



Spolufinancováno
Evropskou unií

Inovační doporučení pro český sociální dialog. Dobrá praxe ze zahraničí.

Tento dokument vznikl na základě přímých zkušeností účastníků zahraničních cest v rámci projektu ESF „Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst“, Registrační číslo CZ.03.01.03/00/22_001/0000084, který je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost plus a státního rozpočtu ČR.

© Českomoravská konfederace odborových svazů, 2025
www.cmkos.cz

Obsah

Inovační doporučení Německo: Vzdělávání	3
Inovační doporučení Slovensko: Spolupráce	5
Inovační doporučení Irsko: Kampaně a diseminace	7
Inovační doporučení Slovinsko: Poradenství.....	9
Inovační doporučení Norsko: Adaptace.....	11
Inovační doporučení Maďarsko: Odborné vzdělávání.....	13

Inovační doporučení Německo: Vzdělávání

Studijní cesta do Německa v září 2023 umožnila získání detailních informací o vzdělávání v IGM Německo (IG Metal – OS Metal) tj. jak se německý odborový svaz systematicky věnuje vzdělávání, systému povolání a z toho vyplývající potřebné kvalifikace.

V současnosti dochází k tomu, že mnohé kvalifikace zanikají a nové vznikají. IGM působí v 7 spolkových zemích. Působení odborů se v zemích liší, z důvodů odlišné historie a priorit. Například v Bavorsku existuje zemská smlouva o kvalifikacích. Jde tedy o právo požádat o vzdělání, nejde o přímé právo na vzdělávání, není možné se obrátit na soud a práva se domáhat. Odbory působí v oblasti vzdělávání jak na národní (politické) úrovni, tak i na sektorové, kde se vyjednává se zaměstnavateli. U odborné kvalifikace zaměstnavatelé hradí náklady a poskytují kompenzaci za ztrátu příjmu.

Dobrá praxe v zahraničí:

- **Systém mentorů pro další vzdělávání ve firmách**

V Německu vznikl projekt školení mentorů z řad odborových zástupců a členů podnikových rad. Mentoři mapují kvalifikační potřeby, pomáhají zaměstnancům s orientací ve vzdělávacích možnostech a propojují zaměstnance s nabídkou školení pro další vzdělávání. Slouží jako prostředníci mezi firmami, úřady práce a zaměstnanci. Významně podporují vzdělávací strategii firmy. Klíčová role: odbory zajišťují školení mentorů, přebírají roli v rozvoji kvalifikací a aktivně přispívají k modernizaci pracovních kompetencí.

- **Národní strategie dalšího vzdělávání**

Německá National Skills Strategy (2019) představuje dlouhodobý rámec, jehož cílem je vytvořit „novou kulturu dovedností“ prostřednictvím systematického, dostupného a kvalitního celoživotního vzdělávání. Strategie propojuje stát, zaměstnavatele, odbory a vzdělávací instituce.

Zaměřuje se na:

- zvýšení účasti nízkokvalifikovaných a ohrožených skupin,
- posílení digitálních a základních dovedností,
- transparentnost nabídky a poradenství,
- vytváření sektorových a podnikových strategií.

Role odborů: jsou klíčovým aktérem strategie – podílejí se na tvorbě a aktualizaci politik (např. podpora mentorů, projekt Mento, BasisKomPlus), strategickém vyjednávání se zaměstnavateli o vzdělávacích právech a nástrojích, přenosu potřeb pracovníků do systémových opatření (např. skrze „Transformační atlas“ IG Metall).

- **Sociální partnerství ve vzdělávání v sektorech**

V odvětvích jako chemie a energetika existuje hluboké propojení odborů, zaměstnavatelů a státu. Společně provozují vzdělávací instituce (např. institut QFC) a realizují sektorové vzdělávací programy zaměřené i na nízkokvalifikované pracovníky. Klíčová role: odbory hrají aktivní roli nejen jako zástupce zaměstnanců, ale i jako spolutvůrce odborného obsahu a vzdělávacích projektů.

Možnosti přenosu do českého prostředí:

- **Zřízení systému podnikových mentorů pod odbory**

Zavedení pozice vzdělávacích mentorů i v českých firmách, ideálně vycházejících z odborového prostředí. Tito mentoři by mohli poskytovat poradenství, mapovat potřeby firem a zaměstnanců a pomáhat s přípravou školení. Role odborů: školení, koordinace a zastřešení sítě mentorů, spolupráce s personálním oddělením firem a úřady práce a prosazování ukotvení podnikových mentorů do kolektivních smluv.

- **Spolupráce na tvorbě národní strategie vzdělávání dospělých**

Odbory v ČR by měly iniciovat vznik dlouhodobé strategie dalšího vzdělávání ve spolupráci se státem a zaměstnavateli, podobně jako v Německu s cílem ukotvit celoživotní učení jako běžnou součást pracovního života a zajistit přístup ke vzdělávání i pro nízkokvalifikované a starší pracovníky. Role odborů: zapojit se do vyjednávání podmínek (čas, finance, obsah), ovlivňovat směřování vzdělávací politiky a pomoci s rozvojem poradenství a mentoringu ve firmách. Být spolutvůrcem obsahu, garantem potřeb zaměstnanců, prostředníkem mezi firmami a vzdělavateli.

Krok správným směrem:

Jedním z kroků správným směrem bylo i vytvoření materiálu „[Návrh Koncepce dalšího vzdělávání z pohledu sociálních partnerů v České republice](#)“, který vznikl v rámci realizace projektu „Sociální dialog a Společnost 4.0“. Ten byl realizován Českomoravskou konfederací odborových svazů v partnerství se Svazem průmyslu a dopravy ČR v období 2019–2022. Jedním z cílů projektu bylo vnést do sociálního dialogu, a do české společnosti jako takové, přesvědčení o nutnosti a užitečnosti budovat učící se kulturu, založenou na systémové podpoře celoživotního učení, resp. dalšího profesního vzdělávání.

Inovační doporučení Slovensko: Spolupráce

Pracovní cesta do Bratislavy umožnila navázat odborný dialog s kolegy z Konfederace odborových svazů SR a výzkumníky z CELSI. Hlavním tématem byla kvalita a pokrytí kolektivního vyjednávání a využití výzkumných dat pro odborovou činnost. Cesta jasně ukázala, že **spolupráce** mezi odbory a výzkumným sektorem je klíčovým předpokladem pro efektivní adaptaci odborů na výzvy současného pracovního trhu.

Dobrá praxe v zahraničí:

- **Institucionalizovaný dialog mezi odbory a výzkumem**
Uspořádání společného kulatého stolu mezi ČMKOS, KOZ SR a CELSI vytvořilo prostor pro hlubší poznání potřeb obou prostředí. Pravidelné sdílení výzkumných výstupů a otevřenost odborových organizací vůči datům posilují vzájemnou důvěru a zvyšují relevanci výzkumu pro praxi.
- **Společné hledání odpovědí na evropské výzvy**
Diskuse o implementaci směrnice o přiměřených minimálních mzdách ukázala, že podobné problémy – nízké pokrytí kolektivním vyjednáváním a riziko pouze formálního naplňování – se týkají obou zemí. Spolupráce tak přináší možnost koordinovat pozice a společně formulovat návrhy, které mají větší váhu i na evropské úrovni.
- **Otevřená výměna projektových zkušeností**
Srovnání projektového řízení a interních procesů (např. využívání Power BI, digitální oběh faktur, práce s Visio) poskytlo inspiraci pro zlepšení efektivity v řízení projektů i v každodenní agendě.

Možnosti přenosu do českého prostředí:

- **Podpora spolupráce mezi odborovými svazy a výzkumníky jako nástroj pro inovaci**
Posílení systematické spolupráce mezi odborovými svazy a výzkumnými institucemi může přinést nová řešení pro stávající výzvy pracovního trhu a kolektivního vyjednávání.
- **Budování společného expertního prostoru mezi odbory a výzkumníky v regionu střední Evropy**
Vznik trvalých formátů spolupráce (např. tematické kulaté stoly, sdílené databáze, pracovní skupiny) může posílit hlas odborů a přispět k lepšímu prosazování zájmů pracujících na evropské scéně.

- **Rozvoj nástrojů a kompetencí podporujících efektivní spolupráci**
Investice do digitálních nástrojů, procesního řízení a datové analytiky může zásadně zlepšit schopnost odborových organizací navazovat smysluplné partnerství a reagovat na proměny pracovního prostředí.

Krok správným směrem:

Pozitivním příkladem uvádění zahraniční inspirace do praxe je spolupráce projektového oddělení ČMKOS a think-tanku České priority, která vedla k [pilotnímu ověření nových metod designu služeb v ZO Tesla Pardubice](#). Projekt přinesl konkrétní výsledky v oblasti designu služeb zaměřených na zahraniční pracovníky. Prostřednictvím empatického výzkumu, workshopů a prototypování vznikly návrhy nových služeb – od poradenství po praktickou pomoc při ubytování či řešení pracovních úrazů. Tato zkušenost ukazuje, že kombinace odborové praxe a výzkumného přístupu přináší efektivní řešení a posiluje schopnost odborů pružně reagovat na měnící se potřeby pracovníků.

Inovační doporučení Irsko: Kampaně a diseminace

V rámci pracovní cesty do Irska se čeští zástupci odborového hnutí seznámili s kampaní **Better in a Trade Union**, kterou realizuje irská odborová konfederace ICTU. Kampaň je moderním příkladem toho, jak lze inovativně a systematicky komunikovat přínosy odborů široké veřejnosti. Jedná se o inspirativní ukázkou, jak může kampaněmi a profesionální diseminací odborové hnutí zvyšovat svou viditelnost a důvěryhodnost.

Dobrá praxe v oblasti kampaní a diseminace:

- **Jednotná značka a sdílený vizuální jazyk napříč odbory**
Kampaň „Better in a Trade Union“ používá konzistentní vizuální styl s výraznou barvou, typografií a logotypem. Důležité je, že umožňuje **co-branding**, tedy zapojení jednotlivých odborových svazů bez ztráty jednotnosti sdělení.
- **Silná přítomnost na sociálních sítích a v digitálním prostoru**
Kampaň využívá vizuálně atraktivní šablony pro příspěvky, online bannery, digitální odznaky a autentické příběhy reálných odborářů (např. poštovního pracovníka, učitelky, zdravotní sestry). Obsah je snadné sdílet a motivuje k zapojení.
- **Napojení kampaně na konkrétní akce a období**
Diseminace není jednorázová, centrálním bodem je každoroční **Týden odborů (Trade Union Week)** zakončený Svátkem práce. Tím se zajišťuje cyklický rytmus, který propojuje kampaň s odborovou realitou a aktivitami na pracovištích.

Možnosti přenosu do českého prostředí:

- **Budování jednotné kampaně s možností zapojení různých svazů**
Vytvoření vizuální a obsahové šablony pro kampaň, do níž se mohou odbory zapojovat podle svých potřeb, může posílit koherenci a celonárodní dosah odborového sdělení.
- **Důraz na autentické příběhy a digitální komunikaci**
Sdílení osobních zkušeností členů odborů prostřednictvím videí, citací a fotografií přináší důvěryhodnost a blízkost.
- **Napojení kampaní na konkrétní období a aktivní přítomnost ve veřejném prostoru**
Strategické plánování kolem významných výročí může odborům pomoci lépe „načasovat“ viditelnost svých kampaní a maximalizovat jejich dopad.

Krok správným směrem:

Kampaň **Konec levné práce**, kterou ČMKOS zahájila již v roce 2015, představuje důležitý krok směrem k větší profesionalizaci a systematičnosti odborové **komunikační strategie a diseminace**. Podobně jako irská iniciativa Better in a Trade Union, i tato kampaň staví na silném a srozumitelném sdělení, které se stalo základem pro širší veřejnou diskusi o nízké ceně práce v Česku. ČMKOS díky ní úspěšně aktivizovala své členy a zviditelnila roli odborů ve společnosti. Kampaň se stala výrazným nástrojem pro posílení značky odborů a jejich přiblížení širší veřejnosti.

Inovační doporučení Slovinsko: Poradenství

V rámci pracovní cesty do Slovinska se uskutečnila návštěva organizace **Delavska svetovalnica** se sídlem v Lublani. Tato organizace poskytuje bezplatné pracovněprávní a sociálněprávní poradenství zaměstnancům, jejichž postavení na trhu práce je znevýhodněné – včetně osob s nízkou právní gramotností nebo pracovníků-migrantů. Zkušenost ukázala, jak důležité je mít **dostupné a prakticky zaměřené poradenství**, které propojuje každodenní potřeby klientů s širším úsilím o systémové změny.

Dobrá praxe v oblasti poradenství:

- **Pracovněprávní poradenství**

Delavska svetovalnica nabízí každodenní poradenskou činnost zaměřenou na individuální pracovní spory – včetně nevyplacených mezd, výpovědí, pracovních smluv a diskriminace. Poradna je dostupná všem, bez ohledu na původ nebo právní postavení, a je schopna pružně reagovat na konkrétní potřeby klientů.

- **Právní doprovod a podpora při řešení konkrétních případů**

Součástí služeb není jen rada, ale i praktická pomoc: komunikace se zaměstnavatelem, sepsání stížností, podání na inspekci práce nebo zprostředkování právního zastoupení. Tento model je velmi účinný i pro pracovníky ze zahraničí, kteří často čelí složitějším administrativním bariérám.

- **Společenský přesah poradenství**

Kromě individuální podpory vyvíjí Delavska svetovalnica i veřejnou osvětu, podílí se na analýzách pracovního práva a upozorňuje na strukturální nedostatky systému.

Možnosti přenosu do českého prostředí:

- **Stabilní a profesionální poradenské služby jako součást odborové strategie**

Rozvoj nebo posílení odborného celoživotního poradenství v rámci odborových svazů může zásadně přispět k větší důvěře členů a veřejnosti v odbory jako instituci, která se skutečně zastává pracujících.

- **Lepší provázanost mezi poradci, právníky a institucemi ochrany práce**

Posílení spolupráce mezi poradenskými službami, inspekcí práce a dalšími aktéry může zvýšit účinnost při řešení pracovněprávních sporů a zároveň snížit zátěž jednotlivých institucí.

- **Zaměření na osvětu a prevenci jako součást poradenské agendy**

Vytváření srozumitelných informačních materiálů, školení a kampaní může napomoci tomu, aby pracovníci – včetně těch z ciziny – znali svá práva dříve, než dojde k jejich porušení.

Krok správným směrem:

V rámci ČMKOS vzniká systém celoživotního poradenství. Nový systém představuje pozitivní trend, který reaguje na rostoucí potřeby pracovníků. Poradci se školí za pomoci nástěnky [Padlet](#) a začínají poskytovat individuální podporu svým klientům nejen při změně zaměstnání, ale i při zvyšování kvalifikace či orientaci na trhu práce. Tento přístup se přibližuje modelu Delavské svetovalnice, kde je důraz kladen na přístupnost, důvěru a konkrétní pomoc jako klíčové prvky účinného poradenství.

Inovační doporučení Norsko: Adaptace

Studijní cesta do Norska v březnu 2025 umožnila hlubší vhled do toho, jak se norská odborová konfederace LO Norge systematicky věnuje zapojení mladých lidí, přechodu na digitální nástroje a moderní komunikaci se členy. Klíčovým tématem bylo zkoumání způsobů, jak norské odbory přistupují k **adaptaci** své činnosti – jak na potřeby mladých, tak na technologické změny – a jak tuto adaptaci ukotvují v každodenní praxi i v dlouhodobých strategiích.

Dobrá praxe v zahraničí:

- **Proaktivní práce s mládeží jako forma adaptace odborového hnutí**
LO pracuje s mladými členy do 35 let v rámci specifických struktur s vlastním mandátem a rozpočtem. Díky tomuto přístupu odbory pružně reagují na měnící se očekávání mladší generace a budují dlouhodobou loajalitu.
- **Letní terénní kampaně jako nástroj šíření informací a adaptace komunikace**
Letní patrola LO je příkladem, jak lze přizpůsobit formu odborové práce mladým lidem a jejich pracovním zkušenostem. Důraz je kladen na dialog a prevenci, nikoli na konfrontaci.
- **Postupná digitalizace jako promyšlená adaptace na nové technologie**
LO zavádí nové digitální nástroje krok za krokem, s ohledem na ochranu dat a uživatelskou přívětivost. Adaptace na digitální prostředí je řízena systematicky – s důrazem na podporu funkcionářů a transparentní využití dat.

Možnosti přenosu do českého prostředí:

- **Posílení schopnosti odborů adaptovat se na potřeby mladých členů**
Vytváření flexibilních a otevřených forem zapojení mladé generace může podpořit generační obnovu a zvýšit atraktivitu členství.
- **Rozvoj přístupů, které umožní odborům lépe reagovat na proměny trhu práce**
Aktivní sběr zkušeností mladých pracovníků v terénu může sloužit jako inspirace pro formování odborových priorit v Česku.
- **Postupná adaptace digitálních nástrojů s ohledem na uživatele a ochranu dat**
Digitalizace by měla být chápána jako dlouhodobý proces přizpůsobení, nikoli nárazová změna. Důraz na jednoduchost, bezpečnost a transparentnost může odborům pomoci lépe zvládnout technologický přechod.

Krok správným směrem:

Webová platforma **Člověk a svět práce** představuje důležitý posun směrem k systematické **adaptaci** tématu odborů a sociálního dialogu do středoškolského vzdělávání. Podobně jako v Norsku, kde je odborová tematika přirozenou součástí občanského vzdělávání, i v českém prostředí vznikají konkrétní nástroje pro výuku – včetně podkladových materiálů, hodinových plánů a pilotních lekcí. Projekt reaguje na potřebu přiblížit roli odborů mladé generaci srozumitelným způsobem. Tímto směrem se daří nejen podporovat informovanost, ale i pěstovat respekt k hodnotám sociálního dialogu již od školních lavic.

Inovační doporučení Maďarsko: Odborné vzdělávání

V rámci pracovní cesty do Maďarska se čeští zástupci Svazu průmyslu a dopravy ČR seznámili s praktickými nástroji odborného vzdělávání, konkrétně v odvětví stavebnictví, kterou realizuje **Tudásépítő-Team Ágazati Képzőközpont Nonprofit Zrt.** přímo na stavbě bytového a administrativního komplexu.

Jednalo se o inspirativní pojetí studia praktické výuky pro studenty i dospělé v rámci rekvalifikace.

Dobrá praxe v oblasti vzdělávání:

- **Vše pod „jednou střechou“**

Vzdělávací zařízení má všechny odborné učebny, odborné dílny, trenažéry (jeřáb) a pracoviště praktické výuky soustředěny v jednom areálu, studenti se učí základní i specializované profese přímo na místě. Klíčová role: zaměstnavatel (příp. jejich sdružení) organizuje výuku na svých výukových pracovištích a následně i na konkrétních výrobních pracovištích, resp. zakázkách.

- **Cílená a centralizovaná propagace oboru**

Propagace oboru a cílená motivace žáků ke studiu probíhá přes tamní zaměstnavatelský svaz (Confederation of Hungarian Employers and Industrialists), v přímé spolupráci s odbornými školami a zaměstnavateli.
- využití všech dostupných prostředků pro informovanost odborné veřejnosti zabývající se vzděláváním mladých a dospělých se zájmem o stavebnictví. Klíčová role: zaměstnavatelská střešní organizace centralizuje aktivity směřující k propagaci oboru. Může tak lépe zasáhnout veřejnost i komunikační média při zvyšování povědomí a zájmu o konkrétní obor, než by to dokázaly samostatně škola a firmy.

- **Certifikace a plnohodnotné uznání vzdělání**

Uvedený vzdělávací institut vydává absolventům profesní certifikát s možností okamžitého poskytnutí zaměstnání u spolupracující stavební firmy. Absolvent má tedy záruku přímého uplatnění po ukončení vzdělávání. Klíčová role: profesní certifikát garantovaný zaměstnavatelským sdružením umožňuje přímé uplatnění absolventa ve spolupracujících nebo dalších firmách v daném oboru.

Možnosti přenosu do českého prostředí:

- **Rozvoj vzdělávacích center s širokou nabídkou oborů/specializací**

Rozvoj nabídky a vytváření nových vzdělávacích center odborné přípravy, zřizovaných zaměstnavateli nebo jejich sdruženími, využití možnosti duálního

vzdělávání při nabídce cíleného praktického vzdělávání v daném oboru, široká nabídka specializací vzhledem k centralizaci výuky. Role zaměstnavatelů: prosazení principů duálního vzdělávání do zákona, podněcování vzniku vzdělávacích center, certifikace pracovišť pro duální vzdělávání, nabízení pracovišť i pro další profesní vzdělávání zaměstnanců v oboru.

- **Větší propagace odborného vzdělávání s důrazem na aktuálnost nedostatkových kvalifikovaných pozic**

Vytvoření centralizovaného systému propagace oborů přes jejich zaměstnavatelské asociace (i ve spolupráci s odborovými svazy), lepší využití prostředků a cílenější marketing oboru zaměřený na žáky/rodiče a základní školy, větší mediální dosah, rychlá reakce na aktuální potřeby trhu práce. Role zaměstnavatelů: koordinace a sdružování prostředků/grantů, realizace programů a spolupráce s dalšími partnery, vyhodnocování výsledků a dopadů programů.

- **Certifikace institucí s ohledem na uznatelnost potvrzení o vzdělání včetně praxe**

Vytvoření systému certifikovaných odborných pracovišť fungujících v systému duálního vzdělávání, propojení odborné výuky s možností získání certifikátu kvalifikace (Národní soustavy kvalifikací), úpravy rámcových vzdělávacích programů tak, aby zahrnovaly i přípravu na získání certifikátu kvalifikace. Role zaměstnavatelů: podněcování vzniku firemních pracovišť, jejich certifikace, zapojení do úprav Rámcových vzdělávacích programu (spolu se zástupci odborů), přímé zapojení do aktualizace a rozvoje Národní soustavy kvalifikací.

Krok správným směrem:

Dlouhodobé úsilí Svazu průmyslu a dopravy ve spolupráci s Hospodářskou komorou a s podporou Českomoravské konfederace odborových svazů na vytvoření (dobrovolného) duálního systému vzdělávání v ČR podle vzorů z Německa, Rakouska a Slovenska. Po pilotáži na 34 partnerstvích škol a firem (2017–2022) byly předány výsledky, metodiky a návrhy legislativní úpravy na MŠMT. V současné době je v Parlamentu ČR schvalována novela, která umožní duální vzdělávání (s určitými úpravami) pro firmy a školy s předpokládanou účinností od roku 2026.