji upravují jednotlivé procesy, mohou nastat problémy, když je třeba je změnit, aby se udržel krok s moderními očekáváními členské základny nebo s cílem co nejlépe využít nových příležitostí v duchu smyslu, nikoli litery zákona.

Pro odbory by mohlo být dobré určit, kde jsou interní pravidla příliš normativní, a zpracovat postup jejich revize během budoucích pozměňujících sjezdů, aby principy, na nichž stojí, mohly být zachovány a pružněji aplikovány na nové okolnosti, jakmile nastanou.

Lze vidět analogii s legislativou, která odborům zakazuje zasílat své hlasy při firemních hlasováních jinak než poštou. Technika byla v pravidlech zakotvena v době jejich sepsání místo toho, aby byl definován požadavek nezávislého odborného přezkumu a zajištění integrity dat, které by bylo možné reinterpretovat pro současnou technologii.

3.5 Jak bychom mohli zajistit průběžné zavádění inovací?

Nezbytnost je matkou pokroku a během posledního roku tato naléhavá potřeba inspirovala vznik mnoha nových pracovních postupů. Po odeznění krize by mohlo být snadné zpomalit tempo změn nebo se dokonce vrátit k původnímu nastavení.

Budování inovativní kultury v odborech bylo zvláště důležité v kontextu pandemie, která dramaticky zrychlila tempo změn a vyžadovala rychlé reakce. Inovace probíhají napříč celým hnutím, od jednotlivých organizací, které si osvojují nové přístupy k sebeorganizaci zohledňující sociální distancování, až po svazy centrálně vyvíjející nové nástroje a služby.

Existuje ale potenciální riziko roztržičnosti, částečně vyvážené velkým přínosem otestování mnoha nových přístupů. Odbory by měly zveřejňovat a oceňovat zavedené inovace, analyzovat, které z intervencí měly největší efekt, a vymýšlet způsoby, jak je dále rozvíjet a šířit osvědčené postupy.

Osm zásad laboratoře Digital Lab k digitální transformaci odborů je dobrým výchozím bodem při vytváření kultury, která odborům pomůže těžit z výhod digitálního designu pro inovace.

Případová studie:

Svaz Prospect se pokusil vyvinout pracovní postupy využitelné napříč odbory, které podporují inovace. Propojil klíčové odborné znalosti a více se zaměřil na testování nových přístupů a sdílení výsledků.

Zásadní je z pozice organizace pochopit, kde dochází k selháním a proč, a zároveň monitorovat úspěch. Poruchovost je v komerčním světě vysoká, protože živé testování nových nápadů je nejlepší způsob, jak zjistit, které budou fungovat. Poučit se z toho, co selže, je stejně důležité jako z toho, co funguje.

Svaz vyhradil prostor i pro lepší pochopení potřeb svých členů a měnících se očekávání. Členové komunikují s mnoha dalšími organizacemi a společnostmi a zvykají si na stále vyšší úroveň služeb, zejména digitálních. Očekávají, že totéž nabídnou i odbory. Pohled na celkovou odborovou zkušenost z perspektivy člena pomohl svazu Prospect naplánovat procesy a služby, které jsou pro členy nejvhodnější, a také pracovat efektivněji a maximálně využívat zdroje.

Odkazy:

- [Creating a culture of innovation – including CWU case study \(VIDEO\)](#)
[Utváření inovativní kultury – včetně případové studie CWU (VIDEO)]
- [Union innovation in Denmark – HK Lab](#) [Odborové inovace v Dánsku – HK Lab]

Výzva č. 4: Budování vztahů tam, kde kontakt probíhá převážně online

Odborové hnutí vychází z upřímných vztahů solidarity, podpory a vzájemného zastávání se.

Tam, kde takové vztahy panují, je digitální nástroje pomohly zachovat navzdory fyzické vzdálenosti. Tam, kde někdy může být obtížné udržovat formální vztahy (například mezi odbory a vládou), pomohla relativní dostupnost pravidelnějšího osobního kontaktu prostřednictvím videokonferencí v některých případech pracovní vztahy zlepšit.

Ztráta možnosti osobních setkání však omezila příležitosti k budování nových pevných vztahů. Také se zbrzdilo neformální síťování, které je základem pro silnější mezilidské vazby a osobní růst napříč odborovým hnutím.

Tato neformální propojení jsou často náhodná a stávají se „neplánovaně“ na akcích, během přestávek jednání, při výjezdních zasedáních nebo na pozadí jiných aktivit. Velmi zřídka se je povede zakomponovat do detailně rozplánovaných aktivit internetové komunikace.

Vzhledem k tomu, že v budoucnu budou kancelářské síly pravděpodobně více pracovat z domova nebo v režimu hybridních modelů práce, bude mnoho pracovišť po většinu týdne zaplněno pouze částečně, čímž se omezí prostor pro fyzickou interakci s podstatnou částí zaměstnanecké infrastruktury.

4.1 Jak bychom mohli využít digitální technologie k zefektivnění lobbingu?

Během pandemie mnoho odborových svazů zjistilo, že se jejich lobbistická práce změnila kvůli snadnějšímu přístupu k ministrům a státním úředníkům, než na jaký byly zvyklé za konzervativní vlády. Potřeba rychlé a široké spolupráce byla všem motivací. Snadné organizování krátkých schůzek po internetu namísto obsáhlých osobních jednání by mohlo dát větší prostor k hovorům mimo dříve zavedené účelové formální struktury bez obvyklých taktik hodnotících, kdo byl v místnosti.

Kromě toho, že umožnily větší frekvence kontaktů, se digitální nástroje staly užitečným pomocníkem při šíření povědomí o veřejné podpoře postoje odborů. Pomocí nových nástrojů, například crowdsourcingovaných video-nahrávek a distribuované správy událostí, i těch zavedenějších, jako jsou petice a e-mailové kampaně, mohou odbory zprostředkovat reálné zkušenosti svých členů těm, kdo rozhodují, a předkládat užitečné a pádné důkazy.

Význam této digitální kampaně vzroste, až pandemie odezní. V mnoha oblastech ochota vlády spolupracovat s odbory rychle opadla, a ty proto musely využívat veřejné kampaně a další nástroje podpory vlivu, aby předaly svá poselství.

Případová studie:

V době vyjednávání o rozpočtu na rok 2021 spolupracovala centrála TUC s jednotlivými organizacemi na úpravě národní kampaně za zvýšení mezd klíčových

pracovníků pro účely místních kampaní zaměřených na poslance. Tím, že se TUC masivně zapojila do získávání příznivců a následného organizování internetových hovorů a geografické segmentace, dokázala najít aktivisty ochotné pořádat místní setkání online a klíčové pracovníky ochotné na nich mluvit.

Centrála poskytla digitální platformy a technickou podporu k plánování akcí a získávání publika, což aktivistům pomohlo zaujmout vedoucí roli na místní úrovni v rámci koordinované kampaně. Součástí kampaně byla i působivá video-svědectví, která lze použít při lobbistické práci s ostatními poslanci.

Odkaz:

- [*New digital tactics behind our key workers' pay campaign \[Nové digitální strategie kampaně za zvýšení platu našich klíčových pracovníků\]*](#)

4.2 Jak bychom mohli efektivně vyjednávat, když jsou jemné náznaky méně zřetelné?

V rámci sociálního distancování se jednání mezi odbory a zaměstnavateli z velké části přesunula online. Hovory přes Zoom nahradily osobní schůzky, přičemž složitější vyjednávání bylo možné rozdělit na menší skupiny pomocí funkcí oddělené místnosti.

To přineslo výhody v podobě snadnějšího plánování schůzek a rychlých konzultací v průběhu vyjednávání, což umožnilo odborům lépe zohledňovat názory členů.

Na druhé straně vyvstaly komplikace s kontrolou průběhu jednání. Zkušenosti vyjednavací dokážou číst atmosféru v místnosti lépe, když jsou v ní. Pozorují řeč těla a interakce mezi lidmi na opačné straně stolu. Možnost zachytit tyto jemné detaily a přejít do neformálnější roviny tam, kde by to mohlo věci prospět, je pro obě strany těžší.

Případová studie:

Svaz CWU vedl během lockdownu rozsáhlá jednání s BT [British Telecom]. Většina sezení se konala online pouze s malým procentem osobních setkání. Bez možnosti vést cílené osobní rozhovory a za velké účasti zástupců obou stran v průběhu několika dní byl ve výsledku proces přes internet mnohem zdlouhavější.

Tento přístup se však svazu osvědčil. Pomalejší tempo znamenalo, že zástupci svazu mohli častěji a otevřeněji sdílet průběh jednání se členy na hromadných internetových setkáních. Ta pomáhala opakovaně ukazovat zaměstnavateli přetrvávající pocity a postoje lidí, což odborům umožnilo vrátit se k jednáním s potvrzeným mandátem. CWU měl větší prostor než zaměstnavatel hovořit otevřeně o průběhu tak dlouhého procesu a tato taktika pomohla prosadit velké změny a zapracovat je do finální podoby dohody.

4.3 Jak bychom mohli získávat a organizovat členy, kteří jsou od nás i od sebe navzájem daleko?

Pandemie ztížila nebo znemožnila fyzický přístup na mnoho pracovišť. Miliony zaměstnanců na nich nebyly vůbec – pracovaly z domova nebo trávily měsíce na nucené dovolené.

I když se mnoho pracovišť znovu otevře, může trvat dlouho, než se podmínky sociálního distancování uvolní natolik, aby umožnily setkávání a příležitostný kontakt mezi pracovníky a aktivisty. Vzhledem k tomu, že v práci z domova bude pravděpodobně pokračovat více lidí, bude také obtížnější libovolně hovořit s podstatnou částí členů.

Tyto výzvy však nejsou pro odbory novinkou. S nárůstem nezávislé a příležitostné úkolové práce (*gig práce*), občasného personálního obsazování a agenturní práce se musely vypořádat se stále roztržitější pracovní silou. Projekt TUC „Young Workers’ Project“ identifikoval narušení vzájemné důvěry mezi kolegy jako jednu z největších překážek kolektivní akce. Vzhledem k tomu, že mladí pracovníci měli méně kolektivních zkušeností a čelili více individualizované pracovní kultuře, bylo méně pravděpodobné, že budou ke kolegům solidární, což je nutnou podmínkou dosažení změny.

K překonání těchto dlouhodobých trendů i zintenzivňujících se dopadů pandemie bude nutné vyvinout nové způsoby, jak organizovat izolované členy.

Klíčovou součástí řešení tohoto problému bude najít digitální způsoby, které pracovníkům umožní být v kontaktu, budovat vzájemnou důvěru a solidaritu. Je to příležitost budovat důvěru nejen na pracovišti, ale i mezi jednotlivými pracovníky, kteří by se bez internetového spojení nikdy nemohli potkat.

Případová studie:

Na začátku prvního lockdownu oznámil řetězec hospod JD Wetherspoon, že nezaplatí odstupné 40 tisícům propuštěným zaměstnancům. Svaz BFAWU již v té době vedl ve Wetherspoonu kampaň, jejíž součástí byla i internetová petice na stránkách Megaphone.org.uk, kterou během několika dní podepsalo 14 000 lidí.

Hlavní požadavek na zaměstnavatele se tak podařilo prosadit. V rámci petice se také zjišťovalo, zda jsou podepisující zaměstnanci řetězce Wetherspoons. Svaz BFAWU touto cestou dokázal oslovit skupinu lidí, kteří se o kampani dozvěděli od přátel a kolegů, co ji sdíleli na sociálních sítích.

Celkem 250 z nich se připojilo v aplikaci WhatsApp ke skupinám zřízeným odbory, aby probírali pracovní problémy Wetherspoonu během pandemie. Pro odbory šlo o dobrý zdroj kontaktů a názorů. Pomohl jim při organizování pracovníků roztroušených po celé zemi, kteří byli většinou během pandemie propuštěni a nemohli se osobně setkat.

Akce přes Zoom za účelem zviditelnění možností organizování připravená mladými aktivisty ze svazu BFAWU Wetherspoons přilákala 100 sledujících a dokonce 50 zaměstnanců přijalo nabídku stát se kontakty kampaně ve svých organizacích a navázalo spolupráci s organizátory s cílem pomoci kampaň dále prohlubovat.

4.4 Jak bychom mohli lépe podporovat nově příchozí?

V době psaní tohoto textu platí zásady sociálního distancování už 14 měsíců. Po zpomalení najímání nových zaměstnanců se náborový proces obnovil online. Zaznamenali jsme nástupy mnoha nových lidí. Ti, kteří pracují z domova, někdy nastoupili nebo přešli do nových zaměstnání, aniž by se fyzicky setkali se svými kolegy.

Nově nastupující jsou znevýhodněni v mnoha odborech, které se často vyznačují dlouhým funkčním obdobím zaměstnanců a velkým důrazem na paměť organizace. Může se stát, že tam, kde chybí pravidelný neformální kontakt se zkušenými kolegy, který by lidem pomohl zorientovat se v jejich nové roli, zůstanou mimo odborové procesy.

Totéž může platit pro mnoho zástupců, kteří během pandemie převzali nové role a neměli prostor pro standardní zaškolování, jaké by očekávali.

Vstupní procesy pro nově nastupující musejí zahrnovat dovednosti a postupy, které se lidé potřebují naučit, a také informace, kam se obrátit pro podporu.

Případová studie:

Do centrály TUC během roku 2020 nastoupilo asi 15 nováčků, z nichž mnozí neměli po celý rok možnost fyzicky se potkat s kolegy nebo navázat kontakty s lidmi mimo své úzké týmy.

Jeden z nových zaměstnanců se dobrovolně přihlásil ke koordinaci skupiny „Maturanti 2020“ a svolal neformální networking pro nové zaměstnance přes Zoom. Skupina probírala své zkušenosti se začleňováním do různých týmů, lidé si vzájemně naslouchali, radili si a vyjadřovali si solidaritu.

Formát organizace samotnými aktéry byl zvláště důležitý pro nováčky, protože umožňoval větší upřímnost v diskuzích, než kdyby je svolali manažeři nebo pracovníci HR. Všichni zúčastnění se dokázali vcítit do pocitů druhých díky sdílené zkušenosti. Dokonce vypracovali doporučení, která předali TUC jako zpětnou vazbu.

Při nástupu na konkrétní pracoviště mohou nováčci během krátkých interakcí s kolegy nebo z jemných náznaků v konverzaci snadněji zjistit, na koho se mohou obrátit s případnými dotazy. Přesto by i poté, co se kanceláře začnou znovu otevírat, bylo dobré v praxi diskusních skupin pokračovat, zejména pro zaměstnance v menších týmech nebo na dislokovaných pracovištích centrály.

4.5 Jak bychom mohli na pracovištích utvářet silnou komunitu při omezení osobního setkávání?

Obrovskou výhodou odborů jsou členské organizace přímo na pracovištích. Mohou totiž svým členům poskytovat služby efektivněji než jiná podpůrná uskupení, která s odbory o členy někdy soupeří.

Je tedy zásadní mít opravdu silné organizace. Při seznamování členů na schůzích organizačních jednotek může odborová organizace budovat komunitu na pracovišti a rozvíjet pocit sounáležitosti mezi pracovníky, o který se bude v případě potřeby opírat.

To je samozřejmě těžší, když se schůze přesouvají online. Může se sice připojit mnoho lidí, ale jejich osobnost tolik nevynikne. Bez schopnosti číst atmosféru v místnosti se budou méně zkušené členové zdráhat mluvit. I takové maličkosti jako neformální prohození pár slov při nalévání kávy před začátkem schůze jsou při budování komunity důležité. Jen velmi obtížně je lze zprostředkovat online.

V tomto směru mohou organizace zvážit následující techniky. Pořádání otevřených akcí v podobě schůzek spíše než uzavřených webinářů může pomoci utvářet pocit sounáležitosti v rámci komunity – o to intenzivněji, jsou-li členové ochotni zapnout si kamery. Když se v roli řečníků budou co nejčastěji střídali jednotliví odboroví zástupci, pomůže to členům rozpoznat klíčové aktéry.

Dále by odbory mohly zvážit podporu členských organizací v rozvoji technik moderace schůzí, například zahájení schůze krátkou úvodní aktivitou k prolomení ledu, do které se může zapojit každý, nebo větší využívání funkce postranních místností, aby se lidé méně báli mluvit.

Případová studie:

Samostatně výdělečně činným technikům působícím v zábavním průmyslu se nedostalo žádné podpory, když pandemie uzavřela jejich odvětví. Svaz Bectu rychle uspěl s kampaní za granty pro samostatně výdělečně činné osoby a nátlakem na zaměstnavatele, aby ad hoc najímaným OSVČ udělil status zaměstnanců na nucené dovolené. Svaz následně získal 1500 nových členů a mezi stávajícími pozoroval vyšší míru zapojení.

S přechodem na platformu Zoom začaly organizace, pro které bylo dříve obtížné dostat lidi na schůze, pravidelně zaznamenávat velkou účast, což bylo způsobeno také zapojením členů, kteří se dříve nemohli osobně účastnit. Svaz pro ně chtěl najít způsob, jak je zapojit, zprostředkovat jim pozitivní zkušenost a prohloubit jejich zájem o další aktivní působení.

Zorganizoval tedy crowdsourcingový autorský projekt s cílem vytvořit obsáhlé bezpečnostní pokyny pro odvětví, a tím reagovat na obavy členů o bezpečné znovuotevření v co možná nejkratším termínu. Během dlouhého sezení organizovaného online přes platformu Zoom se sdílením dokumentů se v průběhu mnoha hodin vystřídala řada specialistů, kteří popsali své profese i to, jak lze každou z nich bezpečně vykonávat.

Byl vypracován 101stránkový manuál praktických pokynů a šablon k hodnocení rizik, který byl převzat mnoha zaměstnavateli a pojistiteli, což pomohlo urychlit znovuotevření provozů. Průběh spolupráce a její výsledky pomohly členům zažít pocit sounáležitosti a posunout se od vnímání odborů jako služby k vizi organizace, ve které by mohli převzít aktivnější roli.

4.6 Jak bychom mohli lépe sdílet nepsaná pravidla?

V době, kdy je potřeba reagovat na rychle nastupující změny ve společnosti a jejich dopad na odbory, se vyplatí rozvíjet kulturu sdílení znalostí. Mnoho věcí, které se poprvé testují v jedné oblasti, bude možné použít i v jiných organizačních strukturách. Zároveň věci, které se rychle vyvíjejí pro jednu odborovou funkci, mohou mít nepředvídatelné dopady jinde, jestliže se tato perspektiva včas nezohlední.

Během pandemie internetové vzdělávání výrazně zvýšilo dostupnost a efektivitu formálních školení a jednání s pevně stanoveným programem. Bylo to však už méně efektivní při sdílení nepsaných pravidel. Kdyby se našel způsob, jak přenést online neformální konverzace mezi zaměstnanci z různých týmů nebo s odborovými zástupci odehrávající se v kuchyňce, podařilo by se napříč hnutím zavést digitální transformaci daleko snadněji.

Bude mnoho způsobů, jak zvýšit míru otevřenosti, s možnostmi vhodnými pro různé svazy. Odbory by mohly zvážit blogování o vnitřním dění, ať už veřejně nebo na intranetu. Větší využívání neformálních videosestkání ke sdílení problémů mezi týmy by také mohlo pomoci pomyslně rozšířit obzory.

Určitě by pomohlo i větší využití nástrojů pro spolupráci, které mnoho svazů začalo plně využívat poté, co v prvotní reakci na pandemii přesunuly své kancelářské a telefonní systémy do cloudu. Patří mezi ně funkce v Microsoft Office 365 nebo Google Docs, které umožňují více uživatelům komentovat nebo navrhovat úpravy dokumentů ve sdíleném úložišti, a dále interní sítě pro neformální komunikaci prostřednictvím skupinového chatu a sdílení dokumentů, jako jsou nástroje pro spolupráci v Microsoft Teams.

Případová studie:

UNISON's Data Club je malé, pravidelné setkání kolegů, kteří diskutují o datech a o možnostech jejich využití ve prospěch odborů. Tradice začala v roce 2018 otevřeným pozváním rozeslaným kolegům. Stálo v něm, aby si přinesli oběd a u něj si popovídali o projektech založených na datech a jejich aspektech, které aktuálně řeší. Každý se mohl vyjádřit k prezentaci druhých, což pomohlo získat další pohledy na věc nebo nové pohledy na dosavadní výsledky. Na začátku lockdownu přešel Data Club na týdenní neformální setkání online.

Příklad dobře demonstruje širší rámec transformace řízené daty ve svazu UNISON. Řeší se, jaká data svaz potřebuje, kde by měla být uložena a jak je lze včas zpřístupnit. Princip platí napříč odděleními i všude tam, kde je možné sdílet mnoho vědomostí. Během pandemie to bylo obzvláště důležité. Pomáhalo to rychle dosáhnout konsensu mezi týmy v oblastech digitální změny.

4.7 Jak bychom mohli nahradit ztracené výhody síťování (networkingu)?

Při převodu činnosti odborů do digitální podoby je snadné zaměřit se na nejhmatatelnější výstupy na úkor potenciálních výsledků. Například by se dalo říct, že výstupem sjezdu je

počet odhlasovaných návrhů. Na našich celostátních, sektorových nebo regionálních sjezdech se toho ale odehrává mnohem víc, například se buduje odborová komunita nebo se zaučují aktivisté k převzetí vedoucí role.

Při zvažování úspor nákladů u budoucích akcí by odbory měly vzít v úvahu, že jich část ušetří jen proto, že zvolené řešení nebude nutně zohledňovat celou škálu potenciálních prospěšných výstupů. Část úspor by mohla být reinvestována jinými způsoby, aby se ztracené výhody znovu získaly.

Případová studie:

Ve snaze najít způsoby, jak udržet neformální kontakty a vztahy mezi aktivisty během sociálního distancování, uspořádal svaz CWU tři společenské akce „Big Night In“. Jednalo se o večerní internetové akce od 19:30 do 22:00, které pokaždé přilákaly 100 až 250 lidí.

Generální tajemník a vedoucí oddělení komunikace vedli otevřenou diskusi se členy a moderovali rozhovory mezi nimi, pouštěli hudbu a reagovali na požadavky z pléna. Formát schůzek přes platformu Zoom umožňuje, aby účastníci byli moderátorem vyzváni promluvit. Všichni také viděli, kdo další se účastní, a měli možnost poslat zprávu moderátorům, aby je na chvíli přeřadili do vedlejší místnosti, ke si mohli promluvit s přáteli v menších skupinách, a poté se vrátit k hlavní konverzaci.

Pořádání večerních akcí tohoto formátu byl experiment, ale svaz plánuje jejich pokračování, protože jsou příležitostí pro členy navázat osobní kontakt s vedením a umožňují udržovat aktivní mezilidské vztahy.

4.8 Jak bychom mohli udržet v centru pozornosti kolektiv?

Při rozvoji digitálních interakcí mezi členy a odbory musíme zajistit, aby nenarušovaly naše kolektivní zaměření.

To bylo identifikováno jako jedna z hlavních zásad odborové digitální transformace na začátku projektu Digital Lab. Uvědomujeme si, že v prostředí online je řešení individuálních potřeb uživatelů rychlé a efektivní, ale může vést k vnímání odborů jako složky více orientované na služby. Tomu předejdeme, když se pokaždé zaměříme také na to, jak věc může přispět k budování odborové organizace.

Jde o jednu z oblastí, kde mají odbory v digitální transformaci ztíženou pozici. Aby byly životaschopné, musejí nové digitální start-upy najít způsob, jak vzájemně propojit hodnotu jimi nabízených služeb pro uživatele a jejich obchodní případ. Odbory musejí navíc zohlednit i třetí aspekt, tedy své poslání. Ignorování kterékoli z těchto tří hodnot povede k výsledkům, které odborům nepřinesou kýžený výsledek.

Případová studie:

NEU Escalation je digitální nástroj vyvinutý během prvního lockdownu k podpoře organizací velkého rozsahu v řízení bezpečnostních rizik.

Vývojáři si uvědomili si, že odbory nemají zdroje pro přímou podporu 20 tisíc pracovišť, proto vytvořili jednoduchý nástroj na bázi kvízu, který pomohl zástupcům odborů identifikovat další kroky při eskalaci sporů s vedením pracoviště o bezpečnost v souvislosti s koronavirem. Kvízové otázky zjišťovaly, co se doposud stalo. Na základě odpovědí nástroj nabízel zástupcům odborů konkrétní rady ohledně postupů, které je třeba dodržovat, a umožňoval jim se kdykoli k tématu vrátit a posunout se do další fáze.

Jednotlivým organizacím to pomohlo formovat místní kampaň vedle národní kampaně odborů, zapojit členy a ukázat jim jejich hodnotu na pracovišti. Poskytnutá agregovaná data byla zároveň zasílána zpět do společnosti NEU, která svazům rozesílala aktuální celostátní a regionální zpravodajství o situaci ve školách, čímž organizátorům kampaní pomáhala efektivněji dělit čas mezi jimi spravované oblasti.

Odkazy:

- [Recruiting hard-to-engage workers on digital during Covid-19 \[Internetové náborové pracovníky, které je obtížné zapojit, během koronaviru\]](#)
- [Online to offline organising – lessons from the US and Australia \[Organizování od online po offline – lekce z USA a Austrálie\]](#)

Další materiály a zdroje

Zkušenosti odborů během pandemie

- **Práce v roce 2020 – příběh dvou ekonomik (CLASS)**
Tato výroční zpráva zvažuje, kdo byl nejvíce ovlivněn ekonomickým dopadem koronaviru, a rozebírá vlnu aktivit v oblasti organizování, která přišla po něm.
classonline.org.uk/pubs/item/work-in-2021-a-tale-of-two-economies
- **Koronavirus a práce odborů: Nové výzvy a nové reakce (Unions21)**
Tato zpráva sepsaná ve spolupráci s Výzkumným ústavem politické ekonomie sheffieldské univerzity (SPERI) zkoumá, jak se během pandemie změnila práce odborů.
unions21.org.uk/ideas/covid-19-and-the-work-of-unions-new-challenges-and-new-response

Rozvíjení projektů digitální změny v odborech a neziskových organizacích

- **Osm principů digitální transformace odborů**
Zpráva digitální laboratoře TUC o základních principech organizační kultury, které budou odbory potřebovat, aby byly projekty digitální změny úspěšné.
digital.tuc.org.uk/principles-for-union-digital-transformation
- **Služba poradenství pro charitativní organizace**
Naši kolegové z centra CAST podporují síť kostelů Catalyst pro digitální transformaci nevládních organizací. Tato mikro-stránka shromažďuje a sdílí příklady dobré praxe poskytování digitálních řešení.
recipes.thecatalyst.org.uk

Projekt digitální laboratoře TUC podporuje odbory sdružené v TUC, aby rozvíjely a sdílely osvědčené postupy ve všech ohledech digitální transformace.

Zdroje a související události najdete na adrese digital.tuc.org.uk, kde se také můžete přihlásit k odběru pravidelných e-mailových novinek.



TUC Digital Lab
Congress House
Great Russell Street
London WC1B 3LS
digital.tuc.org.uk

