

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mgr Ing Kamila Svobodová

Průběh semestru

- Přednášky + semináře
- Přednášky – Mgr. Ing Kamila Svobodová (K2.225)
- 7.10. a 14.10. 2025 – pracovní právo JUDr. Zuzana Vylegalová
- Semináře – Mgr Markéta Vitoslavská
- Zakončení předmětu:
 - Účast na seminářích (80 %)
 - Zápočtový test z pracovního práva – bude on-line v IS (JUDr Vylegalová)
 - Ústní zkouška (Mgr. Ing. Svobodová)
- **Pro přístup k zápočtu nebo ke zkoušce je nutné být přihlášen/a na termín v IS!!!**

Téma 1: ŘLZ, personální plánování a trh práce

Cíl: Seznámení se základy Řízení lidských zdrojů, strategickým řízením ŘLZ a Trhem práce v ČR.

Obsah:

- 1) Řízení lidských zdrojů
- 2) Strategie lidských zdrojů
- 3) Plánování Lidských zdrojů
- 4) Trh práce

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje nebo kapitál?



Řízení lidských zdrojů se týká lidí v organizaci – od jejich zaměstnání až po jejich řízení.



Ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí v dané organizaci.



Cílem je zajistit kvantitativní i kvalitativní stránky LZ.

Strategické ŘLZ

Definice:

- „Manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávané práci způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“
 - Armstrong & Taylor (2015)
- Specifické strategie LZ:
 - Řízení lidského kapitálu,
 - Řízení znalostí,
 - Společenská odpovědnost,
 - Angažovanost,
 - Rozvoj organizace,
 - Zabezpečování LZ,
 - Řízení talentů,
 - Vzdělávání a rozvoj,
 - Odměňování,
 - Zaměstnanecké vztahy,
 - Spokojenost zaměstnanců.

Nový přístup k ŘLZ

- Pro udržení LZ v organizaci jsou nezbytné **individualizované přístupy organizačního chování**.
 - Pozitivní vnímání zaměstnanců,
 - Zapojení do chodu organizace,
 - Podpora ze strany organizace,
 - Zvládání strategií spojených se změnami!!!
- „Přístup **integrativního** modelu ŘLZ je sladěn s širší perspektivou v rámci psychologie práce a organizace, podtrhující klíčovou roli, kterou hrají lidé v organizacích, a to poukázáním na důležitost a nenahraditelnost *nehmotného lidského kapitálu, který přispívá k výkonnosti organizace.*“
(Hajerová Müllerová, Depoo & Stříteský, 2024, s.3)
- Nepřipravenost zvládat změny a zátěže => **vyžaduje nové využití a rozvoj soft skills.**

- Nezvládnuté ŘLZ negativně ovlivňuje postoje zaměstnanců a celkově může uškodit nebo i zničit dobrou pověst organizace.
- Shrnutí:
 - Pokud systém ŘLZ přijímá a používá praktiky zaměřené na zprostředkování osobního zapojení zaměstnanců, tím víc podporuje pocit uznání, uplatnění schopností, rozvoje kompetencí, spravedlivého hodnocení a odměňování, atd
 - Pozitivně ovlivňuje chování zaměstnanců a výkonnost organizace.
- **Pozor na změny!** Integrativní model podporuje pozitivní přístup ke změně u zaměstnanců.
- Míra vnímání změny jako přínosu, příležitosti nebo šance, závisí na vnímání důsledků, které zaměstnanci očekávají.

Hlavní aktéři ŘLZ

- Systém řízení LZ představuje soubor vzájemně se doplňujících a podporujících činností ŘLZ, které umožňují dosahování cílů ŘLZ.
- **Personální útvar** – poskytování služeb souvisejících s ŘLZ.
- **Personalisté** – podílejí se na vytváření prostředí, zvyšující angažovanost – využívání schopností zaměstnanců, zhodnocení potenciálu, uspokojení potřeb. Vyvážení potřeb organizace i zaměstnance. *Hlavním cílem je pečovat, naslouchat a podporovat.*
- **Manažeři** – uvádějí vytvořené politiky a postupy v ŘLZ v život. Musí zvládat vykonávat personální úkoly.

STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategie

- Pro úspěšnou organizaci je důležité vytyčit si již v počátku směr:
 - **Vize** – čím se chce organizace stát.
 - **Poslání** – co organizace dělá.
 - **Hodnoty** – kvality nebo vlastnosti, které jsou považovány za hodnotné. Jak se k sobě chováme, ke klientům, bezpečí, týmová práce, spolupráce, atd. Individuální hodnoty se míchají s hodnotami organizace = **organizační kultura**.

Strategie LZ formuluje

- Vize v oblasti LZ,
- Poslání vůči zaměstnancům (nejlépe písemně),
- Hodnoty formující organizaci,
- Strategie a cíle,
- Definici činnosti organizace a výhled do budoucna,
- Přednosti organizace (jsou to lidé?, jejich rozvoj, organizační struktura),
- Nedostatky organizace (slabiny v řízení LZ),
- Strategie LZ,
- Jak vše ovlivňuje plánování LZ.

- Dvořáková & kol. (2012, s. 116)

Typy strategií

Komplexní

- Strategie transformace,
- Vytvořena k prosazení změny v organizaci – celková změna kultura a směru ŘLZ.

Specifická

- Zaměřena na určitou činnost, změna zavedené praxe:
 - Strategie získávání pracovníků,
 - Strategie rozvoje zaměstnanců,
 - Strategie pracovních vztahů.

PLÁNOVÁNÍ LZ

- Procesně zaměřené rozhodování, odvozené z plánů organizace – **predikce o zajištění LZ k produkci výrobků nebo služeb.**
- Nejsou přesné, jsou vodítkem pro budoucí získávání zaměstnanců.
- Cílem je predikce budoucích potřeb organizace – jaké zaměstnance bude potřeba, kdy a kam.
- Vyžadováno přemýšlení dopředu – rozdíl mezi organizacemi.
 - Nejčastěji u velkých organizací -> malé organizace nemají finanční návratnost nákladů investovaných do VŘ.
- Dlouhodobé a krátkodobé plány:
 - **Dlouhodobé** – více let dopředu, výsledkem jsou plány vzdělávání a rozvoje. Poptávka a nabídka práce, demografický vývoj, politiku státu, legislativu atd.
 - **Krátkodobé** – většinou na rok. Definice pracovních míst, která mají být obsazena, případně zrušena. Nelze udělat plán rozvoje. (organizace většinou nemají odborníky pro dlouhodobější predikci).

- **Plánování zahrnuje:**

- Rozbor prostředí – vnější i vnitřní,
- Předpověď poptávky po práci – analýzy,
- Předpověď nabídky LZ – vnitřní a vnější zdroje (audit x trh práce),
- Identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly – řešení. Hlavně zjištění „počtu“ zaměstnanců, kompetencí, případně vypracování několika možných scénářů vývoje.
- Harmonogram akcí k realizaci řešení – aktivity uvnitř organizace (postupy, vzdělávání, atd.)
- Kontrola a vyhodnocení.

- Dvořáková & kol. (2012, s. 121)

TRH PRÁCE

Trh práce

- ŘLZ je svázáno s konkrétním prostředím, které ovlivňují lidé a jejich činnosti.
 - Složení populace,
 - Vzdělání,
 - Region, atd.
- Personalisté musí znát cíle podniku, aby mohl pracovat s informacemi, které poskytuje trh práce.
- Výstupy a analýzy z trhu práce jsou podklady pro vytváření strategie ŘLZ
- Každá organizace musí sledovat dění na trhu práce a reagovat na ně – vystavení se problémům.

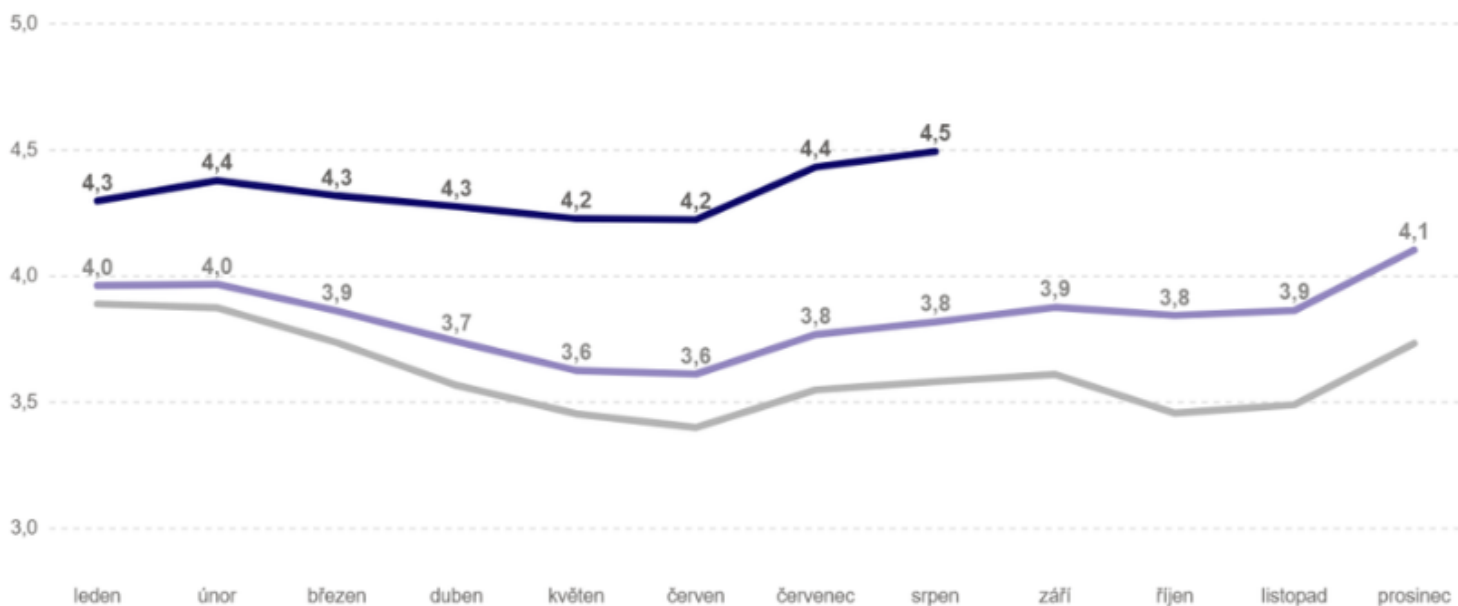
- *Trh práce je součástí trhu, ale vedle obecných atributů trhu, jako je hospodářská soutěž, fungování nabídky a poptávky, peněžní vyjadřování ceny práce, soukromé vlastnictví, volný pohyb pracovních sil, má svá specifika.* (Dvořáková & kol., 2012, s. 64)
- Trh práce bývá často „terčem“ státních zásahů a politických střetů.
- Práce je jistým výrobním faktorem, který má svá specifika.
- Práce je závislá na člověku, ale neztotožňuje se s ním – schopnosti, dovednosti, biologie.
- www.uradprace.cz
- <https://www.mpsv.cz/statistiky-trhu-prace>

Nezaměstnanost

- Nerovnováha mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce.
- **Nezaměstnaní** = nemají práci, ale aktivně ji hledají a lze je zaměstnat.
- **Uchazeč o zaměstnání** – není v pracovním poměru, není OSVČ ani se soustavně nepřipravuje na povolání. Zažádal o zprostředkování vhodného zaměstnání na úřadu práce.
- Pro pochopení nezaměstnanosti je důležité znát, nebo pochopit, druhy nezaměstnanosti, případně příčiny.
- Nezaměstnanost má politický, ekonomický, sociální i psychologický rozměr.

Podíl nezaměstnaných osob v meziročním srovnání 2023-2025 (v %)

● 2023 ● 2024 ● 2025



Vypracoval: Úřad práce ČR
Zdroj dat: MPSV, ČSÚ

Pasivní politika nezaměstnanosti



Kompenzace příjmu v nezaměstnanosti:

Systém pojištění v nezaměstnanosti – charakter odvodu ze mzdy, nárok vzniká po splnění určitých podmínek (12 měsíců za 2 roky)

Systém pomoci v nezaměstnanosti – v ČR součást systému sociální pomoci



Účinky dávek v nezaměstnanosti:

Ochrana před chudobou,
Podpora mobility pracovního trhu (změna práce, sezóní práce),
Past nezaměstnanosti



Výše dávek – 1.-2. měsíc 65 % průměrné čisté mzdy, 3.-4. měsíc 50 %, 5.-> měsíc 45 %. 60 % při rekvalifikaci.

Aktivní politika zaměstnanosti

Veřejné služby zaměstnanosti - poradenství v rámci poskytování služeb uchazečům o zaměstnání.

Podpora tvorby nových pracovních míst:

- Veřejně prospěšné práce
- SÚPM
- Programy OPZ, OPZ+ zaměřené převážně na mladé, rodiče, mašiny, případně 55+

Výcvik a vzdělávání

- Rekvalifikační programy
- V rámci nabídky ÚP
- Vybraná uchazečem, musí být odsouhlasena

Opatření pro handicapované

Druhy nezaměstnanosti

Frikční nezaměstnanost – normální nezaměstnanost, trvání je determinováno časem, který je potřeba pro vyhledání nového pracovního místa.

Sezónní nezaměstnanost – krátkodobá, způsobena diskontinuitou v odvětvích.
Postihuje určité profese.

Strukturální nezaměstnanost - nabídka práce je vyšší jak poptávka v určité struktuře a nezaměstnaní nejsou ochotni cestovat za prací.

Cyklická nezaměstnanost – cyklické změny hospodářství – makroekonomický rozměr.
Postihuje určité skupiny pracovníků.
