# ORGANIZUJEME SA, ABY SME ZVÍŤAZILI!

# UČEBNICA A PRÍRUČKA

# PRE ORGANIZÁTOROV

***Komplexný sprievodca pre vytvorenie vplyvu a budovanie moci***

*Sinai, Rumunsko*

*august 2024*

***Organizujeme, aby sme zvíťazili – komplexný sprievodca pre organizátorov***

Táto príručka a učebnica sú súčasťou súboru nástrojov pre *Školiaci program pre organizátorov*, ktorý sa zameria na rozvoj základných organizačných zručností a kompetencií, ktoré uľahčia rozvoj organizovaných pracovísk s cieľom dosiahnuť pokrok v oblasti práv pracovníkov. Táto učebnica podporuje cieľ EPSU vzdelávať, rozvíjať a posilňovať odborové zväzy, ich zamestnancov, lídrov a aktivistov v oblasti organizovania.

Medzi kľúčové kompetencie a zručnosti, ktoré budú predmetom kurzu, patria (okrem iného):

O čom je organizovanie a prečo je dôležité
Plánujte, aby ste zvíťazili
Identifikácia typov a kategórií organizovania
Obsah organizačného plánu – fázy plánovania
Nástroje organizovania
Úloha organizátora
Vedenie, úloha lídrov a ich identifikácia
Organizované pracovisko – s definíciou jednotlivých zložiek
Praktické nástroje organizovania – mapovanie, oslovovanie, komunikácia, individuálny kontakt, formulovanie požiadaviek, prekonávanie námietok a riadenie očakávaní
Zapojenie pracovníkov
Identifikácia problému
Význam a metodika komunikácie
Úvod do plánovania v teréne s ukážkovým plánom
Fázy kampane v teréne
Hodnotenie činnosti

**Vedenie, aktivisti a výbory**

Lídri môžu v organizačnej kampani poskytnúť smerovanie a víziu, no okrem toho – čo je ešte dôležitejšie – správny typ líderstva môže motivovať a inšpirovať ostatných zapojiť sa a konať. Lídri môžu pomáhať pri vytváraní prostredia založenom na spolupráci a môžu byť základným pilierom akejkoľvek kampane, keď dostanú správne školenie a podporu.

Tradične sa za „dobrých" lídrov považujú tí, ktorí vykazujú vlastnosti ako dôveryhodnosť, spoľahlivosť, napomáhanie, odolnosť, rozhodnosť a silné komunikačné zručnosti, no v skutočnosti je ťažké nájsť lídrov, ktorí by disponovali všetkými týmito vlastnosťami. Okrem toho môžete na pracovisku „zdediť" lídrov, ktorých možno nepoznáte, a preto je potrebné vynaložiť úsilie a energiu na povzbudenie a podporu takýchto lídrov, aby sa ďalej rozvíjali. V tomto prípade je kľúčový rozvoj vzťahov. Okrem toho budete musieť „otestovať" štruktúru vedenia, aby ste čo najlepšie definovali, na ktoré oblasti kampane v teréne sa dané osoby najviac hodia (hovorca, motivátor, spolupracovník, provokatér atď.), alebo či existuje nejaká vedľajšia úloha, ktorej by sa mohli ujať. Mali by prebehnúť konzultácie s lídrami a treba ich povzbudiť, aby sa podieľali na pláne v teréne a mali by byť zaň do určitej miery zodpovední. Treba im tiež pomôcť so zdieľaním vedomostí a skúseností v rámci zamestnania. Nikdy nepodceňujte hodnotu efektívneho vedúceho... Je vašimi očami a ušami v teréne. Môžete sa však stretnúť s deštruktívnym typom vedúceho (zvolený v minulosti alebo horlivý dobrovoľník, čo sa prihlásil počas organizačnej akcie), ktorý sa môže spočiatku prejavovať ako odhodlaný a zanietený, ale následne sa môže ukázať, že je to trochu inak. Jednoduchým ukazovateľom na identifikáciu takéhoto typu lídra je to, ako dobre ho prijímajú jeho kolegovia v teréne. Ak si všimnete, že kolegovia sa v jeho prítomnosti uzavrú do seba alebo sa jednoducho nezapoja, je to varovný znak, ktorý netreba ignorovať. Naše osobné predsudky môžu zohrávať úlohu v tom, ako vnímame svet okolo nás, a všetci sme podvedome priťahovaní k určitým typom osobnosti. V tomto prípade sa však zdržte tohto typu správania, pretože viacero rôznych typov štýlov vedenia môže v skutočnosti vašu činnosť posilniť. Nevylučujte jednotlivca len preto, že sa vám nepáči. To, či má vodcovské schopnosti, bude závisieť od toho, ako si bude počínať, keď ho začnete „testovať" v skutočnom živote. Práve pri rôznych konkrétnych požiadavkách a úlohách budete môcť jasne zmerať, či dokáže skutočne robiť to, čo tvrdí, alebo len hovorí to, čo robí. Dobré pravidlo pri zadávaní úloh na testovanie lídrov je nasledovné. Ak pri prvej úlohe zlyhajú alebo ju nedokážu splniť, môže to byť spôsobené rôznymi faktormi. No v prípade, že zlyhávajú neustále, možno zvážte presunutie na úlohu založenú na dátach. Pri testovaní lídrov používajte pravidlo trikrát a dosť... Inými slovami, ak trikrát nesplníte primeranú skúšku, znamená to, že „ste z kola von". Silní lídri majú ťah na bránu, jednoducho zaistia, aby veci boli hotové a nevzdajú sa pri prvej príležitosti.

Rovnako sa lídri môžu stať pre zamestnávateľa terčom a úlohou odborového zväzu je zabezpečiť, aby boli chránení, ale aj poučení a vyškolení, ako sa s takouto možnosťou vysporiadať.

**Identifikácia lídrov**

Ako už bolo spomenuté, mať lídrov je neoddeliteľnou súčasťou každej fungujúcej odborovej štruktúry na pracovisku aj mimo neho, a preto je schopnosť identifikovať a vybrať lídrov mimoriadne dôležitá. Rovnako dôležité je pochopiť, aký typ lídra sa snažíte začleniť do svojho organizačného programu a aká bude jeho úloha v odboroch a na pracovisku. To si vyžaduje nielen posúdenie požadovaných kritérií na lídra, ale aj to, kde sú štrukturálne nedostatky vo vašej odborovej štruktúre.

Po tom, čo zhodnotíte svoje slabé stránky a zadefinujete si úlohu lídra, musíte ho aj nájsť. Často vás na prirodzených lídrov nasmerujú iní pracovníci, ktorí môžu o niekom povedať: „Mali by ste sa porozprávať s človekom XY“. Ak sa ako organizátor viackrát stretnete s takýmto vyjadrením o tom istom človeku, musíte danú osobu kontaktovať, aby ste posúdili jej záujem, schopnosti a odhodlanie pracovať na potenciálnom programe vedenom odbormi. Hoci je to lákavé a prirodzené, nedovoľte, aby osobné predsudky zasahovali do vášho rozhodovacieho procesu a hodnotenia vhodnosti jednotlivca na úlohu lídra. Neponáhľajte sa, pretože výber „nesprávneho“ potenciálneho lídra môže mať negatívny vplyv na váš pracovný program.

Existuje jasný ukazovateľ toho, či je potenciálny líder skutočne lídrom, a tým je....

***Všetci vodcovia majú nasledovníkov!***

Toto je skutočným ukazovateľom vodcovstva a uvedomte si, že lídrov nerobia tituly.

**Aktivisti**

Aktivizmus z pohľadu vízie, ktorá tiež zohráva úlohu v organizačnej kampani. Aktivisti môžu hlasno podporovať určitý postoj a môžu byť efektívnymi komunikátormi a hnacími silami zmeny. K aktivizmu ich privedie ideologické presvedčenie a ak ich podporíte a vhodne využijete, môžu tvoriť neoddeliteľnú súčasť organizačného úsilia, podporovať a komunikovať celkovú víziu a motivovať ostatných k činnosti.

**Organizačný výbor**

Zriadenie organizačného výboru môže byť vhodné pri budovaní terénnej organizačnej práce, ale bude to plne závisieť od potrieb organizácie a od cieľa organizovania. Zriadenie organizačného výboru má viacero výhod. Ak sa podieľate na rozsiahlych projektoch, výbor môže vykonávať úlohy na pracovisku efektívnejšie a častejšie vďaka neobmedzenému prístupu ku kolegom a pracovníkom.

Organizačné výbory sú očami a ušami projektu a môžu v rámci vašej kampane zastávať špecifické úlohy. Tieto úlohy môžu okrem iného zahŕňať poskytovanie poradenstva a podpory kolegom pri presadzovaní záujmov, podnecovanie a šírenie komunikácie a zároveň neustále zameriavanie pozornosti na ciele organizačného úsilia na miestnej úrovni. V záujme maximalizácie účinnosti organizačného výboru sa však odporúča, aby bol zapojený do tvorby plánov v teréne a aby sa pravidelne zapájal do ich priebežného hodnotenia. Preto je potrebné stanoviť výboru jasné úlohy a mať štruktúrovaný zodpovedný prístup k jeho práci. Ak investujete čas do vytvorenia fungujúceho štruktúrovaného výboru na úrovni pracoviska, podporíte tiež pocit zodpovednosti zapojených lídrov a aktivistov.

**Školenia a mentoring**

Bez ohľadu na to, či identifikujete lídrov alebo aktivistov alebo vytvárate organizačný výbor alebo robíte všetky tri veci naraz, je dôležité, aby títo ľudia a výbory dostali podporu, mentoring a vhodné školenia. Školenia môžu mať dve formy, formálnu a neformálnu, ale všetky by mali mať štruktúrovaný prístup s pravidelnou kontrolou, koučovaním a neustálym hodnotením výsledkov. Odbory sú zodpovedné za to, aby ich dobrovoľnícke a volené štruktúry boli sebavedomými a kompetentnými lídrami a aby investície nielen do ľudí, ale aj do školení, pomáhali členom z dlhodobého hľadiska.

## Organizované pracovisko

Nižšie nájdete hlavné charakteristiky organizovaného pracoviska. Hoci sa na prvý pohľad môže zdať, že na obrázku niektoré prvky chýbajú, majte na pamäti, že ide o absolútne minimum vlastností, ktoré by organizované pracovisko malo mať. V rámci organizovania sa pri konkrétnom cieli je pre vedúcich na pracovisku aj pre odborárov užitočné, ak si tieto charakteristiky prejdú a identifikujú jednotlivé položky a ich stav v rámci navrhovaného cieľa. Pomôže to pri určovaní priorít, ale aj pri identifikácii silných a slabých stránok.

Uvádzame tiež základné vysvetlenie zložiek organizovaného pracoviska.

**Hustota**: je percentuálny podiel členov odborového zväzu v porovnaní s pracovnou silou. Napríklad, ak organizujete administratívnych pracovníkov a máte 55 členov, no administratívnych pracovníkov, ktorí by sa mohli stať členmi odborov, je 112, vaša aktuálna hustota je 49 %. *K tomuto výpočtu sme dospeli vydelením čísla 112 číslom 55, čo vám dáva percentuálny podiel 49 % členov.* Percentuálne údaje o hustote však nie sú jediným ukazovateľom sily odborov. Predstavte si scenár, v ktorom má pracovisko 80 % hustotu, ale chýba mu viacero zložiek uvedených na diagrame. Mohli by ste toto pracovisko označiť za organizované? Okrem toho pri cieľoch organizovania, kde máte viacero kategórií pracovníkov a profesií, sa oplatí vykonať analýzu hustoty pre každú skupinu a potom vypočítať celkovú hustotu pre celú lokalitu, ako je uvedené v príklade nižšie.

### Lídri a aktivisti

Ako už bolo spomenuté, v určitej oblasti môžete mať vysokú hustotu, ale na lokálnej úrovni nemusíte mať žiadne identifikovateľné vedenie a/alebo aktivistov, alebo ich môžete mať málo. Lídri a aktivisti sú rozhodujúcimi faktormi úspechu každého organizačného projektu a v rámci tohto kurzu sa venujeme aj identifikácii vodcov. Plánovanie nástupníctva je tiež otázkou, ktorá súvisí s členstvom, a ako súčasť organizovaného pracoviska je nevyhnutná a nemožno ju ignorovať.

### Výbor a Štruktúra

Tak ako sú pre každú organizačnú snahu mimoriadne dôležití lídri a aktivisti, tak je pre odborovú organizáciu a rozvoj dôležitý aj štrukturálny prvok na pracoviskách. Preto je budovanie výborov a fór, ktoré umožňujú zapojenie, komunikáciu a spracovanie problémov, rozhodujúcim prvkom každej organizačnej činnosti. Funkcie takýchto odborárskych fór sú svojou povahou transakčné a na organizovanom pracovisku môžete mať rôzne výbory, ktoré sa zaoberajú rôznymi záležitosťami (pozri konkrétny príklad nižšie).




Výbory môžu byť rozdelené aj podľa profesií a začlenené do miestnej alebo pobočkovej štruktúry v závislosti od štruktúry konkrétneho zväzu. Využite silné stránky vedúcich na úrovni pracovísk a zabezpečte, aby ich schopnosti boli čo najlepšie využité na správnych pozíciách vo výboroch.

**Členovia**

Môže sa to zdať ako samozrejmosť, ale je potrebné si uvedomiť, že odborový zväz neexistuje bez členov. Členovia však tiež zohrávajú úlohu v modeli organizovaného pracoviska tým, že sa zúčastňujú a komunikujú so svojimi kolegami a so zväzom. Inými slovami, dôležité je mať aktívnych členov, ktorí sú ochotní sa zapájať.

**Vyškolení lídri a aktivisti**

Je nevyhnutné, aby lídri a aktivisti na pracoviskách boli zväzom vyškolení na takej úrovni (alebo aby využili školenia poskytované profesionálnou odborovou federáciou), aby sa cítili kompetentní a sebavedomí pri výkone svojich povinností. Udržanie neustáleho rastu pracoviska podporí kvalifikované a aktívne vedenie, ktorého neoceniteľný prínos bude uznaný a odmenený prostredníctvom rozvoja.

**Komunikačné štruktúry**

Existuje presvedčenie, podľa ktorého ten, kto ovláda komunikáciu, vyhráva, a neskôr sa tomuto presvedčeniu budeme venovať podrobnejšie a preskúmame niektoré komunikačné nástroje. V kontexte organizovaného pracoviska je rozhodujúce mať účinné a vhodné komunikačné nástroje, prostredníctvom ktorých môžu komunikovať členovia, výbory aj celý odborový zväz. S tým súvisia rôzne platformy vrátane sociálnych médií, tlačených a online bulletinov, online fór, prieskumov atď. Tu je však dôležité poznamenať, že to, čo môže dobre fungovať pre jednu sekciu, nemusí byť vhodné pre inú sekciu. Preto je pre správnu komunikáciu rozhodujúce pochopenie cieľového publika.

**Sektorová a organizačná agenda a štruktúry**

Na pracovisku dochádza k neustálemu toku alebo monitorovaniu problémov a ich zaznamenávaniu. Z hľadiska štruktúry by tento prvok mohol zahŕňať aj zriadenie podskupiny členov výboru na identifikáciu problémov a zároveň zabezpečenie pravidelného miestneho kolektívneho vyjednávania s vedením. To zasa prispieva k agende organizovania, aby sa zabezpečila účasť a integrácia oboch disciplín. Stojí za to zdôrazniť, že jedna disciplína v rámci odborovej praxe nie je dôležitejšia alebo hodnotnejšia ako druhá, ale skôr keď sa obe praxe úspešne integrujú, budú z toho mať prospech pracovníci, ktorí sú členmi odborov. Sektorová a organizačná agenda sú kontinuálnym procesom a mali by sa pravidelne monitorovať, pričom by sa mali zaznamenávať prehry a výhry.

**Zaznamenávanie činností a kontrola dohôd**

To priamo súvisí so všetkými aspektmi organizovaného a funkčného pracoviska, na ktorom pôsobia odbory. Je dôležité, aby boli lídri a aktivisti povzbudzovaní k monitorovaniu vývoja súvisiaceho s dohodami alebo zmenami v pracovných postupoch a aby boli povzbudzovaní k ich zaznamenávaniu a prijímaniu krokov, pričom by mali chápať, prečo je to užitočné. Na zaznamenávanie činnosti možno využiť viacero metód a v záverečnej časti tejto príručky bude mať čitateľ možnosť všimnúť si niektoré z týchto postupov.

---

# Praktické nástroje organizovania

V tejto časti uvádzame základný návod na to, čo sa bežne označuje ako praktické nástroje organizovania. Je dôležité určiť a rozpoznať východiskovú situáciu v rámci potrebných činností, aby sa zabezpečilo, že s vývojom projektov alebo kampaní bude stanovený minimálny počet činností alebo úloh, aby sa organizačná práca mohla považovať za dokončenú. Ide o základné a absolútne nevyhnutné prvky v každom pláne, ktoré sa môžu ďalej posilňovať a budovať, ako bude práca napredovať.

Praktické nástroje, ktoré uvádzame, sú mapovanie (prieskum a identifikácia členov, pracovísk atď.), identifikácia a rozvoj lídrov a aktivistov, zapojenie pracovníkov a komunikácia s nimi, identifikácia problémov, prekonávanie námietok a riadenie očakávaní, úloha komunikácie, úvod do vypracovania stratégií a plánov v teréne, úvod do stratégie zamestnávateľa a nakoniec dôležitosť zahrnutia hodnotiacich nástrojov do akejkoľvek organizačnej činnosti.

Teraz, keď sme si objasnili, ako by malo vyzerať organizované pracovisko, preskúmajme praktické nástroje organizovania.

**Mapovanie**

Pre organizátorov je mapovanie najdôležitejším krokom pri plánovaní činnosti, pretože mapovanie môže uľahčiť zacielenie, vytvorenie vplyvu a návrhu plánu organizovania a zároveň usmerniť činnosť. Už sme sa venovali otázke hustoty ako matematickej rovnice, ktorá umožňuje určiť percentuálny podiel členstva v porovnaní s celkovou pracovnou silou. Mapovanie je však oveľa viac ako len to a existujú rôzne typy máp, ktoré uvádzame nižšie.

**Mapa sektora alebo odvetvia**

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Skupina zamestnaní: | | Celkový počet členov: |
| | Počet lokalít: | | Celkový počet pracovníkov: |
| | Vyplnil: | | Celková hustota skupiny |

| Lokalita | Počet oddelení | Zoznam oddelení | Zoznam mzdových tried | Celková pracovná sila | Hustota na pracovisku | Počet zástupcov odborov | Počet zástupcov BOZP | Komentáre a následné kroky |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

**Mapa sektora alebo odvetvia** znázorňuje celkovú zamestnanosť, lokality, počet zamestnancov a prítomnosť odborov. Ak skúmate určitú skupinu zamestnaní a zistíte, že na jednej z lokalít nie sú prítomné žiadne identifikovateľné odbory, táto lokalita by sa mala aj tak objaviť na mape.

**Mapa profilu pracoviska**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Zamestnanie: | | Celkový počet členov: | |
| Lokalita: | | Celkový počet pracovníkov: | |
| Vyplnil: | | Hustota | |

| Oddelenie/ pracovisko | Počet hodín práce | Celkový počet pracovníkov | Celkový počet členov odborov | Hustota | Počet zástupcov na pracovisku | Mená zástupcov na pracovisku | Počet zástupcov pre BOZP | Mená zástupcov pre BOZP | Komentáre a následné kroky |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Úlohou profilovej mapy pracoviska je umožniť vám zachytiť mapu alebo kompletný obraz o pracovisku, ktoré môže mať viacero oddelení alebo lokalít. Je dôležité, aby ste tieto informácie mali k dispozícii pri organizovaní, pretože tak budete oboznámení so všetkými oddeleniami a štruktúrou odborov pre každé z nich.

V konečnom dôsledku je mapovanie pomôckou, ktorá vám ukáže, kde máte alebo nemáte členov, a preto ho možno označiť za cestovnú mapu na meranie hustoty vášho odborového zväzu, ktorú možno použiť na rozpoznanie a rozvoj vodcovského potenciálu a činnosti v teréne, keď sa budú vaše projekty rozvíjať. Preto je dôležité poznamenať, že vzhľadom na to, že ide o neustále sa meniace prostredie, všetky informácie sú dôležité a všetky zmeny a aktivity by sa mali odrážať a zaznamenávať na mape. Preto by sa mapy pracovísk mali pravidelne aktualizovať a v ideálnom prípade by organizátori mali mať prístup k aktualizovaným informáciám o členstve v odborových databázach. Ak však aktuálne alebo podrobné informácie o členstve nie sú k dispozícii, organizátori by mali prispôsobiť svoj prístup tak, aby na vytvorenie máp využili taktiku kontaktu v teréne. Túto problematiku pokrývame v časti o komunikácii a procesoch zapojenia v teréne.

**Oslovenie a zapojenie**

**Časté metódy komunikácie a oslovenia**

Pri organizovaní v teréne, ktoré sa bežne nazýva aj organizačnou kampaňou v teréne, existuje niekoľko metód, ktoré sa používajú pri komunikácii s pracovníkmi a členmi.

Je nepochybné, že by ste mali osloviť existujúcich členov, ale aj nečlenov, ale v prvom rade by ste sa mali spojiť s existujúcou odborovou štruktúrou, aby ste zistili ich názory a skúsenosti na danom pracovisku a dohodli a vypracovali plán činnosti.

**Informačné aktivity**

Oslovenie môže mať mnoho podôb a môžete využiť rôzne formy naraz alebo len jednu, závisí od konkrétneho prípadu. Na začiatku akejkoľvek činnosti sa však odporúča preskúmať možnosti komunikácie a oslovovania, aby ste zistili, čo bude pre váš plán vhodné a účinné. Okrem toho by ste mali zvážiť zapojenie odborových aktivistov a lídrov do takýchto aktivít, pretože ich miestne znalosti a skúsenosti budú pre vás neoceniteľným zdrojom a prínosom.

Informačné programy môžu zahŕňať individuálne rozhovory, skupinové stretnutia (od malých až po všeobecné), návštevy doma, prieskumy, telefonáty, posielanie SMS správ a/alebo sociálne médiá, a to je len zopár príkladov.

Bez ohľadu na to, aký typ informačnej činnosti vykonávate, je vhodné stanoviť si niekoľko dosiahnuteľných cieľov v súlade s plánom práce v teréne ešte pred začatím akéhokoľvek pracovného programu. Je tiež dôležité, aby boli s cieľmi oboznámení aj všetci tí, ktorí uskutočňujú komunikáciu v teréne. Rozptýlenie a zmätok sú v tomto ohľade vašimi nepriateľmi, takže sa vyhnite chaosu a sústreďte sa na danú činnosť a na to, prečo sa má uskutočniť.

Všetky typy zapojenia si vyžadujú prípravu a v prípade domácich návštev a telefonátov by bolo vhodné vypracovať scenár, ktorý by pomohol štandardizovať prístup. Zlatým pravidlom v každom procese zapojenia však je: „čo si od tejto činnosti sľubujem a čo potrebujem dosiahnuť“.

V tejto súvislosti sa zamerajme na to, čo je všeobecne známe ako **osobný rozhovor.** Ide o štruktúrovaný rozhovor „jeden na jedného“, ktorý umožňuje organizátorovi zamerať rozhovor na konkrétnu tému, bez ohľadu na to, akú.

**Osobný rozhovor**

Ako je podrobne uvedené nižšie, existuje sedem krokov, ktoré sú navrhnuté tak, aby rozhovor prebiehal plynule.

**Úvod** – ten by mal byť jasný. Iniciátor rozhovoru by mal úvod udržiavať priateľský, otvorený a jednoduchý, pričom by mal klásť otvorené otázky, ktorými sa presunie do druhej fázy.

**Získajte prehľad** – v tejto fáze sa používajú otvorené otázky typu „ako sa vám darí?“, „ako sa vám tu pracuje?“ a táto fáza má za cieľ vtiahnuť daného človeka do rozhovoru o jeho pracovnom živote. *Tu sa môžu začať objavovať problémy alebo výzvy, ktoré pracovník zažíva.* Možno bude treba použiť viacero doplňujúcich a objasňujúcich otázok, aby ste zistili viac, ale potom môžete prejsť do tretej fázy. V prípade, že pracovník tvrdí, že je mimoriadne spokojný a nemá žiadne problémy, je dôležité, aby to osoba, ktorá rozhovor iniciovala, rešpektovala a prípadne sa spýtala: „Keby ste mohli zmeniť jednu vec, čo by to bolo?“

**Agitujte –** Po identifikácii problému je potrebné začať agitovať. Výraz *agitovať* sa definuje ako „niekoho znepokojovať alebo znervózňovať“, avšak v tomto kontexte je myslený tak, že zistíte, ako sa

jednotlivec cíti alebo aký vplyv na neho môže mať daný problém. Napríklad: „A myslíte si, že je to spravodlivé?" alebo „Ako sa pri tom cítite?“. Ide o kontrolovanú časť a umožňuje organizátorovi prehodnotiť, či je problém pociťovaný ako vážny, a presunúť sa na prístup zameraný na riešenie.

**Vízia odborov –** Vízia odborov je o vytvorení príbehu a povedomia o tom, že odborový zväz je prostriedkom, prostredníctvom ktorého môže dôjsť k zmene, a priamo súvisí s otázkou v druhej fáze „Získajte prehľad“. Napríklad môžete použiť výroky typu „Myslíte si, že by odbory mohli zohrávať úlohu pri riešení tohto problému?“. Okrem toho takto môžete začať identifikovať prípadné námietky a obavy, ale aj príležitosti.

**Požiadavka –** Ako už sme zdôraznili, pochopenie dôvodov a cieľov rozhovoru je nielen kľúčom k úspechu, ale aj spôsobom, ako určiť, čo budete v rozhovore prioritne požadovať. Ak je napríklad vaším cieľom získať pracovníka do odborov, tak toto je vaša požiadavka. Ak je však vašou požiadavkou, aby daný človek vyplnil prieskum, môžete tomu náležite prispôsobiť svoj slovník. Dôležité je, kedy požiadavka zaznie. Požiadavka by mala prísť až po jasnom stanovení vízie odborov, pretože v tejto fáze už ste uviedli, že odbory zohrávajú aktívnu úlohu pri presadzovaní zmien alebo riešení problémov. Jednoducho povedané, požiadavka je o formulovaní voľby.

**„Zaočkujte“ –** Očkovanie je pojem, ktorý sa všeobecne spája s lekárskym očkovaním pred chorobami (prevencia je lepšia ako liečba!). V prípade odborovej organizácie sa uplatňuje „teória očkovania“, pričom ide o analógiu lekárskeho očkovania. No očkovanie sa tu nevzťahuje na chorobu, používa sa na skúmanie a diskusiu o postojoch a skúsenostiach alebo očakávaných reakciách zamestnávateľov.

Ak napríklad organizátor položí otázku: „Čo si myslíte, ako by mohol váš nadriadený reagovať na túto situáciu?“ a pracovník odpovie: „Bude nahnevaný a ja som z toho veľmi nervózny“, je dôležité, aby organizátor uznal tento strach a očakávania pracovníka a ďalej ich s ním preskúmal. Takýmto spôsobom a prejdením si daného scenára s pracovníkom tento scenár spracujete a odstraňujete zo situácie vnímaný prvok strachu. V skutočnosti uznávate, že áno, dá sa očakávať, že dôjde k reakcii, a poďme sa pozrieť na to, prečo je to tak a ako by ste mohli túto situáciu riešiť, ak sa objaví. Takto aplikované „očkovanie“ môže zmeniť postoj príjemcu a zabezpečiť mu odolnosť proti útokom. Ak už nič iné, aspoň ste diskutovali o povedomí a prijatí.

**Zadanie –** Zadanie môže byť v mnohých prípadoch označované aj ako požiadavka. Nemusí byť potrebné prejsť na zadanie, ale v prípade niektorých organizačných prvkov môžete pracovníkovi zadať konkrétnu úlohu, ktorá je časovo ohraničená a bude vyžadovať následné kroky. Napríklad, ak pracovník spomenie problém, ktorý trápi mnohých, požiadavka spojená s úlohou by mohla byť nasledovná.

„Ak sa to týka viacerých kolegov, myslíte si, že by sa so mnou tiež stretli? Mohli by ste to zariadiť? (ak je odpoveď kladná). Dobre, skvelé, čo keby som vám zavolal o 48 hodín a poviete mi, ako ste dopadli? Čo si o tom myslíte?"

Toto zadanie je obzvlášť užitočné pri identifikácii potenciálnych lídrov a ich následnom testovaní.

Individuálny rozhovor je navrhnutý tak, aby nielen viedol smerovanie rozhovoru, ale je to mnohostranný prístup, ktorý môže a bude dopĺňať identifikáciu vedenia, identifikáciu problémov a podporovať kolektívne kroky. Spomenuté fázy sa dajú prispôsobiť a využiť aj na stretnutí malej skupiny. Pri práci na projektoch, kde vedúci a aktivisti pracujú spolu s odborármi na organizovaní, je nesmierne dôležité, aby aj oni boli vyškolení v umení viesť rozhovor jeden na jedného.

Okrem toho to, ako formulujete požiadavku alebo zadanie, či už vo všeobecnosti alebo v rámci konkrétnej činnosti, môže byť rozdielom medzi úspechom a neúspechom. V prípade, že sa stretnete s odporom pri osobnom rozhovore, nepúšťajte sa do hádky, ale zamerajte sa na zmenu rámca voľby a v prípade potreby sa profesionálne odpojte, pričom zodpovednosť a možnosť opätovne sa zapojiť do rozhovoru prenechajte druhej osobe, ak si to bude želať. Niekedy sa to ľahšie povie ako urobí, ale zamyslite sa nad týmto: Čo sa dá dosiahnuť, ak sa zapojíte do hádky s niekým, kto má námietky alebo sa nechce zapojiť do riešenia problému? Chvíľu sa nad tým zamyslite a využite svoj hnev a reakciu a vhodne ich presmerujte na vloženie energie do projektu, na ktorom pracujete.

**Prekonávanie námietok a zvládanie očakávaní**

V každodennom živote sa všetci stretávame s ľuďmi, ktorí nesúhlasia s našimi názormi a postojmi alebo majú voči nim námietky, a rovnako sa môžeme stretnúť s ľuďmi, ktorí môžu vyvodzovať nereálne závery alebo majú voči nám nereálne očakávania.

V kontexte organizovania sa však takéto správanie prejaví počas fázy zapojenia do činnosti a vo všeobecnosti sa prejavuje verbálne vo forme spochybňovania, odmietavého správania a taktiky vyhýbania. Je dôležité, aby organizátori rozpoznali tieto situácie, keď nastanú, a aby ich analyzovali a primerane kategorizovali.

Vo všeobecnosti možno takéto reakcie alebo správanie identifikovať a následne kategorizovať ako námietky a očakávania a reakcie na ne sú všeobecne známe ako prekonávanie námietok a zvládanie očakávaní.

Treba však poznamenať, že obavy v rámci fázy zapojenia by sme nemali hneď kategorizovať ako námietku, pretože pre mnohých sú obavy reálne a môžu mať veľký vplyv na to, či sa pracovník rozhodne zapojiť alebo nie. O tom, či je strach skutočný alebo vnímaný, sa nedá diskutovať. Je dôležité rozpoznať a uznať strach a viesť o ňom zmysluplný rozhovor.

Všeobecné námietky a očakávania však môžu byť použité na skreslenie faktov alebo na odvrátenie pozornosti od danej problematiky, a preto je dôležité, aby ste na ne pri organizovaní primerane reagovali.

---

**Identifikácia problémov a organizovanie založené na problémoch – vhodné uplatňovanie v kontexte organizovania**

Slovo *problém* možno definovať ako významný problém alebo tému, ktorá si vyžaduje pozornosť, diskusiu a/alebo debatu, pričom kľúčovým slovom je **významný**.

Problémy sú pri organizácii mimoriadne dôležité, pretože slúžia účelu, ktorý ďaleko presahuje samotný problém. V našom každodennom živote sa všetci stretávame s problémami alebo výzvami rôzneho typu, ktoré nás môžu ovplyvniť veľmi rôzne... Niektoré sa stávajú dôležitejšími ako iné a v

širšej spoločnosti sme videli, ako sa celé komunity aktivizujú okolo spoločenských otázok, ktoré sú pre ne dôležité a majú na ne vplyv.

V kontexte organizovania platí rovnaká zásada a pri kontakte s pracovníkmi (členmi a potenciálnymi členmi) je nevyhnutné, aby sme ako organizátori diskutovali alebo skúmali správny problém v správnom čase a v správnom kontexte. Problémy samy o sebe nie sú len témou, ktorá je dôležitá a môže podnietiť diskusiu... Správne problémy môžu viesť k aktivácii a motivácii a uľahčiť organizačný plán, ktorý sa zameriava na rozvoj a vedenie boja proti problémom. Boj proti problémom môže mať mnoho podôb a môže mať niekoľko stupňov eskalácie, ale každopádne si vyžaduje dobre premyslený plán, ktorý napomáha účasti a je prístupný a zrozumiteľný pre pracovníkov. Takéto problémy sa bežne označujú ako všeobecne a hlboko pociťované a v úspešných organizačných iniciatívach sú práve tieto typy problémov tými, ktoré neustále motivujú a poháňajú dynamiku a zmeny. V priebehu organizátorskej činnosti sa vyskytnú individuálne a kolektívne problémy a počas fázy plánovania vášho organizátorského cieľa sa odporúča, aby ste sa v rámci príslušných odborových zväzov dohodli na postupe, ako ich riešiť. Napríklad, ak príde člen za organizátorom s individuálnym problémom, ktorý sa netýka žiadneho iného pracovníka, existuje jasný postup, ako môže byť tento problém alebo otázka riešená alebo podporená odborovým zväzom? Ak nie, mali by ste investovať čas do vytvorenia takéhoto prostredia, pretože ak tak neurobíte, presmerujete už aj tak obmedzené zdroje na riešenie individuálnych prípadov, keď už môže existovať vhodná a účinná alternatíva.

Kolektívne problémy sú problémy, ktoré pociťuje viacero ľudí a na ktoré často upozorňujú pracovníci v teréne. Mali by ste však venovať čas overovaniu týchto problémov, pretože hoci sa možno prezentujú ako problém „väčšiny“, nemusí to tak byť. Jednou z metód, ako overiť kolektívne problémy, je uskutočnenie **prieskumov.** Kľúčom k úspešnému uskutočneniu prieskumov je pochopiť, aký typ prieskumu robíte, prečo ho uskutočňujete a čo sa snažíte zistiť. Na začiatku každej organizačnej akcie môže organizátor zvážiť vykonanie všeobecného prieskumu, ktorý bude pozostávať z maximálne 5 až 7 otvorených otázok, ktoré respondentovi umožnia zdôrazniť, čo je pre neho najdôležitejšie (vzor prieskumu sa nachádza na strane x). V tejto fáze bude tiež potrebné rozhodnúť, či pôjde o fyzický alebo online prieskum a na koho je prieskum zameraný. Potom bude potrebné činnosť časovo zarámcovať dátumom začatia a ukončenia a výsledky prieskumu by sa mali oznámiť spôsobom, ktorý podporí aktivizmus a uľahčí zapojenie v teréne.

Ak uskutočňujete prieskum týkajúci sa konkrétneho problému s cieľom získať viac informácií, odporúča sa, aby obsah prieskumu zahŕňal viacero možností odpovedí. Rovnako by mal byť prieskum stručný a všetky aktivity by mali byť naplánované a aktivované v súlade s cieľmi kampane.

Nevyhnutnosťou je tiež informovať „publikum“ o tom, prečo prieskum realizujete. Ak budete mať „podporovateľov“ prieskumu na lokálnej úrovni, zvýšite si šancu na úspech a zabezpečíte vysokú mieru odpovedí.

Kľúčom k úspechu je pochopiť, aký nástroj zapojenia je vhodný pre vašu prácu, a ako sa bude zvyšovať vaša angažovanosť v teréne a vy budete skúmať viac tém, môže sa objaviť nový problém, ktorý bude pre pracovníkov prioritou.

Ak teda pripustíme, že ak niekomu na niečom záleží, je pravdepodobnejšie, že sa vloží do práce na výsledku, ako sa my ako organizátori uistíme, že pracujeme so správnym problémom a ako ho identifikujeme?

Prostredníctvom:

- Rozhovorov s čo najväčším počtom zástupcov, so zaznamenaním obsahu a výsledkov týchto rozhovorov.
- Zisťovania predchádzajúcej histórie sektora a kolektívneho vyjednávania.
- Prieskumu medzi pracovníkmi (členmi aj nečlenmi) s použitím otvorených otázok, v ktorých sa od respondentov požaduje, aby uviedli svoje najväčšie problémy na pracovisku.
- Stretnutí v malých skupinách.
- Všetky tieto prvky zahŕňajú určitý variant proaktívnej komunikácie a sú náročné na energiu. Mali by ste si však uvedomiť, že je to dobre strávený čas, pretože tento typ zapojenia vedie nielen k odhaleniu problémov, ale pomáha aj pri rozvoji vzťahov, ako aj pri rozvoji vedenia a neformálnom testovaní terénu.

---

# Význam komunikácie

V každom procese zapojenia je komunikácia jedným z hlavných pilierov a význam komunikácie by sa v rámci organizovania nemal nikdy podceňovať. V tejto časti príručky sa zameriame na rôzne typy komunikácie a ich vhodné použitie v kontexte založenom na scenári.

Existujú dve kategórie komunikácie – interná a externá, ktoré možno kvantifikovať nasledovne.

Interná komunikácia sa týka komunikácie, ktorá je určená pracovníkom, členom a osobám zapojeným do kampane v teréne. Treba akceptovať, že zamestnávateľ uvidí, čo komunikujete, keď sa pustíte do internej komunikácie, a treba na to myslieť pri tvorbe obsahu.

Externá komunikácia sa môže týkať interakcie s médiami a politikmi (zainteresovanými stranami) a k tejto forme komunikácie bude mať prístup aj vaše interné publikum.

Použitý tón a obsah sa môže a mal by sa mierne líšiť, ale vaše hlavné posolstvo bude rovnaké. Kľúčové je poznať svoje publikum.

Myslíte, že obsah použitý v osobnom rozhovore „jeden na jedného“ sa dá použiť aj vo virtuálnom svete? Jednoduchá odpoveď je áno, používajte to, čo funguje. Bez ohľadu na použitú metódu efektívna komunikácia musí zachovať hlavné posolstvo a počas plánovania a aktivít v teréne by ste mali tento obsah dôsledne testovať.

**Schopnosť počúvať a pozorovať**

Ďalšou kľúčovou zložkou komunikácie, vďaka ktorej môže byť komunikácia efektívna, je schopnosť počúvať. Pre tých, ktorí sa zaoberajú organizovaním a náborom, je schopnosť počúvať a pozorovať absolútnou nevyhnutnosťou a hoci existuje niekoľko kľúčových zásad spojených s týmito zručnosťami, ktoré sa dajú naučiť... Prax robí majstra.

Keď komunikujete o odborovej iniciatíve, je nevyhnutné, aby organizátor, zástupcovia odborov a/alebo vedúci pracovísk ukázali poslucháčom, že ich počúvajú. Môžete ukázať, že ste aktívne zapojení do rozhovoru a že danej osobe (osobám) venujete pozornosť, uznávate jej (ich) postoj a zároveň jej (im) fyzicky venujete svoju plnú pozornosť, čím dávate najavo, že nie ste rozptýlení a skutočne počúvate. Okrem toho vám efektívne a aktívne počúvanie umožní vhodne reagovať a prípadne klásť objasňujúce otázky. Takto môžete zistiť fakty, oddialiť úsudok a zvážiť riešenie problému. A čo je najdôležitejšie, nielenže sa zvýši vaša informovanosť, ale vyjadríte aj rešpekt a záujem o druhú stranu.

Rozvoj účinných pozorovacích a načúvacích zručností je pri zapojení sa odborového organizovania mimoriadne dôležitý a s praxou a skúsenosťami sa bude ďalej rozvíjať.

**Význam jazyka a hlavného posolstva**

Efektívna a pôsobivá komunikácia je rozhodujúca pri motivovaní pracovníkov k činnosti na pracovisku a v kampaniach alebo odborových aktivitách a to, ako a aký jazyk sa používa v komunikácii, ovplyvní výsledok buď pozitívne, alebo negatívne. Jazyk umožňuje komunikujúcemu podeliť sa s ostatnými o nápady, pocity, myšlienky a postoje a pri vhodnom využití má jazyk potenciál prispieť k budovaniu a vytváraniu účinných a fungujúcich odborov a zároveň ich môže zničiť. Tzv. metóda KISS je vo všeobecnosti dobrým pravidlom pri komunikácii:

**K -** Keep **I -** It **S -** Simple **S –** Stupid

(Nekomplikuj to, hlupák)

Táto metóda by sa nemala nesprávne interpretovať ako príliš zjednodušujúca a neúctivá k cieľovému publiku. Namiesto toho by sa mala využívať ako vodiaca zásada a uplatňovať nasledujúcim spôsobom.

Čo sa snažíme komunikovať?

Prečo komunikujeme?

Je naše posolstvo jasné, stručné, zrozumiteľné a dá sa s ním stotožniť?

Aký jazyk používame (dá sa s ním stotožniť alebo je odborný)?

**Bežné komunikačné metódy alebo platformy**

Existuje niekoľko bežných spôsobov komunikácie, napríklad:

WhatsApp, SMS správy, telefonáty, Facebook, Tik Tok, bulletiny (v tlačenej a elektronickej podobe), prieskumy (pozri časť venovanú problémom a prílohu) a e-mail, avšak nepodceňujte silu rozhovoru a osobného kontaktu.

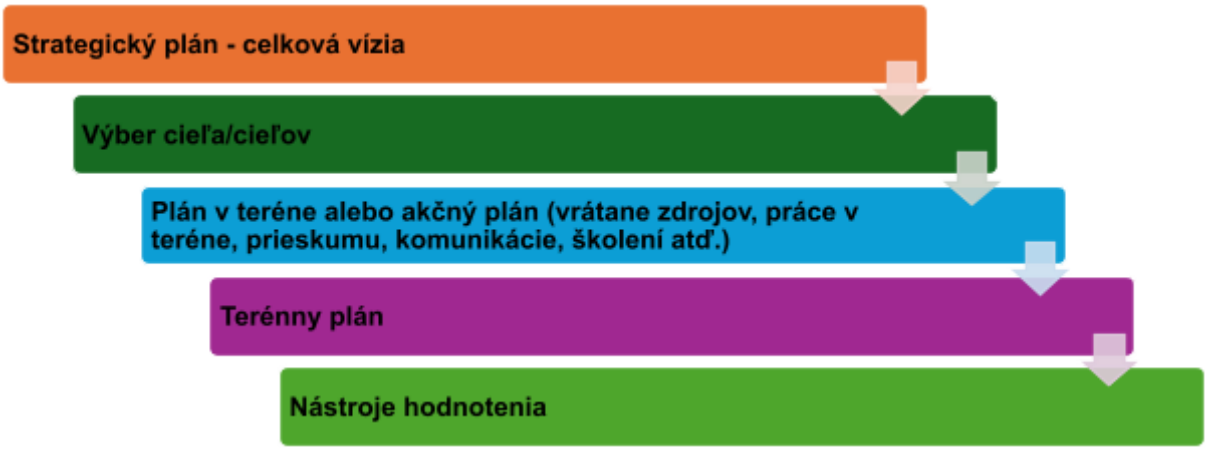
**Zvážte hovorcov**

Hovorca je vo všeobecnosti spojený s plnením mediálnych úloh a je zodpovedný za verejné vyjadrenia k problémom v mene organizácie. Pri organizovaní a budovaní odborových kampaní však hovorca môže byť aj vyslancom na úrovni pracoviska, ktorý zabezpečuje plynulosť komunikácie a jej zacielenosť. Preto by hovorcami nemali byť len zamestnanci odborov, ale môžu nimi byť aj vedúci na úrovni pracoviska.

Pri organizovaní je v závislosti od cieľa rozumné zvážiť potenciálnu potrebu hovorcov pre váš projekt, najmä ak plánujete šíriť správy alebo informovať o projekte viac zoširoka. Výber vhodných hovorcov môže byť náročný, ale existuje niekoľko jednoduchých výberových kritérií, ktoré možno uplatniť na pomoc pri identifikácii potenciálnych hovorcov. Odporúča sa napríklad, aby všetci potenciálni hovorcovia boli kompetentní, dôveryhodní, aby sa s nimi dalo stotožniť, a aby mali schopnosť jasne vyjadriť postoj kampane (ak je to vhodné). Hovorca musí byť podporovaný a školený odborovým zväzom a až keď bude kompetentný a sebavedomý, mal by byť „otestovaný“ v kontrolovanom prostredí. Okrem toho by mal mať schopnosť počúvať, prijímať pokyny a „držať sa témy“.

# Plán víťazstva – vytvorenie, obsah a typ

Pred uskutočnením akejkoľvek činnosti v rámci organizovania je potrebné mať plán. Hoci sa to môže zdať časovo náročné, tento proces je cesta, a preto by sa mal dobre premyslieť, aby sa zabezpečilo zacielenie a meranie výsledkov. Existujú rôzne úrovne plánov, ako uvidíte nižšie, a ich vytvorenie bude závisieť od mnohých faktorov vrátane profesionálnych skúseností autora.




*Na účely tejto príručky sa zameriame na vypracovanie strategických organizačných plánov, plánu v teréne a na určenie etáp terénneho plánu.*

*Usmernenia pre tvorbu strategického organizačného plánu*

*Pri vypracovaní strategického plánu si najprv musíte určiť, čo bude v rámci organizovania vaším cieľom... Takže začneme tým.*

Význam výberu cieľa

*Výber cieľa je kľúčovou zložkou akéhokoľvek strategického organizačného plánu. Východiskom je otázka kto, prečo a ako. To, čo urobíte ďalej, keď budete skúmať svoje ciele, priamo ovplyvní, ako dosiahnete alebo nedosiahnete výsledky z akejkoľvek činnosti.*

*Ak chcete vybrať správny cieľ, mali by ste preskúmať niekoľko faktorov. Nižšie uvádzame príklady otázok, ktoré by ste si mohli položiť.*

*- Aká je prítomnosť odborov? Je tento zamestnávateľ naklonený odborom alebo nie? Aká je naša prípadná história s týmto cieľom? Kto ich podporuje? Aký podiel na trhu majú vo svojom odvetví? Ako sú financovaní? Je pravdepodobné, že táto pozícia alebo úloha bude zrušená, sprivatizovaná atď.? Je tento zamestnávateľ zmapovaný z hľadiska členstva, lokalít atď.? Máme zdroje na prácu na tomto cieli? Mali by sme znížiť počet lokalít, na ktoré sa chceme zamerať? Je náš tím dostatočne skúsený na to, aby sa mohol ujať tohto cieľa? Ako pre týchto pracovníkov vyzerá víťazstvo?*

*Toto sú niektoré z otázok, ktoré by ste si mali položiť, ale pri určovaní cieľa by ste mali všetky rozhodnutia robiť objektívne.*

*Po odsúhlasení vášho cieľa by sa mali strategické plány navrhnúť s ohľadom na cieľovú skupinu. Ak sa má napríklad plán predstaviť voleným lídrom, vedúcim pobočiek atď. potom by posolstvo a plán mali byť veľmi jasne komunikované s jasnými a ľahko pochopiteľnými cieľmi a dokument by nemal byť dlhší ako 2 strany a mal by byť jasný a stručný. Môžete mať podrobnejší plán, ak si to želáte, najmä ak sa predstavuje tým, ktorí na ňom pracujú.*

*Je dôležité si uvedomiť, že toto nie je výskumný dokument, a preto je dôležité, aby sa plán nezapĺňal zisteniami z hĺbkového výskumu – to by si vyžadovalo samostatný dokument.*

*Zásadné je navrhnúť kalendár s kľúčovými aktivitami. Je to samostatný proces a nemusí byť nevyhnutne súčasťou písomného plánu, môže však byť k nemu pripojený, ak ste na to pripravení.*

*Pri realizácii plánu venujte pozornosť aj relevantným zdrojom a materiálom (databázy, mapy, plánovanie zdrojov).*

Zložky plánu – potrebný obsah

1. Uveďte kontext: najviac 2 odseky s informáciami o spoločnosti, počte pracovníkov a členov, zacielených lokalitách, o tom, čo sa v spoločnosti deje alebo čo sa očakáva, o vplyve na pracovníkov a/alebo zmluvu, o príležitostiach a potenciálnych výzvach.

2. Stratégia kampane – prehľad stratégie. Napríklad plán v teréne, celková stratégia atď.

3. Časový harmonogram kampane: Príklad – 2 roky, začiatok_____

4. Stanovenie cieľov a kľúčových zámerov: maximálne 3-4, mali by to byť konkrétne ciele (nie iba vybudovanie silného zväzu).

5. Strategické ciele: Rozdelenie každého kľúčového cieľa, aby bolo jasné, ako budú jednotlivé ciele dosiahnuté, v poradí, ktoré ukazuje, ako sa čiastkové ciele navzájom dopĺňajú, aby sa dosiahol hlavný cieľ.

- Odboroví predáci: ak je to vhodné – definujte plán a úlohu, získanie súhlasu a aktiváciu.
- Pracovníci – vytvorte organizačný výbor alebo rozšírte sieť na pracovisku tým, že určíte a vyškolíte lídrov a aktivistov na pracovisku. Zodpovednosť za...
- Komunikácia: informačný bulletin kampane
- Hovorcovia – mediálne školenie pre lídrov, ktorí sú „tvárou kampane“.
- Politickí predstavitelia:
- Médiá:
- Právne oddelenie:
- Koalície v komunite
- Mobilizácie/akcie: na pracovisku a mimo neho

Šablóna, ktorá môže pomôcť uľahčiť tento proces, sa nachádza v časti Prílohy príručky.

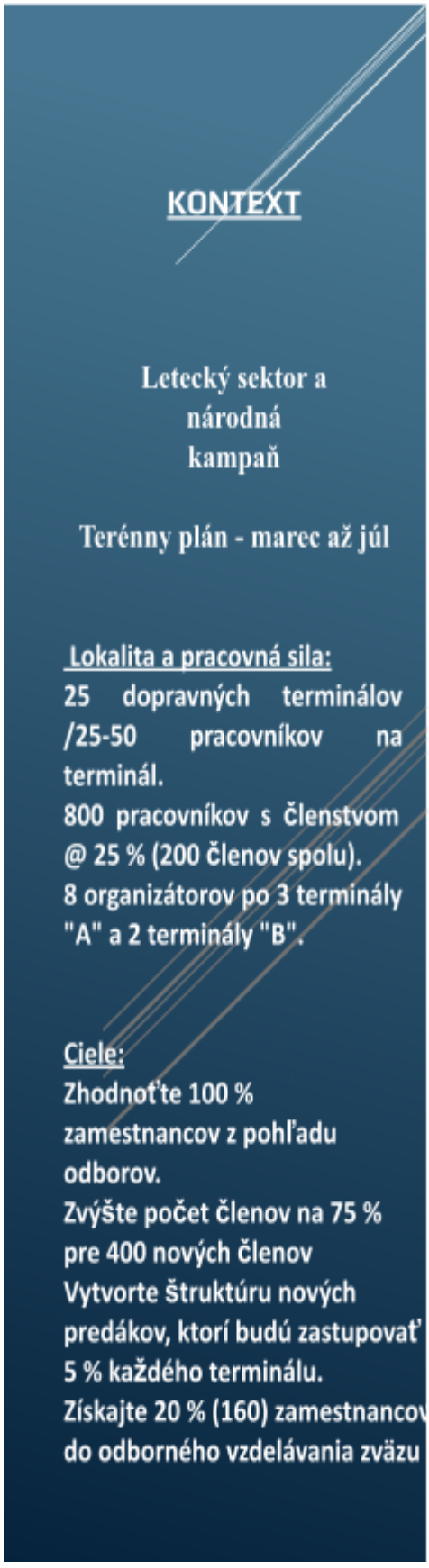
Úvod do plánovania v teréne

Terénne plány, ktoré si netreba zamieňať so strategickými plánmi, sú v podstate plány, ktoré uľahčujú stanovenie cieľov, výber cieľov a rozvrhnutie taktiky a/alebo stratégií, ktoré sa majú použiť na dosiahnutie stanovených cieľov v dohodnutom časovom rámci a ktoré sa majú uplatniť pri práci v teréne. Ďalšou zložkou účinného plánu terénnej práce je zahrnutie predpokladaných výsledkov (v zmysle rastu alebo činností) a zdrojov potrebných na dosiahnutie týchto cieľov (s ohľadom na organizačné kapacity).

V oblasti organizácie odborov existuje sedem krokov plánu v teréne:

1. *Definujte a vyjadrite kľúčové prvky a ciele - kroky.*
2. *Identifikujte a stanovte priority jednotlivých krokov potrebných na dosiahnutie každého cieľa.*
3. *Vytvorte poradie úloh. Definujte, ktoré sa môžu vykonať súčasne a ktoré musí predchádzať iným.*
4. *Určite, aké úlohy je potrebné vykonať na dosiahnutie konkrétneho cieľa, a určite kľúčové kritériá a/alebo termíny na ich splnenie.*
5. *Stanovte poradie referenčných kritérií a doplňte termíny pre každý kľúčový prvok plánu.*
6. *Vytvorte systémy monitorovania pokroku v jednotlivých krokoch na tejto ceste.*
7. *Predvídajte prekážky.* ***(Použité v Krakove)***

Je potrebné poznamenať, že ignorovanie ktoréhokoľvek z týchto krokov by mohlo mať negatívny dopad na neskoršiu operatívnu fázu. Existuje niekoľko šablón, ktoré pomáhajú pri vypracovaní plánu práce v teréne, ale najdôležitejší je obsah a postupnosť plánu práce v teréne. Okrem toho by mala existovať úloha „skúsenejšieho“ pracovníka alebo koordinátora, ktorý by bol poverený riadením plánu v teréne, aby sa zabezpečilo plnenie úloh a referenčných hodnôt alebo ich príslušná úprava. Príklad fiktívneho terénneho plánu je znázornený nižšie.




**Plán v teréne**

Terénny plán spojený s uvedeným príkladom sa zostaví na týždennej a mesačnej báze.

V brífingu je uvedených 5 lokalít z celkových 25.

V pláne by sa mala načrtnúť práca v teréne.

Mal by obsahovať aktivity zamestnancov odborov, ako sú stretnutia oddelení alebo tímov.

Mal by identifikovať úlohy a aktivity.

Môže obsahovať harmonogramy školení.

Mohol by rozlišovať medzi činnosťami priradenými podľa terminálov (terminál A a terminál B).

Môže obsahovať odkazy na predákov, pracovníkov a členov a zamestnancov odborov.

Mal by byť zameraný na budúcnosť.

Do plánu sa zahrnie termín ukončenia činnosti.

Aktuálne informácie o výsledkoch činnosti budú zvýraznené červenou farbou.

Pre každú kategorizovanú lokalitu existujú dva samostatné plány.

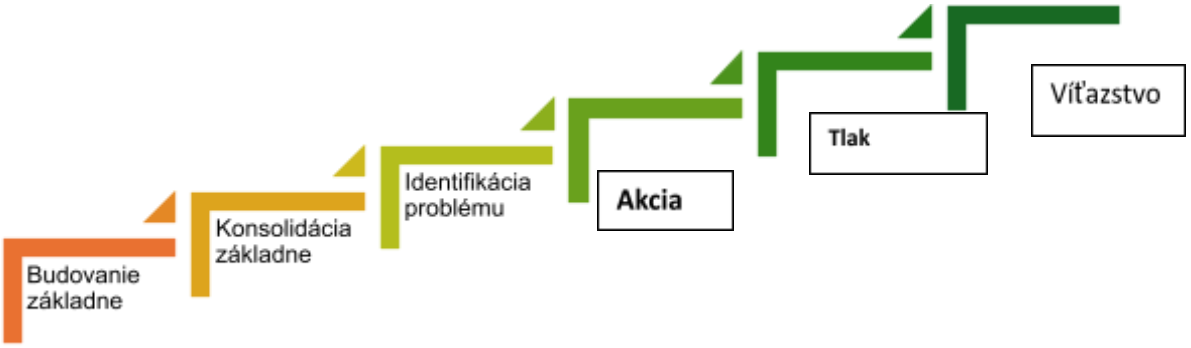
Činnosti spojené s jednotlivými terminálmi sa budú prekrývať, ale je to v záujme konzistentnosti.

***Netreba zabúdať, že na konci šesťmesačného obdobia sa zváži podrobné hodnotenie doterajšej činnosti a výsledkov.***

***Teraz, keď máte plán v teréne, preskúmajme, ako sa tento plán premietne do celkového plánu.***

*Keď zvažujete, ako sa postaviť k zapojeniu do terénu a identifikácii problémov, aby ste sa dopracovali k boju proti problému, pamätajte, že existuje 6 fáz tohto procesu. Ku každému kroku je priradená séria úloh, ktoré umožňujú organizátorovi alebo osobám pracujúcim v teréne zabezpečiť dosiahnutie a dokončenie každého kroku.*

*Ide o týchto 6 fáz: Budovanie základne, Konsolidácia základne, Problémy (identifikácia), Akcia, Tlak a Víťazstvo.*




Uvedenú činnosť si treba predstaviť ako schody, po ktorých neustále stúpate, aby ste dosiahli cieľ (pozri prílohu 1).

**Vybudovať základňu** znamená vytvoriť a identifikovať štrukturálne prvky potrebné pri zapojení sa do organizačného projektu vrátane úloh, ako je mapovanie alebo výskum historických problémov a všeobecných štruktúr pracoviska.

**Konsolidácia základne** je posilnenie a testovanie prvkov fázy budovania základne.

**Identifikácia problémov** hovorí sama za seba... Je to prostriedok, pomocou ktorého sa problémy identifikujú, overujú, korelujú a stanovujú sa ich priority. Môže tiež zahŕňať určitú počiatočnú prácu okolo boja proti problému, ktorá zahŕňa rôzne kolektívne akcie na otestovanie problému.

Štvrtou fázou je **akcia**, ktorá môžu mať rôzne podoby, ale v konečnom dôsledku ide o to, aby sa problém dostal do fázy, v ktorej sa môže začať podporovaná spolupráca so zamestnávateľom.

Vo fáze **tlaku** alebo vo fáze 5 ide o vytvorenie maximálneho tlaku na zamestnávateľa a udržanie tohto tlaku v súlade s cieľmi plánu v teréne.

Fáza 6 - **VÍŤAZSTVO**

***Hoci je terénny plán nevyhnutný a mal by sa vždy používať ako referenčný bod na stanovenie cieľov, môže byť užitočné vypracovať a rozoslať fázový plán, ktorého vzor je uvedený nižšie. Cieľom fázového plánu je načrtnúť a pripomenúť organizátorom a zástupcom v teréne praktické úlohy spojené s každým prvkom plánu. Opäť by mal byť časovo zoradený a zosynchronizovaný s terénnym plánom.***

---

**Hodnotenie pokroku**

# PRÍLOHY

- **Šablóna strategického organizačného plánu**
- **Premyslenie riešenia problému**
- **Formuláre na hodnotenie činnosti**
- Vzorový prieskum na pracovisku
- **Šesťfázový plán v teréne**

## Vzorový strategický organizačný plán (formát)

## Príloha 1

| | |
|---|---|
| Názov spoločnosti | |
| Meno autora | |
| Dátum | |
| Kontext | |
| | |
| Stratégia | |
| | |
| Časová os | |

| Ciele | |
|---|---|

1.

2.

3.

## Strategické ciele:

| Pracovná sila | |
|---|---|

| Komunikácia | |
|---|---|

# Premyslenie riešenia problémov (v strategickom organizačnom pláne) – Príloha 2

1. **Opíšte problém vlastnými slovami**

2. **Aké sú možné riešenia?**

3. **Kto môže tieto riešenia realizovať?**

4. **Prečo by to robili?**

5. **Koho ešte (s nejakou právomocou) tento problém zaujíma?**

Teraz sa vráťte k bodom 1 a 2.

Opísali by niektoré iné organizácie alebo jednotlivci tento problém inak?

Ak áno, doplňte ich opis problému (a uveďte ich meno).

6. Vyrieši toto riešenie ich problémy? Áno/Nie? Čo by sa dalo zmeniť?

## Formuláre na hodnotenie činnosti - príloha 3 a 4

---

### Formulár týždennej správy (individuálne)

Meno organizátora: _____ Číslo týždňa: _____

Cieľ: _____ Dátumy: _____

Lokalita: _____ Oddelenie: _____

| | *Pondelok* | *Utorok* | *Streda* | *Štvrtok* | *Piatok* | *Sobota* | *Nedeľa* | *Celkom* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Počet oslovených pracovníkov* | | | | | | | | |
| *Počet návštev doma* | | | | | | | | |
| *Počet individuálnych rozhovorov* | | | | | | | | |
| *Počet potenciálnych lídrov* | | | | | | | | |
| *Počet prihlásených* | | | | | | | | |
| *Počet stretnutí* | | | | | | | | |
| *Ďalšie aktivity* | | | | | | | | |

---

## Mesačná správa z terénu

Cieľ: _____ Mesiac: _____

Lokalita: _____ Počet pridelených organizátorov: _____

Správu zostavil: _____ Dátum správy: _____

| | *Týždeň* | *Týždeň* | *Týždeň* | *Týždeň* | *Celkom* | *Porovnanie s predchádzajúcim mesiacom. Identifikovateľné ďalšie kroky.* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Počet oslovených pracovníkov* | | | | | | |
| *Počet návštev doma* | | | | | | |
| *Počet individuálnych rozhovorov* | | | | | | |
| *Počet potenciálnych lídrov* | | | | | | |
| *Počet prihlásených* | | | | | | |
| *Počet stretnutí* | | | | | | |
| *Ďalšie aktivity* | | | | | | |
| *Dokončené komunikačné iniciatívy* | | | | | | |

Ďalšie pripomienky:

_____

_____

_____

_____

# Vzor prieskumu na pracovisku

***Vážený kolega, vážená kolegyňa,***

***žiadame všetkých (uveďte kategóriu pracovníka), aby vyplnili tento krátky prieskum, ktorý sa koná na viacerých pracoviskách. Účelom tohto dotazníka je zistiť problémy, ktorým (vložte kategóriu pracovníkov) v súčasnosti čelia na pracoviskách. Je nesmierne dôležité, aby sme ako zamestnanci identifikovali a pochopili naše spoločné problémy, aby sme ich mohli spoločne riešiť.***

Meno.....

Tel. č. ..... E-mailová adresa:.....

---

Názov zamestnania/oddelenie: .....

Lokalita: .....

Povolanie alebo úloha: .....

Názov/úroveň triedy: .....

---

Ako dlho ste zamestnaný ako (doplňte kategóriu pracovníka)? .....

Ste členom (doplňte názov zväzu)? □ Áno | □ Nie

---

Aké sú tri najväčšie ťažkosti alebo výzvy, ktorým dnes čelíte vo svojej práci (okrem platu)? Uveďte ich v poradí podľa dôležitosti.

1. .....
2. .....
3. .....

---

Ak by ste dnes mohli zmeniť jednu vec na svojom pracovisku, čo by to bolo?

Máte nejaké obavy týkajúce sa zdravia, bezpečnosti a pohody pri práci? Ak áno, uveďte podrobnosti.

.....

## Fázový plán v teréne

| FÁZA 1: BUDOVANIE ZÁKLADNE | FÁZA 2: KONSOLIDÁCIA ZÁKLADNE | FÁZA 3: IDENTIFIKÁCIA PROBLÉMU - |
|---|---|---|
| • Identifikujte členstvo a mapu.<br>• Zostavte históriu odvetvia.<br>• Identifikujte aktivistov (ak je to vhodné) a nadviažte kontakt.<br>• Oslovte členov (a/alebo aktivistov).<br>• Mapovanie (umiestnenie pracovníkov, národnosť, kontaktné údaje atď.)<br>• Vyhodnoťte presnú hustotu.<br>• Identifikujte oblasti členstva a rastu (zmeny, lokality, demografia pracovnej sily atď.)<br>• Identifikujte potenciálnych lídrov a prípadne ich úlohy.<br>• Identifikujte potenciálnych spojencov/spojenia s komunitou atď. (lokálne).<br>• Pred pokračovaním do fázy 2 a 3 vyplňte a podajte správy. | • Pred začatím fázy 2 dokončite fázu 1.<br>• Informujte kolegu z divízie o všetkých činnostiach na mieste, do ktorých sa organizátori doteraz zapojili.<br>• V prípade potreby začnite formálnu interakciu/stretnutia atď. s členmi, aktivistami na mieste a divíznymi výbormi.<br>• Identifikujte podmienky a porovnajte ich s aktuálnymi alebo historickými aktivitami v oblasti vzťahov so zamestnávateľom.<br>• Začnite s „náčrtom“ problému. Navrhnite „podporné“ dokumenty na zistenie problémov (dotazník, petície atď.) a po ukončení rozdávania porovnajte zistenia (využite vedúcich lokalít a aktivistov).<br>• V prípade potreby začnite zriaďovať výbory na mieste alebo v komunite a začnite budovať hustotu.<br>• Aktualizujte mapu.<br>• Vypracujte komunikačnú stratégiu týkajúcu sa výsledkov prieskumu.<br>• Pred prechodom do tretej fázy vyplňte a podajte správy. | • Pred začatím fázy 3 dokončite fázu 2.<br>• Informujte kolegu z divízie o všetkých činnostiach na mieste, do ktorých sa organizátori doteraz zapojili.<br>• Konsolidujte činnosť výboru a naplánujte školenia.<br>• Korelujte všetky organizačné údaje založené na problémoch a vytvorte a načasujte organizačnú reakciu v spolupráci s divíziou a aktivistickou štruktúrou.<br>• Vypracujte „posolstvo“ o problémoch a prostredníctvom výboru ho oznámte všetkým pracovníkom a/alebo usporiadajte informačné stretnutia na centrálnych miestach.<br>• V prípade potreby implementujte stratégiu kolektívnej akcie.<br>• Pokračujte v mapovaní a budovaní hustoty.<br>• Pokračujte v hodnotení a testovaní aktivistov a vedúcich.<br>• Pred prechodom do fázy 4 vyplňte a podajte správy. |
| **FÁZA 4 - AKCIA** | **FÁZA 5: TLAK** | **FÁZA 6: VÍŤAZSTVO** |

| | | |
|---|---|---|
| ● Pred začatím fázy 4 dokončite fázu 3.<br>● Vykonajte kompletný program školení (pre lídrov a aktivistov - uskutoční oddelenie).<br>● Dokončite kolektívnu akciu (fáza problému 3).<br>● Vypracujte a otestujte komunikačné štruktúry lokality/komunity.<br>● Priebežne vyhodnocujte účinnosť posolstva a akcií a merajte účasť pracovníkov a členov na kolektívnych akciách.<br>● V prípade potreby uveďte odkaz na činnosť na iných stránkach.<br>● Implementujte stratégiu kolektívnej akcie pri paralelnom vykonávaní stratégie vzťahu so zamestnávateľom.<br>● Predstavte vedúcim pracovníkom kolegov z divízie, ak sa tak ešte nestalo.<br>● Prideľte vedúcim/aktivistom úlohy a zodpovednosť za koordináciu kolektívnej akcie.<br>● Pokračujte v budovaní hustoty a posudzujte potrebu využitia spojencov atď. počas tejto fázy.<br>● Pred prechodom do fázy 5 a 6 vyplňte a podajte správy. | ● Pred začatím fázy 5 dokončite fázu 4.<br>● Informujte kolegu z divízie o všetkých aktivitách na mieste, do ktorých sa organizátori doteraz zapojili, a zabezpečte, aby si kolegovia z divízie vybudovali vzťah s členmi výboru (malo sa začať vo fáze 4).<br>● Zabezpečte, aby sa v tejto fáze ukončilo školenie výboru.<br>● Aktivujte komunikačný plán: komunikácia na mieste. Zabezpečte, aby boli určení a vyškolení hovorcovia a aby boli v obraze. Spustite komunikačný plán (paralelný plán, ktorý by bol navrhnutý v priebehu činnosti), ktorý by zahŕňal médiá (miestne a prípadne národné), sociálne médiá atď.<br>● Vypracujte plány eskalácie a časový harmonogram.<br>● Aktivácia kampane „zhora“ (koordinátor kampane) a plánu v teréne (pracovníci, organizátori a spojenci atď.) a udržiavajte hybnú silu.<br>● Udržujte hustotu, mapovanie a vedenie.<br>● Pred začatím fázy 6 vyplňte a podajte správy | ● Pred začatím fázy 6 dokončite fázu 5.<br>● Začnite proces odovzdávania s divíziou (ak sa ešte nezačal) a poskytnite všetky informácie kolegovi z divízie.<br>● Uistite sa, že výbor je vyškolený a v spolupráci s oddelením identifikujte ďalšie potreby školení aktivistov.<br>● Informujte všetkých členov o víťazstvách.<br>● Udržujte alebo zabezpečte, aby boli vypracované alebo dokončené tieto dokumenty:<br>1. ESKALAČNÝ PLÁN (S ČASOVOU OSOU)<br>2. PLÁN KAMPANE ZHORA (koordinátor kampane)<br>3. PLÁN V TERÉNE (pracovníci, organizátori a spojenci).<br>4. HUSTOTA A VEDÚCI PREDSTAVITELIA A ROZVINUTÉ NÁRODNÉ ŠTRUKTÚRY.<br>5. PRIEMYSELNÁ AGENDA (prebiehajúca).<br>6. KOMUNIKAČNÁ ŠTRUKTÚRA A PLÁN.<br>7. UDRŽIAVAJTE HYBNÚ SILU.<br>● Zostavte a podajte správu |