

SBORNÍK DOBRÉ PRAXE ZE ZAHRANIČÍ

INOVAČNÍ DOPORUČENÍ PRO ČESKÝ SOCIÁLNÍ DIALOG

Tento sborník 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.



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

**Sborník dobré praxe ze zahraničí:
Inovační doporučení pro český sociální dialog**

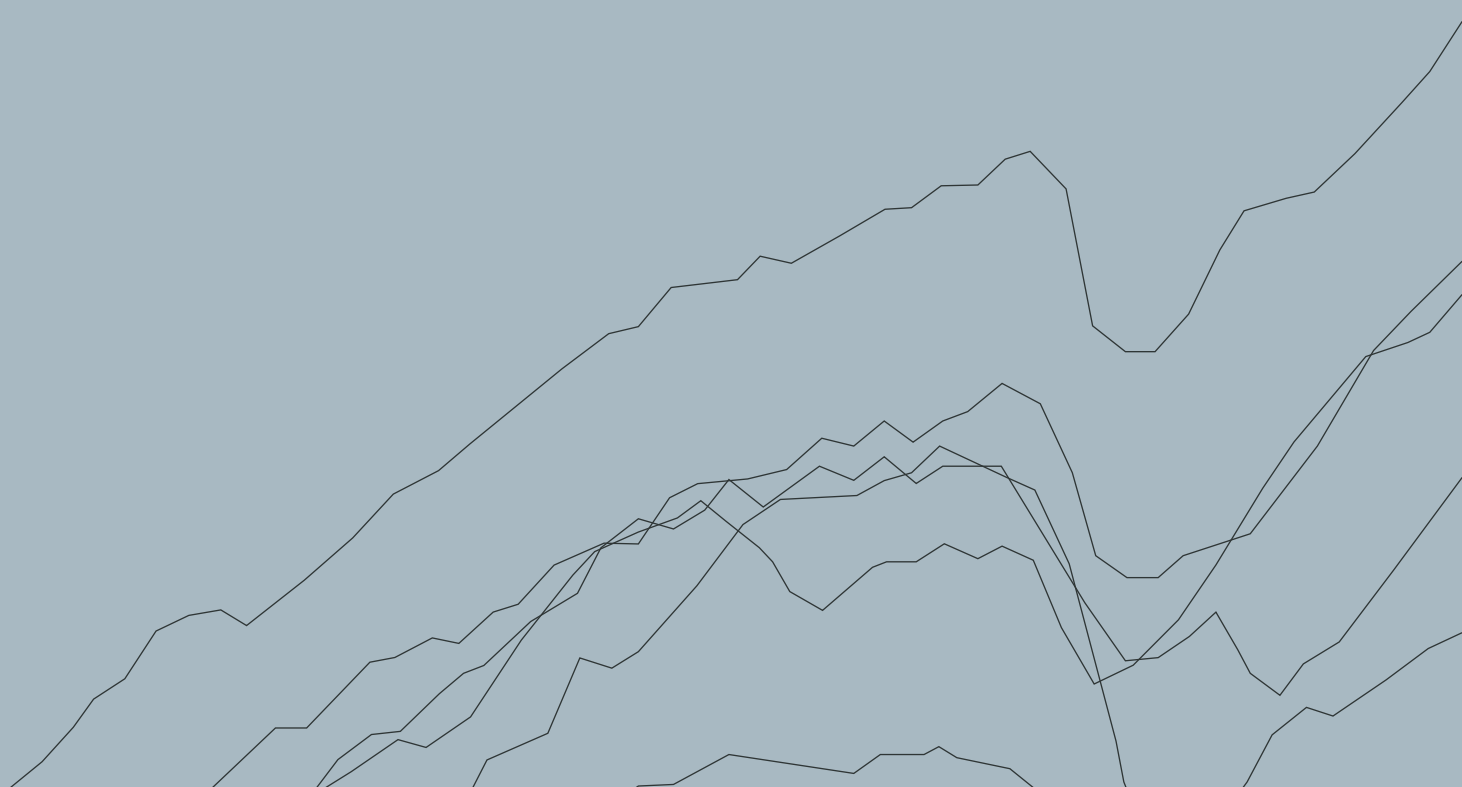
Vydavatel:

Českomoravská konfederace odborových svazů
www.cmkos.cz

Tento sborník 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
Politických vězňů 1419/11, 110 00 Praha 1

Praha, 2025



Obsah

I.	Úvod	1
II.	Inovační doporučení Slovensko: Spolupráce	2
III.	Inovační doporučení Norsko: Adaptace	12
IV.	Inovační doporučení Irsko: Kampaně a diseminace	15
V.	Inovační doporučení Německo: Vzdělávání	20
VI.	Inovační doporučení Slovinsko: Poradenství	26
VII.	Inovační doporučení Maďarsko: Odborné vzdělávání	29

I. Úvod

Sborník představuje soubor inspirací a konkrétních doporučení, jak posílit a modernizovat český sociální dialog. Zahraniční zkušenosti ukazují, že úspěšný sociální dialog vyžaduje nejen silné odbory a otevřené zaměstnavatele, ale také aktivní zapojení výzkumných institucí, státu a občanské společnosti. Klíčovým prvkem je systematická spolupráce mezi těmito aktéry, která umožňuje reagovat na výzvy současného pracovního trhu, od digitalizace až po měnící se očekávání mladých pracovníků.

Zkušenosti ze Slovenska, Německa či Slovinska dokládají, že propojení odborů s výzkumným sektorem a odborným poradenstvím přináší konkrétní výsledky, například v oblasti kolektivního vyjednávání, vzdělávání nebo právní podpory zaměstnanců. Norsko a Irsko pak inspirují v oblasti komunikace a zapojení mladých lidí – ať už prostřednictvím kampaní, digitálních nástrojů nebo vzdělávacích aktivit. Maďarský model odborného vzdělávání zase ukazuje, jak může spolupráce mezi školami a zaměstnavateli přinést efektivní systém přípravy na trh práce.

Z těchto příkladů vyplývá několik klíčových doporučení pro české prostředí: je třeba posílit právní rámec kolektivního vyjednávání a motivovat zaměstnavatele k účasti na odvětvových dohodách. Zároveň je nutné investovat do rozvoje odborové organizovanosti, například prostřednictvím cílených kampaní, podpory náboru mladých členů a zajištění podmínek pro činnost odborářů. Důležitou roli hraje i vzdělávání – jak profesní, tak občanské – a rozvoj poradenských služeb, které budou dostupné i znevýhodněným skupinám.

Budoucnost sociálního dialogu v České republice závisí na schopnosti vytvářet důvěryhodný a propojený ekosystém aktérů, kteří budou společně prosazovat důstojné pracovní podmínky, spravedlivé mzdy a inovativní přístupy k řešení problémů na trhu práce.

II.

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.

Praktický příklad:

Výstup expertní výzkumnice CELSI Moniky Martiškové, zveřejněný v rámci Expertního podkladu UniEuropa 2023 ke kolektivnímu vyjednávání v Česku:

1. Úvod

V navrhovaném komentáři k možným způsobům zvýšení malé míry pokrytí kolektivním vyjednáváním v Česku se zabývám možnými řešeními, jak zvýšit pokrytí kolektivními smlouvami prostřednictvím právních úprav, posílením odvětvové úrovně kolektivního vyjednávání, rozšířením jeho rozsahu, změnou rámce působnosti a zavedením dalších podpůrných opatření. Navrhovaná řešení jsou vzájemně propojena a neměla by být chápána jako izolovaná opatření, ale spíše jako komplexní soubor kroků na podporu kolektivního vyjednávání v zemi s nízkým pokrytím kolektivními smlouvami a velmi nízkou odborovou organizovaností. Příspěvek vychází z mé vlastní výzkumné práce včetně nedávných rozhovorů se zástupci zaměstnavatelů a odborů a ze sledování debat v odborovém hnutí. Příspěvek byl napsán v roce 2023 a vznikl jako expertní podklad pro seznam opatření pro všechny země Evropy v rámci projektu Level-up UniEuropa v roce 2023.

2. Kolektivní vyjednávání a sociální dialog v Česku

Současná úroveň pokrytí kolektivním vyjednáváním je 34 procent (poslední údaj z roku 2019) a toto číslo je konstantní posledních deset let. Odborová organizovanost je na úrovni 11,4 procenta (poslední údaj z roku 2018) a neustále klesá (v roce 2000 činila 27 procent). Míra organizovanosti zaměstnavatelů se pohybuje kolem 67 procent a zůstává konstantní. V institucionálním rámci kolektivního vyjednávání nedošlo v posledních letech k žádným zásadním změnám.

2.1. Právní rámec

Právní rámec v České republice striktně uplatňuje princip zákazu derogace, tj. nižší úroveň kolektivního vyjednávání mohou pouze zlepšovat ustanovení odsouhlasená na vyšší úrovni včetně vnitrostátních pracovněprávních předpisů. Existuje zákon o tripartitních konzultacích, který upravuje zapojení sociálních partnerů do tripartitního orgánu, který je poradním orgánem vlády, jehož rozhodnutí nemají závazný charakter. Sociální dialog se dále řídí zákonem o kolektivním vyjednávání a zákoníkem práce. Odbory mají navíc historicky silnou roli v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Kolektivní vyjednávání probíhá mezi oficiálně uznanými odborovými organizacemi, které k zákonné registraci potřebují minimálně tři členy. Ačkoli proces vyjednávání může zahájit kterákoli strana, první krok obvykle činí odbory. Zaměstnavatelé jsou povinni na iniciativu reagovat, ale nejsou povinni dosáhnout dohody. Kolektivní smlouvy, které obvykle platí několik let (2-4), ale mzdové doložky jsou vyjednávány každý rok, mají právní legitimitu. Dohody uzavřené na odvětvové úrovni, do kterých jsou zapojeny zaměstnavatelské svazy, nemohou stanovit pro zaměstnance méně příznivé podmínky, než jaké stanoví zákon. Dohoda je navíc platná pro všechny zaměstnance v organizaci zaměstnavatelů, nejen pro členy odborů.

Rozšíření kolektivní smlouvy na více zaměstnavatelů je možné a v některých odvětvích využíváno. Když se obě strany dohodnou na rozšíření působnosti na celé definované odvětví (na základě klasifikace NACE), ministerstvo práce rozšíří působnost dohody, a ta se stane právně závaznou pro celé odvětví.

2.2. Úroveň kolektivního vyjednávání

Český právní řád uznává odvětvové (označované jako kolektivní smlouvy vyššího stupně) a podnikové kolektivní smlouvy. Tato se mohou překrývat, takže na jednoho zaměstnavatele se mohou vztahovat jak kolektivní smlouvy vyššího stupně, tak podnikové. V takovém případě podniková smlouva pouze zlepšuje dohodu vyššího stupně. V praxi existuje pouze omezený počet dohod vyššího stupně.

V současné době je jich registrováno celkem dvacet a to zejména v energetice, stavebnictví, chemii nebo leteckém průmyslu. Čtyři z nich jsou rozšířeny (stavebnictví, papírenský průmysl, sklářský průmysl a oděvní a textilní průmysl). Mechanismus rozšíření je aktivován, když se na něm obě strany kolektivního vyjednávání dohodnou a předloží žádost o rozšíření ministerstvu práce a sociálních věcí.

Zaměstnavatelé jsou málo motivováni k zapojení do vyjednávání vyššího stupně, zejména v odvětvích, kterým dominují zahraniční společnosti (Myant, 2019). Hlavní překážkou zvýšení pokrytí kolektivními smlouvami je porozumění možnosti stanovovat pracovní podmínky na individuální nebo podnikové úrovni jako součásti konkurenčního trhu, který nechtějí mít narušen žádnou koordinací na odvětvové úrovni. Jak uvedl zástupce svazu zaměstnavatelů, které se neúčastní kolektivního vyjednávání v daném odvětví: „Pro nás by bylo impulzem k zamyšlení nad odvětvovým sociálním

dialogem pouze to, že by přišel podnět od našich členů. Jsme jen takové řekněme profesní sdružení; jsme placeni z členských příspěvků. A pokud naši členové chtějí sociální dialog pouze na té úrovni, na které jej vedeme [podniková úroveň], pak je tím, co je pro nás důležité.” (Rozhovor, červenec 2023.)

Aktuální témata týkající se zelené či digitální transformace a souvisejícího propouštění, ale také nedostatku pracovních sil, se nezdají být pro zaměstnavatele impulzem pro lepší koordinaci skrze kolektivní vyjednávání. Na druhou stranu odbory by souhlasili s kolektivním vyjednáváním vyššího stupně v dosud nekoordinovaných odvětvích, pokud by obsahovalo řešení společných problémů zaměstnavatelů a zaměstnanců (například rekvalifikaci), a netrvali by ihned na regulaci mezd přes kolektivním vyjednáváním vyššího stupně (rozhovor, srpen 2023).

Na národní úrovni se sociální partneři setkávají na jednáních tripartity (Rada hospodářské a sociální dohody ČR, RHSD). Přestože na národní úrovni neprobíhá kolektivní vyjednávání, je tento orgán mezi sociálními partnery ceněn za zprostředkovávání přístupu k vládním představitelům, a tím i možnosti formulovat témata týkající se trhu práce (Myant, 2019). Zároveň je důležité zmínit, že schopnost sociálních partnerů ovlivňovat vládní politiku je omezená a závisí na aktuální vládě (Martišková a Šumichrast 2023). Sociální demokraté se přirozeně častěji přikláněli k požadavkům odborů než středopravicové vlády. Tripartitní dialog tak trpí dominancí politických preferencí vlády, v důsledku čehož jsou odbory a zaměstnavatelé ponecháni bez možnosti implementovat autonomní rozhodnutí na národní úrovni. Podniková úroveň je dominantní úrovní kolektivního vyjednávání, jehož výsledkem je právně závazná kolektivní smlouva. Výsledky vyjednávání na podnikové úrovni jsou různorodé a koordinace na odvětvové úrovni je malá (Martišková a kol., 2021).

2.3. Rozsah kolektivního vyjednávání

Kolektivní smlouvy vyššího stupně se vztahují buď na zaměstnavatele, kteří smlouvu podepsali (nejčastěji sdružené ve svazu zaměstnavatelů), nebo na celé odvětví (jsou-li rozšířeny). Na úrovni podniku je kolektivní smlouva platná pro všechny zaměstnance bez ohledu na členství v odborové organizaci. To snižuje motivaci zaměstnanců vstupovat do odborů. V mnoha případech je kolektivní smlouva sjednána pouze pro určitou skupinu zaměstnanců, například pouze pro pracovníky výroby, zatímco administrativní pracovníci daného podniku (například často v automobilovém průmyslu) jsou z vyjednaného zvyšování mezd vyloučeni a jejich mzda je předmětem individuálního vyjednávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (tzv. smluvní mzda). To dále oslabuje roli kolektivního vyjednávání na podnikové úrovni, protože se ve výsledku týká pouze pracovníků přímo zapojených do výroby.

2.4. Rámec kolektivního vyjednávání

Nejdůležitější témata kolektivního vyjednávání v Česku se týkají mezd a zlepšování pracovních podmínek. Mezi pěti nejčastějšími ustanoveními kolektivních smluv najdeme příspěvky zaměstnavatele na stravování, úpravu pracovní doby, dovolenou

nad rámec zákoníku práce, ustanovení o odměňování a mzdové tarify. Nejméně častá jsou ustanovení o omezení agenturního zaměstnávání, příspěvku zaměstnavatele na dojíždění do zaměstnání a zkráceném pracovním režimu na pracovišti (viz Tabulka 1).

Profesní rozvoj zaměstnanců je zmíněn ve třetině kolektivních smluv, ale pouze 1,8 procenta výslovně upravuje politiku rekvalifikace (viz tabulka 1). Skutečnost, že některá ustanovení jsou v kolektivních smlouvách ojedinělá, nemusí nutně znamenat, že nejsou předmětem sociálního dialogu mezi zaměstnavatelem a odbory na podnikové úrovni, tedy mimo kolektivní smlouvu. Tato témata jsou tak sice konzultována, ale nejsou kodifikována vzájemnou dohodou, takže konečné rozhodnutí zůstává na uvážení zaměstnavatele.

Kolektivní smlouvy vyššího stupně zřídka upravují mzdy. Většinou se soustřeďují na postupné zlepšování pracovních podmínek, například na zvýšení počtu dnů dovolené nebo příplatky za víkendy a noční směny. Výše mezd je regulována jen zřídka, a když je regulována, je stanovena jen velmi málo nad úrovní minimální mzdy.

V Česku neprobíhá ve veřejném sektoru kolektivní vyjednávání vyššího stupně, s výjimkou zaměstnanců ve státní službě. Ani jejich smlouva však neupravuje platy, ale pouze stanoví, že obě strany souhlasí se zahájením konzultací o zvyšování platů k určitému datu. Výše platů ve veřejném sektoru je definována jako tarifní a je regulována vládou, tedy jednostranným rozhodnutím vlády. Je důležité zmínit, že část tarifů (v nižších platových třídách) je stanovena pod minimální mzdou a zaměstnanci spadající do nižších platových tříd jsou kompenzováni zvláštními „osobními odměnami“, aby dosáhli zákonem stanoveného minima.

Shrnutí obsahu kolektivních smluv, Česko, 2019

USTANOVENÍ PODNIKOVÝCH KOLEKTIVNÍCH SMLUV	CELKOVÝ POČET KOLEKTIVNÍCH SMLUV	KOLEKTIVNÍ SMLOUVY v %
Příspěvek zaměstnavatele na stravování	1204	95,6
Úprava pracovní doby	1155	91,7
Dovolená nad rámec garantovaný zákoníkem práce	1113	88,4
Platební podmínky	1077	85,5
Stanovení mzdy	982	78,0
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	827	65,7
Odstupné (zaměstnaní déle než jeden rok)	637	50,6
Profesní rozvoj zaměstnanců	425	33,8
Z toho ustanovení o kvalifikaci	23	1,8
Odstupné (zaměstnaní méně než dva roky)	422	33,5
Odstupné (zaměstnaní méně než jeden rok)	411	32,6
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	319	25,3
Ustanovení o pracovních kontech	93	7,4
Příspěvek zaměstnavatele na dojíždění	88	7,0
Omezení agenturního zaměstnávání	37	2,9

Zdroj: Zpracováno autory na základě údajů z portálu Informace o pracovních podmínkách (IPP)¹ (kolektivnismlouvy.cz), 2023

3. Doporučení

3.1. Zvýšení pokrytí kolektivním vyjednáváním prostřednictvím právních úprav

- **Motivace k využívání mechanismu rozšíření [působnosti smluv]**

Stávající mechanismus teoreticky funguje dobře, ale využívá se jen zřídka.
Motivace k rozšíření je v současné době velmi nízká – je potřeba nových impulzů,

¹ V roce 2021 byly analyzovány vybrané údaje o mzdových a pracovních podmínkách z 1775 kolektivních smluv 28 různých odborových organizací (OO), které zastupovaly přibližně 835 tisíc zaměstnanců. V roce 2021 bylo rovněž analyzováno a vyhodnoceno 21 kolektivních smluv vyššího stupně nebo jejich dodatků.

například snahy o ochranu odvětví stanovením společných standardů ochrany před mzdovým dumpingem nebo koordinaci reakcí na aktuální výzvy (souvisejícími se změnami v oblasti působnosti kolektivního vyjednávání). To lze zajistit pomocí měkkých nástrojů, například zvyšováním povědomí a sdílením informací mezi zaměstnavateli a odbory. Zejména při hledání způsobů řešení nových výzev na trhu práce, například rekvalifikace, by se mělo o kolektivním vyjednávání diskutovat jako o právoplatné možnosti. Lze toho dosáhnout také prostřednictvím právních nástrojů, posílením kritérií reprezentativnosti a vynucením rozšíření na žádost pouze jedné z podepisujících stran, která je uznána jako reprezentující.

- **Posílení kolektivního vyjednávání ve veřejném sektoru**

Na zaměstnance ve státních službách se vztahuje dohoda vyššího stupně, ale ostatní zaměstnanci veřejného sektoru nejsou zahrnuti v odvětvové dohodě. Zejména školství a zdravotnictví by profitovaly z platů vyjednaných v kolektivním vyjednávání. To by také umožnilo korigovat jednostranně stanovené tarifní platy, které jsou definovány pod úrovní zákonem stanovené minimální mzdy.

- **Veřejné zakázky podporující sociální dialog a kolektivní vyjednávání (ve veřejných soutěžích zohlednit tzv. sociální doložky jako kritérium pro výběr dodavatele tovaru nebo služby)**

Jedná se o velice diskutované opatření, kdy by veřejný zadavatelé mohli požadovat nebo zvýhodňovat existenci kolektivní smlouvy u uchazečů o zakázku, nebo definovat minimální mzdu, kterou mají zaměstnanci při plnění zakázky pobírat. Tyhle dodatečná kritéria by představovaly důležitou pobídku ke kolektivnímu vyjednávání, zejména v odvětvích, která se často účastní veřejných zakázek, tj. ve stavebnictví, službách, IT nebo pohostinství. Výhodou by bylo, že odvětví s nízkým zastoupením odborů, například IT nebo stavebnictví by získala motivaci k zahájení sociálního dialogu.

- **Zřízení pracovních soudů za účelem zkrácení doby řešení pracovněprávních sporů**

Mohlo by zvýšit incidenci pracovněprávních sporů, a tím přispět k lepšímu prosazování práv zaměstnanců. Specializované pracovní soudy by také ještě více posílily roli odborů v poskytování právního poradenství a pomoci svým členům, a tím by se v konečném důsledku zvýšil počet členů odborů.

3.2. Zvýšení pokrytí kolektivním vyjednáváním zvýšením míry odborové organizovanosti

- **Kolektivní smlouva platná pouze pro členy odborů na podnikové (odvětvové?) úrovni² (diferenciační doložky).** Kdyby odbory měly možnost zlepšit pracovní podmínky pouze pro své členy, představovalo by to silnou motivaci pro zaměstnance ke vstupu do odborů, čímž by se zvýšila jejich sdružovací síla. Na druhou stranu i nyní odbory v některých případech vyjednávají podmínky pouze pro určité skupiny

2 Není jasné, jak by se toto hodnotilo z hlediska rovných příležitostí na pracovišti. Jde o jeden z reálných návrhů akčního plánu ministerstva práce, proti kterému se paradoxně odbory staví.

pracovníků (například pracovníků výroby), ale to nemotivuje ostatní zaměstnance ke vstupu do odborů. Když takové opatření není podpořeno jinými opatřeními, může vést ke snížení působnosti kolektivního vyjednávání (alespoň dočasně). Nicméně, z praxe v zahraničí (konkrétně v Litvě) toto opatření vedlo ke zvýšení pokrytí kolektivními smlouvami (Blaziene 2023).

- **Organizování**

Navzdory prudkému poklesu odborové členské základny v posledních 20 letech odbory nevypracovali strategie pro získávání členů. Existují však některé úspěšné iniciativy získávání členů z posledních let, například v pečovatelském sektoru, automobilovém průmyslu nebo v oblasti platformové práce. Stále chybějí komplexní a cílenější organizační kampaně. Ty lze posílit projektovou prací nebo interní kapacitou v odborovém hnutí.

Je důležité zdůraznit, že toto opatření cílí pouze na odbory, nikoli na zaměstnavatele, a proto pouze nepřímo podporuje cíl dosáhnout většího pokrytí kolektivním vyjednáváním.

- **Zlepšení podmínek k činnosti odborů**

Zajištění dostatečného času a prostoru k práci členů odborů. Můžeme zvážit aplikaci slovenské úpravy, kdy zaměstnavatel přispívá na mzdu odborářů na základě počtu zaměstnanců, které zastupují. Je také ale důležité zmínit, že ani tato relativně štedrá podpora uplatňovaná od roku 2010 nepomáhá zvyšovat počet členů odborů na Slovensku.

- **Ochrana před potlačováním odborů**

Rychlé a důsledné uplatňování právních předpisů na ochranu oznamovatelů může být pro odboráře, kteří odhalí špatné zacházení se zaměstnanci na pracovišti, prospěšné, protože může členům odborů pomoci získat ochranu před potlačováním odborů.

3.3. Zvýšení pokrytí kolektivním vyjednáváním prostřednictvím změny zaměření kolektivních smluv

- **Zvýšení pokrytí kolektivním vyjednáváním variabilitou rozsahu smluv**

Existují tři možné způsoby:

1. **Rozsah kolektivních smluv může být omezený**, například nezahrnuje mzdy, ale pouze rekvalifikační politiku, ale stane se tak přijatelnějším pro zaměstnavatele. Toto opatření může pomoci rozjet kolektivní vyjednávání tam kde teď nefunguje. Zároveň je ale potřeba mít na paměti, že hrozí další snížení vlivu smluv na zlepšení pracovních podmínek.
2. **Rozsah kolektivních smluv je nově vymezen** opuštěním přísné zásady zákazu odchylek v podnikových a odvětvových dohodách, aby odbory měly při vyjednávání se zaměstnavateli „co položit na stůl“. Měla by proběhnout pečlivá diskuse, kde povolit výjimku směrem dolů a jak zajistit, aby nebyla zneužívána a aby přinesla pro zaměstnance výhody.

3. **Rozšíření rozsahu smluv na dosud nezahrnuté skupiny pracovníků.** To by se například týkalo agenturních pracovníků, na které se kolektivní smlouva na pracovišti, kam jsou přiděleni, vztahuje jen zřídka. Byla by nutná legislativní změna tak, aby kolektivní smlouva u využívajícího zaměstnavatele platila i pro agenturní pracovníky.

3.4. Další podpůrná opatření

- **Zvyšování povědomí o důležitosti dobrých pracovních podmínek:**

Zřízení datového centra o pracovním prostředí (pracovní podmínky, mzdy, prezentace médiím, školení novinářů, index pracovního prostředí, paralelně k známějšímu indexu podnikatelského prostředí atd.), spolupráce odborů a nevládních organizací v této oblasti, vytvoření ekosystému aktérů změny veřejného diskurzu o kvalitě práce a zvyšování mezd.

- **Cena za inovativní sociální dialog**

Toto lze považovat za doplňkové opatření k podpoře inovací v kolektivním vyjednávání a ke zvýšení povědomí o sociálním dialogu ve veřejné sféře.

4. Závěr

Sociální dialog v regionu střední a východní Evropy potřebuje novou podobu. Zaměstnavatelé by jej měli přestat vnímat jako povinnost a odbory by jej měli přestat považovat za cíl sám o sobě. Kolektivní vyjednávání by měl být způsob, jak mohou zaměstnavatelé zlepšit pracovní podmínky, a tím zvýšit atraktivitu svého pracoviště a pro nástrojem k dosažení předvídatelných a bezpečných pracovních podmínek. Zároveň se musí stát pro zaměstnavatele součástí agendy společenské odpovědnosti stejně jako je v současnosti sázení stromů nebo podpora dobrovolnictví.

Aby toho bylo dosaženo, nemohou být odbory osamoceny. Je třeba vytvořit ekosystém aktérů, kteří budou propagovat téma dobrých pracovních podmínek a důstojných mezd prostřednictvím různých kanálů. Měl by být komplexní a měli by jej tvořit nejen zaměstnanci, ale také výzkumníci a nevládní organizace poskytující nezvratné argumenty a zapojující se do veřejné debaty o důležitosti důstojných pracovních podmínek. Hlavní těžiště ekosystému by mělo nadále sestávat z odborů a zaměstnavatelů, kteří si navzájem důvěřují, a proto uzavírají smlouvy s reálným dopadem. Patří sem ale i novináři nebo jiní odborníci, kteří informují o špatném zacházení se zaměstnanci na pracovištích. Potřebujeme i odvážné oznamovatele, kteří případy špatného zacházení nahlásí inspektorátům práce. Ekosystém počítá také se spolehlivými inspektoráty práce a pracovními soudy, které rychle rozhodují. V neposlední řadě zahrnuje uvědomělé a zorientované zaměstnance, kteří znají svá práva a nebojí se jich domáhat.

5. Použitá literatura

Blaziene, I. (2023). Lithuania: Trade Unions Still See Light at the End of the Tunnel. In: Trade Unions in the European Union. Edited by Jeremy Waddington, Torsten Müller, Kurt Vandaele. Available at: <https://www.peterlang.com/document/1303070>

Kahancová, M., & Martišková, M. (2023). Strengthening legislation, weakening collective bargaining? Two faces of trade union strategies in Czechia and Slovakia. *European Journal of Industrial Relations*, 29(1), 63–81. <https://doi.org/10.1177/09596801221140408>

Martišková, M. & Šumichrast, A.(2023): Czechia: Escaping marginalization. Chapter 7. In MULLERT., VANDAELE K., WAD- DINGTON J.: Trade unions in Europe. Peter Lang publishing. ISBN: 978-2-87452-658-9

Martišková, M., Kahancová, M., & Kostolný, J. (2021). Negotiating wage (in)equality: changing union strategies in high-wage and low-wage sectors in Czechia and Slovakia. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 1024258921995363.

Kahancová M., Martišková M., Sedláková, M. (2019). Slovakia: between coordination and fragmentation. In MULLERT., VAN- DAELE K., WADDINGTON J., Collective bargaining in Europe: towards an endgame. Volume I, II, III and IV. Brussels: European trade union institute, s. 525-544. ISBN 978 2 87452 514 8. <https://www.etui.org/sites/default/files/CB%20Vol%20III%20Chapter%2025.pdf>

Martišková, M. and Sedláková, M (2017) Reinventing the role of the Czech trade unions: halfway through the journey. In: Bernaciak M and Kahancová M (eds) Beyond the Crisis: Strategic Innovation within CEE Trade Union Movements. Brussels, Belgium: ETUI

Myant, M. (2019). Czechia: bargaining supplements legal protection. *Collective Bargaining in Europe: Towards an Endgame* [online]. Brussels: ETUI; 1, 131-149. <https://www.etui.org/sites/default/files/Collective%20Bargaining%20Vol%20I%20final%20web%20version.pdf>

III.

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:

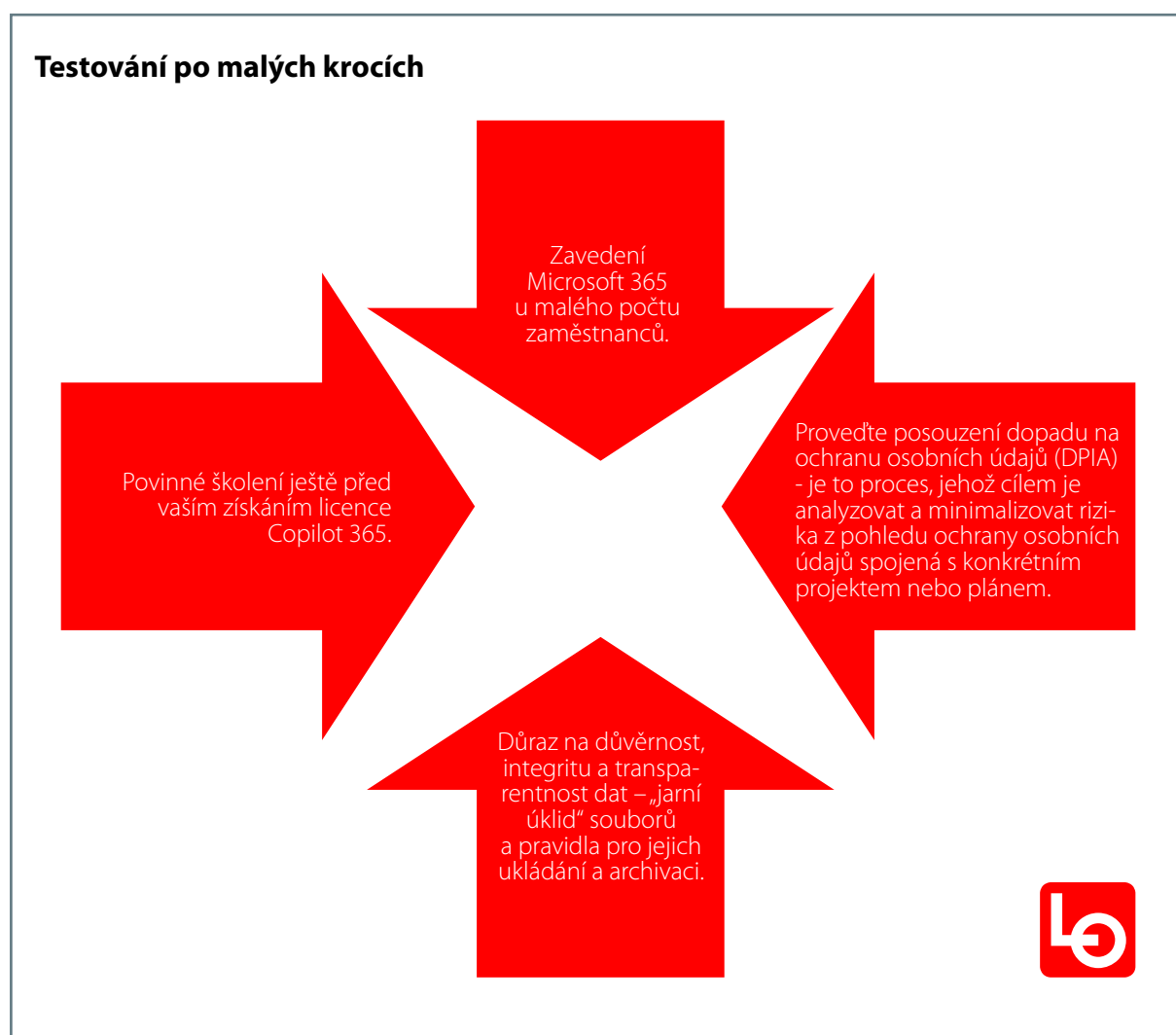
- **Posílení schopnosti odborů adaptovat se na potřeby mladých členů**
Vytváření flexibilních a otevřených forem zapojení mladé generace může podpořit generační obnovu a zvýšit atraktivitu členství.
- **Rozvoj přístupů, které umožní odborům lépe reagovat na proměny trhu práce**
Aktivní sběr zkušeností 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:

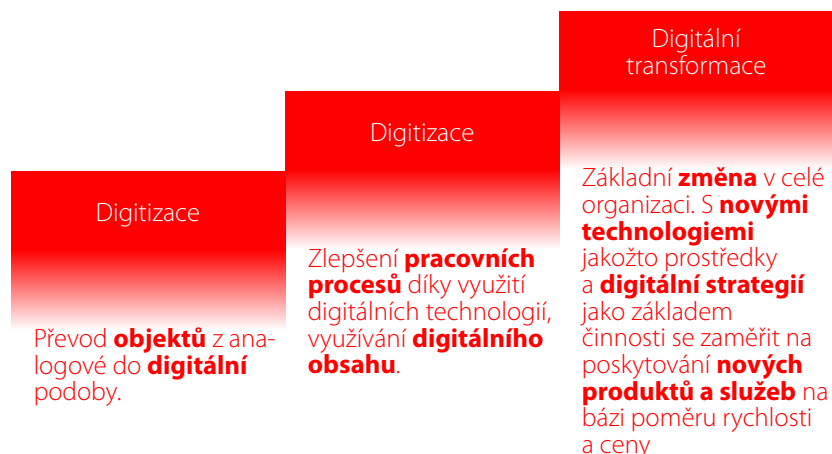
Webová platforma [Člověk a svět práce](#) představuje důležitý posun směrem k systematické **adaptaci** tématu odborů a sociálního dialogu do středoškolského vzdělávání. Podobně jako v Norsku, kde je odborová tematika přirozenou součástí občanského vzdělávání, i v českém prostředí vznikají konkrétní 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.

Praktický příklad:

Z prezentace norské LO o využívání umělé inteligence v norských odborech:



Používání jakékoli technologie musí být prospěšné pro naše členy!



- Program LO pro digitalizaci – zajistit profesionální a nákladově efektivní řízení iniciativ digitalizace „zdola nahoru“ i „shora dolů“ v LO a členských organizacích.
- Zatímco digitizace je převod analogových dat do digitální podoby, digitalizace je širším pojmem označujícím využívání digitálních technologií pro transformaci pracovních postupů, produktů a služeb.
- Můžeme shromažďovat obrovská množství dat – opravdu to chceme? A chtějí to po nás naši členové?
- Jaký je účel automatizace? Snížit členské příspěvky, přinášet více služeb a výhod – ve vyšší kvalitě, zůstat relevantními jako ochránci důstojného pracovního života, být moderním partnerem pro spolupráci?
- Jaké služby budou členové vaší odborové organizace vyžadovat a ochotni platit, když Chat GPT je schopen poskytnout rychlejší odpověď na dotaz nebo službu než většina odborových organizací?
- Automatizace znalostí ponechává více prostoru pro lidské dovednosti?
- Rozdílná úroveň AI dovedností ...



IV.

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.

Praktický příklad:

Překlad článku o „Týdnu odborů“ v Irsku:

Irské odbory oznamují první Týden odborů

Týden koordinovaných akcí na pracovištích a v místních komunitách po celém Irsku by mohl být „největší mobilizací odborových členů za několik desetiletí“.

Irský kongres odborových svazů (ICTU) oznámil plány na vůbec první Týden odborů v Irsku, který se uskuteční od 29. dubna do 6. května 2024. ICTU uvedl, že týden koordinovaných akcí na pracovištích a v místních komunitách po celém ostrově bude „největší mobilizací odborových členů za několik desetiletí“. Akci podporují irské členské organizace UNI, jako jsou CWU, SIPTU, FSU a FORSA.

Týden odborů bude vyvrcholením kampaně ICTU s názvem Lépe v odborech (Better in a Trade Union), která byla spuštěna tento měsíc s cílem propagovat hodnoty a výhody odborového členství. Kampaň zahrnuje pracovníky z veřejného i soukromého sektoru napříč Irskem a zdůrazňuje výhody jako je vyšší jistota v zaměstnání, poradenství a podpora, lepší pracovní podmínky a vyšší mzdy.

Téměř polovina mladých pracovníků by vstoupila do odborů

Podle nedávného průzkumu RED C uvedlo 44 % pracujících ve věku 18–34 let, že by měli zájem stát se členy odborů. Jejich hlavními důvody pro vstup byla ze strany odborů poskytovaná podpora a ochrana na pracovišti a vyjednávání o lepších mzdách a pracovních podmínkách. Na otázku, proč tedy ještě nejsou členy, bylo nejčastější odpovědí „nikdo mi to nikdy nenavrhoval“.

Generální tajemník ICTU Owen Reidy při zahájení uvedl, že členové odborů mají vyšší mzdy než odborově neorganizovaní pracovníci, a že zejména mezi mladými pracovníky roste povědomí o výhodách odborového členství.

„Víme, že každý je na tom lépe, když je v odborech, a že existuje skupina zejména mladších pracovníků, kteří si uvědomují potřebu mít na své straně někoho, kdo bojuje za ochranu zaměstnanců, lepší mzdy i pracovní podmínky,“ řekl. „Chápu, že těchto práv lze dosáhnout pouze kolektivním úsilím, a proto je Týden odborů naší výzvou všem, aby se zapojili.“

Nutnost legislativy pro podporu kolektivního vyjednávání

Reidy upozornil, že pracovníci v soukromém sektoru v Irsku často čelí odporu svých zaměstnavatelů, pokud chtějí vstoupit do odborů.

„Chceme upozornit na skutečnost, že v Irsku, na rozdíl od většiny zemí EU, má mnoho zaměstnavatelů v soukromém sektoru právo veta ohledně přístupu svých zaměstnanců k odborům a kolektivnímu vyjednávání,“ řekl. „To je špatně a musí se to změnit. Výzkumy ukazují, že statisíce pracovníků chtějí vstoupit do odborů a vědí, že je to pro ně lepší. Toto právo jim již nesmí být odpíráno.“

V posledních několika letech usilovala organizace UNI Europa o pokrok v oblasti kolektivního vyjednávání a ve spolupráci s evropským odborovým hnutím se jí podařilo prosadit směrnici EU o minimálních mzdách. Tato legislativa stanovuje jako cíl 80% pokrytí kolektivním vyjednáváním v členských státech EU. Pokud se tohoto cíle, jako v případě Irska, nepodaří dosáhnout, musí být překážky pro kolektivní vyjednávání řešeny prostřednictvím národních akčních plánů. Tato směrnice tak představuje silný nástroj pro výrazné zlepšení situace irských pracovníků.

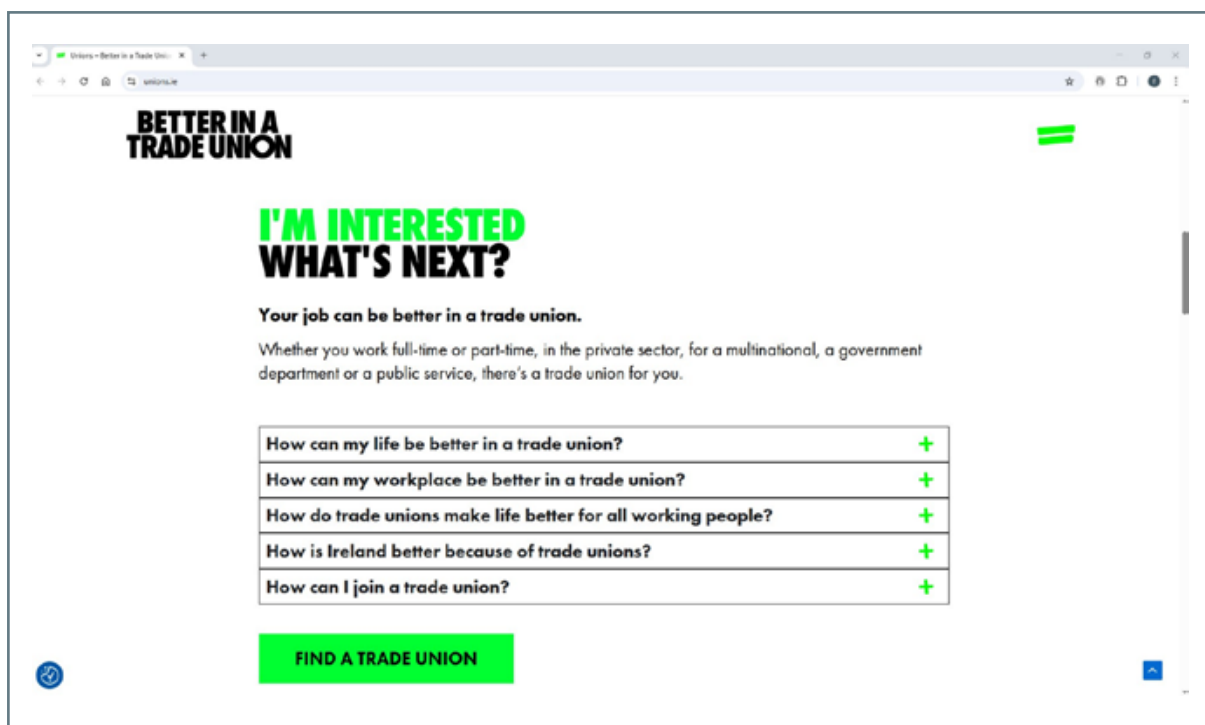
Reidy dodal: „Bude odpovědností této vlády a vlády, která bude v nadcházejícím roce pokračovat, zajistit, aby Irsko splnilo své závazky vyplývající ze směrnice EU o přiměřené minimální mzdě. To zlepší životní úroveň a pracovní podmínky, ale co je zásadní, především to podpoří kolektivní vyjednávání jako prostředek pro stanovování mezd. Jde o nejvýznamnější a nejpokrokovější legislativu, kterou EU za poslední generaci přijala.“

Oliver Roethig, regionální tajemník UNI Europa, k tomu uvedl:

„Kampaň odborové centrály ICTU Lépe v odborech přichází přesně v pravý čas. Zaprvé je v Irsku mezi mladými lidmi obrovská chuť být součástí odborů a kolektivně bojovat za lepší mzdy a podmínky. Zadruhé máme díky legislativě EU o minimálních mzdách jedinečnou příležitost, jak výrazně usnadnit vstup do odborů a zapojení se do kolektivního vyjednávání – zejména v soukromém sektoru. To je jediný způsob, jak může Irsko dosáhnout 80% pokrytí kolektivním vyjednáváním. Zatřetí, díky kampani ICTU zintenzivňujeme náš boj za silnější pozici odborů a kolektivního vyjednávání s ohledem na naši výroční konferenci v Belfastu v březnu 2025. Až se tedy odboráři z celé Evropy setkají v Belfastu, budeme moci oslavit úspěchy našeho hnutí v Irsku i mimo něj.“

Praktický příklad:

*Kampaň *Lépe v odborech* i její hodnocení ze strany členů různých odborových organizací najdete na www.unions.ie:



* Mám zájem... co dál?

Vaše práce se může stát lepší díky členství v odborech.

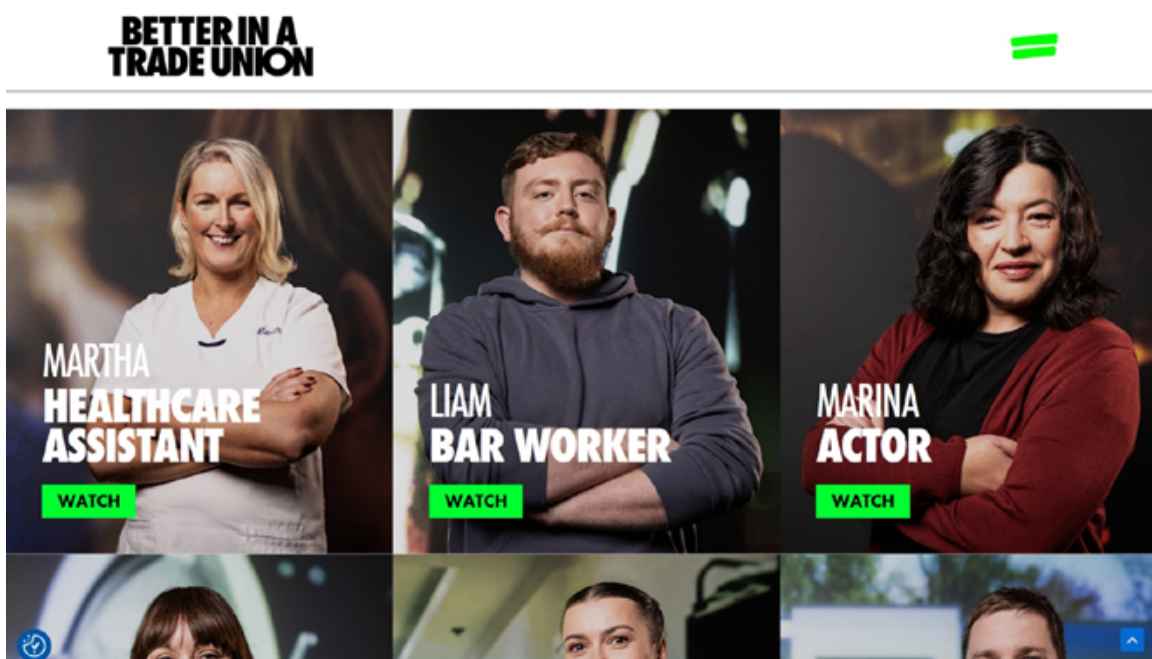
Ať už pracujete na plný či částečný úvazek, v soukromém sektoru, pro nadnárodní společnost, ve státní správě nebo ve veřejných službách, vždy najdete vhodnou odborovou organizaci.

- Jak se můj život může zlepšit díky členství v odborové organizaci?
- Jak se může díky odborům zlepšit mé pracoviště?
- Jak odbory zlepšují život všech pracujících?
- V čem je Irsko lepší díky existenci odborů?
- Jak se mohu stát členem odborové organizace?

Titulní strana kampaně „Týden odborů“



Videa se zkušenostmi pracovníků v různých profesích: „Proč potřebuji odbory?“



v.

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 vyjednávají 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 Konceptce 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.

Praktický příklad:

Z prezentace o projektu německé IGM „Mentor pro další vzdělávání“

Role mentorů ve firmách

Aktivní naslouchání na pracovišti

(naslouchání problémům a přáním a kladení cílených otázek)

Průvodci / kontaktní osoby pro další vzdělávání ve firmě

(upozorňují na možnosti, vnášejí světlo do nejasností, znají předpisy a pravidla)

Síťování

(zprostředkovávají kontakty, organizují odborné znalosti)

O své konkrétní roli rozhodují budoucí mentoři také sami.



Ti, kteří povzbuzují, podporují a motivují

Průvodce během školení - „kouč pro vzdělávání“

(motivuje k vytrvalosti a dokončení vzdělávání)

Odborníci na otázky kvalifikace

(spolupráce s radou zaměstnanců)

IG Metall
Baden-Württemberg

Mahle Mühlacker - dovednosti budoucnosti pojaté prakticky, protože kvalifikace je každému blízka.

- Společnost MAHLE Mühlacker působí v automobilovém průmyslu jako dodavatel komponentů pro chlazení motorů a viskózních spojek. V hlavním závodě v Mühlackeru a pobočce ve Vaihingenu je zaměstnáno přibližně 1500 pracovníků, přičemž třetina pracuje v nepřímé oblasti (např. administrativa, vývoj) a dvě třetiny v přímé výrobě.
- Impulesem k intenzivnějšímu zaměření na budoucí kvalifikace byla **plánovaná restrukturalizace** v rámci skupiny MAHLE, konkrétně v závodě Mühlacker. Cílem zaměstnavatele je integrovat více úkolů z různých oblastí do výrobního sektoru, což odhalilo nedostatek potřebných znalostí a zkušeností v těchto oblastech. V reakci na tuto situaci byla zahájena diskuse o přizpůsobení průmyslového vzdělávání „specifickým potřebám společnosti“ a o dalším vzdělávání stávajících pracovníků v řemeslných profesích.

Qualifizierung – Tarif, Transformation und Transfer



Popis problému rady zaměstnanců

Problém

- Školíme učně, aby se z nich stali dobří řemeslníci, ale nemají základní znalosti o tématech specifických pro naši společnost.
- Další vzdělávání je často využíváno jen formálně jako prostředek, a proto má jen malý přínos pro závod / zaměstnance.
- Je obtížné určit, které další vzdělávání přináší největší přínos pro závod i zaměstnance, protože názory se příliš liší.

Další kroky

- „Rámcový plán“ stále ponechává dostatek prostoru pro školení a další vzdělávání specifická pro jednotlivé závody!
- Která odborná témata by měla být probírána podrobněji pro který profesní profil?
- Která odborná témata by měla být probírána podrobněji pro které provozní funkce?
- Stanovení požadavků na kvalifikaci v závodě Mühlacker.

Požadavky na budoucí dovednosti v technické oblasti se stávají jasnějšími – v dialogu

- V diskuzích mezi radou zaměstnanců a oddělením školení však také vyšlo najevo, že je nejprve nutné popsat budoucí požadavky.
- Prvním krokem bylo hovořit s manažery procesů (což odpovídá vedoucím oddělení v jiných společnostech) a mistry o jejich hodnocení požadavků. To zahrnovalo současné požadavky, změněné požadavky vyplývající z restrukturalizace a budoucí požadavky plynoucí z transformace. Tyto požadavky byly následně seřazeny podle priority. To znamená: Co musí člověk v konkrétní práci rozhodně umět a co je spíše sekundární. Toto bylo zaznamenáno do matice dovedností. Nové požadavky zahrnují například malé údržbářské úkoly (i pro roboty), ale také elektro pneumatiku, hydrauliku, 3D tisk, pneumatiku, technologii pájení a technologii nastavování.



Zaměstnanci jsou přijímáni z různých závodů

- Tyto požadavky na profesní kompetence byly následně porovnány s existujícími kompetencemi zaměstnanců. Na jedné straně byly čerpány z existujících personálních dokumentů, na straně druhé byly založeny na sebehodnocení samotných zaměstnanců. K tomu personální oddělení aktivně vyhledávalo dialog a objasňovalo aktuální kvalifikace a přání.
- Zde byla rada zaměstnanců (komise pro vzdělávání) hnací silou, která se aktivně na všem podílela. Důležité pro to bylo, že předsedkyně rady zaměstnanců tuto činnost aktivně podporovala. Kromě výše zmíněných aktivit ve společnosti rada zaměstnanců zorganizovala malou kampaň na podporu kvalifikace, oslovila (mobilizovala) zaměstnance a aktivně je zvala na zasedání rady zaměstnanců. Dnes, když mají zaměstnanci zájem o kvalifikaci, se velmi často obrazejí přímo na radu zaměstnanců. Rada zaměstnanců vede seznam zaměstnanců, kteří mají zájem o kvalifikaci, a tento seznam je koordinován s personálním oddělením.

Byl vyvinut (nový) přístup ke kvalifikaci

- Následně bylo zváženo obsah školicího workshopu, v čem je potřeba ho zlepšit, aby zaměstnanci byli schopni se kvalifikovat pro nové nebo změněné požadavky, jak v rámci školení, tak v rámci dalšího vzdělávání.
- Za tímto účelem byl mimo jiné zakoupen robot, na kterém se může prakticky vyučovat téma robotiky. Byla vytvořena i tzv. „vzdělávací továrna“. Školící oddělení také pracovalo na konceptech dalšího vzdělávání, například na kvalifikaci operátorů strojů a zařízení pro úkol „menší údržby“.
- Vzdělávací přístupy ve společnosti Mahle jsou rozmanité, od sebekoučování prostřednictvím vzdělávací platformy až po „smíšené učení“, klasické školení a učení se při práci.



Speciální: Kvalifikace školení pro nekvalifikované a částečně kvalifikované pracovníky

- Víme, že digitalizace automatizuje jednoduché manuální úkoly v průmyslu. Proto je důležité, aby si všichni zaměstnanci osvojili kvalifikaci, která je opravňuje k vykonávání nových činností ve společnosti nebo v jiných firmách.
- Ve společnosti Mahle bylo školení nekvalifikovaných a částečně kvalifikovaných pracovníků na pozici operátorů strojů organizováno v rámci výše zmíněného projektu. Tento proces je podporován pracovními úřady.
- Rada zaměstnanců (mentori školitelé) tento krok iniciovala a prosadila. Součástí toho bylo také povzbuzení a mobilizace zaměstnanců, aby se zapojili do školení

Je vše dobré pro budoucnost?

- Ve společnosti Mahle Mühlacker bylo pro budoucnost zaměstnanců uděláno mnoho, a bez ohledu na to, co se stane v automobilovém průmyslu, dobře kvalifikovaní zaměstnanci mají mnoho příležitostí.
- Pro radu zaměstnanců však postup není dostatečně rychlý, chtějí více a rychlejší implementaci v oblasti kvalifikace a stále je zde mnoho práce. Mentori Nektaria a Radenko: „Ještě je toho hodně, co je třeba udělat – budeme pokračovat!“

Qualifizierung – Tarif, Transformation und Transfer



VI.

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.

Praktický příklad:

Titulní strana webu a popis organizace Delavska svetovalnica:



[O NAS](#) [NOVICE](#) [VČLANI SE](#) [PODPRI NAS](#) [TVOJE PRAVICE](#) [NAPOTENI DELAVCI](#) [KONTAKT](#)





Informiramo, svetujemo, zagovarjamo.

Na tem mestu najdete vse potrebne informacije s področja delavskih in socialnih pravic ter ostale koristne informacije za delavke in delavce. Tukaj smo zato, da se neposredno in skupaj borimo za vaše delavske in socialne pravice.

Potrebujete pomoč pri uveljavljanju pravic na delovnem mestu?

Sumite, da delodajalec ne izpolnjuje obveznosti iz delovnega razmerja ali krši katero od pravic iz delovnega razmerja? Delavska svetovalnica vam pomaga pri izvajanju vseh potrebnih korakov, da se kršitev čim prej odpravi.

PREBERI VEČ >



Delavska svetovalnica

je nezávislá nevládní organizace se sídlem v Lublani, která se od svého vzniku specializuje na podporu a ochranu práv pracovníků, zejména takových ohrožených skupin jako jsou migranti, sezónní pracovníci, osoby se zdravotním postižením, důchodci a studenti. Její historie sahá až do roku 2011, kdy byla původně zřízena jako projekt zaměřený na pomoc migrantům a žadatelům o azyl. Po ukončení financování tohoto projektu se organizace rozhodla stát se samostatným subjektem a od svého vzniku se již etablovala jako klíčový hráč v oblasti pracovního práva a sociální spravedlnosti ve Slovinsku.

Delavska svetovalnica (DS) nabízí širokou škálu služeb, včetně právního poradenství, asistence při vyřizování administrativních záležitostí, pomoci při podávání stížností a zastupování pracovníků v případech porušování pracovních práv. Její činnost je financována především z členských příspěvků, což jí zajišťuje nezávislost a autonomii.

Také se angažuje v obhajobě práv migrantů a upozorňuje na neetické praktiky zaměstnavatelů, jako jsou zneužívání pracovníků, nevyplácení mezd či nelegální pracovní podmínky. Její nezávislost jí umožňuje flexibilně reagovat na potřeby pracovníků, kteří nejsou členy odborů nebo nemají přístup k tradičním odborovým strukturám.

I když není odborovou organizací, aktivně spolupracuje se slovinskými odbory a podílí se na veřejných kampaních a legislativních iniciativách zaměřených na zlepšení pracovních podmínek a sociální spravedlnosti. Má dlouhodobou spolupráci se Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS), největší odborovou centrálou ve Slovinsku. Obě organizace společně vystupují proti nelegálnímu outsourcingu pracovních míst a podporují tzv. „insourcing“, tedy přímé zaměstnávání pracovníků místo jejich najímání prostřednictvím subdodavatelských firem. Například v roce 2017 společně upozornily na selektivní metodologii při výpočtu minimálních životních nákladů, která by mohla ovlivnit výši sociálních dávek. zsss.sidelavskasvetovalnica.si

Delavska svetovalnica také podporuje pracovníky v konkrétních pracovních sporech. Například v roce 2024 se angažovala v případě tureckých pracovníků na projektu druhé železniční trati mezi Divačou a Koprem, kteří čelili nevyplácení přesčasů a špatným pracovním podmínkám. Organizace spolupracovala s odbory a podala trestní oznámení proti zodpovědným firmám.

V roce 2024 byla Delavska svetovalnica představena ve slovenském dokumentárním filmu režisérky Niki Autor s názvem „Delavska svetovalnica“, který zachycuje každodenní činnost organizace a její roli v podpoře pracovníků v těžkých životních situacích. Film ukazuje, jak organizace vytváří nové sítě solidarity a pomáhá lidem v těžkých životních situacích, čímž přispívá k budování spravedlivější a rovnější společnosti. [BSF - Baza slovenskih filmov](#). Pro více informací o činnosti Delavske svetovalnice, jejích aktivitách a možnostech zapojení navštivte oficiální webové stránky: delavskasvetovalnica.si.

VII.

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 ČR 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 partnerstích 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.

Praktický příklad:

Strategie odborného vzdělávání a přípravy (VET) ve znalostní a inovativní společnosti:

Návrh Konfederace maďarských zaměstnavatelů a průmyslu (MGYOSZ)

Pouhé drobné úpravy stávajícího systému nestačí k tomu, abychom se vypořádali s novými výzvami. Proto navrhujeme komplexní řešení založené na pozitivní motivaci pro rodiny, zaměstnavatele i pracovníky ve vzdělávacích institucích.

Opíráme se o modernizovaný německý systém duálního odborného vzdělávání a přípravy, který je platný do roku 2030. Naším cílem je přilákat k odbornému vzdělávání mladé lidi, kteří

splňují rostoucí očekávání podniků a kde je zaměstnanecký status rozhodujícím faktorem pro zaměstnání a odbornou přípravu

1. Zavedení volitelného přípravného ročníku v základním vzdělávání

Na úrovni základní školy by mělo být zvaženo zavedení přípravného ročníku mezi mateřskou školou a prvním ročníkem základní školy (dle volby rodičů), od kterého se očekávají další pozitivní přínosy.

2. Zavedení testu základních dovedností na konci základní školy

Předpokladem pro ukončení základní školy je účast v celostátně standardizovaném testu základních dovedností, ve kterém se hodnotí úroveň základních dovedností čtení, psaní, porozumění a počítání. Test základních dovedností zajistí, aby na střední odborné školy, odborná učiliště a gymnázia byli přijati pouze ti, kteří nejsou funkčně negramotní a splňují minimální požadavky. Test také změří a vyhodnotí výkonnost učitelů a škol, čímž poskytne důležité informace o efektivitě jejich práce.

Prvním důležitým milníkem pro měření a hodnocení národně standardizovaných základních dovedností a kompetencí by měl být konec čtvrtého ročníku základní školy. S ohledem na získaná zjištění by každá škola měla vypracovat rozvojový plán, který by dále řešil nerovnosti a znevýhodnění mezi žáky, a to s využitím veškerých dostupných vzdělávacích nástrojů.

3. Organizace překlenovacích programů pro přípravu na odborné vzdělávání

Těm, kteří neprojdou testem základních dovedností, by neměl být umožněn vstup do fáze odborného vzdělávání a měly by jim být nabídnuty jednoleté nebo dvouleté překlenovací programy, které je na odborné vzdělávání připraví. Cílem je získat základní dovednosti pro úspěšné složení opakovaného testu základních dovedností, stejně jako zahájit základní odbornou přípravu a socializaci pro práci a připravit se na vstup do odborného vzdělávání.

Úkolem jednoletého programu profesní přípravy je připravit žáky na získání odborné kvalifikace prostřednictvím profesní orientace a základního odborného vzdělávání souběžně s upevňováním a doháněním základních dovedností. Poté budou mít možnost vstoupit do duálního systému na odborných gymnáziích nebo středních odborných školách. A v základní fázi odborné přípravy by měl být umožněn nový kooperativní model. Tímto způsobem se může do učení založeného na práci zapojit co nejvíce studentů ve firemních školících centrech.

Hlavním cílem dvouletých programů odborné přípravy je **motivovat žáky s vícenásobným znevýhodněním a/nebo lehkým zdravotním postižením** a pomoci jim překonat školní neúspěchy zajištěním rozvoje životních kompetencí a základních dovedností v takové míře, aby se tito žáci vymanili z funkční negramotnosti a byli následně připraveni na odborné vzdělávání a přijetí na odbornou školu prostřednictvím základního odborného výcviku.

4. Zvýšení věku pro povinnou školní docházku na 18 let

S možností základního vzdělávání po mateřské škole a zavedením tříletých středních odborných oborů se období povinného vzdělávání prodlužuje do věku 18 let. Nejde o opětovné zavedení věkové hranice, ale o přizpůsobení nové školské struktury.

5. Role profesního a kariérního poradenství, odborné způsobilosti a kariérního marketingu

Vzhledem k dobré praxi doporučujeme celostátní implementaci softwarového balíčku pro kariérní poradenství ze Székesfehérváru.

Navrhujeme také zavedení celostátního testu odborné způsobilosti pro uchazeče o studium na odborných školách, který by zohledňoval výsledky testu základních dovedností konaného před ukončením základní školy a dále očekávání a standardy stanovené pro jednotlivé obory.

6. Je obzvláště důležité, aby **znalosti získané na odborných školách umožňovaly absolventům přístup k vysokoškolskému vzdělání** alespoň ve stejné míře, jako kdyby absolvovali běžné gymnázium.

Cílem je obnovit odborné vzdělávání na základě maturitní zkoušky, obnovit motivaci k vyššímu odbornému vzdělávání, uznávat dříve získané znalosti formou kreditů a posílit atraktivitu odborného vzdělávání a přípravy na přechod do světa práce. Odborné školy musí mladým lidem znovu poskytnout příležitost pokračovat ve vysokoškolském vzdělávání tím, že absolvují plnohodnotnou maturitní zkoušku.

7. Důležitým novým prvkem je **stipendium a učňovský příspěvek**, přizpůsobené aktuální minimální mzdě a poskytované společně státem a zaměstnavateli.

Státní stipendijní systém by měl být založen na principu všeobecné měsíční průměrné částky stipendia ve výši 40% čisté minimální mzdy pro žáky odborných škol a 60% pro studenty odborných gymnázií.

Učňovský příspěvek by měl být zvýšen na nejméně 60 % aktuální minimální mzdy pro studenty odborných škol a nejméně 40 % pro studenty odborných gymnázií. Tato částka by byla hrazena podnikatelskými subjekty z vlastních prostředků, takže by se jednalo o nezdanitelné plnění.

8. Posílení statusu zaměstnání jako rozhodujícího faktoru v učňovské přípravě pro studenty odborných škol a odborných gymnázií

Status zaměstnávání studentů odborných škol a odborných gymnázií by měl být posílen. Studenti by měli být přijímáni do odborných škol až po podpisu učňovské smlouvy.

9. Odpovědnost podnikatelských subjektů

Pro zvýšení motivace firem účastnících se programu navrhujeme změnu učňovské přípravy tak, aby mohly hradit mzdy učitelů, zákonem předepsané příspěvky a nezbytné vybavení z odvodu na učňovskou přípravu. Průměrná mzda učitelů by měla být trojnásobkem minimální mzdy. Doporučujeme zajistit financování mezd učitelů ve firmách s minimálně 5 uční a podporovat zaměstnávání dalších učitelů v souladu se zákonem stanovenou velikostí skupiny.

10. Zřizování high-tech center se stalo nevyhnutelným, protože rychlý technologický pokrok omezil dostupnost špičkových, nákladných nebo jedinečných strojů a zařízení pro rostoucí počet pracovních míst. Tato centra by byla odpovědná za certifikaci a vydávání portfolioů dovedností, dílčích a odborných kvalifikací, stejně jako za uznávání neformálních a informálních znalostí.

11. Zřízení nezávislých zkušebních a kompetenčních center

Regulace, hodnocení a měření výsledků zkoušek orientované na výsledek / výkon vyžaduje, aby odborné zkušební komise pro závěrečné zkoušky pracovaly na základě souboru kritérií nezávislých na učitelích. Hlavním cílem je zajistit, aby výuční list měl skutečnou hodnotu. Zdá se rozumné, aby mezifirmní centra pro technologie a rovnocennost znalostí fungovala také jako regionální zkušební střediska, která by hrála důležitou roli i při celostátně standardizovaných školeních a mistrovských zkouškách.

12. Zřízení rad pro duální vzdělávání

Je třeba zřídit **rady a úřady pro duální vzdělávání** , které budou řídit, monitorovat a zajišťovat kvalitu odborné praxe a vzdělávání souvisejících s učňovskou přípravou ve firmách.

13. Zavedení výkonnostně orientovaného systému financování center odborného vzdělávání

V současné době existuje 44 center odborného vzdělávání s kapacitním využitím mezi 50 a 60% z důvodu obecně známých demografických změn a klesajícího zájmu o odborné a učňovské obory. Odborné školy by měly být rozvinuty ve školicí centra plnící komplexní úkoly na základě německého modelu.

14. Navrhujeme založení Výzkumného ústavu pro rozvoj odborného vzdělávání a vzdělávání dospělých. Byl by zodpovědný za analýzu a adaptaci vědeckého výzkumu v oblasti odborného vzdělávání a přípravy, mezinárodních osvědčených postupů a za implementaci pilotních programů, aby bylo zajištěno, že vládní rozhodnutí a legislativní změny v oblasti odborného vzdělávání a přípravy budou založeny na faktech a odborných stanoviscích. Důležitým úkolem by bylo provádět empirické studie, které by mohly sloužit jako základ pro sledování kvalifikačních potřeb trhu práce. Výsledky by mohly být použity k identifikaci trendů ve vývoji a změnách pracovních míst, stejně jako zásadních změn ve struktuře odborné přípravy a vzdělávání a k měření spokojenosti firem s mladými kvalifikovanými pracovníky – absolventy. Kromě mezinárodního výzkumu by důležitým úkolem byla příprava a realizace mezinárodních odborných soutěží a organizace a realizace

soutěží „Celostátní soutěž v odborných dovednostech“ (OSZTV) a „Vynikající student odborného vzdělávání“ (SZKTV) v jednotném rámci.

15. Důležitý je nábor učitelů

Měl by být zaveden měsíční letní vzdělávací program (jakási letní stáž) pro učitele, kteří vedou teoretickou i praktickou výuku ve školách. V rámci své povinné učitelské přípravy by se mohli účastnit akreditovaných kurzů v rámci dalšího vzdělávání přímo v průběhu pracovních procesů v nejmodernějších technologických společnostech, za které by jim byly udělovány kredity. Absolvování tohoto typu vzdělávání by mělo větší váhu při hodnocení a certifikaci učitelů probíhajícím každých pět let.

V rámci učitelské přípravy navrhujeme zavedení zkoušky profesní způsobilosti jako požadavku pro přijetí.

Shrnutí - klíčové prvky maďarského návrhu:

- Zavedení volitelného přípravného ročníku v primárním vzdělávání
- Zavedení testu základních dovedností (na konci 4. ročníku a na konci ZŠ)
- Překlenovací programy pro přípravu na odborné vzdělávání
- Zvýšení povinné školní docházky na věk 18 let
- Profesní a kariérové poradenství, odborná způsobilost a kariérový marketing
- Přístup z odborných škol k vyššímu ú vysokoškolskému vzdělání
- Státní stipendijní program
- Učňovská podpora
- Status zaměstnance u studentů odborných škol
- Odpovědnost podnikatelských subjektů
- Zřízení high-tech center
- Zřízení nezávislých zkušebních a kompetenčních center
- Zřízení rad pro duální vzdělávání
- Výkonově orientovaný systém financování center odborného vzdělávání
- Výzkumný ústav pro rozvoj odborného vzdělávání a vzdělávání dospělých
- Nábor a profesní rozvoj učitelů

Poznámky:



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

