

Limity a podmínky spolupráce UP se zaměstnavatelskými organizacemi

Jiří Winkler

Brno, Masarykova univerzita

2007



Podmínky spolupráce

- Cíle evropské politiky zaměstnanosti
- Cíle administrativní reformy VSZ
- Manažerský styl řízení v rámci VSZ
- Partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem
- Flexibilní organizační kultura na UP
- Tvorba nových pracovních míst – makroekonomické podmínky
- Kvalitní nabídka práce
- Zájem zaměstnavatelů spolupracovat s UP

Lisabonská strategie 1997

- inovace evropské sociální politiky
- Propojení ekonomických a sociálních cílů prostřednictvím trhu práce – sociální soudržnost, sociální inkluze a ekonomická konkurenceschopnost
- Vzdělávání a prostor pro rozvoj lidských zdrojů;
- Trh práce – zaměstnanost a zaměstnatelnost, strategie a mechanismy podpory nezaměstnaných a ekonomicky neaktivních;
- Sociální inkluze a rovné příležitosti pro znevýhodněné skupiny;
- Podnikání a posilování adaptability ekonomických subjektů – důraz na rozvoj lidských zdrojů u zaměstnavatelů a zaměstnanců.

Hlavní směry reformy VSZ v EU

Koncepce zpracovaná HES (Heads of employment services) 1999
7 priorit

- Nové služby pro klienty hledající práci
- **Nové služby pro zaměstnavatele.**
- Využívání pokroku v informačních technologiích (IT)
- **Přizpůsobení regionálním podmínkám**
- **Utváření smíšeného veřejného/soukromého trhu pro služby zaměstnanosti.**
- **Zavést nový "public management".**
- Přípravy na zavedení systému vyhledávání práce a nábory pracovních sil v měřítku celé Evropské unie. Rozvoj programu EURES.

Podmínky „Public Managementu“ v rámci VSZ v zemích EU

- Relativní autonomie VSZ vzhledem k vládní (ministerské) úrovni regulace
- Oslabení závaznosti a redukce počtu legislativních pravidel
- Silná organizační kultura orientovaná na podporu manažerského rozhodování.
- Jasně formulované cíle, které mohou být operacionalizovány, kvantifikovány a později měřeny.
- Aplikace vhodné teorie působení služeb zaměstnanosti na trhu práce.
- Odborné vyhodnocení výkonu a zabezpečení monitoringu služeb.
- Soudržnosti cílů a činností SSZ a úřadů práce v národním měřítku. Otázka integrace politiky.

Kritéria úspěšnosti mezisektorového partnerství na TP

➤ **Strukturální podmínky:**

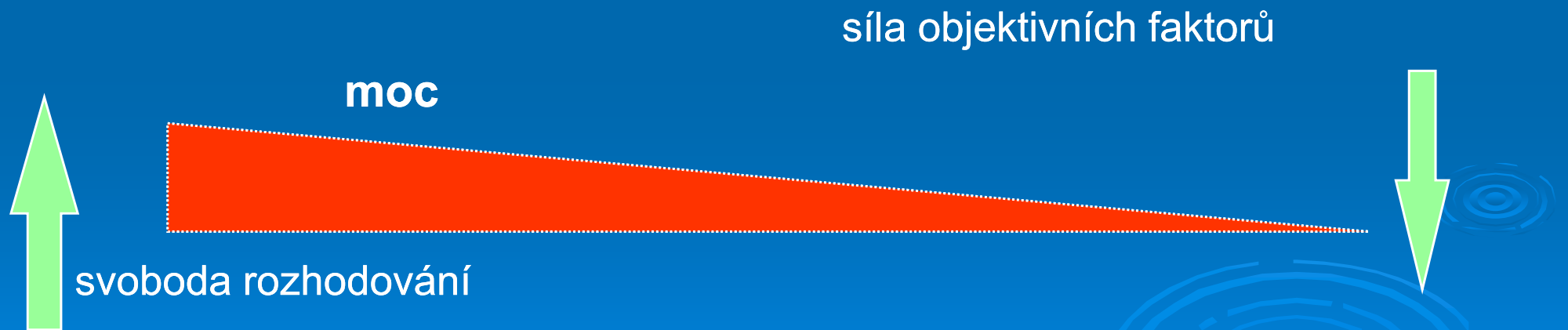
- **Koheze cílů organizací.**
- **Vzájemná závislost**

➤ **Programové podmínky:**

- **Komunikace mezi sektory.**
- **Vzájemná důvěra.**
- **Formulace cílů a strategií.**
- **Jednoznačnost a přijatelnost rozdělení finančních nákladů a rozhodovacích pravomocí**
- **Fázování projektu.**
- **Pravidla řešení konfliktů.**
- **Legálnost postupů.**
- **Podpora a obrana zájmů třetích stran.**
- **Jednotná „tržně manažerská“ organizační pravidla**
- **Adekvátní podpora vedoucích týmu**
- **Kontrola výsledků projektu partnerství.**
- **Kritéria a ukazatele hodnocení úspěšnosti programu.**

Rozvoj manažerského stylu řízení

- Moc manažera je míra vlivu jeho rozhodnutí na běh událostí v organizaci.
- Míra vlivu manažera v organizaci je proměnlivá. Závisí na objektivních faktorech, které omezují svobodu jeho rozhodnutí.
- Všemocný a symbolický manažer - dva krajní přístupy k hodnocení jeho významu v organizaci. Skutečnost je někde uprostřed.



Omezující faktory:

➤ Organizační pravidla (kultura)

Je to souhrn široce sdílených významů jimiž organizace určuje svým členům jak se mají chovat a zaměstnanci se podle těchto vzorů chování řídí. Organizační kultura je **silná** či **slabá**.

➤ Vnější prostředí organizace

Tvoří ho vnější instituce a síly, které potenciálně nebo aktuálně ovlivňují průběh činnosti organizace. Vnější prostředí rozlišujeme podle míry komplexnosti a dynamičnosti na **spíše určité** nebo **spíše neurčité**.



Měření organizační kultury na UP

- A1. Míra identifikace pracovníků s organizací**
- A2. Identifikace pracovníků s profesní kvalifikací**
- B. Význam skupinové spolupráce v organizaci**
- C. Ohled na pracovníky při rozhodování**
- D. Způsob zapojení pracovníků do kontrolní činnosti**
- E. Ochota a tolerance vstupovat do pracovního rizika**
- F. Tolerance ke změnám uvnitř organizace**
- G. Míra přehlednosti formálních i neformálních norem pracovního chování**
- H. Charakter užívaných pracovních norem a kritérií
(orientace na plnění cílů versus postupů k jejich dosažení)**
- I. Míra otevřenosti organizace vůči vnějšímu prostředí**

Mechanický typ organizační kultury

Spíše úřední

- Zaměstnanci se ztotožňují spíše s organizací.
- Práce je realizována spíše jedinci.
- Komunikace mezi vedoucím a podřízenými
- Kontrolní pravomoci jsou v rukou vedoucích pracovníků

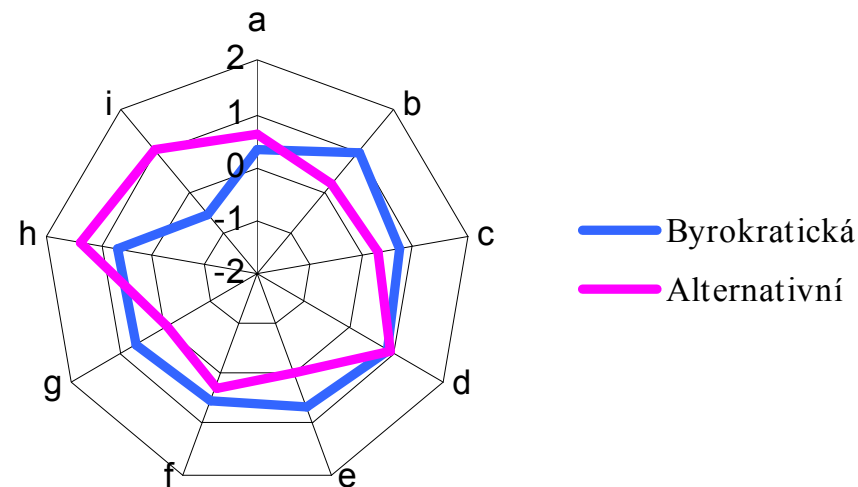
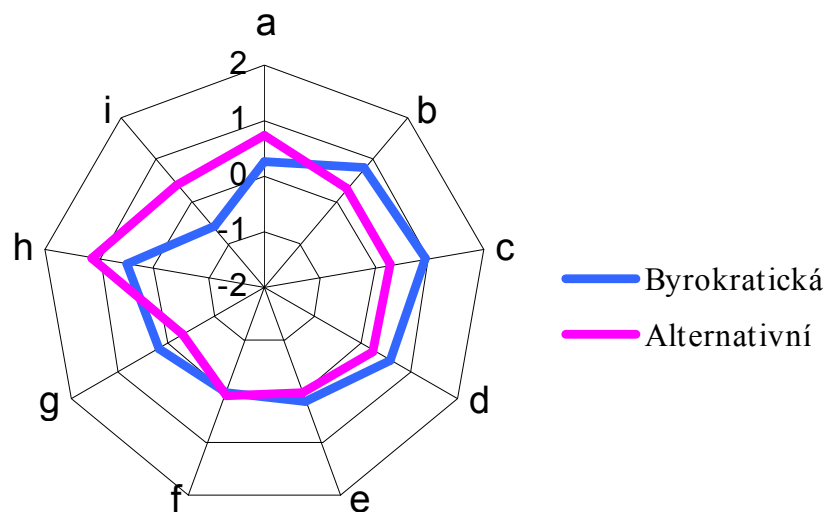
- Zaměstnanci nemají tendenci vstupovat do neověřených a rizikových pracovních postupů.
- Standardní a neměnný pracovní postup.
- Odpor k pracovním změnám
- Tendence k potírání konfliktů.

- Důraz na dodržování pracovních norem. Jasná formulace norem.
- Uzavřenost vnějšímu prostředí.
- Malý ohled na osobní zvláštnosti jednotlivých pracovníků.

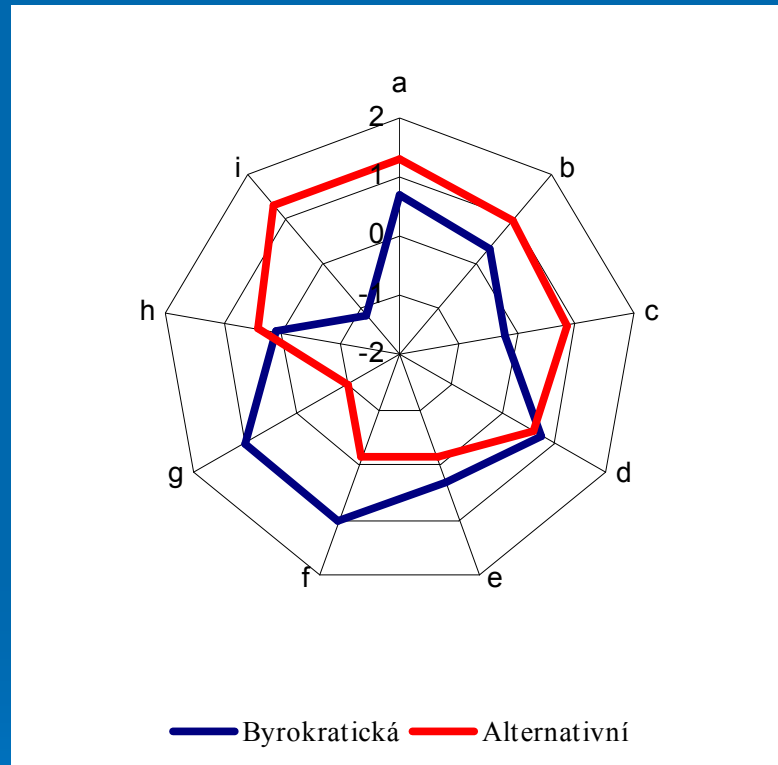
Flexibilní typ organizační kultury

- **Profesní specializace**
- Práce je rozdělována a organizována **týmově**.
- Horizontální komunikace. .
- Jistý díl kontrolních pravomocí **zůstává na výkonných** pracovnících. Pravidla sebekontroly.
- **Tolerance k rizikovým postupům.**
- Pracovní **konflikty**, projevují sebekritiku a udělují kritiku svým spolupracovníkům.
- Ochota **přijímat změny** v organizaci
- **Důležitější jsou cíle než normy činnosti**
- **Otevřenost** vnějším požadavkům klientů
- Ochota inovovat pracovní postupy
- Vedoucí pracovníci berou v úvahu osobní **vlastnosti pracovníků**

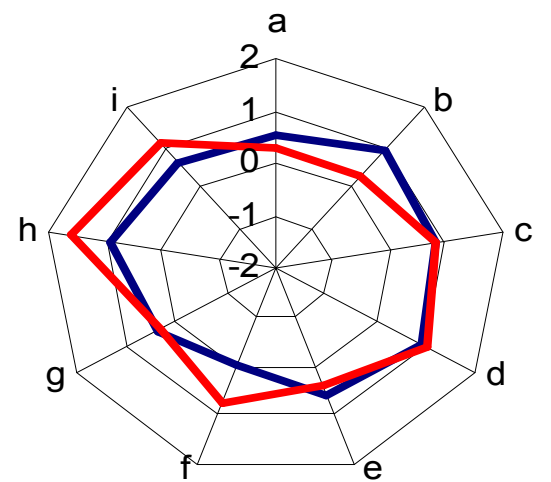
Gr a f 1 Organizační kultura úřadu práce „A“ a „B“



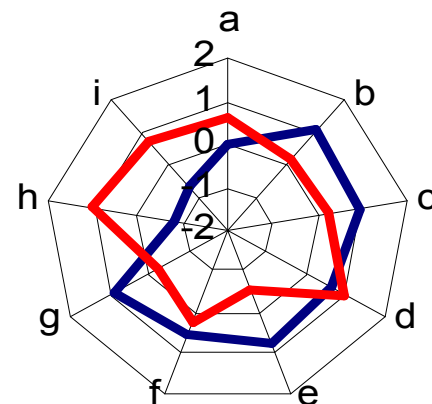
Organizační kultura vedoucích pracovníků Úřadu práce „C“



Rozdíl mezi odborem poradenství a odborem hmotného zabezpečení na UP „B“



— Byrokratická — Alternativní



— Byrokratická
— Alternativní