



Závěrečná tisková zpráva

Sociální dialog pomáhá v přípravách odvětví sociálních služeb na stárnutí populace

Moderní řízení lidských zdrojů v sociálních službách

20.12.2025

Budoucí vývoj společnosti povede k výraznému růstu poptávky po sociálních službách. I přes digitalizaci a technologický pokrok poroste potřeba kvalifikovaných pracovníků, zatímco demografický vývoj ukazuje, že pracovní trh na tuto poptávku nebude schopen plně reagovat. V sociálních službách, kde je dlouhodobý nedostatek zaměstnanců, je proto klíčové posílit kvalitní a systematickou práci s lidmi – od náboru až po jejich udržení a rozvoj.

V letech 2023–2025 se této výzvě věnovala bipartitní platforma **Veřejný sektor – Sociální služby**, která vznikla v rámci projektu „Posílení úrovně sociálního dialogu v odvětvích a podpora adaptace odvětví na změny“.

Klíčové aktivity bipartitní platformy – Sociální služby

- **Mapování stavu personální práce v sociálních službách** – kvantitativní a kvalitativní šetření mezi poskytovateli sociálních služeb v ČR, zaměřené na to, jak jsou nastaveny personální procesy, role vedoucích pracovníků a personalistů a jaké problémy zaměstnavatelé i zaměstnanci vnímají.
- **Přenos zahraniční dobré praxe** – zpracování souhrnné zprávy z návštěv a spolupráce se zahraničními partnery s výběrem přenositelných nástrojů a opatření z Rakouska, Německa, Itálie a Nizozemí.
- **Metodická příručka „Inovativní metody řízení lidských zdrojů v sociálních službách“** – ucelený materiál pro personalisty a vedoucí pracovníky, navázaný na standardy kvality sociálních služeb, s praktickými doporučeními, nástroji a vzorovými formuláři pro každodenní praxi.
- **Pilotní ověření v praxi** – testování vybraných doporučení a nástrojů v 12 pobytových sociálních službách v různých krajích ČR, včetně zhodnocení jejich socioekonomických přínosů.
- **Sdílení výsledků s odvětvím** – šest odborných seminářů, závěrečný kulatý stůl pro zástupce odvětví a informační kampaň, která přenesla výstupy projektu k zaměstnavatelům, zaměstnancům i širší odborné veřejnosti.

Co ukázala šetření v sociálních službách

Rozsáhlejší šetření mezi poskytovateli sociálních služeb potvrdilo, že sektor čelí dvojí výzvě: finanční prostředky jsou často k dispozici, ale chybí dostatečný počet vhodných pracovníků. Nízká nezaměstnanost tak přetváří personální práci v sociálních službách ve strategickou disciplínu, která rozhoduje o tom, zda organizace dokáže naplnit kapacitu a zajistit potřebnou péči.

Kvalitativní část šetření proběhla formou strukturovaných rozhovorů s manažery 22 organizací z různých krajů ČR. Ukázala mimo jiné, že:

- klíčovou roli v personální práci hrají vedoucí pracovníci,
- personalisté často zajišťují především administrativní podporu a HR agenda je rozptýlená,
- rozhodující význam má **firemní kultura**, způsob vedení lidí, průběžná zpětná vazba, péče o zaměstnance a smysluplně nastavené benefity.

Projekt se proto zaměřil na to, aby personalistika v sociálních službách nebyla jen „nábor a administrativa“, ale komplexní systém podpory zaměstnanců, prevence vyhoření a rozvoje kompetencí v návaznosti na Standard č. 9 a 10 kvality sociálních služeb.

Metodická příručka pro personalisty a vedoucí sociálních služeb

Stěžejním výstupem projektu je metodická příručka „**Inovativní metody řízení lidských zdrojů v sociálních službách**“, která shrnuje výsledky šetření, zahraniční inspirace i zkušenosti z praxe.

Příručka nabízí praktické návody a „krok za krokem“ postupy například v oblastech:

- náboru a adaptace nových zaměstnanců,
- nastavování hodnoticích rozhovorů a propojení hodnocení se vzdělávacím plánem,
- podpory profesního rozvoje a celoživotního vzdělávání,
- péče o psychickou pohodu zaměstnanců a prevence syndromu vyhoření,
- rozvoje týmů, firemní kultury a zapojování zaměstnanců do rozhodování,
- nastavování benefitů, flexibility práce a podpory specifických skupin (rodiče, starší pracovníci apod.).

Součástí příručky jsou také konkrétní nástroje připravené k okamžitému použití v organizacích, například: sebehodnoticí formulář zaměstnance, check-list pro vedoucího k vedení hodnotícího rozhovoru, návod k práci s negativní zpětnou vazbou, dotazník kariérních kotev, vzor „formuláře benefitů“ či postup řešení osobního problému zaměstnance.

Pilotní ověření a přenos dobré praxe

Vybraná doporučení a nástroje byla pilotně ověřena ve 12ti pobytových sociálních službách různé velikosti v minimálně sedmi krajích ČR. Organizace testovaly konkrétní postupy v oblasti rozvoje lidských zdrojů a následně poskytly strukturovanou zpětnou vazbu. Ta umožnila stanovit přínosy zavedených kroků – například snížení fluktuace, lepší využití potenciálu zaměstnanců nebo zlepšení atmosféry v týmu – a zároveň doladit finální podobu materiálů.

Zahraniční přehled dobré praxe upozornil zejména na význam: flexibility pracovních úvazků, aktivního snižování zátěže zaměstnanců, podpory inovací (např. v oblasti technologií a organizace práce), systematického vzdělávání a dlouhodobě promyšlených benefitů reagujících na různé životní situace zaměstnanců.

Výstupy pro sociální služby – včetně metodické příručky, přehledu zahraniční dobré praxe a souhrnných prezentací – jsou určeny především personalistům, vedoucím pracovníkům a managementu poskytovatelů sociálních služeb a jsou zveřejněny na webových stránkách příjemce a sociálních partnerů odvětví jako materiály volně dostupné k využití v praxi.

Aktivity bipartitní platformy probíhaly v rámci projektu registrovaném pod číslem CZ.03.01.03/00/22_001/0000890“, který realizovala Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky v partnerství s Českomoravskou odborovou konfederací.

Projekt byl spolufinancován Evropskou unií.

Projekt byl financován z Operačního programu Zaměstnanost plus.

Kontakt pro novináře:

Mgr. Veronika Nekvindová Hotová

E-mail: nekvindova@kzps.cz

tel: 604 926 669

Metodik