

PRAKTICKÁ PŘÍRUČKA

JAK ZAPOJIT ODBORY
DO ROZVOJE ZÁKLADNÍCH DOVEDNOSTÍ
U NÍZKOKVALIFIKOVANÝCH PRACOVNÍKŮ

Manuál pro kolektivní vyjednávání
na podnikové úrovni k tématu
základních dovedností

–

Podpora rozvoje základních dovedností
(nízkokvalifikovaných) zaměstnanců



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Tato příručka vznikla 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
Politických vězňů 1419/11, 110 00 Praha 1

2025

The bottom of the page features a decorative graphic consisting of several thin, dark lines that meander across the space, creating a sense of movement and depth. The lines vary in thickness and direction, some curving upwards and others downwards, set against the solid light orange background.

Obsah

I.	Úvod – Proč by se odbory měly věnovat rozvoji základních dovedností	1
II.	Definice základních dovedností – Čtenářská, matematická a digitální gramotnost	2
III.	Screening – Jak rozpoznat problémy v základních dovednostech	4
IV.	Motivace zaměstnavatelů i zaměstnanců	9
V.	Příklady dobré praxe – Reálné přístupy k rozvoji základních dovedností	13
VI.	Osvědčené metody vzdělávání na pracovišti	19
VII.	Doporučení, jak efektivně jednat se zaměstnavateli	22

I. Úvod

Proč by se odbory měly věnovat rozvoji základních dovedností

Zaměstnanci s nízkou úrovní dovedností tvoří významnou část pracovního trhu, ale zároveň čelí výzvě, pokud jde o dostupnost vyššího vzdělání nebo profesní rozvoj. Základní dovednosti, jako je čtení, psaní, matematika a digitální gramotnost, jsou klíčové nejen pro efektivní vykonávání práce, ale také pro zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce a pro rozvoj kariéry pracovníků. Na základě šetření PIAAC z let 2022 až 2023 se přibližně čtvrtina českých dospělých (24 %) potýká s velmi nízkými základními dovednostmi, mezi vyučenými jsou to dva lidé z pěti (40 %).

Odbory mají v tomto procesu důležitou roli, protože mohou zastupovat zájmy pracovníků, vyjednávat podmínky pro jejich vzdělávání a pomáhat jim v získávání těchto klíčových dovedností. Zapojením do tohoto procesu odbory nejen zlepšují pracovní podmínky, ale také přispívají k dlouhodobému rozvoji pracovní síly v daném sektoru.

Proč je důležité se zaměřit na základní dovednosti?

Základní dovednosti, jako je čtení, psaní, matematika a digitální gramotnost, jsou nezbytné pro:

- **zajištění pracovního místa:** lidé s vyššími dovednostmi mají větší šanci na stabilní zaměstnání.
- **zvýšení produktivity:** pracovníci, kteří mají silné základy v těchto oblastech, jsou produktivnější a efektivnější.
- **možnosti kariérního růstu:** základní dovednosti umožňují pracovníkům posouvat se k lepším pracovním pozicím.
- **zajištění rovnosti:** pomocí zlepšení dovedností u nízkokvalifikovaných pracovníků lze bojovat proti sociálním a ekonomickým nerovnostem.

II.

Definice základních dovedností čtenářská, matematická a digitální gramotnost

Základní dovednosti jsou schopnosti, které jsou nezbytné pro efektivní fungování v moderním pracovním prostředí. Patří sem:

1. Čtenářská gramotnost

Schopnost číst, správně interpretovat a používat texty. To zahrnuje **porozumění textu**, tedy schopnost rozumět pracovním dokumentům, směrnicím nebo bezpečnostním pokynům a **schopnost komunikace**, kam lze zařadit například dovednost psaní e-mailů, zpráv, a dalších pracovních dokumentů.

Problém

Zaměstnanci, kteří mají slabé čtenářské dovednosti, mohou např.:

- mít potíže chápat důležité pracovní instrukce, z čehož pramení chyby a nižší bezpečnost práce.
- mít problémy s komunikací na pracovišti (např. s e-maily od nadřízených).
- mít omezený přístup k dalšímu vzdělávání (protože nedokážou číst učební materiály).

Řešení

Odbory mohou **prosazovat školení**, která pomohou zaměstnancům se čtením pracovních dokumentů, porozuměním smluv nebo i s každodenní komunikací.

2. Matematická gramotnost

Základní matematické dovednosti, které zahrnují schopnost **pracovat s čísly a daty**, sčítání, odečítání, procenta, práce s měnami, vypočítat mzdu, spočítat množství materiálu nebo porozumět jednoduchým grafům a tabulkám.

Problém

Slabá matematická gramotnost znamená:

- chyby při práci s měřeními a kalkulacemi (např. ve výrobě nebo skladování).
- nejasnosti ve výplatní pásce (zaměstnanci si nedokážou ověřit, zda dostali správnou mzdu).
- nízké sebevědomí při práci s čísly, což omezuje další profesní růst.

Řešení

Odbory mohou vyjednat **kurzy praktické matematiky přímo na pracovišti**, zaměřené na potřeby konkrétních zaměstnanců (např. práce s jednotkami, výpočty mezd, čtení tabulek).

3. Digitální gramotnost

Schopnost **pracovat s počítačem, tabletem nebo chytrým telefonem** – ovládat e-mail, používat firemní systémy, vyhledávat informace nebo pracovat s online formuláři, ale také uživatelská bezpečnost na internetu (např. z hlediska ochrany osobních údajů) nebo bezpečnost při online komunikaci.

Problém

Zaměstnanci s nízkými digitálními dovednostmi např.:

- neumí pracovat s elektronickými docházkovými systémy, výplatními páskami nebo firemními aplikacemi.
- mají problém s online komunikací s nadřízenými nebo kolegy.
- nemohou se plně zapojit do vzdělávacích programů, které často probíhají online formou.

Řešení

Odbory mohou požadovat **školení základních digitálních dovedností**, například jak používat e-maily a jednoduché firemní aplikace nebo jak se přihlásit do online výplatního systému kde se vzdělávat či získávat informace o svých právech přes internet.

III.

Screening

Jak rozpoznat problémy v základních dovednostech

1. Jak poznat, že má někdo problémy se čtením a porozuměním textu?

Dospělí s nízkou úrovní čtenářských dovedností často nemají dokončené základní nebo střední vzdělání. Čím déle člověk studuje, tím lepší obvykle jeho čtenářské dovednosti jsou. Problémy se čtením ale mohou mít i lidé s nerozpoznanými poruchami učení.

Jak si všimnout potíží?

Často na první pohled nepoznáte, že má někdo problém se čtením. Lidé se za to totiž mohou stydět nebo si ani neuvědomují, že vůbec nějaké potíže mají. První signály se ale mohou objevit v různých situacích, například když:

- nepochopí e-mail s informacemi o schůzce (kdy a kam mají přijít, co si vzít sebou);
- nezvládnou vyplnit formulář, žádost nebo dotazník;
- používají jednoduchou slovní zásobu a mají potíže s vyjadřováním;
- při čtení očima nepřejíždějí po textu nebo mají velmi nečitelný rukopis.

Co může pomoci zjistit úroveň čtenářských dovedností?

Osobní dotazník

Pokud je to možné, můžete dát zaměstnanci krátký dotazník, například před nástupem do práce. To může pomoci odhalit první náznaky potíží. Někteří lidé se mohou snažit vyplnění vyhnout, například s výmluvami jako:

„Zapomněl jsem si brýle.“

„Bolí mě ruka.“

„Vyplním to raději doma.“

Pokud si všimnete takového chování, je dobré si s ním o tom nenásilně promluvit a ověřit si, zda nemá problémy se čtením.

Neformální rozhovor

Při osobním kontaktu si můžete všimnout, jak člověk komunikuje:

- jestli se vyjadřuje stručně a jednoduše.
- zda si není jistý při odpovědích.
- jestli reaguje nesměle nebo se vyhýbá pohledu na text.

Jak citlivě otevřít téma čtenářských dovedností?

Pokud zjistíte, že má klient potíže se čtením, můžete se ho na to opatrně zeptat.

Například:

„Vidím, že vám dělá dotazník potíže, podíváme se na to spolu?“

„Je pro vás složité porozumět dopisům z úřadu?“

Jak motivovat ke zlepšení?

Lidé si často nechtějí připustit, že mají problém, nebo nevědí, proč by se měli zlepšovat. Můžete se jim pokusit vysvětlit, že lepší čtenářské dovednosti jim usnadní život – například když budou chtít žádat o práci, vyplnit důležitý formulář nebo si přečíst smlouvu.

Pokud pozitivní motivace nepomůže, můžete také zmínit, že slabé čtenářské dovednosti mohou člověku bránit v některých životních možnostech, například v kariérním postupu.

Podpora a nabídka pomoci

Pokud se klient stydí, můžete ho podpořit tím, že mu řeknete:

„Nejste v tom sám, podobné potíže má hodně lidí.“

„Nikdy není pozdě se učit a zlepšit se.“

„Existují možnosti, jak vám s tím pomoci, rád/a vám poradím.“

Důležité je také propojit klientův problém se situací, kterou právě řeší – například pokud má dluhy, vysvětlit mu, že porozumění smlouvám mu pomůže lépe spravovat své finance. Čím lépe pochopíme, kde jsou jeho slabá místa, tím lépe mu můžeme pomoci zlepšit se a usnadnit mu život.

Podobný proces může být nastaven i při zjišťování problémů s matematickou a digitální gramotností, v ideálním případě jako kombinace všech tří gramotností.

2. Jak rozpoznat potíže s matematickou gramotností?

Matematická gramotnost zahrnuje nejen počítání, ale i porozumění číslům, procentům, časovým údajům nebo financím. Nízká úroveň může ovlivnit profesní i běžný život, například při plánování rozpočtu nebo čtení účtů.

Signály problémů:

- vyhýbání se počítání („Nejsem na čísla.“)
- potíže se základními operacemi a matematickými pojmy
- neorientování se v čase, měnách, měrných jednotkách
- chyby při vyplňování číselných údajů

Jak testovat úroveň?

- **Neformální rozhovor:** otázky typu „Kolik měří cesta do práce?“ nebo „Kolik ušetříte při 25% slevě?“ odhalí nejistotu.
- **Praktické úkoly:** jednoduché výpočty, např. „Kolik zbude z 500 Kč po nákupu za 320 Kč?“
- **Pozorování při práci s dokumenty:** problémy s vyplňováním číselných údajů.
- **Finanční gramotnost:** otázky týkající se rozpočtu, úroků, slev.

Jak pomoci?

- **Vizuální pomůcky** (tabulky, grafy)
- **Praktické příklady** z běžného života
- **Používání kalkulaček a aplikací**
- **Kurzy finanční a matematické gramotnosti**

3. Jak rozpoznat potíže s digitální gramotností?

Digitální gramotnost znamená schopnost efektivně pracovat s technologiemi – internetem, e-mailem či základní kybernetickou bezpečností. Je klíčová pro práci i každodenní fungování v běžném životě.

Signály problémů:

- vyhýbání se technologiím („Počítače nejsou pro mě.“)
- potíže s ovládáním myši, klávesnice, dotykové obrazovky
- nejistota při používání internetu a online služeb
- neschopnost pracovat s e-mailem nebo online formuláři
- slabé povědomí o kybernetické bezpečnosti

Jak testovat úroveň?

- **Neformální rozhovor:** např. „*Jak vyhledáváte informace online?*“ nebo „*Používáte běžně e-mail?*“ odhalí nejistotu.
- **Praktické úkoly:** vyhledání informace na internetu, poslání e-mailu s přílohou.
- **Pozorování při práci s technologiemi:** jak jistě klient ovládá zařízení, přihlašuje se do účtů, reaguje na chyby.
- **Bezpečnost na internetu:** otázky o heslech, rozpoznání podvodných zpráv.

Jak pomoci?

- **Trpělivé vedení krok za krokem**
- **Praktická cvičení** (vyhledávání, e-mail, online platby)
- **Vysvětlení základů kybernetické bezpečnosti**
- **Doporučení vzdělávacích kurzů a návodů**

Matematická i digitální gramotnost jsou klíčové pro pracovní i osobní život. Lidé s potížemi často svou slabinu skrývají. Citlivý přístup a praktická podpora mohou výrazně pomoci k jejich zlepšení a vyššímu sebevědomí.

Kdo by měl provádět screening základních dovedností na pracovišti?

Externí odborníci (ideální varianta)

Specializované vzdělávací organizace nebo nezávislí odborníci na gramotnost a vzdělávání dospělých. Výhodou je nezávislost a anonymita, zaměstnanci se cítí bezpečněji a méně ohroženi. Mohou navrhnout efektivní školení na míru konkrétním pracovním potřebám.

HR oddělení nebo interní školitelé

Lidé z personálního oddělení mohou použít jednoduché testy nebo rozhovory. Výhodou může být přímý kontakt s vedením a tím rychlejší zavedení podpory, ale nevýhodou může být, že se zaměstnanci mohou bát přiznat problémy, pokud testy dělá někdo z firmy.

Odbory nebo zaměstnanecké rady

Mohou pomoci zprostředkovat anonymní testování nebo vyjednat externí screening a mohou reprezentovat zájmy zaměstnanců a zajistit, že se výsledky nebudou používat proti nim (např. k propouštění).

Nadřízení a mistři (vhodné pro neformální zpětnou vazbu)

Mohou identifikovat problémy na základě každodenní práce (např. opakované chyby, nepochopení instrukcí). Výhodou je praktický přístup – vidí, kdo potřebuje pomoc. Nevýhodou můžou být předsudky nebo nezkušenost s identifikací těchto problémů.

Jak to dělat citlivě a efektivně?

- **Dobrovolnost a anonymita:** zaměstnanci by měli mít možnost účastnit se bez obav.
- **Jasný cíl:** vysvětlit, že nejde o „testování inteligence“, ale o pomoc při vzdělávání.
- **Zapojení odborů a nezávislých organizací:** zvýší důvěru mezi zaměstnanci.
- **Praktické úkoly místo testů:** např. čtení pracovních pokynů, výpočet mezd, práce s počítačem – tyto aktivity jsou vhodnější než obvyklé školní testy.

Co se screeningem dál?

Výsledky by měly sloužit **k nabídce podpory a školení**, nikoli k sankcím. Zaměstnanci by měli mít **možnost se rozhodnout, zda se chtějí vzdělávat**. Firmy by měly **investovat do následné podpory a školení**, nejen do „testování problémů“.

Nejlepší variantou je externí a anonymní screening, který je podpořen odbory a HR oddělením. Klíčové je, aby zaměstnanci chápali, že nejde o hodnocení jejich schopností, ale o možnost získat podporu v práci.

IV.

Motivace zaměstnavatelů i zaměstnanců

Motivace zaměstnavatelů

Zaměstnavatelé mohou mít různé důvody pro podporu rozvoje základních dovedností u pracovníků:

- **Zvýšení produktivity:** zaměstnanci s lepšími dovednostmi vykonávají svou práci efektivněji.
- **Snížení chybovosti:** lepší gramotnost vede k menší chybovosti v práci, což přináší výhody i firmě.
- **Vylepšení image firmy:** zaměstnavatelé, kteří podporují vzdělávání, získávají lepší pověst, což přitahuje kvalitní pracovníky.

Co pro to můžu udělat?

1. Ukázat konkrétní přínosy pro firmu

- **Vyšší produktivita:** zaměstnanci, kteří lépe rozumějí pracovním pokynům a umí pracovat s technologiemi, jsou efektivnější a dělají méně chyb.
- **Méně výrobních chyb:** správné pochopení pracovních instrukcí a přesnější zadávání dat snižuje náklady na opravy a reklamace.
- **Nižší fluktuace a vyšší loajalita:** zaměstnanci oceňují, když se do nich investuje, a jsou méně náchylní k odchodu.
- **Snazší adaptace na technologické změny:** digitalizace postupuje rychle, firmy s připravenými zaměstnanci se přizpůsobí lépe.

2. Nabídnout levná a praktická řešení

- **Školení přímo na pracovišti:** krátké a praktické kurzy zaměřené na konkrétní pracovní úkony nezatěžují provoz firmy.

- **Využití zkušenějších kolegů:** zavedení mentorů z řad zaměstnanců snižuje náklady a zvyšuje důvěru v učení.
- **Digitální nástroje a microlearning:** krátká interaktivní videa nebo aplikace pro zlepšení dovedností v průběhu pracovního dne.

3. Přesvědčit zaměstnavatele pomocí čísel a dat

- **Příklady z jiných firem:** ukázat, jak podobná opatření pomohla jiným podnikům zvýšit efektivitu.
- **Výpočet návratnosti investice:** například „snazší práce s novým skladovým systémem snížila chybovost o 30 % a ušetřila podniku 120.000 Kč měsíčně“.

4. Navrhnout firmám podporu a financování

- **Využití státních a evropských dotací:** například EU často financuje projekty zaměřené na rozvoj základních dovedností pracovníků.
- **Spolupráce s odbornými školami a dalšími vzdělávacími a poradenskými institucemi:** firmy mohou získat školení na míru bez velkých investic.
- **Motivační programy pro zaměstnavatele:** ocenění za podporu zaměstnanců v oblasti vzdělávání může zvýšit prestiž firmy.

5. Zdůraznit sociální odpovědnost a firemní kulturu

- **Budování dobrého jména:** společnosti, které investují do vzdělávání zaměstnanců, jsou vnímány jako atraktivní a odpovědné.
- **Podpora sociálně znevýhodněných skupin:** pomoc pracovníkům s nižší kvalifikací může přispět k jejich lepší integraci na trhu práce.
- **Inovativní firemní kultura:** investice do vzdělávání vytváří dynamické prostředí, kde se zaměstnanci nebojí učit nové věci.

Zaměstnavatele nejlépe přesvědčí **konkrétní výsledky, nízkonákladová a praktická řešení** a možnost **využití státní nebo evropské podpory**. Klíčem je ukázat, že vzdělanější zaměstnanci znamenají **lepší výkon firmy a nižší provozní náklady**.

Motivace zaměstnanců

Pro pracovníky může být rozvoj dovedností motivující z několika důvodů:

- **Zlepšení pracovních podmínek:** schopnost plně chápat pracovní dokumenty a bezpečnostní normy zlepšuje jejich každodenní pracovní zkušenost.
- **Vyšší šance na kariérní růst:** získání nových dovedností znamená lepší šance na povýšení nebo přístup k lepším pracovním pozicím.
- **Zajištění stabilního zaměstnání:** s lepšími dovednostmi se zvyšuje konkurenceschopnost na pracovním trhu.

1. Ukázat přímý přínos pro jejich práci a život

„Co z toho budu mít?“ Zaměstnanci se snáze zapojí, když uvidí konkrétní výhody.

Např.:

- *„Když budete umět lépe pracovat s tabulkami, můžete dostat lepší směny nebo snazší ale zodpovědnější a lépe odměňované úkoly.“*
- *„S lepší digitální gramotností vám půjde práce rychleji a budete mít méně stresu.“*

Praktické příklady z reálné práce: učení by mělo vycházet z každodenních úkolů, které zaměstnanci vykonávají.

2. Udělat vzdělávání dostupné a snadné

- **Krátké a flexibilní formáty:** např. 10–15minutová „mikroškolení“ přímo na pracovišti nebo během přestávek.
- **Digitální nástroje:** aplikace, interaktivní kurzy nebo videa dostupná na mobilu.
- **Skupinové učení:** když se učí více lidí najednou, motivují se navzájem a méně se bojí.

3. Zapojit osobní přístup a podporu

- **Individuální přístup:** každý má jinou startovní pozici a bariéry (strach, nedostatek času, nejistota).
- **Podpora od kolegů:** školení vedená zkušenějšími kolegy mohou být přijatelnější než externí kurzy.
- **Otevřená komunikace:** ptát se zaměstnanců, jaké dovednosti by sami chtěli zlepšit.

4. Ocenit snahu a vytvořit motivační systém

- **Malé odměny za účast:** bonusy, volno navíc, stravenky, nebo prostě veřejné uznání fungují skvěle.
- **Viditelné úspěchy:** sdílet úspěšné příběhy zaměstnanců, kteří si díky vzdělávání polepšili.
- **Možnost kariérního růstu:** ukázat, že vzdělávání může vést k lepšímu ohodnocení nebo zajímavější práci.

5. Vytvořit pozitivní a neformální atmosféru

- **Gamifikace a soutěže:** např. kdo nejrychleji vyplní digitální formulář, dostane malou odměnu.
- **Neformální setkání:** např. „školení u kávy“ místo klasické výuky může být méně stresující a zábavnější.
- **Společné projekty:** například společně vytvořit jednoduchou tabulku nebo aplikaci, kterou pak budou všichni společně více motivováni využívat.

Shrnutí

Zaměstnanci se budou vzdělávat, pokud **vidí přínos, mají čas a prostor** a **cítí podporu**. Drobné **odměny a uznání** dokážou motivovat víc než povinné kurzy. **Neformální a praktický přístup** je vždy lepší než dlouhá nudná školení.

Když se vzdělávání stane běžnou součástí firemní kultury, zaměstnanci se do něj zapojí přirozeně!

v.

Příklady dobré praxe

Reálné firemní přístupy k rozvoji základních dovedností

Rozvoj základních dovedností zaměstnanců na pracovišti je klíčový pro zlepšení jejich komunikačních schopností, kritického myšlení a celkové efektivity. Níže jsou uvedeny praktické přístupy, inspirované zahraničními zkušenostmi.

1. Německá výrobní firma – „Mluvme spolu“

Zaměstnanci:

montážní dělníci a pracovníci na výrobních linkách, často s omezenými komunikačními dovednostmi.

Problém:

- Nedostatečné **sdílení informací mezi směny**, což vedlo k výrobním chybám.
- Zaměstnanci **se báli komunikovat s nadřízenými**, což bránilo zlepšování procesů.
- Nízká schopnost **řešit konflikty a efektivně spolupracovat** v týmu.

Řešení:

- **Simulace pracovních situací:** zaměstnanci se učili, jak hlásit problémy a sdělovat klíčové informace.
- **Krátké každodenní porady** (5–10 minut), kde si pracovníci vyměňovali informace o směně.
- **Trénink asertivní komunikace:** jednoduché modelové situace, jak vyjádřit svůj názor a reagovat na konflikty.
- **Zavedení sdílených tabulí**, kam zaměstnanci zapisovali poznámky a připomínky pro další směnu.

Výsledek:

- **Zlepšení týmové spolupráce** a snížení výrobních chyb o 20 %.
- **Zaměstnanci se více zapojili do zlepšování procesů** a přicházeli s vlastními návrhy.
- **Lepší pracovní atmosféra** díky efektivnějšímu řešení konfliktů a jasnější komunikaci.

2. Španělská maloobchodní síť – „Digitální asistenti v prodejnách“

Zaměstnanci:

pokladní, skladníci a pracovníci doplňování zboží v supermarketech.

Problém:

- Zaměstnanci **neuměli pracovat s dotykovými terminály**, což zpomalovalo odbavení zákazníků.
- Mnozí neuměli **používat interní mobilní aplikace** na kontrolu skladových zásob.
- Strach z technologií vedl k **odporu vůči digitálním změnám** (např. samoobslužné pokladny).

Řešení:

- **„Digitální koučové“ mezi zaměstnanci:** vyškolení pracovníci pomáhali kolegům s používáním systémů.
- **Interaktivní školení na tabletech:** simulace běžných úkonů (markování zboží, kontrola zásob).
- **Zjednodušené návody s obrázky a krátká videa**, která si zaměstnanci mohli přehrát kdykoli.
- **Hraní rolí:** zaměstnanci si v praxi zkoušeli práci s digitálními zařízeními pod dohledem školitelů.

Výsledek:

- **O 40 % rychlejší odbavení zákazníků** díky lepší práci s pokladními systémy.
- **Snížení chyb v inventurách:** pracovníci se naučili správně používat digitální skladové systémy.
- **Vyšší ochota zaměstnanců přijímat technologické změny** a využívat digitální nástroje.

3. Britská továrna na potraviny – „Peníze pod kontrolou“

Zaměstnanci:

dělníci ve výrobě, někteří s omezenou schopností čtení a počítání.

Problém:

- Nejasnosti ve výpočtu mzdy (zaměstnanci si špatně spočítali přesčasy a srážky).
- Potíže s porozuměním výplatním páskám.
- Nízká finanční gramotnost vedoucí k nepředvídaným finančním problémům.

Řešení:

- **Workshopy** s jednoduchými příklady výpočtů mzdy, přesčasů a daní.
- Použití **simulací** reálných situací (např. kolik hodin přesčasů je potřeba na dosažení konkrétní doby).
- Vydání kalkulačních kartiček s nejčastějšími výpočty mezd a výdajů.

Výsledek:

- **80 % zaměstnanců lépe chápalo svou výplatní pásku** a dokázalo lépe plánovat svou práci.
- Méně dotazů na personální oddělení ohledně výplat, což **zvýšilo efektivitu HR oddělení**.
- Lepší finanční plánování mezi zaměstnanci vedlo ke snížení počtu žádostí o zálohy na mzdu.

4. Polská automobilová továrna – „Digitální gramotnost pro dělníky“

Zaměstnanci:

operátoři výrobních linek, údržbáři a skladníci.

Problém:

- Pracovníci měli problém s **čtením digitálních pracovních pokynů** na obrazovkách.
- Neuměli **zapisovat výrobní data do digitálních systémů**, což vedlo k chybám.
- Mnozí neměli zkušenosti s **prací na počítači ani s dotykovými zařízeními**.

Řešení:

- **Krátká školení přímo na pracovišti:** zaměstnanci se učili ovládat systémy v reálném prostředí.
- **Individuální mentoring:** zkušenější kolegové pomáhali ostatním s používáním digitálních zařízení.
- **Zavedení přehlednějších digitálních rozhraní:** větší písmo, barevné označení klíčových údajů.
- **Praktická cvičení na mobilních simulátorech:** zaměstnanci si na tabletech procvičovali zadávání dat.

Výsledek:

- **O 30 % méně chyb ve výrobních datech díky** lepšímu pochopení digitálních procesů.
- **Rychlejší adaptace na nové technologie:** zaměstnanci byli připraveni na modernizaci výroby.
- **Vyšší produktivita:** pracovníci se nebáli používat digitální nástroje ke zlepšení své práce.

5. Nizozemská skladová firma – „Matematika v pohybu“

Zaměstnanci:

skladníci a pracovníci logistiky, často s nízkou úrovní vzdělání.

Problém:

- Chybovost při výpočtu celkové hmotnosti zásilek.
- Potíže s rozmístěním zboží na paletách podle nosnosti a rozměrů.
- Neefektivní plánování tras a časového harmonogramu nakládky

Řešení:

- Zavedení krátkých 10–15minutových školení během pracovní doby.
- Použití **vizuálních pomůcek** (barevné štítky s přepočty hmotnosti, rozměrů a objemů).
- Trénink s **mobilní aplikací**, kde zaměstnanci procvičovali výpočty související s jejich prací.

Výsledek:

- **Snížení chybovosti výpočtů o 30 %.**
- **Rychlejší odbavení zboží** díky lepšímu chápaní systémů logistiky.

Zaměstnanci **lépe porozuměli váhovým limitům palet**, což vedlo ke snížení penalizací od přepravních společností.

6. Britská logistická společnost – „Čtení v praxi“

Zaměstnanci:

pracovníci skladu a řidiči dodávek, často s nízkou čtenářskou gramotností.

Problém:

- Zaměstnanci **nerozuměli bezpečnostním předpisům** a pokynům ohledně manipulace se zbožím.
- Časté chyby při **čtení objednávek** vedly k nesprávnému vychystávání zboží.
- Potíže s **vypĺňováním formulářů** při příjmu a expedici zboží

Řešení:

- **Zjednodušení interních dokumentů:** přidání piktogramů a vizuálních pomůcek.
- **Krátká školení (10–15 min)** během směn zaměřená na porozumění běžným pracovním textům.
- **Dvojice mentorů** z řad zkušenějších zaměstnanců, kteří pomáhali kolegům při čtení pracovních dokumentů.
- **Interaktivní tréninky s tablety:** zaměstnanci procvičovali čtení a vyhledávání klíčových informací v objednávkách.

Výsledek:

- **30% snížení chyb v expedici zboží** díky lepšímu porozumění objednávkám.
- **Zvýšení bezpečnosti na pracovišti:** zaměstnanci lépe chápali bezpečnostní pokyny.
- **Vyšší sebevědomí pracovníků** při práci s texty, což vedlo ke zlepšení celkové produktivity.

Další příklady z praxe:

V **německé výrobní firmě** si zaměstnanci na montážní lince často špatně předávali informace o vadách na výrobcích, což vedlo ke zvýšené chybovosti. Firma zavedla pravidlo „jasná zpráva do 30 sekund“, kdy museli problém popsat stručně a srozumitelně. Po několika měsících klesl počet nejasných hlášení o 40 % a zvýšila se efektivita opravy výrobků.

Ve **francouzské společnosti na výrobu automobilových součástek** měli pracovníci výrobní linky potíže s porozuměním standardizovaným pracovním postupům a kontrolním protokolům, což vedlo k nejednotnému dodržování kvality. Firma zavedla pravidelné 10minutové „čtecí pauzy“, kdy zaměstnanci ve dvojicích nahlas četli úryvky z manuálů a společně si vysvětlovali klíčová slova a pokyny. Po třech měsících se snížil počet chyb při kontrole kvality o 30 % a zaměstnanci uváděli vyšší jistotu při vyplňování formulářů.

V **americké stavební firmě** mělo mnoho dělníků na stavbě potíže s porozuměním technickým výkresům a bezpečnostním pokynům, což vedlo k častějším chybám a nehodám. Firma zavedla krátké denní workshopy, kde pracovníci četli jednoduché instrukce k výkresům a diskutovali o jejich obsahu. Kromě toho dostali vizuální pomůcky se základními termíny a jejich vysvětlením. Po šesti měsících se snížil počet chyb při realizaci projektů o 35 % a klesl počet bezpečnostních incidentů. Zaměstnanci se cítili jistější při práci se zadávací dokumentací.

V **německé pojišťovně** měli mnozí zaměstnanci v administrativních pozicích potíže s porozuměním složitějším finančním produktům, což vedlo k chybám při vysvětlování produktů klientům a častým dotazům na pracovní úřad. Firma zavedla interní školení zaměřená na finanční a matematickou gramotnost, která pomohla zaměstnancům pochopit produkty jako životní pojištění, investice a důchodové plány. Kurz zahrnoval jak základy finanční matematiky (např. úroky, inflace, složené úročení), tak praktické nástroje pro simulaci různých scénářů. Po šesti

měsících se zaměstnanci cítili sebevědomější při komunikaci s klienty, což vedlo ke zvýšení úspěšnosti prodeje finančních produktů o 15 %. Zlepšilo se i pochopení a vysvětlování nabízených produktů, což vedlo k nižšímu počtu reklamací a zvýšení zákaznické spokojenosti.

V **americké síti rychlého občerstvení** se mnozí zaměstnanci, kteří pracovali na pokladnách, potýkali s potížemi s rychlými a správnými výpočty při transakcích s hotovostí, což vedlo k častým chybám při vracení peněz zákazníkům. Společnost implementovala školení zaměřené na zlepšení matematických dovedností, kde zaměstnanci trénovali rychlé a správné výpočty ve spojení s praktickými situacemi (např. při výpočtu zůstatků při hotovostních transakcích). Tento program zahrnoval nejen matematické úkoly, ale i práci s počítačovými systémy, které pomohly urychlit výpočty a snížit lidské chyby. Po několika měsících se snížil počet chyb při vracení hotovosti o 25 %. Zaměstnanci byli schopni efektivněji zvládat zátěž na pokladnách, což vedlo k vyšší spokojenosti zákazníků.

Osvědčené metody vzdělávání na pracovišti

1. Mentoring a koučink

Mentoring a koučink zahrnují individuální podporu zaměstnanců zkušenými kolegy nebo profesionálními kouči. Mentoři poskytují rady, sdílejí své zkušenosti a pomáhají v rozvoji specifických dovedností. Mentoring poskytuje osobní podporu, motivuje k dosažení vyšších výkonů a pomáhá v orientaci na pracovišti.

Příklad: noví zaměstnanci v určitém oddělení mají k dispozici mentora, který je provází jejich prvními týdny a pomáhá jim se zorientovat v pracovních procesech.

2. E-learning (online školení)

E-learning je forma vzdělávání, která umožňuje zaměstnancům přístup k materiálům prostřednictvím internetu. Může to být v podobě online kurzů, videí, testů nebo webinářů. Výhodou je flexibilita, časová úspora, přístup k široké škále materiálů a možnost studia vlastním tempem.

Příklad: společnost nabízí online kurzy pro zlepšení technických dovedností nebo pro školení bezpečnosti při práci.

3. Skupinové školení a workshopy

Skupinové školení zahrnuje interaktivní kurzy, které se konají ve skupinách. Účastníci se aktivně podílejí na procesech učení prostřednictvím diskusí, týmových aktivit nebo praktických cvičení. Podporuje týmovou spolupráci, zlepšuje komunikaci a umožňuje sdílení zkušeností mezi kolegy.

Příklad: kurz zaměřený na zlepšení prezentačních dovedností, kde účastníci připraví prezentaci a poté dostanou zpětnou vazbu od kolegů a lektora.

4. On-the-job training (vzdělávání na pracovišti)

Tento způsob vzdělávání zahrnuje učení přímo na pracovišti, kde se zaměstnanci učí prostřednictvím praktických zkušeností a úkolů, které vykonávají v reálném pracovním prostředí. Zaměstnanci se učí v reálném kontextu a mohou okamžitě aplikovat to, co se naučili.

Příklad: nový zaměstnanec ve skladu se učí pracovat s inventárním systémem přímo na místě pod dohledem zkušeného kolegy.

5. Job rotation (rotace pracovních pozic)

Job rotation je metoda, kdy zaměstnanci pravidelně mění pracovní pozice v rámci firmy. Tato metoda pomáhá zvyšovat jejich flexibilitu a schopnost adaptace na různé úkoly. Zvyšuje dovednosti zaměstnanců v různých oblastech, zlepšuje jejich motivaci a zastupitelnost a udržuje pracovní prostředí zajímavé.

Příklad: zaměstnanci v administrativních odděleních rotují mezi různými funkcemi, jako je zákaznický servis, fakturace nebo podpora prodeje.

6. Simulace a případové studie

Tato metoda zahrnuje simulace reálných pracovních situací nebo analýzu případových studií, které zaměstnancům pomáhají lépe pochopit rozhodovací procesy a reakce na různé scénáře. Rozvíjí analytické myšlení, rozhodovací schopnosti a schopnost zvládat složité situace v praxi.

Příklad: vzdělávací program pro manažery, který zahrnuje simulaci krizového řízení ve firmě, aby se naučili efektivně reagovat na nečekané problémy.

7. Blended learning (kombinované učení)

Kombinace tradičního školení (prezenční výuka) s moderními technologiemi (online kurzy, videa, atd.). Tento přístup umožňuje flexibilitu při učení, přičemž si zachovává interaktivní a osobní aspekt tradičního školení. Umožňuje účastníkům přístup k moderním vzdělávacím nástrojům a zároveň podporuje osobní interakci mezi lektory a účastníky.

Příklad: zaměstnanci absolvují online kurz na určitou tematiku, následně se setkávají na workshopu, kde prakticky aplikují naučené dovednosti.

8. Zpětná vazba a hodnocení výkonu

Pravidelné poskytování zpětné vazby zaměstnancům na jejich výkon, které je součástí procesu kontinuálního vzdělávání. Tato metoda pomáhá identifikovat oblasti pro zlepšení a podporuje osobní rozvoj. Poskytuje konkrétní a konstruktivní informace, které zaměstnancům pomáhají zlepšovat se v práci.

Příklad: manažer pravidelně poskytuje zpětnou vazbu na výkon podřízených a navrhuje kroky k jejich dalšímu profesnímu rozvoji.

9. Spolupráce s odbornými školami a univerzitami

Firmy mohou navázat spolupráci s odbornými nebo vysokými školami, které nabízejí specializované kurzy a certifikace pro zaměstnance. Poskytuje přístup k odborným znalostem a možnostem vzdělávání v konkrétních oblastech.

Příklad: firma spolupracuje s univerzitou, která nabízí kurz v oblasti digitální transformace pro její manažery.

10. Gamifikace

Použití herních principů a prvků, jako jsou bodování, úkoly a odměny, pro motivaci a zapojení zaměstnanců do procesu učení. Zvyšuje zapojení, motivaci a zábavu při učení.

Příklad: firma vytvoří mobilní aplikaci pro zaměstnance, kde plní různé úkoly a získávají body za úspěšné dokončení školení, což vede k soutěživosti a většímu zájmu o školení.

11. Microlearning („mikroškolení“)

Metoda vzdělávání, která se zaměřuje na krátké, rychlé a konkrétní výukové jednotky, které trvají obvykle mezi 5 a 15 minutami. Tento přístup je navržen tak, aby se zaměstnanci mohli snadno učit během pracovní doby, aniž by museli věnovat dlouhé hodiny studiu nebo se oddělovat od svého běžného pracovního režimu. Microlearning je zaměřen na konkrétní, praktické dovednosti, které jsou přímo využitelné v pracovním procesu.

Příklad: ve finanční instituci je microlearning využit pro školení zaměřené na aktualizace v oblasti regulací. Každý měsíc zaměstnanci dostávají krátké, interaktivní moduly, které jim představují nové předpisy a změny v legislativě. Tyto moduly jsou ve formě kvízů a krátkých videí.

Výhody různých metod vzdělávání:

- **Zvýšení efektivity:** zaměstnanci se učí praktické dovednosti, které mohou okamžitě aplikovat.
- **Zlepšení spokojenosti:** když jsou zaměstnanci rozvíjeni, cítí se více ocenění a motivováni.
- **Podpora inovace:** rozmanité metody vzdělávání podporují kreativitu a inovativní myšlení.

VII.

Doporučení, jak jednat se zaměstnavateli a zapojit další partnery v oblasti rozvoje (nejen) základních dovedností zaměstnanců

Odbory mají silný hlas a mohou být skvělým partnerem při prosazování vzdělávacích programů. Klíčem je ukázat, že rozvoj dovedností **není hrozba**, ale **příležitost** pro zaměstnance i firmu.

- **Společné plánování:** zapojit odbory už při tvorbě vzdělávacích programů. Spolupráce od začátku znamená menší odpor později.
- **Důraz na přínosy pro zaměstnance:** vysvětlit, že vzdělávání pomůže ke **stabilnějším pracovním místům, vyšším platům a lepším pracovním podmínkám**.
- **Vyjednání podpory:** odbory mohou pomoci prosadit **placený čas na vzdělávání**, což motivuje zaměstnance k účasti.
- **Role odborových lídrů:** odboroví předáci mohou být mentory nebo koordinátory vzdělávacích iniciativ.
- **Společné financování:** v některých zemích odbory spravují vzdělávací fondy, ze kterých lze vzdělávání financovat.

Příklad z praxe: ve Švédsku odbory spolupracují s firmami na tzv. „**průběžném učení**“, kde zaměstnanci dostávají pravidelná krátká školení jako součást pracovní doby. Díky tomu jsou neustále v obraze a jejich pracovní pozice zůstávají relevantní i v době rostoucí automatizace.

Jak nastavit vzdělávání na pracovišti co nejefektivněji?

Aby školení mělo **skutečný dopad**, nestačí ho jen „nařídit“. Musí být **praktické, přizpůsobené a dlouhodobé**.

Příklad z praxe: v Německu jedna výrobní firma zavedla **QR kódy na pracovišti**, které zaměstnanci naskenují mobilem a zobrazí se jim krátké video s návodem na konkrétní úkon.
Okamžité učení v praxi!

Jak to celé propojit?

Odbory: vyjednávají podporu, financování a chrání práva zaměstnanců na vzdělávání.

Zaměstnavatelé: vytvářejí prostředí, kde se vzdělávání stává přirozenou součástí práce.

Zaměstnanci: musí vidět přímý přínos, jinak se do vzdělávání nezapojí.

Metody: krátké, praktické, přístupné všem, podpořené technologií i osobním přístupem.

Cíl? Vzdělávání nesmí být „něco navíc“, ale běžná součást pracovního dne!

Ve velkých podnicích je struktura složitější a rozhodování pomalejší, zatímco v malých a středních firmách je často větší prostor pro osobní domluvu.

S kým by odboráři měli jednat v různých typech firem?

1. Malé a střední podniky

Kdo rozhoduje?

Většinou majitel, ředitel, nebo provozní manažer. Hierarchie je plochá a rozhodnutí padají rychle.

S kým mluvit?

Majitel/ředitel: největší vliv, často rozhoduje na základě nákladů a efektivity. Důležité je ukázat ekonomické benefity vzdělávání.

Vedoucí týmů: mohou mít klíčovou roli v zavádění školení přímo na pracovišti.

HR (pokud existuje): zajišťuje nábor a rozvoj zaměstnanců, může pomoci s dotacemi na vzdělávání.

Jak na to?

- **Osobní jednání:** majitelé a manažeři v malých a středních podnicích často preferují přímou diskusi nad formálními návrhy.
- **Praktické argumenty:** zvýšení efektivity, snížení chybovosti, lepší adaptace na nové technologie.
- **Rychlé a levné řešení:** čím méně administrativy a nákladů, tím větší šance na souhlas.

2. Velké korporace

Kdo rozhoduje?

Struktura je složitější, rozhodování delší a vyžaduje schválení na různých úrovních.

S kým mluvit?

HR oddělení (L&D – Learning & Development): hlavní partner pro vzdělávání zaměstnanců. Mohou pomoci s rozpočtem, granty a strukturou školení.

Manažeři provozu / výroby: potřebují vidět konkrétní přínosy pro produktivitu a kvalitu práce.

Vrcholový management: konečné schválení často padá na úrovni boardu, kde rozhoduje především návratnost investice.

Jak na to?

- **Data a případové studie:** korporace se rozhodují na základě čísel. Ukázat úspěšné příklady a návratnost investic je klíčové.
- **Pilotní programy:** místo plošného zavedení nejdříve otestovat školení na jednom oddělení a ukázat konkrétní výsledky.
- **Interní ambasadoři:** najít spojence uvnitř firmy (např. progresivní HR manažery nebo vedoucí týmů, kteří vzdělávání podporují).

Jak se odbory dostanou k jednacímu stolu?

- **V malých a středních podnicích jít přímo za majitelem** a ukázat jednoduché, nákladově efektivní řešení.
- **V korporacích využít HR a interní spojence** k prosazení pilotních programů.
- **V obou případech zdůraznit praktické přínosy pro zaměstnance i firmu:** vyšší produktivita, méně chyb, lepší adaptace na změny.

Cíl? Přesvědčit firmu, že vzdělávání není jen náklad, ale především investice do její budoucnosti!

Závěr

Zapojení odborů do rozvoje základních dovedností u zaměstnanců může být klíčovým krokem k zajištění rovnosti na pracovním trhu, ke zvýšení produktivity a dosažení lepších pracovních podmínek pro všechny pracovníky. Odbory mohou hrát nezastupitelnou roli při organizaci vzdělávání, vyjednávání financování a v podpoře zaměstnanců v rozvíjení jejich dovedností. Díky spolupráci se zaměstnavateli, vzdělávacími institucemi, neziskovým sektorem nebo místními, regionálními a státními institucemi mohou odbory pomoci vybudovat silný základ pro rozvoj pracovního potenciálu všech pracovníků.



Českomoravská konfederace odborových svazů

Politických vězňů 1419/11

Nové Město

110 00 Praha 1

Telefon: +420 739 505 444

E-mail: info@cmkos.cz

Datová schránka: n8r6kbd

IČO: 00675458

DIČ: CZ00675458

