

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Michaela Kolaříková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Michaela Kolaříková
Osobní číslo:	M21084
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management veřejné správy a regionálního rozvoje
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na problematiku řízení lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Analyzujte řízení lidských zdrojů na vybraném odboru Magistrátu města Zlína.
- Provedte dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor a zhodnoťte současnou situaci.
- Navrhněte náměty na případné zefektivnění řízení lidských zdrojů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BATTAGLIO, R. Paul. *Public human resource management: strategies and practices in the 21st century*. Los Angeles: SAGE, 2015. ISBN 9781452218236.
KRBOVÁ, Jana. *Moderní management ve veřejné správě: nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 9788075527448.
KRBOVÁ, Jana. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 9788075525871.
MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 9788020027733.
PAVLÍK, Marek; ŠIMKA, Karel; POSTRÁNECKÝ, Josef a POMAHAČ, Richard. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-048-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Horák, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Cílem práce je analyzovat procesy řízení lidských zdrojů ve veřejné správě s konkrétním zaměřením na Magistrát města Zlína. Teoretická část se zabývá definicí klíčových pojmů, které souvisí s veřejnou správou a řízením lidských zdrojů ve veřejné správě. Praktická část bakalářské práce vychází ze shromážděných dat, která byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření mezi 130 zaměstnanci Magistrátu města Zlína a individuálního rozhovoru, který byl proveden s vedoucím pracovníkem oddělení. Na základě těchto dat je provedena analýza vybraných procesů řízení lidských zdrojů v rámci úřadu. Současně jsou navrženy náměty pro případné zlepšení a zefektivnění.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, veřejná správa, magistrát, Zlín, dotazníkové šetření

ABSTRACT

This bachelor's thesis is focused on human resource management in public administration. The aim of the work is to analyze the processes of human resource management in public administration with a specific focus on the Municipal Office of Zlín. The theoretical part deals with the definition of key terms related to public administration and human resource management in public administration. The practical part of the bachelor's thesis is based on collected data obtained through a questionnaire survey distributed to 130 employees of the Municipal Office of Zlín and an individual interview conducted with the head of the department. Based on this data, an analysis of selected human resource management processes within the office is carried out. At the same time, suggestions for possible improvements and efficiency enhancements are proposed.

Keywords: human resource management, public administration, municipality, Zlín, questionnaire survey

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinovi Horákovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady, pomoc a připomínky, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce. Současně bych ráda poděkovala paní Ing. Magdě Černické za ochotu distribuovat dotazník mezi zaměstnance Magistrátu města Zlína a paní Mgr. Lence Kovářikové za vstřícný přístup a ochotu poskytnout rozhovor potřebný pro praktickou část této bakalářské práce. Poděkování dále patří zaměstnancům Magistrátu města Zlína za vyplnění dotazníku pro výzkumnou část této práce.

Poděkování patří také celé mé rodině za podporu po dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	14
1.1 SPRÁVA A JEJÍ DĚLENÍ	14
1.2 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY	14
1.3 FUNKCE VEŘEJNÉ SPRÁVY	16
1.4 ORGANIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY	16
1.4.1 Státní správa	16
1.4.2 Samospráva	17
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	19
2.1 VYMEZENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONTEXTU VEŘEJNÉ SPRÁVY	19
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	20
2.3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH POZIC	21
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	22
2.5 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	24
2.6 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ.....	24
2.7 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
2.7.1 Vymezení platu	26
2.7.2 Platová třída a platový stupeň	27
2.7.3 Platový tarif, příplatky a odměna	27
2.8 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	28
2.9 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	28
2.9.1 Úřednická zkouška	30
2.10 KARIÉRNÍ RŮST	30
2.11 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	30
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
4 CHARAKTERISTIKA MAGISTRÁTU MĚSTA ZLÍNA.....	34
4.1 OBECNÉ INFORMACE O MĚSTĚ ZLÍNĚ	34
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
4.3 HOSPODAŘENÍ MĚSTA	36
4.4 ZAMĚSTNANCI MAGISTRÁTU MĚSTA ZLÍNA	38
4.4.1 Kategorie zaměstnanců	38
4.4.2 Pohlaví zaměstnanců	38

4.4.3	Věková struktura	39
4.4.4	Dosažené vzdělání	40
4.4.5	Průměrný plat organizace	40
5	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	42
5.1	CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	42
5.2	METODY A TECHNIKY VÝZKUMU	43
5.3	CHARAKTERISTIKA VZORKU RESPONDENTŮ	44
5.4	ANALÝZA VÝZKUMNÝCH DAT DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	46
5.5	ANALÝZA VÝZKUMNÝCH DAT ROZHOVORU	58
6	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	65
7	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	70
	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Tato bakalářská práce se věnuje Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Řízení lidských zdrojů je důležité pro každou organizaci a není tomu jinak ani v oblasti veřejné správy. Tato práce se snaží analyzovat vybrané procesy řízení lidských zdrojů a navrhnout případné návrhy pro její zlepšení a zefektivnění.

Vybraným orgánem veřejné správy pro tuto práci je Magistrát města Zlína. Tato práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou definovány klíčové pojmy jako je veřejná správa a řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. V rámci kapitoly, která se zabývá veřejnou správou, je popsána správa a její dělení, je vymezen pojem veřejná správa a jsou popsány její hlavní funkce. Dále je v rámci této kapitoly specifikována organizace veřejné správy, která se člení na státní správu a samosprávu. Do teoretické části této práce spadá také kapitola řízení lidských zdrojů v kontextu veřejné správy. V rámci této kapitoly jsou vymezeny vybrané základní procesy spadající do této oblasti. Mezi vybrané základní procesy spadá personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, adaptace a motivace, hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu, odměňování a kariérní růst.

Praktická část bakalářské práce se zabývá výzkumným šetřením, které analyzuje procesy řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem výzkumu je analyzovat procesy řízení lidských zdrojů ve veřejné správě s konkrétním zaměřením na Magistrát města Zlína. Na základě hlavního cíle bylo specifikováno 6 dílčích cílů. V praktické části je představeno město Zlín a je představena jeho organizační struktura. Součástí této kapitoly je také finanční hospodaření města a jeho rozpočet v letech 2021-2024. V rámci kapitoly jsou analyzovány základní informace personálního a vzdělávacího oddělení magistrátu města Zlína, které se zabývají lidskými zdroji. Jsou vymezeny hlavní metody a techniky, které byly použity v rámci výzkumného šetření. V praktické části jsou dále uvedeny výsledky získané prostřednictvím dotazníkového šetření mezi úředníky magistrátu města. Toto dotazníkové šetření poskytlo cenné informace o hodnocení vybraných procesů řízení lidských zdrojů v organizaci. Současně byl uskutečněn rozhovor s vedoucí oddělení prostřednictvím e-mailové komunikace. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak probíhají procesy řízení lidských zdrojů na úřadu. Na základě tohoto rozhovoru a dotazníkového šetření byly navrženy případné náměty na případné zefektivnění řízení lidských zdrojů v dané organizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat procesy řízení lidských zdrojů ve veřejné správě s konkrétním zaměřením na Magistrát města Zlína.

Z výše uvedeného hlavního cíle vyplývají následující **cíle dílčí**, které jsou formulovány takto:

- **Dílčí cíl 1:** Provést literární rešerši zaměřenou na zkoumanou problematiku, tj. řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. (viz Teoretická část, Kapitoly 1-2)
- **Dílčí cíl 2:** Představit organizaci od níž se odvíjí praktická část bakalářské práce, tj. Magistrát města Zlína. (viz praktická část, Kapitola 4)
- **Dílčí cíl 3:** Uskutečnit výzkumné šetření v podobě dotazníku pro pracovníky Magistrátu města Zlína a provést rozhovor s personalistou. (viz, praktická část, Kapitola 5)
- **Dílčí cíl 4:** Navrhnout doporučení pro potenciální zlepšení systému řízení lidských zdrojů. (viz, praktická část, Kapitola 6)

V teoretické části bakalářské práce budou pomocí **metody analýzy** odborných zdrojů vysvětleny klíčové pojmy související s tématem práce. K dosažení stanovených dílčích cílů využívá bakalářská práce jak **kvalitativní**, tak **kvantitativní metody** sběru dat. Tyto pojmy budou zkoumány z perspektivy veřejné správy i řízení lidských zdrojů. Teoretická část zahrnuje sekundární data, která jsou získána pomocí literární rešerše.

Praktická část bakalářské práce bude věnována analýze řízení lidských zdrojů v rámci veřejné správy. V rámci tohoto výzkumu bude využita **technika dotazníku**, která je součástí kvantitativního výzkumu, a současně také **technika rozhovoru**, která je kvalitativním výzkumem. Shromážděná data budou vyhodnocena za pomoci výzkumných otázek, které budou stanoveny v Kapitole 5 (výzkumné šetření).

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Veřejná správa je nedílnou součástí moderního státu, a to nejen při zajišťování správného fungování státu a společnosti, ale i při plnění veřejných zájmů. V této kapitole je specifikován pojem správa a s tím související dělení správy. Pro její správné pochopení je představena základní charakteristika veřejné správy. Nadále jsou specifikovány její funkce, kterými jsou mocenská, ochranná a organizační funkce. Součástí této kapitoly jsou charakteristické rysy samosprávy a státní správy.

1.1 Správa a její dělení

Hendrych (2014, s. 9) vymezuje pojem „správa“ v obecném slova smyslu jako *„činnost sledující záměrně nějaký cíl nebo pro činnost nesoucí se za trvalým účelem řídit ty které činnosti“*. Káňa a Kalousková (2019, s. 7) uvádějí definici správy následně: *„Správa je cílevědomá společenská činnost směřující k naplnění a dosažení cíle, který má charakter veřejný nebo soukromý.“*

Z věcného hlediska existuje rozdíl mezi veřejnou a soukromou správou nejen v míře právní vázanosti, ale také v cílech, které každá z těchto správ sleduje. **Soukromá správa** obvykle vychází z mínění, že její nositel má svobodu v jednání, neboť právní rámec pouze vymezuje meze jeho působení. Naopak **veřejná správa** je právem vázána jak negativně, tak pozitivně. Rozdíly se dále projevují v tom, že soukromá správa si sama stanovuje své cíle, úkoly a metody potřebné k jejich dosažení, zatímco veřejná organizace je povinna plnit úkoly stanovené zákony a jinými právními předpisy stejně jako ustanoveními zastupitelských sborů pro změnu úkolů. Kromě toho se rozdíly mezi veřejnou a soukromou správou projevují také v monopolním postavení správních úřadů a veřejnoprávních organizací při výkonu některých veřejných služeb. Obsah správy lze vymezit podle toho, kdo správu spravuje (podle subjektů) nebo podle toho, co je spravováno (podle objektů). (Hendrych, 2014)

1.2 Charakteristika veřejné správy

Veřejnou správu nelze jednoznačně definovat, a to z důvodu její mnohotvárnosti, různosti a specifičnosti vztahů, které se zde vytvářejí. (Horzinková a Novotný 2013). Každý autor má jiný pohled na veřejnou správu a definuje ji odlišně.

Lochmannová (2017, s. 14) charakterizuje veřejnou správu jako *„označení správních činností a úřadů, které realizují veřejnou politiku a působí ve veřejném zájmu, a to na úrovni*

ústřední, regionální i místní.“ Zahraniční autor Shafritz et al., (2022) uvádí, že veřejná správa je to, co dělá stát, je vytvořena a zároveň vázána nástrojem zákona. Nadále se tentýž autor domnívá, že veřejná správa nemůže existovat mimo svůj politický kontext. Je to právě tento kontext, který ji činí veřejnou a který ji odlišuje od soukromé správy.

Pro její srozumitelnější charakteristiku mnoho autorů vymezuje veřejnou správu v materiálním smyslu odlišně od smyslu formálního. Pomahač (2011, s. 123) ve své publikaci uvádí, že *„veřejnou správou v materiálním smyslu je označen souhrn všech správních činností předmětně souvisejících s vládnutím na ústřední i místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb, veřejná správa ve formálním smyslu je činností organizačních jednotek a osob, jimiž jsou buďto správní orgány jakožto přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy, anebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy.* Lochmannová (2017, s. 15) uvádí, že pro formální pojetí veřejné správy *„je rozhodujícím kritériem povaha organizace a úkoly, které má v rámci institucionalizované dělby moci plnit a které jsou jí tedy takto přikázány.“* A pro materiální pojetí *„je rozhodující druh činnosti, tj. spravování a jeho různé formy.“* Materiální pojetí veřejné správy můžeme nadále vymezit pozitivně a negativně. *„Pozitivní vymezení je spojováno s veřejnými úkoly, které má veřejná správa zabezpečovat“* (Hendrych, 2009). Hlavní problém pozitivního vymezení je to, že v závislosti na úkolech se mění objem a formy správních činností. Negativní vymezení můžeme charakterizovat takto: *„Veřejná správa je souhrnem činností, které nelze kvalifikovat ani jako zákonodárné ani jako soudní.“* (Hendrych, 2009, s. 18)

Veřejná správa aktivně řeší a organizuje nejrůznější společenské situace, je předmětem zájmu mnoha vědních oborů a veřejností je chápána jako služba občanům neboli správa veřejných věcí za aktivní účasti občanů v jejich prospěch. V obecném smyslu je to činnost záměrná, účelová, kontinuální a organizovaná v prospěch veřejného zájmu. (Horzinková a Novotný 2013). *„Veřejný zájem je nejenom to, v čem je zainteresovaná určitá společenská skupina, ale i to, co může mít právotvorné důsledky. A contrario veřejný zájem nemůže být pouhou zvláštností, být i věcí sebevýznamnější z pohledu lobbistů anebo z perspektivy malé lokality. Pokud jde o zájem týkající se výkonu místní anebo ústřední správy, měl by to být společný zájem, velké většiny členů příslušné komunity.“* Pomahač a kol. (2013. s. 13)

1.3 Funkce veřejné správy

Funkce veřejné správy znázorňují základní úkoly a cíle, které veřejná správa plní. Zahrnují funkci mocenskou, organizační, regulační, ochrannou a funkci zaměřenou na služby veřejnosti. **Mocenská funkce** má příkazující, zakazující a donucující charakter. Její moc je realizována prostřednictvím právního řádu a fungováním státního zřízení. Veřejná moc směřuje chování společnosti požadovaným směrem. Členíme ji dále do dvou skupin, a to na moc centrální, kterou lze členit na výkonnou, zákonodárnou a soudní, a necentrální, která je svěřena územní samosprávě. Další funkcí veřejné správy je **funkce ochranná**. Zde lze zařadit ochranu vnitřní a vnější, ochranu veřejného pořádku a bezpečnosti. Tato funkce má za cíl zajištění ochrany a bezpečnosti státu. **Organizační funkce** zabezpečuje záležitosti občanů, záležitosti institucí, a především státní záležitosti (členění území státu na menší územní celky). Průcha (2004, s. 71) uvádí, že podstatou organizační funkce je „*komplexní postižení procesů spočívajících v uspořádání subjektů a adresátů působení veřejné správy mezi nimi, jakož i jejich postavení a vztahů vůči jiným subjektům, a to vždy pod zorným úhlem dosahování a naplňování příslušných cílů veřejnosprávního působení*“. Úkolem **regulační funkce** je dohled nad demokratickou společností, a to tak, že vytváří systém řízení, který je primárně postaven na politickém pluralismu, komunikaci, toleranci a solidaritě. Poslední z funkcí veřejné správy, které Lochmannová (2017) ve své knize definuje, je **funkce služeb veřejnosti**. Tato funkce představuje realizaci činnosti poskytované ve veřejném zájmu.

1.4 Organizace veřejné správy

Veřejnou správu jako systém lze vymezit podle subjektů, které ji vykonávají, a to na státní správu a samosprávu.

1.4.1 Státní správa

Horzinková a Novotný (2010, s.15) uvádí, že státní správa je „*vymezována především jako organizující a mocensko-ochranná činnost státu, zabezpečovaná ve veřejném zájmu, která má především výkonný, podzákonný a nařizovací charakter*“. Výkon této správy je uskutečňován ústředními orgány státní správy a institucemi na regionální, krajské a místní úrovni. Státní správu můžeme také definovat dle Lochmannové (2017, s. 28) jako „*veřejnou správu, která je uskutečňována státem a je nezastupitelnou součástí veřejné správy jako takové, prakticky jejím základem*.“ Pomahač a kolektiv (2013, s. 56) ve své publikaci uvádí, že státní správa je považována za osu veřejné správy a z hlediska subjektů, které ji

vykonávají ji dělíme na přímou a nepřímou. Tento autor dále upřesňuje, že „*přímými vykonavateli jsou správní orgány jako organizační složky státu, zatímco nepřímými vykonavateli jsou subjekty, na něž byl zákonem nebo organizačním rozhodnutím delegován ve vymezeném rozsahu výkon státní správy.*“ V České republice lze členit státní správu na územní státní správu a vnitřní státní správu. Na úrovni státní správy rozlišujeme správu státu na státní regionální správu, státní krajskou správu, státní správu okresů a místní státní správu. (Lochmannová, 2017) Káňa (2004, s. 22) ve své knize specifikuje, že „*územní státní správa je vykonávaná centrálně a její působnost pokrývá celé území České republiky. Územní státní správa má státní moc výkonnou, zákonodárnou a soudní. Česká republika je členěna na jednotlivá území, která podléhají centrální státní správě. Spravujícím subjektem je státní instituce a jí podléhají instituce v regionech, krajích, okresech a obcích.*“ A naopak místní správa „*je vykonávána na území části obce, případně i na území několika obcí současně.*“

1.4.2 Samospráva

„*Samosprávu je možné definovat jako veřejnou správu vykonávanou jinou institucí než státem, která je relativně samostatná a nezávislá na státu.*“ (Lochmannová, 2017, s. 30). O samosprávě můžeme hovořit jako o organizaci, která nejen že spravuje své vlastní záležitosti, ale také záležitosti veřejného zájmu, a jejím charakteristickým prvkem je právní subjektivita. V samosprávě se rozlišují vztahy vnější a vztahy vnitřní. Vnitřní vztahy jsou vytvořeny správním řádem, členy samosprávy a stanovami, kdežto vztahy vnější působí mimo rámec organizace samosprávy. Samospráva hájí své zájmy, a působí tak vůči vnějšímu okolí, řídí se státními zákony, předpisy a vyhláškami (Káňa, 2004, s. 42). Rozděluje ji do dvou subsystémů, a to na **samosprávu územní** a **samosprávu zájmovou**. Lochmannová (2017, s.31) ve své knize uvádí, že „*územní samosprávou je prostorově ohraničený funkční celek s právem hospodařit a nakládat se svým majetkem a zcela samostatně rozhodovat o svých záležitostech.*“ Územní samosprávu tvoří obce, kraje a regiony soudržnosti a současně disponuje mocí zákonodárnou a mocí výkonnou.

Obec je základní územní samosprávný celek, který se vyznačuje tím, že vymezuje **územní základ**, kdy územní obce tvoří jedno či více katastrálních území. **Personální základ** znázorňuje obyvatelstvo obce, které tvoří osoby s trvalým bydlištěm v dané obci, popřípadě osoby, kterým bylo uděleno občanství. **Základ ekonomický** zahrnuje vlastní majetek obce a sestavování vlastního rozpočtu a následné hospodaření podle něj. **Právní základ** pojednává o obci jako o veřejnoprávní korporaci a taktéž o právnické osobě s vlastní subjektivitou, která v rámci samostatné působnosti vydává právní předpisy v podobě obecně

závažných vyhlášek a nařízení v rámci přenesené působnosti. Fungování obce je zajišťováno soustavou orgánů, tj. zastupitelstvo obce, rada obce, obecní úřad, výbory zastupitelstva a komise rady. (Lochmannová, 2017) Vyššími samosprávnými celky jsou kraje, které byly zřízeny ústavním zákonem č. 347/1997 Sb. V České republice je ustanoveno 13 krajů a Hlavní město Praha. Kraje jsou územní společenství občanů a veřejnoprávní korporací, která disponuje právem na samosprávu. Článek 101 odst. 3 Ústavy ČR specifikuje, že „*kraj je samostatně spravován zastupitelstvem a je vázán jen zákony a právními předpisy vydanými k jejich provedení. Zastupitelstvo kraje vykonává zásadně samosprávu, neplatí to však bezvýjimečně, neboť zastupitelstvo může vykonávat i státní správu, stanoví-li tak zákon.*“ I kraje mají své orgány a těmi jsou zastupitelstvo kraje, rada kraje, hejtman, krajský úřad a zvláštní orgán kraje. (Horzinková a Novotný, 2010)

Lochmannová (2017) nadále specifikuje čtyři základní funkce krajů. Již zmiňovanými funkcemi jsou funkce integrační a koordinační, kterou mají vyšší územní samosprávné celky k ostatním subjektům v rámci svého spravovaného území. Díky dozorové a poradní funkci kraje disponují administrativním aparátem, personálním a technickým zázemím. V rámci této funkce slouží jako poradní orgán nižším samosprávním celkům. V rámci redistribuční funkce kraje přerozdělují veřejné finanční prostředky na svém území. Poslední, neméně důležitou funkcí je reprezentační a zprostředkovatelská funkce. Tu má kraj vůči ústřední státní správě a zájmy svého kraje hájí na nejvyšších místech. (Lochmannová, 2017)

Opakem územní správy je správa zájmová, kterou Káňa (2004, s. 43) definuje následovně: „*Zájmová samospráva představuje sdružování občanů se stejnými zájmy a zálibami, občanů, kteří mají společné cíle a společné zájmy občanů, kteří mají stejnou profesi*“. Tentýž autor uvádí, že zájmová samospráva má pravomoc jednat prostřednictvím svých představitelů s orgány veřejné správy. Do zájmové samosprávy patří profesní sdružení a sdružení zájmové. Profesní sdružení je profesní zájmová samospráva představující shromažďování občanů stejného profesního zaměření. Jedná se o advokátní komory, lékařské komory, hospodářské komory apod. V rámci zájmového sdružení hovoříme o odbory a jejich odborové organizace, sdružení občanů v politických stranách, sdružování občanů ve svazech apod. Na rozdíl od profesního sdružení se v této oblasti uplatňuje princip dobrovolnosti. (Káňa, 2004)

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě se v některých aspektech odlišuje od řízení lidských zdrojů v soukromém sektoru, a to kvůli tomu, že v této oblasti je nutné dodržovat právní předpisy. V této kapitole je vymezeno řízení lidských zdrojů v kontextu veřejné správy, personální plánování a vytváření a analýza pracovních míst. Tato kapitola také charakterizuje výběr uchazečů a nejběžnější metody výběru ve veřejném sektoru. Výběru zaměstnanců po řádné adaptaci náleží také hodnocení jejich pracovního výkonu, které je v této kapitole také charakterizováno. Tato kapitola neopomíjí odměňování zaměstnanců a za zmínku stojí také vzdělávání a rozvoj pracovníků, které je doprovázeno úřednickou zkouškou. V rámci kapitoly je také vymezena péče o zaměstnance, motivace a kariérní růst.

2.1 Vymezení řízení lidských zdrojů v kontextu veřejné správy

Řízení lidských zdrojů představuje moderní koncepci personálních prací, která se začala utvářet v průběhu 50. a 60. let. (Koubek, 2007). Řízení lidských zdrojů Mužík a Krpálek (2017, s. 46) definují jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů*“. Armstrong a Taylor (2015, s. 37-38) specifikují řízení lidských zdrojů jako činnost, která „*se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům*“.

Kvalita celkové veřejné správy je úzce spjata s kvalitou řízení lidských zdrojů v ní. Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, ať už na místní či státní úrovni, může být obzvlášť náročné, jelikož často zahrnuje složité právní pokyny, které se vztahují výhradně na zaměstnance veřejného sektoru, veřejné organizace a na pokyny, kterým musí manažeři lidských zdrojů či personalisté porozumět, dodržovat je a prosazovat. Veřejná správa v ČR je označována **dobrou správou** v případě, že je naplněna adekvátním vedením lidského faktoru, vhodnými motivátory, adaptačními procesy, kvalitním systémem odměňování a dalším správným nastavením a plánováním v ostatních oblastech řízení lidských zdrojů. Správné nastavení procesů řízení lidských zdrojů ve veřejné správě pak podporuje odehrávání efektivních procesů směrem k veřejnosti. Klíčovým prvkem je leadership, který

v řízení lidských zdrojů má vliv na efektivitu a loajalitu osob, které působí ve veřejné správě. (Kerlinová, Tomášková, 2014; Battaglio, 2015; Chmielová, 2022)

Veřejná správa v oblasti řízení lidských zdrojů z velké části uplatňuje **tradiční přístup** řízení, který má kořeny až v Taylorových zásadách vědeckého řízení. Tradiční řízení lidských zdrojů ve veřejné správě zastává demokratické hodnoty, zdůrazňuje spravedlivé zacházení se všemi veřejnými zaměstnanci, chrání jejich práva a přísně se přizpůsobuje právním předpisům a pravidlům. Tradiční přístup se dále opírá o hierarchii, moc a klade velký důraz na specializaci pracovních činností, přesně stanovené úkoly a postupy práce. **Moderní přístup** je ve větší míře uplatňován v sektoru soukromém. Tento přístup upřednostňuje potřebu vytvářet pracovní místa a jeho úkoly přímo na míru zkušenostem a požadavkům pracovníka. Uplatňování těchto rozdílných přístupů k řízení je také důsledek toho, proč řízení lidských zdrojů ve veřejné správě je odlišné od řízení lidských zdrojů v soukromém sektoru. (Koubek, 2007; Battaglio, 2015)

2.2 Personální plánování ve veřejné správě

Personální plánování je významnou součástí řízení každé organizace, dle Kocianové (2010, s. 70) plánování je „*cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být souzeno, tzn. určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení.*“ Koubek (2007, s. 20) charakterizuje personální plánování jako „*plánování potřeb pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.*“ Pohled, který má na personální plánování Mužík a Krpálek (2017, s. 134) je následující: „*Personální plánování se v organizaci používá pro realizaci stanovených cílů, přičemž se usiluje o to, aby bylo v organizaci potřebné množství pracovních sil s požadovanými znalostmi, dovednostmi a praxí.*“ Krbová (2016, s. 20) uvádí, že personální plánování ve veřejné správě lze charakterizovat jako „*souhrn činností nezbytných k zabezpečení dlouhodobého chodu subjektů veřejné správy.*“

Na rozdíl od personálního plánování v soukromém sektoru je personální plánování ve státním sektoru upraveno a regulováno personálními možnostmi, které jsou definovány zákonem. Klíčové při personálním plánování ve veřejné správě je, jaký druh agend služební úřad zajišťuje a jaký počet lidských zdrojů bude tyto agendy vykonávat. Plánování řízení lidských zdrojů je zajišťováno ve spolupráci služebního úřadu s představenými v různém stupni řízení. Státní služba je plánována centrálně, šablonovitě a jednotně. U státních zaměstnanců pracujících v personálních oblastech je požadována politická neutralita, a to

z toho důvodu, aby byla zajištěna kvalifikovaná kontinuita lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů v oblasti státní služby se skládá ze tří hlavních oblastí, které můžeme charakterizovat jako práce – péče – postup. Tyto tři oblasti tvoří faktory 3P. Prvním z nich pro podrobnější charakteristiku je plánování systemizace a organizační struktury, společně s platovým systémem. Zbýlými faktory 3P je plánování péče o státní zaměstnance a plánování, jak osobního, tak odborného růstu. Personální plánování ve veřejné správě vychází z jasně určených priorit, kterých má být dosaženo. (Chmielová, 2022)

Hlavní cíl personálního plánování ve veřejné správě specifikuje Špaček (2016, s. 237), který uvádí, že *„hlavním cílem personálního řízení a personální práce v institucích veřejné správy je zabezpečit, aby všichni pracovníci přispívali k plnění stanovených cílů a úkolů, aby podávaly žádoucí výkony, pracovali kvalitně, obětavě a s plným nasazením.“* Dle Chmielové (2022) dalšími hlavními cíli řízení ve veřejné správě je zajistit personální aparát, který je stabilní, odborný a politicky neutrální, personální politiku řídit systémově a centrálně a zajistit transparentní odměňování a personální procesy.

2.3 Vytváření a analýza pracovních pozic

Vytváření pracovních míst je proces, v průběhu, kterého se specifikují konkrétní pracovní úkoly jedince či skupiny jedinců a seskupují se do základních prvků pracovních míst, které mají za povinnost zabezpečovat efektivní uspokojování potřeb organizace a pracovníků zařazených na konkrétní pozici. Koubek (2007, s. 43) uvádí, že *„analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.“* Analýza pracovních pozic zaznamenává, uchovává a analyzuje informace o úkolech, odpovědnostech a souvislostech s ostatními pracovními místy. (Koubek, 2007)

Tvorba míst ve veřejné správě závisí na stanovení agendy, která je uvedena v kompetenčním zákonu a ostatních právních předpisech. Zároveň tuto tvorbu a analýzu pracovních pozic omezuje rozpočet České republiky. Pro veřejnou správu je důležitá systematizace, která stanovuje potřebný počet služebních míst a přiměřený počet zaměstnanců z hlediska celkového fungování úřadu, společně s obsahovou náplní služebního místa a předpokladů, jež jsou na stanovené místo kladeny, a platové třídy spojené s tímto místem. Pracovní místa jsou uskupována do útvarů, kterým ve veřejné správě říkáme oddělení, odbory a sekce. Z hlediska rozsahu je nejmenším útvarům oddělení. Odbor musí

být vždy složen alespoň ze dvou oddělení a sekce alespoň ze dvou odborů nebo jednoho odboru a jednoho oddělení, jež je řízeno náměstkem sekce. (Chmielová, 2022)

Lidské zdroje ve veřejné správě sehrávají tu nejdůležitější roli pro tvorbu a analýzu pracovních míst, ty se liší v závislosti na jejich úloze. Zaměstnance veřejné správy můžeme rozdělit do několika kategorií. První kategorie je **kontaktní personál**, kde můžeme zařadit zaměstnance, kteří jsou v přímém styku s veřejností. **Skupinu modifikátorů** tvoří ti, kteří sice nemají přímý kontakt s širokou veřejností, ale poskytují podporu ostatním pracovníkům. **Ovlivňovatelé** (zastupitelé) hrají zásadní roli v tvorbě produktů a marketingových strategií. Poslední skupinou je **izolovaný personál**, kdy se členové této kategorie podílejí na vývoji produktů v zázemí. (Krbová, 2017)

V soukromém sektoru je oproti veřejné správě situace jednodušší, počet pracovních míst ovlivňují zisky firmy. Pokud se jedná o firmu s menším počtem zaměstnanců rozhoduje o počtu pracovních míst sám majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Na základě programového prohlášení nebo vytváření programových priorit, může vláda upravovat systematizaci a zřizovat či rušit jednotlivé úseky. Všechna služební místa v organizaci by měla být charakterizována a popsána, měly by jim být přiřazeny zákonné předpoklady, požadavky pracovního místa. Současně je také požadováno, aby u systematizovaného služebního místa byli uvedeni ukazatelé o délce zřízení pracovního místa. Pro analýzu pracovních pozic ve veřejné správě sehrávají důležitou roli personální informační systémy, které jsou využívány pro tvorbu statistických modelů. (Chmielová, 2022)

Organizace veřejné správy by měly věnovat vyšší pozornost tomuto procesu řízení lidských zdrojů, a to vzhledem k tendencím, které jsou spojené s byrokratickým managementem. Dochází ke vzniku nových pracovních míst bez toho, aniž by byly jasně vymezené hierarchické vztahy, a také dochází k prolínání funkcí a duplikaci povinností. (Kerlinová a Tomášková, 2014)

2.4 Získávání a výběr zaměstnanců

Barber (1998) definuje získávání pracovníků jako nábor, kdy všechny organizační postupy a rozhodnutí mohou ovlivnit počet nebo typy jednotlivců, kteří jsou ochotni se ucházet o dané volné místo. Z toho vyplývá, že cílem získávání je mimo jiné ovlivňovat postoje a chování potenciálních uchazečů o práci. Milkovich a Boudreau (1993, s. 309) vymezují, že „výběr z uchazečů získaných nábořem je proces, při kterém se na základě informací, které se nám podařilo získat o uchazečích o zaměstnání, rozhodujeme, kterým z nich skutečně

zaměstnání nabídneme“. Kdežto Mládková a Jedinák (2009, s. 87) uvádí, že „*smyslem je rozpoznat a co nej přesněji stanovit, který z uchazečů o zaměstnání prošlým předvýběrem, bude nejspíše vyhovovat požadavkům nejen obsazovaného pracovního místa, ale přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu, útvaru i v organizaci.*“

Úředníci ve veřejné správě jsou na začátku jejich pracovního života v organizaci přijímáni na vstupní úroveň v hierarchii úřadu se závazkem ke kariéře ve státní službě. Manažeři při náboru zaměstnanců ve veřejné správě narážejí na otázku centralizace a decentralizace. Centralizovaný postup náboru umožnil standardizovanou personální politiku a zajistil jednotné používání principů výběru v celé oblasti veřejné správy. Naopak decentralizovaný systém umožnil, aby se nadřízení podíleli na výběru. Česká veřejná správa disponuje velkou volností v učinění rozhodnutí jednotlivých organizací v oblasti náboru a výběru zaměstnanců. (Wright a Nemec, 2003)

Nejběžnější metodou výběru ve veřejném sektoru je **pohovor** nebo **testování**, popřípadě kombinace obou zmiňovaných metod. Pohovor je realizován výběrovou komisí. Metody jako je například individuální pohovor nejsou legislativně upraveny pro státní službu, a tudíž nemohou být používány. Samotný průběh pohovoru je stanoven zákonem a struktura pohovoru je dána určitou pevnou strukturou. Výběrová komise klade otázky směřující k oboru služby, který je stanoven pro dané služební místo, na které má být potenciální budoucí pracovník zařazen. Těmito otázkami je ověřována odborná způsobilost uchazeče. Pohovor ve veřejné správě může být podložen testováním (písemnou částí), kdy smyslem této metody je ověřit dovednosti a současně také funkční a koncepční kompetence. (Chmielová, 2022)

V procesu výběru se nejprve realizuje vnitřní výběr, při kterém se ověřují vhodní státní zaměstnanci umístění v personální databázi ministerstva Vnitra. Pokud se v databázi najde osoba, která splňuje stanovené požadavky, nerealizuje se výběrové řízení a osobu lze na dané místo zařadit. Avšak pokud se v databázi najdou dva státní zaměstnanci či více, je nutné postupovat cestou výběrového řízení. Výhodou vnitřního náboru jsou znalosti vnitřního řádu, služebních předpisů, spisové služby služebního úřadu. Bohužel v mnoha případech zaměstnanci chybí povinnost disponovat kvalitními výsledky práce nebo velmi dobrými výsledky služebního hodnocení. Pokud se nenajde vhodný státní zaměstnanec pro danou pozici, je nutné vypsát vnější výběrové řízení. Úřady při vnějším náboru velmi často spolupracují při oslovování uchazečů s pracovními veletrhy a odbornými školami, univerzitami, odbory a úřady práce. Pro oblast veřejné správy je typické, že je hledán

zaměstnanec, který disponuje morální integritou, ctí právní prostředí a hodnoty státních zaměstnanců, je loajální vůči České republice a je připraven být orientován na širokou veřejnost. (Chmielová, 2022)

2.5 Adaptace zaměstnanců

V obecném slova smyslu vymezuje pojem adaptace Průcha a Veteška (2012, s. 28) jako „*evoluční proces, při kterém se daný organismus přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije*“.

Profesní adaptace je proces nově přijatého zaměstnance na nové pracovní místo, je to důsledek procesu získávání uchazečů, kteří úspěšně prošli výběrovým řízením. Primárním cílem adaptačního procesu je seznámit zaměstnance s organizací co nejdříve a co nejefektivněji. Jeho cílem je co nejrychlejší integrace pracovníka, aby mohl efektivně využít své znalosti, dovednosti a schopnosti. K dosažení těchto cílů by měl správně implementovaný adaptační proces umožnit pracovníkovi, aby se seznámil s organizací v různých aspektech jako jsou cíle, struktura, pravidla, organizační kultura apod. (Professional adaptation of new employees to the organization, 2019) Na adaptaci nového zaměstnance se v mnoha případech podílí také pověřený mentor, který vykonává práci podobnou či stejnou jako nový pracovník. Mentor napomáhá při plnění pracovních úkolů a vysvětluje pracovní postupy. (Mužík a Krpálek, 2017)

2.6 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Wagnerová (2008, s. 12) charakterizuje hodnocení pracovního výkonu jako „*pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti cílů*.“ Mohelská (2009, s.62) ve své publikaci uvádí, že „*hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci*.“ Stejná autorka (2009, s. 62) ve své publikaci specifikuje, že „*účelem hodnocení je zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon organizace, stanovit její relativní hodnotu a na základě toho práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu*.“ Dle Mužíka a Krpálka (2017) důsledkem hodnocení pracovního výkonu je nejen ocenění pozitivních přínosů pracovníka, ale také analýza rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího potenciálního rozvoje.

Hodnocení výkonu ve veřejném sektoru není jednoduchý úkol. Na rozdíl od soukromého sektoru je obtížné cíle a záměry měřit, a to i kvůli tomu že ve veřejném

sektoru existuje daleko méně měřítek a standardů výkonnosti. Organizace působící ve veřejném sektoru velmi často sledují cíle, jako je sociální spravedlnost, rovnost a rozmanitost. Důkladné definování procesu hodnocení je důležité pro to, aby orgán dosáhl svých zvolených vizí a cílů. Veřejný sektor se stále více začal zaměřovat na zvyšování produktivity zaměstnanců. (Battaglio, 2015; Kerlinová a Tomášková, 2014)

Chmielová (2022) uvádí, že hodnocení státních zaměstnanců je upraveno v **zákoně o státní službě**, v nařízení vlády a ve služebních předpisech náměstka ministerstva vnitra pro státní službu. Ve veřejné správě se na rozdíl od soukromého sektoru využívá jedna metoda služebního hodnocení pro všechny zaměstnance napříč všemi úrovněmi. Pro hodnocení je zvolena metoda bodovacího systému v kombinaci s metodou založenou na schopnostech a dovednostech zaměstnanců. Hodnocení probíhá mezi hodnotitelem a hodnoceným. O hodnotiteli můžeme hovořit jako o osobě, která provádí hodnocení osoby, ke které je pracovně vázána, a postupuje dle stanovených pravidel pro hodnocení. Zásady, jež musí být hodnotitelem dodržovány, jsou nestrannost, objektivnost, spravedlnost a přezkoumatelnost. Výsledek hodnocení státních zaměstnanců ovlivňuje osobní příplatek, v případě nevyhovujících výsledků může také ovlivnit služební poměr. Hodnocení se provádí každoročně nebo jednou za tři roky a slouží zaměstnancům jako zpětná vazba.

2.7 Odměňování zaměstnanců

Cílem systému odměňování je určit výši a způsob, jakým bude odměna, zpravidla ve formě finančního plnění, poskytována zaměstnancům za jejich práci pro organizaci. Vyplacená odměna by měla odrážet úroveň individuálního pracovního výkonu, náročnost vykonávané činnosti, stejně jako míru znalostí a dalších předpokladů zaměstnance. (Pavlík et al., 2020)

V oblasti veřejné správy mají státní zaměstnanci za výkon své služby nárok na **plat**, který je vymezen právní úpravou, od něhož se nelze odchýlit. Obecným problémem ve veřejné správě jsou obecně nižší platy zaměstnanců v porovnání s platy v soukromém sektoru. Odměňování zaměstnanců se řídí platnou právní úpravou, která je obsažena v **zákoně č. 262/2006 Sb.**, jehož ustanovení se aplikují na poskytování platu. Specifické parametry pro určení platových tarifů zaměstnanců stanovuje platné nařízení vlády České republiky, které určuje, jak způsob zařazení prací do platových tříd, tak i do stupnice tarifů (viz níže). (Pavlík et al., 2020; Kerlinová, Tomášková, 2014)

Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě upravují také následující prováděcí nařízení vlády:

- č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů;
- č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů;
- č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. (Aktuální informace k systému odměňování ve veřejné správě, 2023)

2.7.1 Vymezení platu

Mužík a Krpálek (2017, s. 142) vymezují pojem plat následovně: „*Cena, kterou zaměstnavatelé platí za odvedenou práci, ať již ve výrobě, službách nebo administrativě.*“ Dle Kocourka (2007) je platem oproti mzdě chápáno peněžní plnění, které je vypláceno každý měsíc státnímu zaměstnanci jeho služebním úřadem v případě, že splňuje podmínky, které jsou ustanoveny v § 109 odst. 3 Zákoníku práce. Tento paragraf nadále specifikuje, že plat je poskytován zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- stát;
- územní samosprávný celek;
- státní fond;
- příspěvková organizace;
- školská právnická osoba, která je zřízená ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy;
- školská právnická osoba, která je zřízena krajem, obcí nebo také dobrovolným svazkem obcí dle školského zákona;
- veřejná kulturní instituce dle zákona o veřejných kulturních institucích. (Česko, 2006)

K odměňování zaměstnanců ve veřejné správě zaměstnavatel využívá zcela či převážně veřejné zdroje. Složky platu jsou přesně stanoveny tak, že celkový plat státních zaměstnanců se skládá z platového tarifu, příplatků, odměn a doplatků. (Příručka pro personální agendu a odměňování, 2025)

2.7.2 Platová třída a platový stupeň

Příručka pro personální agendu a odměňování (2025) vymezuje, že celkový platový tarif zaměstnance je stanoven v rámci stupnice platových tarifů, a to zařazením do platové třídy a do platové stupnice. Platová třída vymezuje náročnost práce, která je požadována po zaměstnanci. Úkolem zaměstnavatele je zařazení zaměstnance do určité platové třídy, v níž je dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě zahrnuta ta nejvíce náročná práce, kterou musí zaměstnanec vykonávat. Pokud není v katalogu práce specifikována, je zaměstnanec zařazen do platové třídy, ve které jsou v katalogu zahrnuty příklady, které se nejvíce podobají práci, kterou zaměstnanec vykonává. Požadavky na vzdělávání, které jsou potřebné pro vykonávání práce v jednotlivých platových třídách jsou specifikovány v § 2 nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

Platový stupeň se určuje na základě délky dosažené praxe v oboru požadované práce. Praxí v oboru se rozumí výkon práce, pro kterou jsou zapotřebí znalostí podobného či obdobného charakteru jako pro výkon požadované práce. Do započítané doby praxe se nadále plně zahrnují tzv. náhradní doby, které jsou upraveny § 4 nařízení vlády č. 341/2017 Sb. Náhradní doby představují dobu skutečného čerpání mateřské dovolené, doba výkonu základní vojenské služby a doba osobní péče o osobu, jež je závislá na péči jiné osoby. (Příručka pro personální agendu a odměňování, 2025)

2.7.3 Platový tarif, příplatky a odměna

Ve veřejné správě a službách je **platový tarif** rozhodující složkou platu zaměstnanců a odvíjí se na zařazení do platové třídy a na zařazení do platového stupně. Platové tarify jsou určeny stálou měsíční částkou pro jednotlivé platové třídy a stupně. Dle § 79 Zákoníku práce je základem pro platový tarif týdenní pracovní doba. Pokud je tato týdenní pracovní doba kratší než doba stanovená, platový tarif se přepočítává v poměru skutečně sjednané pracovní doby ke sjednané týdenní pracovní době. Součástí platu jsou také **příplatky**, které upravují příslušné právní předpisy. Příplatky, které mohou být započteny do platu zaměstnanců jsou například příplatky za vedení, za noční práci, za práci i víkendech a ve státní svátek, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatky, osobní příplatky apod. **Odměna**, která je nenárokovou složkou platu, umožňuje zaměstnavateli ocenit pracovní výkon zaměstnance, který je nadstandardní oproti požadovanému pracovnímu výkonu. Odměnu nadále lze udělit v případě úspěšného splnění významného úkolu. **Cílová odměna** náleží zaměstnanci v závislosti na plnění ukazatelů. Výši cílové odměny oznamuje zaměstnavatel

před započtením úkolu, a to společně s měřitelnými či hodnotitelnými indikátory. (Příručka pro personální agendu a odměňování, 2025)

2.8 Péče o zaměstnance

„Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2012, s. 473) Oproti tomu Mužík a Krpálek (2017, s. 149) definují péči o pracovníky jako *„činnosti zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky.“* Postupy péče o lidské zdroje by měly být navrženy a implementovány tak, aby pomohly zaměstnancům naplnit jejich základní psychologické potřeby a přispěly k jejich pohodě, fyzickému a duševnímu zdraví, podporovaly nejlepší zájmy zaměstnanců a pomohly zaměstnancům učit se, kariérně růst a uspět. (Human Resource Management Review, 2022)

Problematika péče o zaměstnance je důležitou součástí úpravy pracovněprávních vztahů. V oblasti veřejné správy úprava péče o zaměstnance obsahuje pracovní podmínky, odborný rozvoj, stravování a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. (Příručka pro personální agendu a odměňování, 2025)

Na základě zákona o státní službě se v oblasti veřejné správy objevila celá řada benefitů a výhod pro zaměstnance, které dříve nebyly, a díky kterým se stala péče o zaměstnance ve veřejné správě více prezentovanou a také pevně ukotvenou. (Chmielová, 2022)

2.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Mohelská (2009, s. 49) uvádí, že *„vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím, které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu.“* Bartoňková (2010, s. 16) uvádí, že vzdělávání *„zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).“*

Vzdělávání a rozvoj pracovníků veřejné správy je zakotveno v legislativních normách, které identifikují a definují požadavky a potřeby na vzdělání. Vzdělávání je upraveno §227 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a současně se touto problematikou zabývá také § 107 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. (Pavlík et al., 2020) Plán vzdělávání, realizace

a následné vyhodnocování výsledků vzdělání v této oblasti upravují zákonné instituty. (Chmielová, 2022)

Cílem zákona o státní službě bylo zajistit odborně zdatné a soustavně se vzdělávající pracovníky ve veřejném sektoru. Vzdělávání pracovníků ve správních úřadech je ukotveno v usnesení vlády o **Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech**, kdy tato pravidla uvádějí základní principy vzdělávání. Toto usnesení rozlišuje **vstupní** vzdělávání a vzdělávání **prohlubující**. Kerlinová a Tomášková (2014, s. 94) nadále ve své publikaci uvádí, že „*vstupní vzdělávání zprostředkovává zaměstnancům základní informace o státní správě a zabezpečuje osvojení základních dovedností a znalostí, včetně seznámení s příslušnými předpisy či etickým kodexem.*“ Vstupní vzdělávání má povinnost pracovník absolvovat do 12 měsíců od vzniku pracovního poměru ve správním úřadu. Kerlinová a Tomášková (2014, s. 94) nadále uvádí, že prohlubujícím vzděláváním se rozumí manažerské nebo jazykové vzdělávání a nadále „*je možné realizovat po celou dobu trvání zaměstnaneckého vztahu, je prováděno v souladu s požadavky stanovenými pro výkon činností na místě, které zaměstnanec zastává nebo na které se připravuje.*“ K vzdělávání ve státní službě pomáhají povinnosti managementu stanovovat vzdělávací cíle podřízeným při vypracovávání služebního hodnocení, ale také systematicky utvořený celek úpravy o **úřednické zkoušce**. Tuto zkoušku jsou ze zákona povinni vykonat státní zaměstnanci, ale rovněž úředníci ÚSC. (Chmielová, 2022)

Moderní vzdělávání a rozvoj se kromě profesních znalostí, vědomostí a dovedností zaměřuje také na rozvíjení způsobu myšlení, schopností vnímání prostředí nebo rozvíjení adekvátních reakcí na vnější podněty či impulsy. Pozornost vzdělávání a rozvoje pracovníků veřejného sektoru by měla být věnována také z důvodu, že je klíčové pro obohacení a rozvoj profesní státní služby a demokratické vlády. Vzdělávání pracovníků by mělo organizaci přispívat zejména ke zvýšení výkonosti fungování úřadů, k trvalému poskytování kvalitní veřejné služby, se kterou jsou občané spokojení, a k zabezpečení odborného růstu pracovníků veřejné správy. (Kerlinová a Tomášková, 2014) Při realizaci vzdělávání a rozvoje hraje důležitou roli schopnost hodnotit přínosy pro organizaci. U většiny vzdělávacích a rozvojových aktivit nelze analyzovat finanční účinek, v takových případech se využívá hodnocení založené na metodě 3E, která zahrnuje **Effectiveness** (schopnost dělat správné věci), **Efficiency** (dělat věci správně) a **Economy** (dělat věci úsporně). (Pavlík et al., 2020)

2.9.1 Úřednická zkouška

Úřednická zkouška je sestavena ze dvou částí, a to z **obecné** a **zvláštní**. Obecná část je písemná a má za úkol ověřit, zda státní zaměstnanec disponuje potřebnými znalostmi v oblastech činnosti veřejné správy, práv, povinností, pravidel etiky státního zaměstnance a práva Evropské unie apod. Obecná část zkoušky je složena z náhodně vygenerovaných 30 zkušebních otázek ze seznamu, který je tvořen 300 zkušebními otázkami. Zvláštní část úřednické zkoušky se koná před komisí, a to pouze v případě, že je úspěšně absolvována část obecná. Tato část probíhá ústní formou tak, že zkoušenému jsou položeny 3 zkušební otázky, které si vylosuje ze seznamu 20 zkušebních otázek. Zvláštní část zkoušky probíhá ve spolupráci ústředního správního úřadu a služebního úřadu, kde je pracovník jmenován nebo zařazen. V případě složení úřednické zkoušky vzniká služební poměr na dobu neurčitou. Pokud úředník u zkoušky neuspěje má jeden opravný termín, pokud nevykoná úředník zkoušku ani v opravném termínu úspěšně, končí jeho služební poměr, a to posledním dnem kalendářního měsíce, ve kterém opravnou úřednickou zkoušku vykonal. (Chmielová Dalajková, 2022)

2.10 Kariérní růst

Veřejná správa napříč Evropou využívá tradičně uzavřené kariérní systémy, které zdůrazňují zvláštní charakter státní služby, kdy si stát vychová vlastní úředníky podle svých představ a požadavků. Zásluhou kariérního systému jsou vytvořeny tzv. kariérní smlouvy, které opravňují očekávat povýšení ve státní službě. Díky kariérnímu systému pracovníci můžou očekávat, že stráví celou svou pracovní kariéru u stejného zaměstnavatele a že budou mít vysoký společenský status. Systém stanovuje, že na vyšší pracovní místa jsou dosazováni pouze uchazeči z nižších pozic. Velké množství autorů se shodlo, že programy kariérního růstu snižují pohyb zaměstnanců a zvyšují zájem pracovníků o jejich práci. Kariérní systém pro organizaci přináší lepší využití schopností zaměstnanců a vyšší loajalitu a lepší komunikační schopnosti napříč organizací. (Wright a Nemec, 2003)

2.11 Motivace pracovníků veřejné správy

Niermeyer, Seyffert (2005, s. 22) uvádějí, že „*pojmem obecná motivace označujeme přání něco vytvářet, něčeho dosahovat a něco ovlivňovat.*“ Sabir (2007) ve vědeckém článku obecnou motivaci chápe jako důvody, proč lidé jednají nebo se chovají určitým způsobem. Motivaci také můžeme definovat jako směr chování lidí, tedy to, co způsobuje, že lidé určité

chování opakují nebo naopak chtějí s chováním přestat. Motivovaní zaměstnanci jsou strategicky důležití pro konkurenceschopnost společnosti. European Journal of Business and Management (2014) uvádí, že motivace je síla, která umožňuje jedinci jednat ve směru k určitému cíli.

Mnoho autorů vymezuje, že motivace ve veřejné správě se odlišuje od motivace zaměstnanců v soukromém sektoru. Hlavní rozdíl je v tom, že zaměstnanci veřejné správy nejsou motivováni platy a prestiží, to se nedá říct o sektoru soukromém. Motivaci úředníků v určité míře také ovlivňuje politické rozhodnutí, jelikož změny po volbách nemusí vést k motivaci vedoucími pracovníky, aby se podíleli na rozvoji řízení organizace. V oblasti motivace je třeba odlišovat motivaci pracovníků na vyšších a nižších pozicích. Pro manažery a další pracovníky veřejných organizací nejsou nejpodstatnější peněžní nástroje motivace, ale spíše hodnoty, které jsou spojeny s výkonem úřednické profese či nepeněžní odměna. Pracovníci nižších pracovních pozic dávají přednost stabilitě zaměstnání a pracovním benefitům. (Špaček, 2016). Zaměstnání ve veřejném sektoru je ale také atraktivní, a to hlavně z důvodu jistoty zaměstnání, potencionálního kariérního růstu a benefitů. Konvenční názor také stanovuje to, že veřejný sektor nabízí lepší kvalitu života, rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem a větší množství a kvalitu příležitostí k rozvoji oproti soukromému sektoru. Jedním z hlavních motivů pro práci ve veřejném sektoru patří touha sloužit veřejnému zájmu. (Battaglio, 2015)

3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce se věnuje vymezení klíčových pojmů pro tuto práci, kterými jsou veřejná správa a řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. První kapitola práce se věnuje oblasti veřejné správy, vymezuje správu a její dělení na soukromou a veřejnou. Správa v obecném smyslu je chápána jako činnost, která záměrně sleduje nějaký cíl nebo činnost. Nadále tato kapitola popisuje její funkce, kterými jsou funkce mocenská, ochranná, organizační a regulační. V této části bakalářské práce jsou popsány charakteristiky státní správy a samosprávy, která je vykonávána jinou institucí než státem, a je samostatná a nezávislá.

Druhá kapitola se zaměřuje na řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Řízení lidských zdrojů v této oblasti je specifické, jelikož na rozdíl od řízení v soukromém sektoru se musí řídit stanovenými právními předpisy a zákony. Významným zákonem, který se uplatňuje v této oblasti je zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Tato kapitola se zabývá vybranými procesy, které jsou typické pro řízení lidských zdrojů. Mezi tyto procesy patří personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, která poskytuje nastínění náplně práce na konkrétním pracovním místě, a současně vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě práci vykonávat. Další důležitým procesem je získávání a výběr zaměstnanců, který je realizován prvotně vnitřním výběrem z řad současných zaměstnanců. V případě, že se nenajde vyhovující zaměstnanec, přichází na řadu výběr ze zdrojů vnějších. Nejběžnější metodou výběru ve veřejném sektoru je pohovor, který je realizován výběrovou komisí. S výběrem uchazeče je spojen také proces adaptace, který v mnoha případech doprovází mentor. Tato kapitola se zaměřuje dále na řízení a hodnocení pracovního výkonu, což v oblasti veřejné správy není příliš jednoduchý úkol. Významnou podkapitolou a procesem je odměňování zaměstnanců, kdy cílem systému odměňování je určit výši a způsob, jakým bude odměna poskytována zaměstnancům za odvedenou práci. Aby se veřejná správa co nejrychleji přizpůsobovala rychle se vyvíjející době, je důležité vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, o kterém tato kapitola také pojednává. Velkým specifikem pro tuto oblast je úřednická zkouška, kterou musí složit úředníci v průběhu výkonu své práce do 12 měsíců od nástupu. V této kapitole je také zdůrazněna důležitost péče, motivace a kariérního růstu zaměstnanců.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA MAGISTRÁTU MĚSTA ZLÍNA

Bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Pro lepší analýzu této problematiky je provedeno dotazníkové šetření mezi pracovníky Magistrátu města Zlína a je uskutečněn rozhovor s vedoucí pracovnící oddělení správy bytových domů. Následující kapitola je věnována představení města Zlína, magistrátu a jeho organizační struktuře.

4.1 Obecné informace o městě Zlíně

Statutární město Zlín je centrem Zlínského kraje a sídlem Krajského úřadu Zlínského kraje. Město Zlín je průmyslově-podnikatelským centrem regionu střední Moravy se 75 tisíci obyvateli a rozlohou 103 km². Krajské město se rozléhá na rozhraní Hostýnských a Vizovických vrchů a po celé jeho délce protéká řeka Dřevnice. Historie města sahá až do středověku, kdy první písemná zmínka o městě se pojí k roku 1322. Důležitým mezníkem se stal rok 1894, kdy ve Zlíně byla založena obuvnická firma. Díky prosperitě a rychlému vývoji firmy a vlivu Tomáše Bati v meziválečném období se stal Zlín moderním městským centrem, který vynikal svým architektonickým stylem. V roce 2001 zde byla založena Univerzita Tomáše Bati. Kulturní zajímavostí ve městě jsou zlínské filmové ateliéry, památník Tomáše Bati nebo Zlínský mrakodrap. Zlín má také neméně zajímavé okolí, jedná se o lázeňské město Luhačovice, hrad Lukov, muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, Zoo Lešná apod. Zlín je rovněž místem konání řady významných kulturních událostí, tou nejvýznamnější je Zlín film festival. (Profil města Zlína, 2025)

Na následujícím obrázku je představena městská vlajka, kterou vytvořil J. V. Pavlů. Na turistickém portále města Zlína je městská vlajka popsána následovně: „*Městská vlajka byla městu udělena dne 30. 6. 1993 rozhodnutím předsedy Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. List městské vlajky tvoří pět podélných pruhů: modrý, žlutý, modrý, žlutý, modrý v poměru 1:1:2:1:1. Uprostřed širšího modrého pruhu se nachází žlutá osmicípá hvězda. Poměr délky k šířce listu je 3:2.*“



Obrázek 1 Vlajka města Zlína

(zdroj: turistický portál města Zlína)

Dalším symbolem města je jeho znak, který je představen na následujícím obrázku.



Obrázek 2 Znak města Zlína

(zdroj: turistický portál města Zlína)

Současnou podobu znaku města na základě historických pramenů vytvořil František Kysela. Znak schválilo Ministerstvo vnitra ČSR v roce 1936. Turistický portál nadále uvádí, že „znak tvoří modrý štít, na něm na zeleném trávníku stojí zlatá roubená věž s otevřenými vraty, se dvěma okny v dolním a čtyřmi v horním patře, a s valbovou, šikmou mřížovanou střechou s prolomeným hřebenem, takže vrcholí dvěma hroty s křížky. Nad střechou je rovněž zlatá osmicípá hvězda šternberská.“ Originální návrh znaku je uložen ve Státním okresním archívu Zlína.

4.2 Organizační struktura

Magistrát města Zlína je tvořen primátorem Ing. et Ing. Jiřím Korcem a jeho náměstký, tajemníky, úředníky a ostatními zaměstnanci. Magistrát města Zlína je tvořen 18 odbory

podniká 3 886. Ve městě se vyskytuje také vysoký počet podnikatelských subjektů, které se zaměřují na velkoobchod a maloobchod, a to konkrétně 3 679 subjektů.

Abychom si udělali celkový obraz o městě Zlín, nesmíme opomenout jeho hospodaření s financemi. Dle profilu města Zlín byl v roce 2024 schválený schodkový rozpočet krytý finančními prostředky z předešlých let a smluvně zabezpečenými úvěry. Příjmová část návrhu rozpočtu tvořila 2 249 078 tisíc Kč, kdežto výdajová část návrhu rozpočtu tvořila 2 505 584 tisíc Kč. Ve skutečnosti příjmy města na konci prosince roku 2024 činily 2 629 411 tisíc Kč a skutečné výdaje činily 2 479 626 tisíc Kč. To znamená, že rok 2024 skončil s přebytkovým rozpočtem 149 785 tis. Kč.

Pro rok 2025 byl schválen návrh rozpočtu s celkovými příjmy ve výši 2 435 552 tisíc Kč a s celkovými výdaji 2 406 152 tisíc Kč. Proto můžeme konstatovat, že koncem roku 2025 město předpokládá přebytkový rozpočet ve výši 29 400 tisíc Kč. Následující tabulka znázorňuje skutečný rozpočet města v letech 2021-2024. (Státní pokladna, 2025)

Tabulka 1 Rozpočet města v letech 2021-2024

Rozlišení	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023	Rok 2024
Příjmy (v tis. Kč)	1 974 710	2 278 729	2 659 998	2 629 410
Daňové příjmy	1 438 512	1 680 603	1 915 902	2 012 592
Nedaňové příjmy	255 288	312 760	363 456	405 237
Kapitálové příjmy	38 749	17 781	12 943	20 499
Přijaté transfery	242 161	267 583	367 698	191 082
Výdaje (v tis. Kč)	1 826 328	2 483 620	2 489 983	2 479 626
Běžné výdaje	1 513 094	1 684 430	1 970 731	2 024 868
Kapitálové výdaje	313 234	799 189	519 252	454 758

(zdroj: vlastní zpracování dle Monitor státní pokladna)

Z tabulky č. 1 vyplývá, že nejvyšší skutečné příjmy mělo město v roce 2023, a to zhruba 2 659 998 tis. Kč, daňové příjmy tvořily 1 915 902 tis. Kč z celkových příjmů a nedaňové příjmy zhruba 368 556 tis. Kč. Nejnižší skutečné příjmy mělo město v roce 2021, a to zhruba 1 974 710 tis. Kč, daňové příjmy z této částky tvořily zhruba 1 438 512 tis. Kč a nedaňové příjmy 363 456 tis. Kč. Nejvíce výdajů vynaložilo město v roce 2023, a to zhruba 2 489 983 tis. Kč, a nejméně výdajů město vynaložilo v roce 2021, a to 1 826 328 tis. Kč. Z celkových výdajů v roce 2021 tvořily běžné výdaje 1 513 094 tis. Kč a kapitálové výdaje tvořily 313 234 tis. Kč. Z tabulky 1 nadále vyplývá, že v letech 2021, 2023 a 2024 výsledek

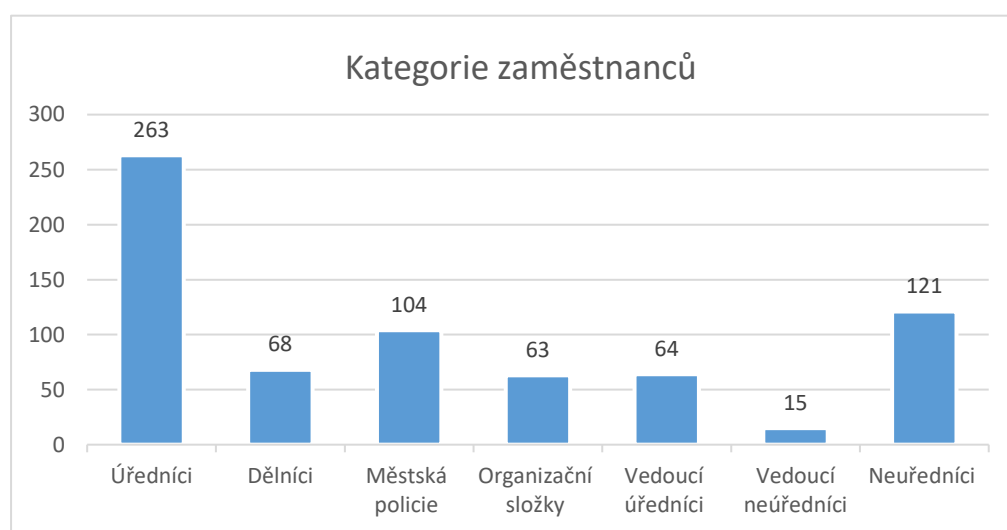
hospodaření skončil přebytkovým rozpočtem a pouze v roce 2022 byl výsledkem hospodaření města skončil schodkovým rozpočtem.

4.4 Zaměstnanci Magistrátu města Zlína

Počet zaměstnanců k datu 31. 12. 2023 byl 698 osob. V tomto roce bylo uzavřeno 66 nových poměrů a 58 pracovních poměrů bylo rozvázáno.

4.4.1 Kategorie zaměstnanců

Následující graf znázorňuje jednotlivé kategorie zaměstnanců k 31.12. 2022.



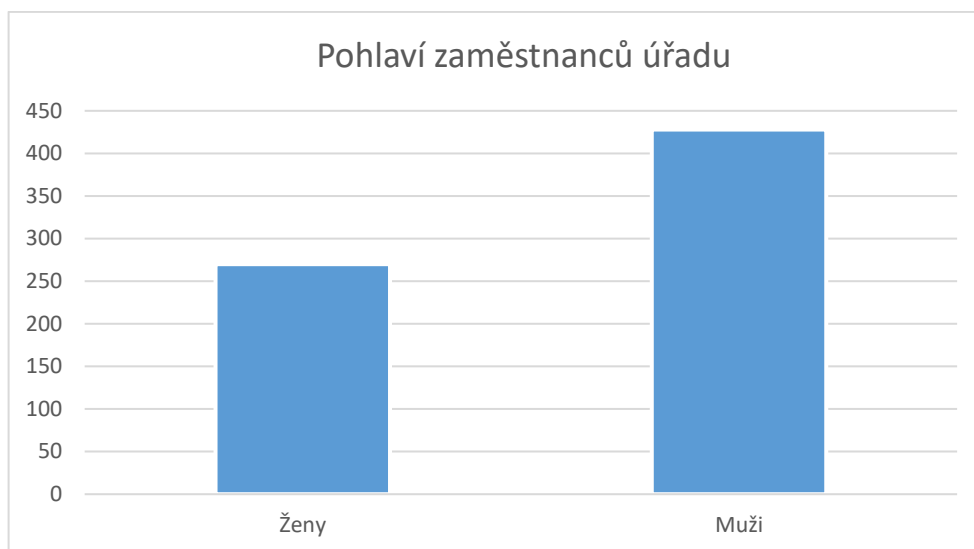
Obrázek 4 Počet zaměstnanců v jednotlivých kategoriích

(zdroj: výroční zpráva města Zlína, 2023)

Z grafu vyplývá, že magistrát města zaměstnává 263 úředníků, 121 neúředníků, 104 zaměstnanců městské policie, 68 dělníků, 64 vedoucích pracovníků a 15 vedoucích neúředníků, kteří svým počtem tvoří nejmenší skupinu.

4.4.2 Pohlaví zaměstnanců

Evidenční stav dle gender hlediska k datu 31. 12. 2023 je znázorněn v následujícím grafu. Celkový počet zaměstnaných žen městem Zlínem činil 270 a celkový počet zaměstnaných mužů činil 428.

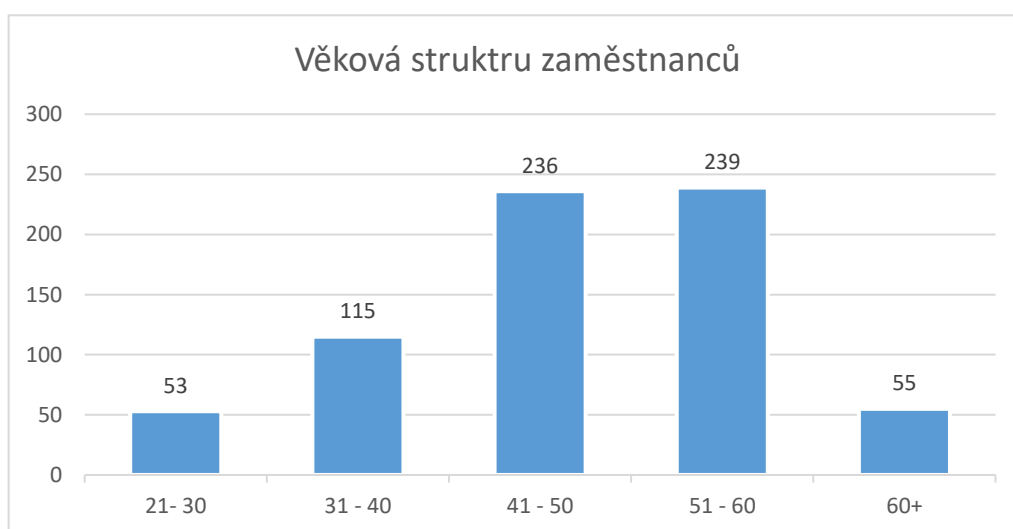


Obrázek 5 Pohlaví zaměstnanců

(zdroj: výroční zpráva města Zlína, 2023)

4.4.3 Věková struktura

Věková struktura zaměstnanců Magistrátu města Zlína ke dni 31.12.2023 je různorodá, z následujícího grafu zveřejněném ve výroční zprávě (2023) vyplývá, že 236 zaměstnanců magistrátu se v pohybuje v rozmezí od 41 let do 50 let. Dalších 115 zaměstnanců spadá do věkové kategorie 31-40 let. Nejpočetnější zastoupenou kategorií je věková skupina 51 až 60 let s 239 zaměstnanci. Nejmenší věkovou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 21 až 30 let. 55 zaměstnanců bylo starších 60 let.

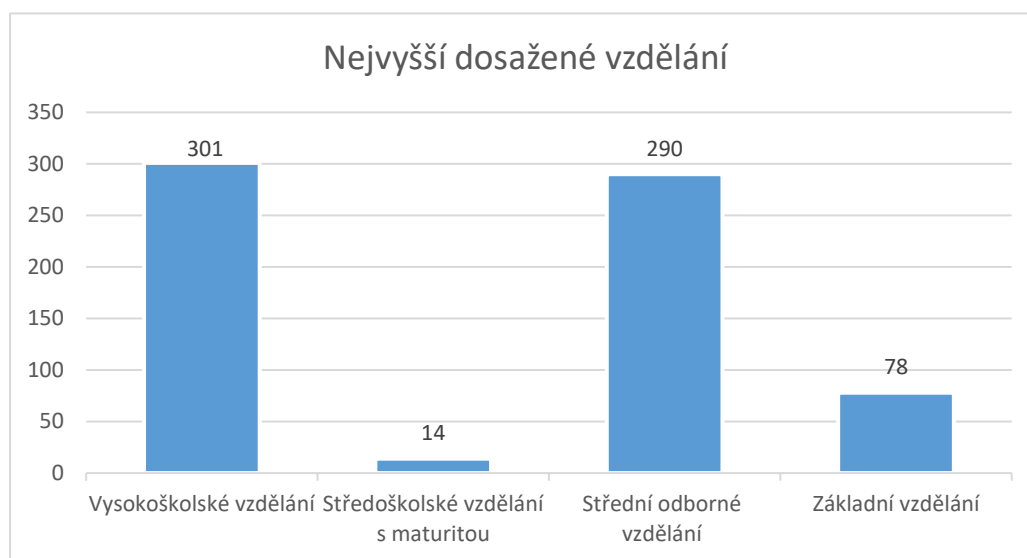


Obrázek 6 Věková struktura zaměstnanců

(zdroj: výroční zpráva města Zlína, 2023)

4.4.4 Dosažené vzdělání

Následující graf znázorňuje strukturu zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání k 31. 12. 2023. Z grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců v organizaci dosáhlo vysokoškolského vzdělání, a to přesně 301 zaměstnanců, 290 zaměstnanců dosáhlo středního odborného vzdělání. Středoškolského vzdělání s maturitou dosáhlo 14 zaměstnanců a základního vzdělání 78 zaměstnanců. V roce 2023 bylo na vzdělávání zaměstnanců vynaloženo celkem 1735 tis. Kč a počet uskutečněných online kurzů činil 1262.

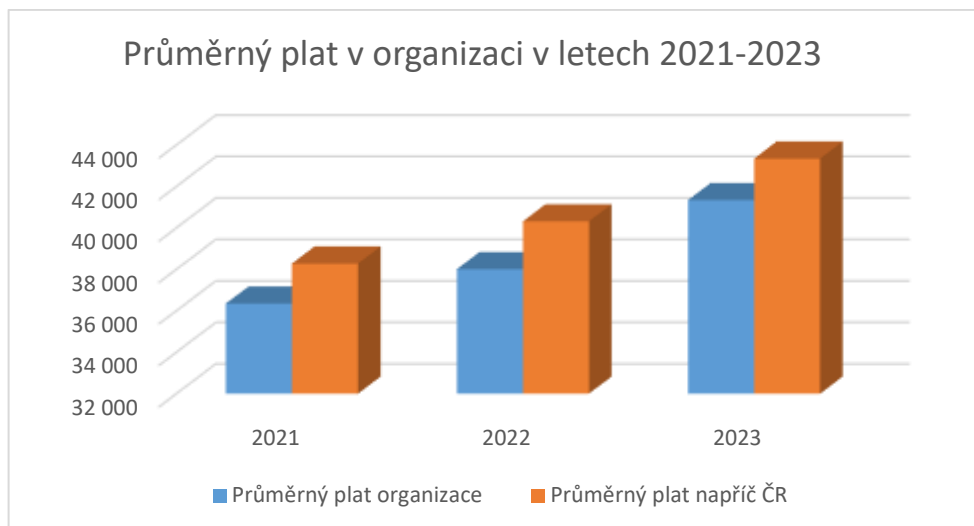


Obrázek 7 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

(zdroj: výroční zpráva města Zlína, 2023)

4.4.5 Průměrný plat organizace

Následující graf znázorňuje průměrný plat v organizaci s porovnáním průměrného platu v ČR v letech 2021-2023.



Obrázek 8 Průměrný plat v organizaci

(zdroj: výroční zpráva města Zlína, 2023)

Z následujícího grafu lze vyčíst, že průměrný plat v organizaci je oproti celorepublikovému průměru trvale nižší. Důvodem tohoto nepoměru je skutečnost, že odměňování zaměstnanců ve veřejné správě pramení z právních předpisů a legislativy. V roce 2021 činil průměrný hrubý plat v organizaci 36 352 Kč, kdežto průměrný hrubý plat napříč ČR ve stejném roce činil o 1 918 korun více oproti platu v organizaci. V roce 2022 se průměrný hrubý plat v organizaci zvýšil o 1 660 Kč na 38 012 Kč a průměrný hrubý plat napříč ČR v roce 2022 činil 40 317 Kč. V roce 2023 průměrný plat v organizaci vzrostl na 41 337 Kč, přičemž plat napříč ČR za stejný rok se pohyboval okolo 43 341 Kč.

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Tato kapitola se zaměřuje na cíle výzkumu a jeho výzkumné otázky, metody a techniky výzkumu, které byly použity. Součástí této kapitoly je představení vzorku respondentů a analýza výzkumných dat, která byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření mezi úředníky a individuálního rozhovoru.

5.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumného šetření BP je analyzovat jednotlivé procesy řízení lidských zdrojů se zaměřením na Magistrát města Zlína. Na základě hlavního cíle bylo nadále vymezeno 6 dílčích výzkumných cílů.

Dílčí výzkumný cíl 1: Identifikovat, které inzertní kanály magistrát města využívá.

Dílčí výzkumný cíl 2: Zmapovat, jak probíhá adaptace zaměstnanců Magistrátu města Zlína.

Dílčí výzkumný cíl 3: Zmapovat motivační faktory a nástroje, které se používají ke zvyšování pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců.

Dílčí výzkumný cíl 4: Analyzovat vzdělávací možnosti a možnosti profesního rozvoje zaměstnanců Magistrátu města Zlína.

Dílčí výzkumný cíl 5: Zjistit, jaké benefity a jaké možnosti odměňování mají zaměstnanci k dispozici a které nejvíce oceňují.

Dílčí výzkumný cíl 6: Zmapovat, co vše spadá do náplně práce vedoucího pracovníka Magistrátu města Zlína a jaké jsou jeho vlastnosti, kterými má disponovat.

Pro analýzu výzkumných dat získané prostřednictvím dotazníkového šetření, byly stanoveny tyto **výzkumné otázky**:

Výzkumná otázka 1: Jak zaměstnanci magistrátu hodnotí adaptaci na současné pracovní místo? (viz. otázky dotazníku č. 1, 2)

Výzkumná otázka 2: Jak zaměstnanci ovlivňuje motivace a do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnáním a s motivací nadřízeného? (viz. otázky dotazníku č. 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16)

Výzkumná otázka 3: Jak zaměstnanci hodnotí možnosti vzdělávání a profesního rozvoje? (viz. otázky dotazníku 7, 8, 14)

Výzkumná otázka 4: Jak zaměstnanci hodnotí odměňování v rámci veřejné správy? (viz. otázka dotazníku č. 11)

Výzkumná otázka 5: Jak zaměstnanci hodnotí benefity organizace a které benefity zároveň nejvíce oceňují? (viz. otázky dotazníku 12, 13)

Pro analýzu výzkumných dat získané prostřednictvím metody **rozhovoru**, byly stanoveny tyto otázky:

Výzkumná otázka 6: Které inzertní kanály využívá magistrát města? (interní dokument poskytnutý během rozhovoru)

Výzkumná otázka 7: Co vše spadá do náplně práce vedoucího pracovníka a jaké by měly být jeho potřebné vlastnosti pro tuto řídicí funkci? (viz. otázka rozhovoru 1,2,4,5)

Výzkumná otázka 8: Jaké motivátory se dle zkušeností vedoucího pracovníka nejvíce osvědčily pro motivaci zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu? (viz. otázka rozhovoru 9, 10, 11, 12)

Výzkumná otázka 9: Jakým způsobem probíhá proces adaptace nových pracovníků na magistrátu města a kdo je za jejich adaptaci zodpovědný? (viz. otázka rozhovoru 6,7,8)

Výzkumná otázka 10: Jaké povinné a dobrovolné vzdělávací aktivity zaměstnanci absolvují? (viz. otázka rozhovoru 13,14)

5.2 Metody a techniky výzkumu

Pro výzkumné šetření bakalářské práce byla použita metoda **dotazování**. Výzkum byl realizován využitím techniky **dotazníku**, který je kvantitativním výzkumem, a využitím techniky **rozhovoru**, který je výzkumem kvalitativním.

Dotazník obsahoval celkem 18 otázek z celkového počtu bylo **15 otázek obsahových** a **3 otázky identifikační**. Dotazník obsahuje také různé typy otázek. Z celkového počtu je **15 otázek uzavřených**, **2 otevřené** a **1 polouzavřená**. Z uzavřených otázek bylo 13 nabídkového typu, z toho byly 3 otázky dichotomické. U zbylých dvou uzavřených otázek bylo využito hvězdičkové hodnocení.

Dotazník byl formulován do kapitol adaptace, motivace, vzdělávání a profesní rozvoj, stres na pracovišti, odměňování, benefity, kariérní růst a spokojenost v zaměstnání. Dotazník byl distribuován mezi úředníky Magistrátu města Zlína prostřednictvím vedoucí pracovnice

personálního útvaru. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 3.4. do 17.4. 2025. Náhled celého dotazníku je k dispozici v Příloze č. II.

Rozhovor s vedoucí pracovnící personálního oddělení Magistrátu města Zlína byl proveden 3.4. 2025. Rozhovor trval necelých 40 minut a se souhlasem respondentky byl celý rozhovor nahrán na diktafon. Nicméně kvůli technickým potížím byla nahrávka bohužel ztracena a nebylo možné ji obnovit. Jelikož respondentka neměla časové možnosti rozhovor provést znovu, oslovila jsem vedoucí oddělení správy bytových domů, kde jsem 2x vykonala praxi. Respondentka s rozhovorem souhlasila a vzhledem k časovým možnostem byl rozhovor realizován prostřednictvím e-mailové komunikace, kdy respondentka odpovídala na předem připravené otázky. Rozhovor prostřednictvím emailové komunikace byl proveden 12. 5. 2025 a obsahoval 14 otevřených otázek. Odpovědi na otázky byly zaznamenány v elektronické podobě, které jsou také k dispozici v příloze P I. E-mailový rozhovor má však svá specifika v podobě absence bezprostředních reakcí při odpovídání na stanovené otázky. Avšak na druhou stranu rozhovor prostřednictvím e-mailové komunikace poskytl respondentce dostatečné množství času na promyšlení a formulaci odpovědí.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 130 respondentů. Jak na uzavřené, tak i na otevřené otázky odpovědělo všech 130 respondentů, jelikož všechny otázky byly v dotazníku označeny jako povinné.

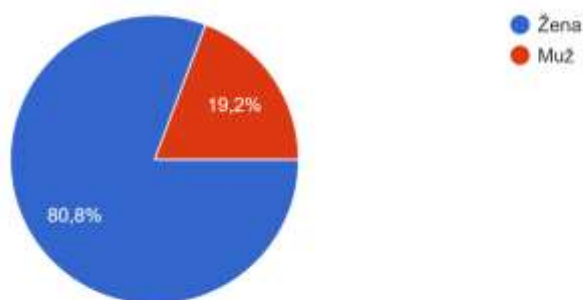
5.3 Charakteristika vzorku respondentů

Dotazníkové šetření obsahovalo 18 otázek, z toho 3 byly identifikační. Protože identifikační otázky slouží spíše k segmentaci vzorků respondentů, a nikoliv k odpovědím na hlavní výzkumné otázky, byly tyto otázky zařazeny na konec dotazníku. Pro charakteristiku vzorků respondentů je důležité si tyto identifikační údaje upřesnit před analýzou výzkumných otázek. Na identifikační otázky odpovědělo celkem 130 respondentů. Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny také v příloze II a tabulce výsledků, které jsou uvedeny v příloze P III.

Z celkového počtu 130 respondentů na dotazník odpovědělo 105 žen a 25 mužů. Výsledky také znázorňuje obrázek č. 9 a tabulka č. 2

18. Jaké je Vaše pohlaví?

130 odpovědí



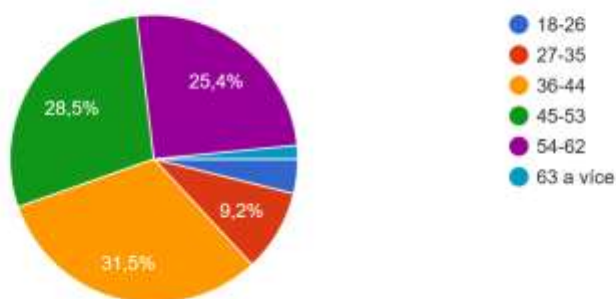
Obrázek 9 Pohlaví zaměstnanců

(zdroj: vlastní)

Další otázka v dotazníku analyzovala věk respondentů. Do dotazníkového šetření se zapojilo nejvíce zaměstnanců ve věkové kategorii 36-44 let, a to konkrétně 41 respondentů. 37 respondentů, kteří se zapojili do dotazníkového šetření zastupuje věkovou kategorii 45 až 53 let. Do věkové kategorie 54 až 62 spadá 33 respondentů a 12 zapojených osob v dotazníkovém šetření zastupují věkovou skupinu 27 až 35 let. 5 respondentů odpovědělo, že spadá do věkové kategorie 18-26 let. Nejmenší zastoupenou skupinou je věková kategorie 63 a více let, kdy do této skupiny spadají pouze 2 respondenti. Tyto údaje jsou uvedeny na následujícím obrázku č. 10.

17. Prosím uveďte svůj věk

130 odpovědí



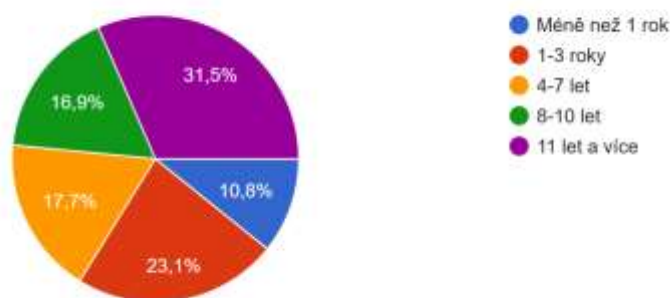
Obrázek 10 Věk respondentů

(zdroj: vlastní)

Obrázek č. 11 znázorňuje dobu působení respondentů na současnou pracovní pozici. Tato otázka byla zařazena do identifikačních otázek, jelikož nám může lépe charakterizovat vzorek respondentů. Z celkového počtu 130 respondentů 41 z nich pracuje na současném místě 11 a více let a tvoří tak největší zastoupenou skupinu působící na současném pracovním místě. 30 respondentů odpovědělo, že na současném místě působí v rozmezí 1 až 3 let. 23 respondentů působí na současnou pozici v rozmezí 4 až 7 let a v kategorii 8 až 10 let působí na současném pracovním místě 22 respondentů. Méně, než jeden rok na současném místě vykonává práci 14 z dotazovaných respondentů a tvoří tak nejmenší zastoupenou skupinu.

16. Jak dlouho působil na současnou pracovní pozici?

130 odpovědí



Obrázek 11 Délka působnosti na pracovním místě

(zdroj: vlastní)

5.4 Analýza výzkumných dat dotazníkového šetření

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření v návaznosti na stanovené výzkumné otázky.

Pro analýzu výzkumných dat, které byly získány dotazníkovým šetřením, bylo stanoveno **5 výzkumných otázek**. Všechny otázky v dotazníku byly označeny jako povinné pro dosažení co nejvyššího počtu odpovědí. Ke všem uzavřeným otázkám budou vytvořeny grafy. Relativní a absolutní četnosti budou prezentovány v tabulkách v příloze P III.

Výzkumná otázka 1: *Jak zaměstnanci Magistrátu města Zlína hodnotí adaptaci na současnou pracovní místo?* (viz. otázky dotazníku č. 1, 2)

Tyto otázky v dotazníkovém šetření přinášejí celkový pohled respondentů na proces adaptace, která probíhala na jejich současné pracovní místo.

Otázka dotazníku č. 1: *Jak jste se adaptoval/a na své současné pracovní místo?*

1. Jak jste se adaptoval/a na své současné pracovní místo?

130 odpovědí



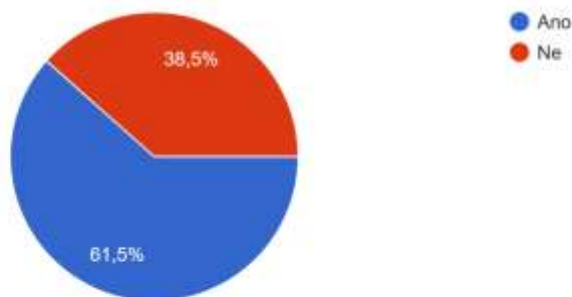
Obrázek 12 Adaptace zaměstnanců

(zdroj: vlastní)

Z výše uvedeného grafu, vyplývá, že téměř polovina ze 130 respondentů, a to konkrétně 47,7 % potřebovalo nějaký čas na adaptaci, ale díky podpoře a pomoci kolegů se rychle a dobře zorientovali. 33,1 % z dotazovaných hodnotí průběh adaptace hladce, jejich zapracování proběhlo rychle a cítí se v práci jistě. 18,5 % respondentů uvedlo, že začátky adaptace na současné pracovní místo byly náročné a trvalo jim delší dobu, než si na svou práci a současné pracovní místo zvykli. 0,8 % dotazovaných uvedlo, že stále mají potíže s adaptací na své současné pracovní místo a ocenili by podporu okolí.

Otázka dotazníku č. 2: *Byl Vám při nástupu přidělen mentor nebo kolega, který Vám pomohl se zaučením?*

2. Byl Vám při nástupu přidělen mentor nebo kolega, který Vám pomohl se zaučením?
130 odpovědí



Obrázek 13 Přidělení mentora během procesu adaptace

(zdroj: vlastní)

Z výše uvedené grafu vyplývá, že z celkového počtu 130 respondentů, 80 odpovědělo, že v při nástupu na novou pracovní pozici jim byl přidělen mentor nebo jiný nápomocný kolega, který měl usnadnit proces adaptace. Naopak zbylých 50 respondentů se podělilo se svou zkušeností, že při nástupu jim nebyl přidělen mentor ani jiný kolega, který by jim pomohl s procesem adaptace v novém pracovním prostředí, to mělo za následek to, že si tato skupina respondentů musela s novou prací poradit zcela sama.

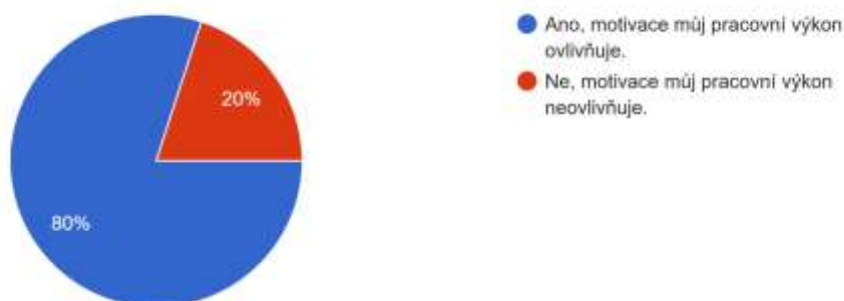
Odpověď na výzkumnou otázku 1: Většina respondentů, tj. 80,8 % hodnotí adaptaci na své současné pracovní místo pozitivně. U 33,1 % respondentů proběhla adaptace zcela hladce. Dalších 47,7 % potřebovalo na adaptaci na současné prostředí nějaký čas, ale díky podpoře a ochotě kolegů to zvládli. Zbylých 19,2 % hodnotí adaptaci jako náročný proces, při kterém trvalo delší dobu, než se respondenti zcela adaptovali a zvykli si na své současné pracovní místo a jeho náplň práce. U některých dokonce stále přetrvávají potíže s adaptací. Více než polovině respondentům, a to konkrétně 61,5 %, byl přidělen při jejich nástupu mentor nebo jiný kolega, který dotazovaným pomáhal se zaučením a adaptací.

Výzkumná otázka 2: *Jak zaměstnanec ovlivňuje motivace a do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnáním a s motivací nadřízeného?* (viz. otázky dotazníku č. 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15)

Otázka dotazníku č. 3: Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

3. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

130 odpovědí



Obrázek 14 Pracovní výkon a motivace

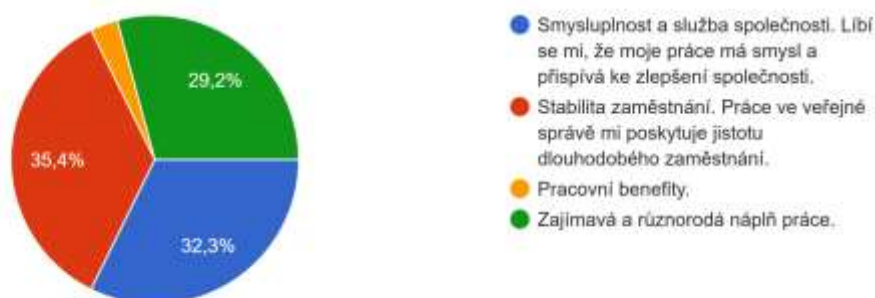
(zdroj: vlastní)

Z celkového počtu 130 respondentů uvedlo 80 % respondentů, že jejich pracovní výkon ovlivňuje motivace, naopak zbylých 20 % uvedlo, že jejich pracovní výkon motivace neovlivňuje a nepotřebují motivační faktor k pracovním výkonům.

Otázka dotazníku č. 4: Co Vás nejvíce motivuje k práci ve veřejné správě?

4. Co Vás nejvíce motivuje k práci ve veřejné správě?

130 odpovědí



Obrázek 15 Motivační faktory k práci ve veřejné správě

(zdroj: vlastní)

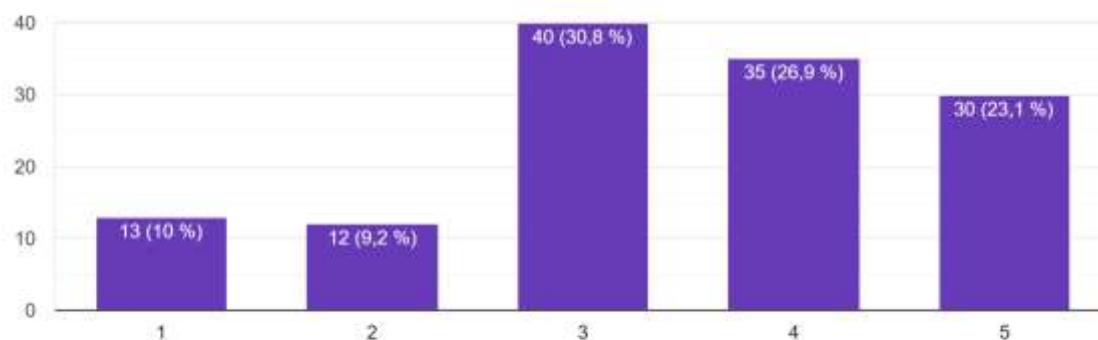
K naplnění výzkumného cíle č. 2, je důležité zjistit, co konkrétně motivuje zaměstnance k práci ve veřejné správě. Nejvíce dotazovaných, a to konkrétně 35,4 %, motivuje stabilita zaměstnání a jistota práce ve veřejné správě. 32,3 % respondentů uvedlo, že je nejvíce motivuje to, že jejich práce je smysluplná a poskytují službu společnosti. Zajímavá

a různorodá náplň práce ve veřejné správě motivuje 29,2 % respondentů a pouze 3,1 % respondentů odpovědělo, že je motivují pracovní benefity, které jsou na magistrátu města poskytovány.

Otázka dotazníku č. 5: *Do jaké míry jste spokojen/a s motivací svého nadřízeného?*

5. Do jaké míry jste spokojen/a s motivací svého nadřízeného?

130 odpovědí



Obrázek 16 Spokojenost s motivací nadřízeného

(zdroj: vlastní)

Otázka dotazníku č. 4 byla dotazována prostřednictvím hvězdičkové metody hodnocení. Tato metoda je uskutečňována prostřednictvím škály od 1 do 5. 1 hvězda představuje nejnižší míru spokojenosti s motivací nadřízeného a naopak 5 hvězd vyjadřuje nejvyšší míru spokojenosti s motivací nadřízeného. Nejvíce respondentů udělilo 3hvězdičkovou hodnocení, a to konkrétně 30,8 % respondentů. 4 hvězdičky udělilo 26,9 % respondentů a maximální počet hvězd udělilo 23,1 % dotazovaných. 9,2 % respondentů udělilo 2hvězdičkovou hodnocení a nejnižší možné hodnocení v podobě 1 hvězdy udělilo 10 % dotazovaných. Na základě všech odpovědí 130 respondentů byl vypočítán průměr spokojenosti s motivací nadřízeného 3,44. Tento vypočtený průměr naznačuje, že zaměstnanci jsou v rámci možností s motivací nadřízeného spokojeni, ale stále je zde prostor pro zlepšení.

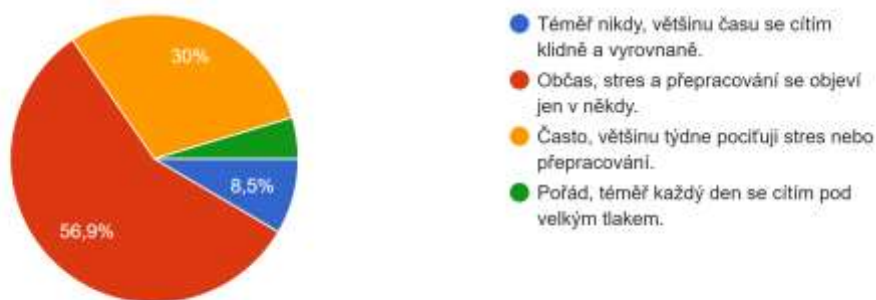
Otázka dotazníku č. 6: *Čím by Vás měl nadřízený více motivovat, aby se zlepšil Váš pracovní výkon?*

Prostřednictvím této otázky, měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor na to, co by je motivovalo ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Jelikož i tato otevřená otázka byla označena jako povinná, celkový počet respondentů činil 130. Po rozboru odpovědí všech respondentů se nejčastěji vyskytovala odpověď, že by zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu motivovalo vyšší finanční ohodnocení a vyšší osobní příplatky. Tato odpověď byla zaznamenána u 39 respondentů. Velmi často také respondenti uvedli, že by je k vyššímu pracovnímu výkonu motivovalo vlídné slovo, pochvala a uznání nadřízeného. Tato odpověď byla zaznamenána 25x. 11 respondentů uvedlo, že komunikace ze strany vedoucích pracovníků by byla efektivnější pro jejich pracovní výkon. 16 zaměstnanců uvedlo, že s motivací svého nadřízeného jsou zcela spokojeni. 12 respondentů z celkového počtu neodpovědělo na otázku (byla zaznamenána odpověď nevím). Další 3 respondenti zaznamenali, že by je více motivovalo přerozdělení prací a možnosti dalšího procesního rozvoje. Ostatní respondenti zaznamenali, že by je ze strany vedoucího pracovníka motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu například zapojení do více pracovních aktivit, častější osobní setkání, lepší pracovní prostředí, možnost využití nadpracovaných hodin jako náhradního volna, více pozitivního přístupu a více prostoru k realizaci (méně „úředničiny“).

Otázka dotazníku č. 9: *Jak často se během typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?*

9. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

130 odpovědí



Obrázek 17 Míra přepracování a stresu

(zdroj: vlastní)

Stres je faktorem, který dokáže ovlivnit motivaci, pracovní výkon a celkový komfort v zaměstnání. Jelikož vysoká míra stresu v pracovním životě má za příčinu snižování motivace zaměstnanců, je důležité tyto stresové faktory minimalizovat. Prevence stresu

v podobě dobrého vedení a podpory ze strany vedoucích může motivaci dokonce zvýšit. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 56,9 % respondentů se občas cítí přepracováni a pod stresem. 30 % respondentů zaznamenalo, že většinu týdne pocítují určitou mírou stresu nebo přepracování. 8,5 % zaznamenalo, že se téměř nikdy necítí pod vlivem stresu, ale naopak se cítí v práci klidně a vyrovnaně. 4,6 % respondentů se bohužel cítí pod mírou stresu a přepracování téměř každý den.

Otázka dotazníku č. 10: *Jak byste ohodnotil/a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem?*

10. Jak byste ohodnotil/a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem?

130 odpovědí



Obrázek 18 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

(zdroj: vlastní)

Jelikož nerovnováha mezi soukromým a pracovním životem snižuje motivaci k dobrému výkonu, vede k rychlejšímu vyhoření a v mnoha případech zvyšuje fluktuaci. Pokud mají zaměstnanci dostatek času na soukromý život, cítí se spokojenější. Z výše uvedeného grafu lze konstatovat, že 83 respondentů vnímá tuto rovnováhu jako průměrnou, někdy se práci zdrží déle, ale stále mají dostatek času na jejich soukromý život. 38 respondentů tvrdí, že jejich rovnováha mezi soukromým životem je dobrá a mají dostatek volného času na osobní život. 9 respondentů uvedlo, že jejich rovnováha mezi prací a soukromím je špatná, jelikož často pracují mimo jejich pracovní dobu, což omezuje jejich pracovní život.

Otázka dotazníku č. 15: *Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?*

15. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

130 odpovědí



Obrázek 19 Spokojenost v zaměstnání

(zdroj: vlastní)

Z uvedeného grafu vyplývá, že v současném zaměstnání je většina respondentů spokojena. Konkrétně 86 dotazovaných uvedlo, že v rámci možností jsou se svým zaměstnáním spokojeni. Dalších 26,9 %, tj. 35 respondentů uvedlo, že se svou současnou prací jsou velmi spokojeni a neměnili by ji. 6 respondentů není se svým zaměstnáním spokojeno a 3 dotazovaní by dokonce chtěli práci změnit.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 2: 80 % zaměstnanců zapojených do dotazníkového šetření ovlivňuje motivace k lepšímu pracovnímu výkonu. Průměr spokojenosti s motivací nadřízeného dle odpovědí respondentů byl vyčíslen na 3,44. Tento průměr naznačuje, že zaměstnanci vnímají motivaci svého nadřízeného v celku pozitivně. 23,1 % dotazovaných ohodnotilo motivaci nadřízeného nejvyšším možným počtem hvězd. Další velmi pozitivní hodnocení v podobě 4 hvězd udělilo 26,9 %. Naopak 10 % není vůbec spokojeno s motivací svého nadřízeného, jelikož udělili pouze jednu hvězdu. Zaměstnance by k lepšímu výkonu motivovalo vyšší platové ohodnocení, vlídné slovo, pochvala a komunikace. 35,4 % respondentů k práci ve veřejné správě nejvíce motivuje stabilita a jistota práce a dalších 32,3 % motivuje smysluplnost a služba občanům. Více než polovina, tj. 56,9 % zaměstnanců zapojených do dotazníkového šetření, se cítí občas pod stresem. Téměř u 69 % respondentů je rovnováha mezi osobním a pracovním životem průměrná. 66,2 % respondentů je se svým zaměstnáním spokojeno.

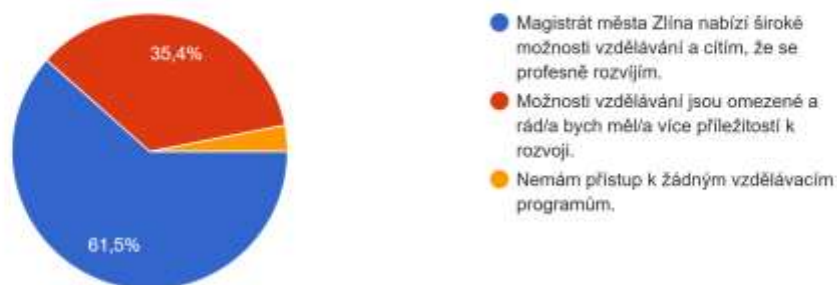
Výzkumná otázka 3: Jak zaměstnanci hodnotí možnosti vzdělávání a profesního rozvoje?

(viz. otázky dotazníku 7, 8, 14)

Otázka dotazníku č. 7: *Jak hodnotíte možnosti vzdělávání a profesního rozvoje ve vaší organizaci?*

7. Jak hodnotíte možnosti vzdělávání a profesního rozvoje ve vaší organizaci?

130 odpovědi

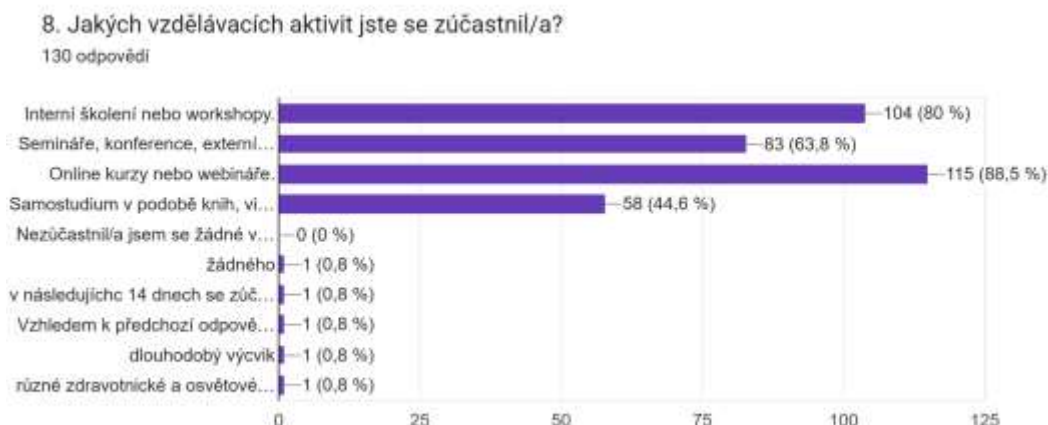


Obrázek 20 Možnosti vzdělávání a profesního rozvoje

(zdroj: vlastní)

Z grafu lze konstatovat, že Magistrát města Zlína nabízí širokou škálu možností vzdělávání a zaměstnanci se díky tomu profesně rozvíjejí. Tuto možnost zvolilo 61,5 % respondentů. 35,4 % respondentů uvedlo, že dle jejich názoru jsou možnosti vzdělávání v rámci organizace omezené a rádi by měli více příležitostí pro profesní rozvoj. Zbýlých 3,1 % respondentů tvrdí, že nemá přístup k žádným vzdělávacím programům.

Otázka dotazníku č. 8: *Jakých vzdělávacích aktivit jste se zúčastnil/a?*



Obrázek 21 Absolvované vzdělávací aktivity

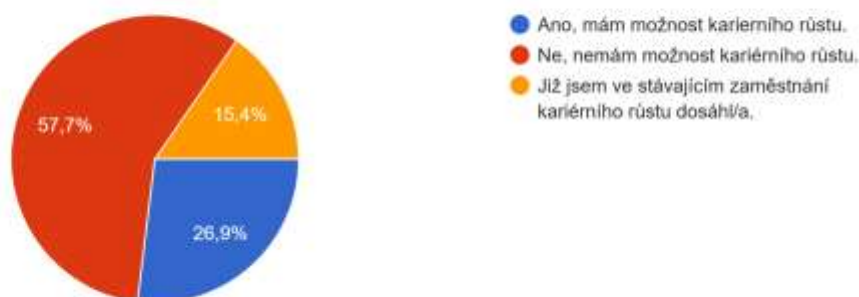
(zdroj: vlastní)

Otázka dotazníku č. 8 byla polouzavřeného typu. Respondenti měli možnost zvolit více možností. Z odpovědí respondentů vyplývá, že se jich nejvíce zúčastnilo online kurzů nebo webinářů, a to konkrétně 115 dotazovaných. 104 dotazovaných uvedlo, že se účastnilo vzdělávacích aktivit jako jsou interní školení nebo workshopy. Seminářů, konferencí a externího školení se účastnilo 83 respondentů. 58 z celkového počtu 130 respondentů zvolilo možnost samostudia, které bylo doprovázeno odbornými články, knihami a videi. Dále 2 respondenti uvedli, že se nezúčastnili žádných vzdělávacích aktivit. Jelikož respondenti měli možnost podělit se s dalšími typy vzdělávacích aktivit, které absolvovali, víme, že někteří respondenti se zúčastnili také zdravotnických a osvětových akcí. Jeden z respondentů uvedl, že za vzdělávací aktivity, které absolvoval považuje také dlouholetý výcvik.

Otázka dotazníku č. 14: Máte možnost kariérního růstu?

14. Máte možnost kariérního růstu?

130 odpovědí



Obrázek 22 Karierní růst

(zdroj: vlastní)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 35 respondentů z celkového počtu má možnost kariérního růstu. 20 dotazovaných v průběhu jejich působení v organizaci kariérního růstu dosáhlo a 75 respondentů nemá příležitost kariérního růstu dosáhnout.

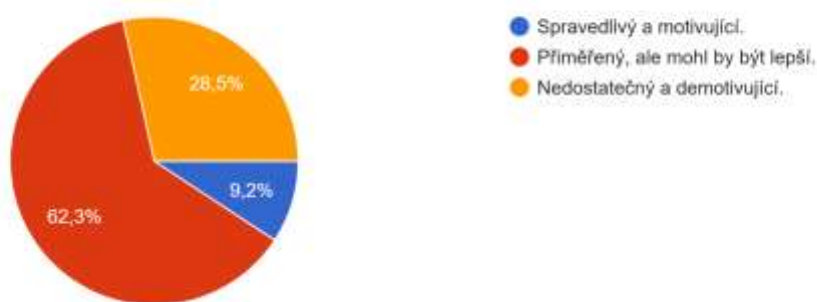
Odpověď na výzkumnou otázku č. 3: Více než polovina dotazovaných zaměstnanců hodnotí vzdělávací možnosti Magistrátu města Zlína pozitivně. Více než polovina dotazovaných, a to přesněji 61,5 % uvedlo, že magistrát města nabízí široké možnosti pro vzdělávání. Nejvyužívanější vzdělávací aktivitou v rámci organizace jsou online kurzy nebo webináře, kterých se zúčastnilo 115 dotazovaných. Interní školení a workshopy využilo 104

zaměstnanců zapojených do dotazníkového šetření. S profesním rozvojem souvisí také kariérní růst, kterého již dosáhlo 15,4 % respondentů. 57,7 % dotazovaných uvedlo, že kariérního růstu nemá možnost dosáhnout.

Výzkumná otázka 4: *Jak zaměstnanci hodnotí odměňování v rámci veřejné správy?* (viz. otázka dotazníku č. 11)

Otázka dotazníku č. 11: *Jak hodnotíte odměňování ve veřejné správě?*

11. Jak hodnotíte systém odměňování ve veřejné správě?
130 odpovědí



Obrázek 23 Odměňování ve veřejné správě

(zdroj: vlastní)

Otázka dotazníku č. 11 byla zaměřena na hodnocení systému odměňování ve veřejné správě. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 81 (62,3 %) respondentů se shodlo, že odměňování ve veřejném sektoru je přiměřené, ale mohlo by být lepší. 37, tj. 28,5 % dotazovaných vnímá odměňování v tomto sektoru jako nedostatečné a demotivující a zbylých 12 respondentů hodnotí odměňování jako spravedlivé a motivující.

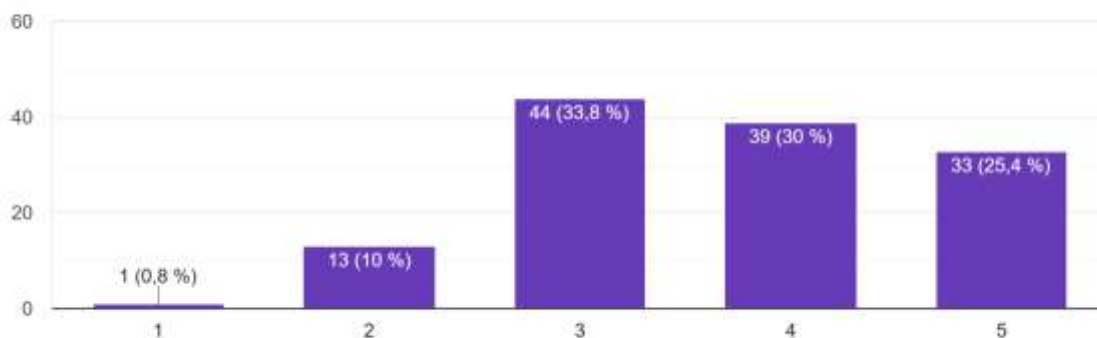
Odpověď na výzkumnou otázku č. 4: Více než 60 % dotazovaných zaměstnanců hodnotí odměňování v rámci veřejné správy přiměřeně, ale i přes to by plat dle jejich názoru mohl být vyšší. 28,5 % dotazovaných hodnotí odměňování ve veřejné správě nedostatečně a demotivačně. Tomu proč téměř 29 % dotazovaných hodnotí odměňování ve veřejné správě nedostatečně a demotivačně nasvědčuje také fakt, že průměrná mzda v organizaci v roce 2023 činila 41 337 Kč, kdežto průměrný plat napříč ČR, kde je zahrnut především soukromý sektor plat činil 43 431 Kč.

Výzkumná otázka 5: *Jak zaměstnanci hodnotí benefity organizace, a které benefity zároveň nejvíce oceňují?* (viz. otázky dotazníku 12, 13)

Otázka dotazníku č. 12: *Do jaké míry jste spokojen/a s benefity?*

12. Do jaké míry jste spokojen/a s benefity?

130 odpovědí



Obrázek 24 Spokojenost s benefity

(zdroj: vlastní)

Otázka dotazníku č. 12 byla dotazována prostřednictvím hvězdičkové metody hodnocení. Tato metoda je uskutečňována prostřednictvím škály od 1 do 5, kde 1 hvězda představuje nejnižší míru spokojenosti s benefity organizace, a naopak 5 hvězd vyjadřuje nejvyšší míru spokojenosti s benefity, které mají zaměstnanci k dispozici. Nejvíce respondentů udělilo 3hvězdičkové hodnocení, a to konkrétně 33,8 %. 4 hvězdičky udělilo 30 % respondentů a maximální počet hvězd udělilo 25,4 % dotazovaných. 10 % respondentů udělilo 2hvězdičkové hodnocení a nejnižší možné hodnocení v podobě 1 hvězdy udělilo 0,8 % dotazovaných. Na základě všech odpovědí 130 respondentů, byl vypočítán průměr spokojenosti s poskytovanými benefity organizace 3,69. Tento vypočtený průměr naznačuje, že zaměstnanci jsou v rámci možností s benefity organizace spokojeni

Otázka dotazníku č. 13: *Které benefity nejvíce oceňujete?*

Po vyhodnocení odpovědí na otázku, které benefity zaměstnanci nejvíce oceňují, respondenti uvedli, že nejvíce oceňovaným benefitem je systém caterie, který umožňuje zaměstnanci volit benefity podle sebe prostřednictvím karty Benefit+. Tento benefit nejvíce oceňuje 62 respondentů. Osobní volno navíc oceňuje 24 respondentů. Pružnou pracovní dobu uvedlo 9 dotazovaných. Možnost home office jako nejvíce oceňovaný benefit uvedli 2 respondenti. Benefit typu příspěvek na stravování nejvíce vyhovuje 11 respondentům a penzijní příspěvek uvedlo jako nejvíce oceňovaný benefit 7 dotazovaných. Jeden

z respondentů je s benefity organizace velmi spokojen, jelikož uvedl, že „*již třetím rokem je výběr benefitů velmi pestrý*“. Dotazovaní jsou také spokojeni s benefity typu pravidelných půlročních odměn, možnosti účasti na odborných konferencích, preventivních zdravotních programů a levnějšího vstupného do ZOO či do divadla.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 5: Průměrné hodnocení benefitů zaměstnanci je 3,69. Tento průměr naznačuje, že zaměstnanci vnímají benefity, které organizace poskytuje vcelku pozitivně. 25,4 % dotazovaných zaměstnanců je naprosto spokojeno s benefity, které organizace poskytuje. 33,8 % projevuje střední míru spokojenosti s benefity. Nejvíce oceňovaným benefitem je systém Cafeterie v podobě Benefit karty plus, který umožňuje individuální výběr benefitů. Tento benefit nejvíce oceňuje téměř 50 procent dotazovaných. Oceňovaným benefitem je také osobní volno navíc, příspěvek na stravování a penzijní příspěvek.

5.5 Analýza výzkumných dat rozhovoru

K analýze výzkumných dat, které byly získány prostřednictvím techniky rozhovoru, byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 6: *Které inzertní kanály využívá magistrát města?*

Data, která jsou analyzována prostřednictvím této výzkumné otázky byly poskytnuty prostřednictvím interního dokumentu během rozhovoru s vedoucí pracovnící personálního oddělení.

Magistrát města Zlína využívá různé druhy placené i neplacené inzerce, a to v podobě sociálních sítí, škol, internetových portálů a tisku. Aktuálními internetovými portály, které jsou využívány pro inzerci pracovních nabídek magistrátu jsou placené portály jobDNES.cz, Jobs.cz, Atmoskop.cz a Práce.cz. Magistrát města Zlína pro inzerci využívá také neplacený internetový portál cz.jooble.org a neplacené sociální sítě LinkedIn a Facebook města Zlína, prostřednictvím kterého se přihlásilo 19 uchazečů o práci. Pro inzerci pracovních nabídek je dále využíván Magazín Zlín a úřad práce, prostřednictvím kterého se přihlásili 4 uchazeči. Pro oslovení a potenciální získání absolventů Magistrát města Zlína spolupracuje také s vysokými školami VŠB, VUT, ČVUT a UTB, kde jsou pracovní nabídky zveřejňovány prostřednictvím Job centra. (Interní dokument, 2025)

Inzerce na již zmiňovaných inzerčních kanálech LinkedIn, Jobs.cz a Atmoskop.cz byla zahájena v roce 2024 a cílem bylo zvětšit portfolio uchazečů a obsadit tak v minulosti

problematické pozice. Díky těmto nově zařazeným inzerčním kanálům se od března 2024 přihlásilo 60 uchazečů, z nichž 9 bylo úspěšných u výběrového řízení. Tím největším zdrojem uchazečů jsou Kariérní stránky statutárního města Zlína, kde se přihlásilo za rok 173 uchazečů o práci a z toho úspěšně prošlo 22 uchazečů výběrovým řízením. Jelikož se jedná o největší zdroj uchazečů v roce 2025 odbor informatiky a internetových stránek města Zlína rozdělil úřední desku a kariérní stránky pro lepší přehlednost a orientaci uchazečů. (Interní dokument, 2025)

Odpověď na výzkumnou otázku č. 6: Magistrát města Zlína využívá různé druhy inzertních kanálů. Internetové portály jsou druhem kanálů, které jsou nejvíce využívány pro inzerci pracovních nabídek. Využívají se portály jako jsou JobDNES.cz, jobs.cz, atmoskop.cz, práce.cz a cz.jooble.org. Magistrát města využívá také sociální síť LinkedIn a Facebook města Zlína, které jsou bezplatné. Jako inzertní kanály využívá magistrát také vysoké školy, a to konkrétně UTB, ČVUT, VŠB a VUT. Pracovní nabídky jsou také pravidelně zveřejňovány v Magazínu Zlín a na úřadu práce. Největším zdrojem uchazečů jsou Kariérní stránky statutárního města Zlína, kde jsou nabízeny brigády na DPČ, nabídky praxí a stáží, a nabídky zaměstnání organizačních složek a společností města Zlína.

Výzkumná otázka č. 7: *Co vše spadá do náplně práce vedoucího pracovníka a jaké by měli být jeho potřebné vlastnosti pro tuto řídicí funkci?* (viz. otázky rozhovoru 1, 2, 4, 5)

Prvotní otázky e-mailového rozhovoru byly navrženy tak, aby nám lépe pomohli přiblížit respondenta. Tato sada otázek, která odpovídá na výzkumnou otázku, se tázala respondentky na její náplň práce v roli vedoucího pracovníka oddělení správy bytových domů a vlastnosti, kterými by měl dle respondentky vedoucí pracovník disponovat pro správné řízení ostatních zaměstnanců.

Hlavní otázka rozhovoru č. 1: *Mohla byste popsat svou pracovní pozici a její hlavní náplň práce?*

Na tuto otázku respondentka odpověděla velmi rozsáhlé. Respondentka uvedla, že jako vedoucí oddělení „řídí, kontroluje a odpovídá za výkon činností oddělení“, které jsou v souladu s organizačním řádem, interními a právními předpisy města, usneseními komisí, rady a výborů zastupitelstva. Dále respondentka uvedla, že do její náplně práce spadá řízení zaměstnanců oddělení a je zodpovědná za zpracování zásad, koordinaci a hospodaření s majetkem v působnosti oddělení. Respondentka dále dodala, že odpovídá za návrh, plnění a následnou realizaci rozpočtu oddělení. Součástí náplně práce

respondentky je dále příprava materiálů pro jednání rady a zastupitelstva, podílení se na zadávání a kontrole veřejných zakázek menšího rozsahu a odpovídání za veškerou agendu. Další významnou prací, kterou respondentka zaznamenala, je komunikace s předsedou a členy komise.

Doplňují otázka rozhovoru č. 2: *Kolik zaměstnanců máte na starosti jako vedoucí oddělení?*

Respondentka zaznamenala, že jako vedoucí oddělení správy bytových domů je odpovědná za 12 zaměstnanců.

Doplňující otázka rozhovoru č. 3: *Jaké typy pracovních pozic zastávají vaši podřízení?*

Podřízení, za které respondentka odpovídá vykonávají různé druhy pracovních pozic, což vypovídá, že práce na oddělení je velmi různorodá. Na oddělení správy bytových domů jsou zastoupeny pozice referent/referentka, kdy tato náplň práce obnáší především administrativní a kancelářské práce, komunikaci s občany, správu dokumentů apod. Další zastoupenou pozicí, kterou respondentka uvedla, je pozice účetní a pozice technika/techničky. Tato náplň práce obnáší komplexní správu bytových domů, do které můžeme zařadit například běžnou údržbu městských bytů.

Hlavní otázka rozhovoru č. 2: *Jelikož jste v roli vedoucího pracovníka, co považujete za nejdůležitější dovednosti a vlastnosti při vedení zaměstnanců?*

Respondentka při odpovědi na tuto otázku zaznamenala, že nejdůležitějšími dovednostmi a vlastnostmi, kterými by měl každý vedoucí pracovník disponovat pro efektivní řízení zaměstnanců, je především umění naslouchat, projevovat empatii a disponovat komunikačními dovednostmi. Respondentka také uvedla, že každý vedoucí pracovník by měl dodržovat to, co vyžaduje od svých podřízených. Další důležitou dovedností je dle respondentky „*schopnost se rozhodovat i pod tlakem a nést za toto rozhodnutí odpovědnost*“. Další důležitou vlastností, kterou respondentka zmiňuje, je asertivita, organizace práce, plánování a delegování práce.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 7: Do hlavní náplně práce vedoucího pracovníka spadá především řízení zaměstnanců oddělení. Vedoucí oddělení správy bytových domů je zodpovědná konkrétně za 12 zaměstnanců, kteří na oddělení vykonávají různé funkce, kterými jsou referent/referentka, účetní a technik/technička. Další důležitou náplní práce, kterou respondentka vykonává, je řízení, kontrola, a odpovědnost za vykonané činnosti oddělení, které musí být v souladu s organizačním řádem a právními předpisy. Mezi

nej důležitější dovednosti, kterými by měl každý vedoucí pracovník disponovat, respondentka zařadila schopnost naslouchat, projevovat empatie, disponovat komunikačními dovednostmi, disponovat schopností rozhodovat se pod tlakem a nést za toto rozhodnutí odpovědnosti. Potřebnými vlastnostmi jsou také asertivita, organizace práce, plánování a delegování.

Výzkumná otázka 8: *Jaké motivátory se dle zkušeností vedoucího pracovníka nejvíce osvědčily pro motivaci zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu?* (viz. otázka rozhovoru 9, 10, 11, 12)

Hlavní otázka rozhovoru č. 3: *Z dotazníkového šetření, který jsem provedla v řadách zaměstnanců vyplynulo, že 80 % respondentů ovlivňuje motivace při jejich pracovním výkonu. Jaké motivátory používáte, a které z nich jsou dle Vás nejvíce účinné?*

Respondentka zaznamenala, že se nejvíce v průběhu její praxe osvědčily finanční motivátory, a to konkrétně odměny a osobní příplatky. Osvědčeným motivátorem, který také respondentka uvedla je zpětná vazba, kterou poskytuje svým podřízeným.

Doplňující otázka rozhovoru č. 4: *Máte možnost poskytovat zaměstnancům jako vedoucí oddělení zpětnou vazbu k výkonu jejich práce?*

Zpětnou vazbu respondentka zmínila jako efektivní motivátor již v doplňující otázce rozhovoru č.4. Avšak na tuto otázku respondentka odpověděla, že má možnost poskytovat zpětnou vazbu svým podřízeným prostřednictvím jejich hodnocení a tím tak stimulovat jejich motivaci.

Doplňující otázka rozhovoru č. 5: *Co Vás motivuje k práci ve veřejné správě?*

Významným faktorem, který respondentku motivuje k práci ve veřejné správě je „*pocit, že moje práce má smysl*“. Na práci ve veřejné správě respondentku dále motivuje přispívání k dobrému fungování úřadu a možnost pomoci lidem v tíživé životní situaci. Respondentka také zaznamenala, že může „*přispívat k tvorbě strategických dokumentů, pravidel a investicí města*“.

Doplňující otázka rozhovoru č. 6: *Jak dlouho působíte na současné pracovní pozici?*

Respondentka uvedla, že na aktuální pracovní pozici působí již čtrnáctým rokem. Během těchto dlouhých let získala potřebné zkušenosti a rozšířila své kompetence. Tato dlouhá působnost svědčí o vysoké míře loajality respondentky a spokojenosti s prací ve veřejné správě.

Doplňující otázka rozhovoru č. 7: *Které benefity jsou poskytovány zaměstnancům?*

Jelikož jsou velkým motivátorem také benefity, které zaměstnancům náleží za odvedenou práci, bylo důležité tuto otázku zakomponovat do této části tohoto rozhovoru. Respondentka prostřednictvím e-mailového rozhovoru uvedla, že zaměstnancům jsou poskytovány benefity, kterými jsou 5 týdnů dovolené, 4 dny placeného volna neboli sick days, příspěvky na stravování, individuální výběr benefitů v rámci systému Cafeteria, společenské a sportovní akce pro zaměstnance a odměny při pracovním jubileu.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 8: V průběhu 14 let, co vedoucí pracovnice působí na současném pracovním místě se opakovaně osvědčily jako účinné motivátory ke kvalitnímu pracovnímu výkonu zaměstnanců především finanční motivátory, a to konkrétně odměny a osobní příplatky. Důležitým osvědčeným motivátorem je také zpětná vazba podřízeným, jelikož právě zpětná vazba ujišťuje zaměstnance, že plní svou práci správně a svědomitě. Veřejná správa je specifická oblast, kde mnoho zaměstnanců motivuje především to, že jejich práce má širší smysl, jelikož vykonávají práci pro občany a pro obecné blaho města. Dobře nastavený benefitní systém je také osvědčeným motivátorem, proč si danou práci zvolit, setrvat v ní a vykonávat dobrý pracovní výkon. Mezi benefity, které organizace poskytuje zaměstnancům patří 5 týdnů dovolené, 4 dny pracovního volna, příspěvky na stravování, systém Cafeteria, příměstské tábory pro děti zaměstnanců, odměny při pracovním jubileu a společenské a sportovní akce pro zaměstnance.

Výzkumná otázka 9: *Jakým způsobem probíhá proces adaptace nových pracovníků na magistrátu města a kdo je za jejich adaptaci zodpovědný?* (viz otázky rozhovoru 6,7,8)

Hlavní otázka rozhovoru č. 4: *Jakým způsobem probíhá proces adaptace nových pracovníků na oddělení a kdo je za tuto adaptaci zodpovědný?*

Při odpovědi na tuto otázku respondentka zaznamenala, že zodpovědným pracovníkem za adaptaci nově příchozího pracovníka je sám vedoucí pracovník oddělení. Proces adaptace v tomto případě nemá stanovený vzorec, který je uplatňován, jelikož adaptace je dle slov respondentky individuální. Respondentka dále dodala, že při procesu adaptace „záleží, zda se jedná o zástup po dobu dlouhodobé nemoci či nové pracovní místo, kdy stávající zaměstnanec odchází do důchodu či na jinou pozici“. Navzdory individualitě tohoto procesu dle odpovědi respondentky, vedoucí pracovník pověří stávajícího zaměstnance, který vykonává stejnou agendu jako nově příchozí zaměstnanec mentorem, a ten je k dispozici novému zaměstnanci během adaptačního období.

Doplňující otázka rozhovoru č. 8: *Existuje adaptační plán nebo postup, který je uplatňován?*

Na otázku, zda na oddělení existuje adaptační plán či postup, který je uplatňován při příchodu nového zaměstnance respondentka odpověděla následovně: „*U nás na oddělení není taková fluktuace zaměstnanců*“, aby se adaptační plán uplatňoval. Jediným uplatňovaným postupem je přidělení mentora, o kterém hovořila respondentka i v předchozí otázce. Respondentka také dodala že „*většinou se jedná o zaměstnance, který odchází a je zde časový prostor, aby zaučil zaměstnance nového*“.

Doplňující otázka rozhovoru č. 9: *Jak dlouho obvykle trvá adaptační období, než se zaměstnanec osamostatní a je schopen vykonávat práci zcela sám?*

Dle respondentky adaptační období nelze zcela určit, jelikož v tom hraje roli více faktorů. Respondentka dodala, že délka adaptačního období záleží na tom „*zda se jedná o zástup po dobu dlouhodobé nemoci či nové místo, kdy stávající zaměstnanec odchází do důchodu či na jinou pozici*“.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 9: Adaptace nových pracovníků magistrátu nemá stanovený vzorec, který je uplatňován, důsledkem je to, že proces adaptace je zcela individuální. Za adaptaci nově příchozího pracovníka je zodpovědný vedoucí oddělení, na které je zaměstnanec přiřazen. Zaměstnanci je dále přiřazen mentor, který vykonává stejnou či podobnou agendu, kterou má vykonávat nový zaměstnanec. Většinou se jedná o zaměstnance, který odchází a jsou zde časové možnosti, aby zaučil zaměstnance nového. Adaptační období není vždy ohraničeno stejnou časovou délkou, záleží na tom, zda se jedná o zástup po dobu dlouhodobé nemoci či nové místo, kdy stávající zaměstnanec odchází do důchodu či na jinou pozici.

Výzkumná otázka č. 10: *Jaké povinné a dobrovolné vzdělávací aktivity zaměstnanci absolvují?* (viz. otázka rozhovoru 13,14)

Hlavní otázka rozhovoru č. 5: *Absolvují zaměstnanci oddělení odborná školení?*

Respondentka uvedla, že zaměstnanci konkrétně oddělení správy bytových domů absolvují odborná školení, která jsou zaměřena na jejich náplň práce a jsou v souladu s plánem vzdělávání. Dle respondentky se jedná například o „*školení hospodaření s majetkem obce, školení zaměřené na efektivní komunikaci, veřejné zakázky, nájem bytů apod.*“. Dalším důležitým školením, které zaměstnanci oddělení správy bytových domů podstupují, je školení zaměřené na referentská vozidla a nové programy v rámci úřadu.

Doplňková otázka rozhovoru č. 10: *Nabízí magistrát svým zaměstnancům dobrovolné vzdělávací aktivity nad rámec těch povinných? (např. dobrovolné jazykové kurzy apod.)*

Na otázku, zda magistrát nabízí svým zaměstnancům dobrovolné vzdělávací aktivity respondentka odpověděla, že díky systému Cafeteria mají zaměstnanci možnost absolvovat tyto vzdělávací aktivity dle individuálního výběru, jelikož tento systém nabízí řadu zajímavých kurzů a vzdělávacích aktivit. Na základě rozhovoru, který byl proveden s vedoucí pracovnící personálního útvaru, ale bohužel nebyl nalezen, víme, že Magistrát města Zlína nabízí také možnost účastnit se preventivních zdravotních akcí, osvětových akcí, a dokonce možnost setkání s bylinkářkou.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 10: Na základě odpovědí respondentky víme, že zaměstnanci úřadu absolvují odborná školení, která jsou zaměřena na náplň jejich práce a jsou v souladu s plánem vzdělávání. Jedná se například o povinná školení hospodaření s majetkem obce, školení zaměřené na efektivní komunikaci, veřejné zakázky, nájem bytů apod. Dobrovolných vzdělávacích aktivit mají zaměstnanci úřadu k dispozici mnoho, a to prostřednictvím systému Cafeteria, který nabízí širokou škálu vzdělávacích aktivit, které mohou zaměstnanci absolvovat dle vlastního výběru. Magistrát také nabízí účast na preventivních zdravotních a osvětových akcích.

6 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu procesů v rámci řízení lidských zdrojů na Magistrátu města Zlína.

Smíšeným výzkumným designem bylo uskutečněno výzkumné šetření, které přispělo daty pro praktickou část této bakalářské práce. Sběr a následné zpracování dat bylo uskutečněno kvantitativním a kvalitativním výzkumem. Hlavní stanovenou metodou této bakalářské práce pro sběr výzkumných dat byla určena metoda dotazování realizována prostřednictvím dotazníku a individuálního rozhovoru. Dotazník byl distribuován zaměstnancům Magistrátu města Zlína a rozhovor proběhl prostřednictvím e-mailové komunikace s vedoucí oddělení. Data, která byla získána prostřednictvím dotazníku, byla zpracována do různých podob grafů, kdy nejčastější podobou byl graf výsečový. Následně byly jednotlivé grafy popsány a uzavřené otázky dotazníku byly zpracovány do tabulek. V rámci výzkumného šetření následovalo podrobení rozhovoru obsahové analýze.

Praktická část zahrnuje obecný popis města Zlína a jeho magistrátu. Dále je představena organizační struktura, hospodaření města a jeho rozpočet v letech 2021-2024. V praktické části jsou analyzovány základní informace personálního a vzdělávacího oddělení magistrátu města Zlína, které se zabírají lidskými zdroji.

Dále je vymezen hlavní cíl, který je rozdělen do 6 dílčích cílů, a podoba 10 výzkumných otázek. Na základě hlavního cíle a jeho cílů dílčích byl vytvořen dotazník, který obsahoval 18 otázek, které zahrnovaly vybrané procesy řízení lidských zdrojů. 130 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření měli možnost zhodnotit řízení lidských zdrojů v rámci magistrátu.

Dotazníkové šetření ukázalo, že většina respondentů vnímá procesy řízení lidských zdrojů v rámci organizace vcelku pozitivně a jsou se svojí prací spokojeni. Avšak slabým místem v řízení lidských zdrojů v rámci organizace dle zjištěných dat je systém odměňování, se kterým zaměstnanci nejsou zcela spokojeni. To však nezávisí na organizace samotné, jelikož odměňování ve veřejné správě je řízeno legislativou. Analýzou dat bylo také zjištěno, že většina respondentů nemá možnost karierního růstu, což může znamenat nedostatek motivace, jelikož zaměstnanci nemají možnost se dále profesně rozvíjet. $\frac{3}{4}$ zaměstnanců uvedlo, že jejich pracovní výkon ovlivňuje motivace. Je důležité, aby jim motivaci poskytl také jejich nadřízený. V případě, že by nadřízený motivoval své zaměstnance pochvalou,

vlídním slovem, efektivnější komunikací či lepším osobním ohodnocením, zvýšil by se jejich pracovní výkon.

Rozhovor odhalil, že Magistrát města Zlína využívá k oslovení uchazečů inzertní kanály jako je idnes.cz, jobs.cz, práce.cz, atmoskop.cz. Nadále do náboru zapojuje vysoké školy, úřad práce, Magazín Zlín a sociální sítě. I přes velký počet internetových portálů využívaných k náboru, největším zdrojem uchazečů jsou stále kariérní stránky statutárního města, kde se v minulém roce přihlásilo 173 uchazečů. Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že za celý proces adaptace je zodpovědný vedoucí pracovník, na jehož oddělení je přiřazen nově příchozí zaměstnanec. Každému zaměstnanci je přidělen nápomocný kolega, který vykonává stejnou agendu nebo zaměstnanec, který z pracovního místa odchází a má více časových možností nového pracovníka zaučit. Dotazování metodou rozhovoru také ukázalo, že ověřené nejúčinnější motivátory jsou finančního charakteru, a to konkrétně odměny a osobní příplatky. Neméně důležitým motivátorem je také zpětná vazba. Aby bylo vedení zaměstnanců efektivní, musí vedoucí pracovník disponovat správnými vlastnostmi a dovednostmi jako jsou umění naslouchat, být empatický, disponovat komunikačními dovednostmi, nést odpovědnost za rozhodnutí, být asertivní a dobře plánovat a delegovat práci.

ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Výzkumná otázka 1: *Jak zaměstnanci Magistrátu města Zlína hodnotí adaptaci na současné pracovní místo?*

Odpověď na výzkumnou otázku 1: Většina respondentů, tj. 80,8 % hodnotí adaptaci na své současné pracovní místo pozitivně. U 33,1 % respondentů proběhla adaptace zcela hladce. Dalších 47,7 % potřebovalo na adaptaci na současné prostředí nějaký čas, ale díky podpoře a ochotě kolegů to zvládli. Zbýlých 19,2 % hodnotí adaptaci jako náročný proces, při kterém trvalo delší dobu, než se respondenti zcela adaptovali a zvykli si na své současné pracovní místo a jeho náplň práce. U některých dokonce stále přetrvávají potíže s adaptací. Více než polovině respondentům, a to konkrétně 61,5 % byl přidělen při jejich nástupu mentor nebo jiný kolega, který dotazovaným pomáhal se zaučením a adaptací.

Výzkumná otázka 2: *Jak zaměstnanec ovlivňuje motivace a do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnáním a s motivací nadřízeného?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 2: 80 % zaměstnanců zapojených do dotazníkového šetření ovlivňuje motivace k lepšímu pracovnímu výkonu. Průměr spokojenosti s motivací nadřízeného dle odpovědí respondentů byl vyčíslen na 3,44. Tento průměr naznačuje, že zaměstnanci vnímají motivaci svého nadřízeného v celku pozitivně. 23,1 % dotazovaných ohodnotilo motivaci nadřízeného nejvyšším možným počtem hvězd. Další velmi pozitivní hodnocení v podobě 4 hvězd udělilo 26,9 %. Naopak 10 % není vůbec spokojeno s motivací svého nadřízeného, jelikož udělili pouze jednu hvězdu. Zaměstnance by k lepšímu výkonu motivovalo vyšší platové ohodnocení, vlídné slovo, pochvala a komunikace. 35,4 % respondentů k práci ve veřejné správě nejvíce motivuje stabilita a jistota práce a dalších 32,3 % motivuje smysluplnost a služba občanům. Více než polovina, tj. 56,9 % zaměstnanců zapojených do dotazníkového šetření, se cítí občas pod stresem. Téměř u 69 % respondentů je rovnováha mezi osobním a pracovním životem průměrná. 66,2 % respondentů je se svým zaměstnáním spokojeno.

Výzkumná otázka 3: *Jak zaměstnanci hodnotí možnosti vzdělávání a profesního rozvoje?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 3: Více než polovina dotazovaných zaměstnanců hodnotí vzdělávací možnosti Magistrátu města Zlína pozitivně. Více než polovina dotazovaných, a to přesněji 61,5 %, uvedlo, že magistrát města nabízí široké možnosti pro vzdělávání. Nejvyužívanější vzdělávací aktivitou v rámci organizace jsou online kurzy nebo webináře, kterých se zúčastnilo 115 dotazovaných. Interní školení a workshopy využilo 104 zaměstnanců zapojených do dotazníkového šetření. S profesním rozvojem souvisí také kariérní růst, kterého již dosáhlo 15,4 % respondentů. 57,7 % dotazovaných uvedlo, že kariérního růstu nemá možnost dosáhnout.

Výzkumná otázka 4: *Jak zaměstnanci hodnotí odměňování v rámci veřejné správy?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 4: Více než 60 % dotazovaných zaměstnanců hodnotí odměňování v rámci veřejné správy přiměřeně, ale i přes to by plat mohl být vyšší. 28,5 % dotazovaných hodnotí odměňování ve veřejné správě nedostatečně a demotivačně.

Výzkumná otázka 5: *Jak zaměstnanci hodnotí benefity organizace, a které benefity zároveň nejvíce oceňují?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 5: Průměrné hodnocení benefitů zaměstnanci je 3,69. Tento průměr naznačuje, že zaměstnanci vnímají benefity, které organizace poskytuje v celku pozitivně. 25,4 % dotazovaných zaměstnanců je naprosto spokojeno s benefity, které organizace poskytuje. 33,8 % projevuje střední míru spokojenosti s benefity. Nejvíce

oceňovaným benefitem je systém Cafeterie v podobě Benefit karty plus, který umožňuje individuální výběr benefitů. Tento benefit nejvíce oceňuje téměř 50 procent dotazovaných. Oceňovaným benefitem je také osobní volno navíc, příspěvek na stravování a penzijní příspěvek.

Výzkumná otázka č. 6: *Které inzertní kanály využívá magistrát města?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 6: Magistrát města Zlína využívá různé druhy inzertních kanálů. Internetové portály jsou druhem kanálů, které jsou nejvíce využívány pro inzerci pracovních nabídek. Využívají se portály jako jsou JobDNES.cz, jobs.cz, atmoskop.cz, práce.cz a cz.jooble.org. Magistrát města využívá také sociální sítě LinkedIn a Facebook města Zlína, které jsou bezplatné. Jako inzertní kanály využívá magistrát také vysoké školy, a to konkrétně UTB, ČVUT, VŠB a VUT. Pracovní nabídky jsou také pravidelně zveřejňovány v Magazínu Zlín a na úřadu práce. Největším zdrojem uchazečů jsou Kariérní stránky statutárního města Zlína, kde jsou nabízeny brigády na DPČ, nabídky praxí a stáží, a nabídky zaměstnání organizačních složek a společností města Zlína.

Výzkumná otázka 7: *Co vše spadá do náplně práce vedoucího pracovníka a jaké by měly být jeho potřebné vlastnosti pro tuto řídicí funkci?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 7: Do hlavní náplně práce vedoucího pracovníka spadá především řízení zaměstnanců oddělení. Vedoucí oddělení správy bytových domů je zodpovědná konkrétně za 12 zaměstnanců, kteří na oddělení vykonávají různé funkce, kterými jsou referent/referentka, účetní a technik/technička. Další důležitou náplní práce, kterou respondentka vykonává, je řízení, kontrola a odpovědnost za vykonané činnosti oddělení, které musí být v souladu s organizačním řádem a právními předpisy. Mezi nejdůležitější dovednosti, kterými by měl každý vedoucí pracovník disponovat, respondentka zařadila schopnost naslouchat, projevovat empatie, disponovat komunikačními dovednostmi, disponovat schopností rozhodovat se pod tlakem a nést za toto rozhodnutí odpovědnost. Potřebnými vlastnostmi jsou také asertivita, organizace práce, plánování a delegování.

Výzkumná otázka 8: *Jaké motivátory se dle zkušeností vedoucího pracovníka nejvíce osvědčily pro motivaci zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 8: V průběhu 14 let, co vedoucí pracovnice působí na současném pracovním místě se opakovaně osvědčily jako účinné motivátory ke kvalitnímu pracovnímu výkonu zaměstnanců především finanční motivátory, a to

konkrétně odměny a osobní příplatky. Důležitým osvědčeným motivátorem je také zpětná vazba podřízeným, jelikož právě zpětná vazba ujišťuje zaměstnance, že plní svou práci správně a svědomitě. Veřejná správa je specifická oblast, kde mnoho zaměstnanců motivuje především to, že jejich práce má širší smysl, jelikož vykonávají práci pro občany a pro obecné blaho města. Dobře nastavený benefitní systém je také osvědčeným motivátorem, proč si danou práci zvolit, setrvat v ní a vykonávat dobrý pracovní výkon. Mezi benefity, které organizace poskytuje zaměstnancům, patří 5 týdnů dovolené, 4 dny pracovního volna, příspěvky na stravování, systém Cafeteria, příměstské tábory pro děti zaměstnanců, odměny při pracovním jubileu a společenské a sportovní akce pro zaměstnance.

Výzkumná otázka č. 9: *Jakým způsobem probíhá proces adaptace nových pracovníků na magistrátu města a kdo je za jejich adaptaci zodpovědný?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 9: Adaptace nových pracovníků magistrátu nemá stanovený vzorec, který je uplatňován, důsledkem je to, že proces adaptace je zcela individuální. Za adaptaci nově příchozího pracovníka je zodpovědný vedoucí oddělení, na které je zaměstnanec přiřazen. Zaměstnanci je dále přiřazen mentor, který vykonává stejnou či podobnou agendu, kterou má vykonávat nový zaměstnanec. Většinou se jedná o zaměstnance, který odchází a má časové možnosti, aby zaučil zaměstnance nového. Adaptační období není vždy ohraničeno stejnou časovou délkou, záleží na tom, zda se jedná o zástup po dobu dlouhodobé nemoci či nové místo, kdy stávající zaměstnanec odchází do důchodu či na jinou pozici.

Výzkumná otázka č. 10: *Jaké povinné a dobrovolné vzdělávací aktivity zaměstnanci absolvují?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 10: Na základě odpovědí respondentky víme, že zaměstnanci úřadu absolvují odborná školení, která jsou zaměřena na náplň jejich práce a jsou v souladu s plánem vzdělávání. Jedná se například o povinná školení hospodaření s majetkem obce, školení zaměřené na efektivní komunikaci, veřejné zakázky, nájem bytů apod. Dobrovolných vzdělávacích aktivit mají zaměstnanci úřadu k dispozici mnoho, a to prostřednictvím systému Cafeteria, který nabízí širokou škálu vzdělávacích aktivit, které mohou zaměstnanci absolvovat dle vlastního výběru. Magistrát také nabízí účast na preventivních zdravotních a osvětových akcích.

7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

Cílem této kapitoly je navrhnout náměty pro případné zlepšení procesů řízení lidských zdrojů v organizaci. Náměty jsou navrženy především na základě výsledků z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

V procesech řízení lidských zdrojů v organizaci jsou znatelné menší nedostatky, ale nejsou pro organizaci nijak kritické. Organizace si v oblasti řízení lidských zdrojů totiž počíná skvěle.

Dle mého názoru, který jsem si utvořila na základě výsledků dotazníkového šetření, by se organizace měla zaměřit na proces adaptace nových pracovníků. I když velké množství respondentů uvedlo, že jejich adaptace proběhla hladce a po nějakém čase se dokázali adaptovat, určité procento respondentů uvedlo, že začátky jejich adaptace byly náročné a trvalo delší dobu, než se zcela adaptovali nebo dokonce u některých obtíže s adaptací stále přetrvávají. Doporučením je více se zaměřit na přidělení mentora nebo jiného kolegy, který bude nápomocný během adaptačního procesu nového zaměstnance. Organizace sice přiděluje mentora nově příchozím zaměstnancům, ale jelikož téměř 40 % dotazovaných uvedlo, že jim mentor nebyl přidělen, zaměřila bych se na tuto oblast, aby u každého dalšího potencionálního zaměstnance probíhal proces adaptace hladce. Návrhem, který může být užitečný pro zlepšení adaptačního procesu, je stanovení jasného týdenního adaptačního plánu s úkoly, které má adaptovaný zaměstnanec splnit, či vytvoření pomůcky ve formě brožury nebo digitálního informačního systému, který bude obsahovat pravidla chování, seznam povinně absolvovaných školení, návod, jak postupovat při práci v informačních systémech organizace například ve spisové službě, seznam hlavních kontaktů, na které se obrátit v případě různých potíží apod.

Jelikož 80 % respondentů uvedlo, že jejich pracovní výkon ovlivňuje motivace, je velmi důležité využít potenciál faktorů, které mohou motivaci zaměstnanců pozitivně ovlivňovat. I když míra spokojenosti zaměstnanců s motivací nadřízeného se pohybuje na škále od 1 do 5 na úrovni 3,44, stále je co zlepšovat, jelikož čím spokojenější zaměstnanec je, tím lepší podává pracovní výkon. Otázka dotazníku č. 6 odhalila, že pokud by se vedoucí pracovníci více zaměřili na vlídná slova a slovní pochvaly směrem k zaměstnancům, mělo by to dopad na zlepšení jejich pracovního výkonu. Efektivnější by pro pracovní výkon zaměstnanců byla také větší míra komunikace ze strany vedení. Proto doporučuji se zaměřit na zmiňované pochvaly, vlídná slova a komunikaci směrem k zaměstnancům. Pozitivním motivačním

faktorem by na základě výsledků otázky dotazníku č. 11 bylo také vyšší platové ohodnocení, jelikož více než 60 % uvedlo, že odměňování ve veřejné správě hodnotí jako přiměřené, ale mohlo by být lepší. To však nezáleží na organizaci, jelikož odměňování ve veřejné správě je doprovázeno řadou právních předpisů. S motivací úzce souvisí spokojenost zaměstnanců, pokud zaměstnanci nejsou spokojeni, může se to projevit na motivaci, míře stresu a míře přepracování. Téměř 90 % respondentů uvedlo, že občas či často pocítují určitou míru stresu a přepracování. Proto doporučuji, aby se organizace v procesu motivace zaměřila například na periodické uskutečňování interních průzkumů zaměřené na celkovou spokojenost zaměstnanců. Eliminovat vysoké procento přepracovaných a vystresovaných zaměstnanců by také mohlo častější pořádání setkání spolupracovníků mimo rámec běžné pracovní doby zorganizované nadřízeným.

Jelikož více než 35 % respondentů považuje vzdělávací možnosti a příležitosti k profesnímu růstu jako omezené, doporučuji se více zaměřit na vzdělávací aktivity nad rámec těch povinných. Například realizovat jazykové kurzy, přednášky z cest, přednášky o zdravém životním stylu, seberozvoji apod. V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dále doporučuji rozvíjet jejich měkké dovednosti, a to prostřednictvím uspořádání školení o zvládání stresu, komunikačních dovednostech, vedení týmu a řešení konfliktů. Rozvíjení těchto měkkých dovedností může mít za následek celkovou pohodu na pracovišti. Organizace také může analyzovat vzdělávací potřeby prostřednictvím samotných zaměstnanců. Dialog s pracovníky může rozšířit paletu vzdělávacích akcí o ty, které zaměstnanci sami požadují.

Kariérní růst je dalším důležitým procesem, na který je třeba se zaměřit, jelikož přináší zaměstnancům pocit společenského uznání. Je zřejmé, že v určitých situacích a na určitých pracovních pozicích není kariérní růst umožněn. Ale i tak je důležité tomuto procesu v organizaci věnovat pozornost. Pokud zaměstnanci není kariérní růst z různých důvodů umožněn, doporučuji zvážit například „rotaci práce“, která zvýší jejich všestrannost a práce se tak nestane pro zaměstnance stereotypem.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat vybrané procesy řízení lidských zdrojů se zaměřením na Magistrát města Zlína. Na základě hlavního cíle bylo nadále vymezeno 6 dílčích výzkumných cílů. Prvotně byly v teoretické části představeny důležité pojmy, které souvisí s veřejnou správou, řízením lidských zdrojů ve veřejné správě a vybranými procesy, které spadají do této oblasti řízení. Vymezení těchto pojmů bylo důležité pro pochopení celé zkoumané problematiky a současně posloužilo jako základ pro praktickou část bakalářské práce.

Výzkumné šetření, které bylo provedeno v rámci praktické části bakalářské práce zahrnovalo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Magistrátu měst Zlína a rozhovor s vedoucím pracovníkem oddělení formou emailové komunikace. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak jsou hodnoceny vybrané procesy řízení lidských zdrojů zaměstnanci a vedoucím pracovníkem v rámci organizace.

Analýza získaných dat ukázala, že zaměstnanci hodnotí většinu procesů řízení lidských zdrojů v rámci organizace pozitivně. Například benefity, které organizace nabízí, zaměstnanci oceňují. Dotazníkové šetření odhalilo, že nejvíce oceňovaným benefitem je benefiční karta Benefit+. Avšak existuje úskalí v podobě odměňování, se kterým zaměstnanci nejsou zcela spokojeni. K náboru uchazečů přistupuje úřad velmi aktivně. Zapojuje do něj velké množství internetových portálů a také tiskoviny, školy a ostatní instituce.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru byly navrženy náměty, které by mohly zlepšit vybrané procesy řízení v rámci organizace. Navrženým námětem č. 1 je zvýšit pozornost na proces adaptace nově příchozích pracovníků a pokusit se každému z nich přidělit mentora. Námětem č. 2 je soustředit se více na motivaci podřízených a využívat motivační faktory v podobě pochval, vlnných slov a současně se pokusit eliminovat jejich vysokou míru stresu a přepracování. Doporučením č. 3 je soustředit se na vzdělávací aktivity nad rámec těch povinných, tzn. zavést jazykové kurzy, přednášky z cest apod. Posledním doporučením je se zaměřit na kariérní růst zaměstnanců. Pokud není tato metoda k dispozici, bylo by vhodné ji nahradit jinými alternativami jako je například rotace práce.

Závěrem lze konstatovat, že neustálé inovování a zvyšování efektivity procesů řízení lidských zdrojů nejen v oblasti veřejné správy, ale i oblasti soukromého sektoru je nezbytné pro udržení zaměstnanců a jejich spokojenosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AION CS, s.r.o. *Zákony pro lidi*. Online. ©2010. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>. [cit. 2025-04-14].

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024752587.

BARDER, Alison E., 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 0-7619-0942-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/firemni-vzdelavani-360/>. [cit. 2025-04-17].

BATTAGLIO, R. Paul, 2015. *Public human resource management: strategies and practices in the 21st century*. Los Angeles: SAGE. ISBN 9781452218236.

SAKS, Alan. Caring human resources management and employee engagement. Online. *Human Resource Management Review*. 2022, vol. 33, no. 3. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>. [cit. 2025-04-17].

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>. [cit. 2025-04-14].

GAJDA, Joanna. Professional Adaptation of New Employees to the Organization. Online. *Sciendo*. 2019, vol. 1. Dostupné z: <https://sciendo.com/article/10.2478/czoto-2019-0118>. [cit. 2025-04-09].

HENDRYCH, Dušan, 2009. *Správní vědy: teorie veřejné správy*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788073574581.

HENDRYCH, Dušan, 2014. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074785610.

HORIZINKOVÁ, Eva a NOVOTNÝ, Vladimír, 2010. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073802639.

HORIZINKOVÁ, Eva a NOVOTNÝ, Vladimír, 2013. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073804596.

CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Právní monografie. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-393-7.

- KÁŇA, Pavel, 2004. *Základy veřejné správy*. Ostrava: Montanex. ISBN 8072251392.
- KÁŇA, Pavel a KALOUSKOVÁ, Petra, 2019. *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium na středních a vyšších odborných školách*. 5. vyd. Ostrava: Montanex. ISBN 978-80-7225-465-1.
- KERLINOVÁ, Alena a TOMÁŠKOVÁ, Eva, 2014. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 9788021069183.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 9788024724973.
- KOCOUREK, Jiří, 2007. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788071796152.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.
- KRBOVÁ, Jana, 2016. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075525871.
- KRBOVÁ, Jana, 2017. *Moderní management ve veřejné správě: nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075527448.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2017. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media. ISBN 9788074022951.
- MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 8085623293.
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Monitor státní pokladny*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.gov.cz/ucetni-jednotka/00283924/prehled?rad=t&obdobi=2412>. [cit. 2025-04-17].
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/>. [cit. 2025-04-17].
- MINISTERSTVO VNITRA. *Aktuální informace k systému odměňování ve veřejné správě*. Online. 2023. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/odk2/clanek/porada-ministerstva-vnitra-s->

[rediteli-krajskych-uradu-a-magistratu-hl-m-prahy-konana-dne-7-2-2024.aspx](#). [cit. 2025-04-17].

MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073802301.

MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 9788070416594.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia. ISBN 9788020027733.

NIERMEYER, Rainer a SEYFFERT, Manuel, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada. ISBN 8024712237.

OFICIÁLNÍ STRÁNKY STATUTÁRNÍHO MĚSTA ZLÍNA. *O městě*. Online. © 2025. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/o-meste>. [cit. 2025-04-17].

OFICIÁLNÍ STRÁNKY STATUTÁRNÍHO MĚSTA ZLÍNA. *Výroční zpráva Magistrátu města Zlína za rok 2023*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/vyrocní-zprava-magistratu-mesta-zlina>. [cit. 2025-05-1].

PAVLÍK, Marek; ŠIMKA, Karel; POSTRÁNECKÝ, Josef a POMAHAČ, Richard, 2020. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-048-9.

POMAHAČ, Richard, 2011. *Základy teorie veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073803308.

POMAHAČ, Richard, 2013. *Veřejná správa*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074004476.

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 9788024739601.

PRŮCHA, Petr, 2004. *Veřejná správa a samospráva*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva. ISBN 8086775038.

SABIR, Almas. Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees. Online. *American Journal of Management Science and Engineering*. 2017, vol. 2, no. 3. Dostupné z: 10.11648/j.ajmse.20170203.11. [cit. 2025-4-16].

SHAFRITZ, J.M.; RUSSELL, E.W.; BORICK, C.P. a HYDE, A.C., 2022. *Introducing Public Administration*. Online. New York: Routledge. ISBN: 9781003191322. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781003191322>. [cit. 2025-4-16].

STATUTÁRNÍ MĚSTO ZLÍN. *Analýza výběrových řízení*. 2025. Interní dokument. Nepublikováno.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Online. Grada. ISBN 978-80-247-4151-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-848/>. [cit. 2025-04-17].

ŠPAČEK, David, 2016. *Public management: v teorii a praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788074006210.

TURISTICKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL MĚSTA ZLÍNA. *Základní informace o Zlíně*. Online. ©2025 Dostupné z: <http://www.ic-zlin.cz/24990-zakladni-informace-o-zline>. [cit. 2025-04-17].

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 9788024723617.

WRIGHT, Glen a NEMEC, Juraj, 2003. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-70-X.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vlajka města Zlína	35
Obrázek 2 Znak města Zlína	35
Obrázek 3 Organizační schéma Magistrátu města Zlína účinné od 01.07. 2021	36
Obrázek 4 Počet zaměstnanců v jednotlivých kategoriích	38
Obrázek 5 Pohlaví zaměstnanců	39
Obrázek 6 Věková struktura zaměstnanců	39
Obrázek 7 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	40
Obrázek 8 Průměrný plat v organizaci	41
Obrázek 9 Pohlaví zaměstnanců	45
Obrázek 10 Věk respondentů	45
Obrázek 11 Délka působnosti na pracovním místě	46
Obrázek 12 Adaptace zaměstnanců	47
Obrázek 13 Přidělení mentora během procesu adaptace	48
Obrázek 14 Pracovní výkon a motivace	49
Obrázek 15 Motivační faktory k práci ve veřejné správě	49
Obrázek 16 Spokojenost s motivací nadřízeného	50
Obrázek 17 Míra přepracování a stresu	51
Obrázek 18 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	52
Obrázek 19 Spokojenost v zaměstnání	53
Obrázek 20 Možnosti vzdělávání a profesního rozvoje	54
Obrázek 21 Absolvované vzdělávací aktivity	54
Obrázek 22 Karierní růst	55
Obrázek 23 Odměňování ve veřejné správě	56
Obrázek 24 Spokojenost s benefity	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozpočet města v letech 2021-2024	37
Tabulka 2 Kategorie zaměstnanců	89
Tabulka 3 Pohlaví zaměstnanců úřadu.....	89
Tabulka 4 Věková struktura zaměstnanců úřadu	89
Tabulka 5 Nejvyšší dosažení vzdělání zaměstnanců úřadu	90
Tabulka 6 Pohlaví respondentů.....	90
Tabulka 7 Věk respondentů	90
Tabulka 8 Délka působení na současném pracovním místě	91
Tabulka 9 Průběh adaptace	91
Tabulka 10 Mentor v průběhu adaptace.....	91
Tabulka 11 Působnost motivace na pracovní výkon.....	92
Tabulka 12 Motivační faktor k práci ve veřejné správě.....	92
Tabulka 13 Spokojenost s motivací nadřízeného.....	93
Tabulka 14 Možnosti vzdělávání	93
Tabulka 15 Přepřacování a stres	93
Tabulka 16 Rovnováha mezi osobním a pracovním životem	94
Tabulka 17 Hodnocení systému odměňování	94
Tabulka 18 Spokojenost s benefity	94
Tabulka 19 Kariérní růst	95
Tabulka 20 Spokojenost se zaměstnáním	95

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

§ paragraf

apod. a podobně

atd. a tak dále

č. číslo

ČR Česká republika

ČSR Československá republika

ČVUT České vysoké učení technické v Praze

et al. A další

kol. kolektiv

např. například

odst. odstavec

PHRM Public Human Resource Managment

RMZ Rada města Zlína

s. strana

Sb. sbírka

tis. tisíc

tzv. takzvaně

UTB Univerzita Tomáše Bati

VŠB Vysoká škola báňská

VUT Vysoké učení technické v Brně

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přepis rozhovoru

Příloha P II: Obsah dotazníku

Příloha P III: Tabulka výsledků

PŘÍLOHA P I: OBSAH E-MAILOVÉHO ROZHOVORU

Mohla byste popsat svou pracovní pozici a její hlavní náplň práce?

Vedoucí odboru řídí, kontroluje a odpovídá za výkon činností oddělení správy bytových domů v souladu s organizačním řádem a dalšími interními předpisy města, usneseními orgánů města, komisí rady a výborů zastupitelstva a příslušnými právními předpisy, řídí zaměstnance zařazené do oddělení správy bytových domů. Odpovídá za zpracování zásad, koordinaci a usměrňování hospodaření s majetkem města v působnosti oddělení, tedy bytových domů, bytů, garáží a garážových stání, jeho nabývání, převodu, prodeje, pronájmu a zastavování. Zejména jde o zpracování a aktuálnost strategie/koncepce města pro oblast bytového fondu, interní předpisy pro nájem bytů, údržbu, pronájem a prodej bytového fondu, vyúčtování služeb souvisejících s nájmem a přípravu plánu oprav bytového fondu. Odpovídá za návrh rozpočtu oddělení (NS 4070), jeho plnění a realizaci, podává návrhy na rozpočtová opatření, plní funkci příkazce operace (dle zákona č. 320/2001 Sb.). Podílí se na přípravě, zadávání a kontrole veřejných zakázek malého rozsahu na opravy a investiční akce souvisejících se správou a údržbou bytového fondu. Řeší problémové a komplikované případy pronájmu či převodu bytového fondu, zakládání SVJ, havárie a další nestandardní situace a složité stížnosti nájemníků a občanů. Zadává zpracování znaleckých posudků a právních stanovisek. Odpovídá za provedení ročního vyúčtování služeb nájemníkům za předchozí kalendářní rok dle platné legislativy. Odpovídá za veškerou agendu týkající se SVJ – zejm. zastupování SMZ na shromážděních SVJ, iniciace založení SVJ v domech po prodeji 3 bytových jednotek. Odpovídá za komunikaci se společností Správa domů Zlín, s. r. o. Vykonává funkci tajemníka Komise bytového hospodářství Rady města Zlína, tzn. zejména komunikuje s předsedou a členy komise, koordinuje přípravu podkladů a vyhotovení zápisu. Odpovídá za přípravu materiálů pro jednání rady a zastupitelstva. A odpovídá za efektivní využívání softwarové podpory (SW Nemovitý majetek „Byty“, evidence smluv, spisová služba).

Jelikož jste v roli vedoucího pracovníka, co považujete za nejdůležitější dovednosti a vlastnosti při vedení zaměstnanců?

Umění naslouchat, empatie, komunikační dovednosti. To, co vedoucí vyžaduje od podřízených, měl by sám dodržovat. Schopnost se rozhodovat i pod tlakem a nést za tato rozhodnutí odpovědnost. Asertivita. Organizace práce, plánování a delegování.

Jak dlouho působíte na současné pracovní pozici?

Na současné pracovní pozici působím již 14 let.

Kolik zaměstnanců máte na starosti jako vedoucí oddělení?

Jako vedoucí oddělení mám na starosti 12 zaměstnanců.

Jaké typy pracovních pozic zastávají vaši podřízení?

Referent/ka, technik/technička, účetní.

Jakým způsobem probíhá proces adaptace nových pracovníků na oddělení a kdo je za tuto adaptaci zodpovědný?

Zodpovědný je vedoucí oddělení a probíhá individuálně. Záleží, zda se jedná o zástup po dobu dlouhodobé nemoci či nové pracovní místo, kdy stávající zaměstnanec odchází do důchodu či na jinou pozici. Vedoucí pověří zaměstnance, který dělá stejnou agendu zaučením nového zaměstnance.

Existuje adaptační plán nebo postup, který je uplatňován?

U nás na oddělení není taková fluktuace zaměstnanců. Pokud přijde nový zaměstnanec, tak vedoucí oddělení pověří odpovědného zaměstnance, který toho nového zaškolí. Většinou se jedná o zaměstnance, který odchází a je zde časový prostor, aby zaučil zaměstnance nového.

Jak dlouho obvykle trvá adaptační období, než se zaměstnanec osamostatní a je schopen vykonávat práci zcela sám?

To je individuální, záleží, zda se jedná o zástup po dobu dlouhodobé nemoci či nové místo, kdy stávající zaměstnanec odchází do důchodu či na jinou pozici.

Co Vás motivuje k práci ve veřejné správě?

Pocit, že moje činnost má smysl, můžu přispívat k dobrému fungování úřadu a pomáhat lidem v tíživé životní situaci. Mohu přispívat k tvorbě strategických dokumentů, pravidel a investic města.

Z dotazníkového šetření, který jsem provedla v řadách zaměstnanců vyplynulo, že 80 % respondentů ovlivňuje motivace při jejich pracovním výkonu. Jaké motivátory používáte, a které z nich jsou dle Vás nejvíce účinné?

Odměny, osobní příplatky, zpětná vazba

Máte možnost poskytovat zaměstnancům jako vedoucí oddělení zpětnou vazbu k výkonu jejich práce?

Ano, jejich hodnocením

Které benefity jsou poskytovány zaměstnancům?

5 týdnů dovolené, 4 dny placeného osobního volna, příspěvek na stravování, individuální výběr benefitů v rámci systému Cafeteria, společenské a sportovní akce pro zaměstnance, odměny při pracovním jubileu.

Absolvují zaměstnanci oddělení odborná školení? (pokud ano, jaká školení absolvují?)

Ano, v rámci své náplně práce a v souladu s plánem vzdělávání, např. školení hospodaření s majetkem obce, školení zaměřené na efektivní komunikaci, veřejné zakázky, nájem bytů apod. Dále pak školení referentských vozidel a na nové programy v rámci úřadu.

Nabízí magistrát svým zaměstnancům dobrovolné vzdělávací aktivity nad rámec těch povinných? (např. dobrovolné jazykové kurzy apod.)

Ano, jazykové kurzy a jiné dobrovolné vzdělávací aktivity lze absolvovat v rámci individuálního výběru benefitů v rámci systému Cafeteria.

PŘÍLOHA P II: OBSAH DOTAZNÍKU

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

B *I* U ↺ ✕

Vážené respondentky, vážení respondenti,

dovolte mi Vás požádat o účast v dotazníkovém šetření, které je součástí mé bakalářské práce na téma řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Cílem tohoto šetření je zjištění efektivity řízení lidských zdrojů.

Vaše odpovědi jsou pro mě důležité, protože přispějí k lepšímu pochopení zkoumané problematiky a obohatí výsledky mé práce. Dotazník je anonymní a veškeré získané údaje budou použity výhradně pro akademické účely.

Adaptace

Popis (nepovinný)

1. Jak jste se adaptoval/a na své současné pracovní místo? *

- ☐ Adaptace proběhla hladce, rychle jsem se zapracoval/a a cítím se v práci jistě.
- ☐ Potřeboval/a jsem nějaký čas na adaptaci, ale díky podpoře kolegů jsem se dobře zorientoval/a.
- ☐ Začátek byl náročný a trvalo mi delší dobu, než jsem si na vše zvykl/a.
- ☐ Mám stále určité obtíže s adaptací a ocenil/a bych podporu.

2. Byl Vám při nástupu přidělen mentor nebo kolega, který Vám pomohl se zaučením? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Motivace

Popis (nepovinný)

3. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace? *

- ☐ Ano, motivace můj pracovní výkon ovlivňuje.
- ☐ Ne, motivace můj pracovní výkon neovlivňuje.

4. Co Vás nejvíce motivuje k práci ve veřejné správě? *

- ☐ Smysluplnost a služba společnosti. Líbí se mi, že moje práce má smysl a přispívá ke zlepšení společnosti.
- ☐ Stabilita zaměstnání. Práce ve veřejné správě mi poskytuje jistotu dlouhodobého zaměstnání.
- ☐ Pracovní benefity.
- ☐ Zajímavá a různorodá náplň práce.

5. Do jaké míry jste spokojen/a s motivací svého nadřízeného? *

1 hvězda = nejnižší hodnocení / 5 hvězda = nejvyšší hodnocení



6. Čím by Vás mohl nadřízený více motivovat, aby se zlepšil Váš pracovní výkon? *

Text stručně odpovědi

Vzdělávání a profesionální rozvoj

Popis (nepovinný)

7. Jak hodnotíte možnosti vzdělávání a profesního rozvoje ve vaší organizaci? *

- ☐ Magistrát města Zlína nabízí široké možnosti vzdělávání a cítím, že se profesně rozvíjím.
- ☐ Možnosti vzdělávání jsou omezené a rád/a bych měl/a více příležitostí k rozvoji.
- ☐ Nemám přístup k žádným vzdělávacím programům.

8. Jakých vzdělávacích aktivit jste se zúčastnil/a? *

Možné zvolit více odpovědí

- ☐ Interní školení nebo workshopy.
- ☐ Semináře, konference, externí kurzy.
- ☐ Online kurzy nebo webináře.
- ☐ Samostudium v podobě knih, videí a odborných článků.

☐ Neúčastnil/a jsem se žádné vzdělávací aktivity.

☐ Jiná...

Stres na pracovišti

Popis (nepovinný)

9. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu? *

- ☐ Téměř nikdy, většinu času se cítím klidně a vyrovnaně.
- ☐ Občas, stres a přepracování se objeví jen v někdy.
- ☐ Často, většinu týdne pociťuji stres nebo přepracování.
- ☐ Pořád, téměř každý den se cítím pod velkým tlakem.

10. Jak byste ohodnotil/a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem? *

...

10. Jak byste ohodnotil/a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem? *

- ☐ Rovnováha je dobrá, mám dostatek času na osobní život.
- ☐ Průměrná, někdy se v práci zdržím déle, ale většinou se to dá zvládnout.
- ☐ Špatná, často pracuji přesčas nebo musím řešit pracovní úkoly i mimo běžnou pracovní dobu, což omezu...

Odměňování

Popis (nepovinný)

11. Jak hodnotíte systém odměňování ve veřejné správě? *

- ☐ Spravedlivý a motivující.
- ☐ Přiměřený, ale mohl by být lepší.
- ☐ Nedostatečný a demotivující.

Benefity

Popis (nepovinný)

12. Do jaké míry jste spokojen/a s benefity? *

1 hvězda = nejnižší hodnocení / 5 hvězda = nejvyšší hodnocení

1



2



3



4



5



13. Které benefity nejvíce oceňujete? *

Text dlouhé odpovědi

Karierní růst

Popis (nepovinný)

14. Máte možnost karierního růstu? *

- ☐ Ano, mám možnost karierního růstu.
- ☐ Ne, nemám možnost karierního růstu.
- ☐ Již jsem ve stávajícím zaměstnání karierního růstu dosáhl/a.

Spokojenost v zaměstnání

Popis (nepovinný)

15. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním? *

- ☐ Ano, s prací jsem velmi spokojen/a práci bych neměnil/a.
- ☐ Ano, v rámci možností jsem se svým zaměstnáním spokojen/a.
- ☐ Ne, nejsem spokojen/a se svým zaměstnáním.
- ☐ Ne, nejsem vůbec spokojen/a, chtěl/a bych práci změnit.

16. Jak dlouho působíte na současné pracovní pozici? *

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-7 let
- ☐ 8-10 let
- ☐ 11 let a více

17. Prosím uveďte svůj věk *

- ☐ 18-26
- ☐ 27-35
- ☐ 36-44
- ☐ 45-53
- ☐ 54-62
- ☐ 63 a více

18. Jaké je Vaše pohlaví? *

- ☐ Žena
- ☐ Muž

PŘÍLOHA P III: TABULKY VÝSLEDKŮ

Tabulka 2 Kategorie zaměstnanců

Kategorie	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Úředníci	263	37,7
Dělníci	68	9,7
Městská policie	104	14,9
Organizační složky	63	9
Vedoucí úředníci	64	9,2
Vedoucí neúředníci	15	2,1
Neúředníci	121	17,3
Celkem	698	100

(zdroj: zpracování vlastní, výroční správa města Zlína, 2023)

Tabulka 3 Pohlaví zaměstnanců úřadu

Kategorie	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Žena	270	38,7
Muž	428	61,3
Celkem	698	100

(zdroj: zpracování vlastní, výroční zpráva města, 2023)

Tabulka 4 Věková struktura zaměstnanců úřadu

Kategorie	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
21-30	53	7,6
31-40	115	16,5
41-50	236	33,8
51-60	239	34,2
60+	55	7,9
Celkem	698	100

(zdroj: zpracování vlastní, výroční zpráva města, 2023)

Tabulka 5 Nejvyšší dosažení vzdělání zaměstnanců úřadu

Kategorie	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Vysokoškolské	301	43,1
Středoškolské s maturitou	14	2
Střední odborné	290	41,5
Základní	78	11,2
Nespecifikováno	5	0,7
Celkem	698	100

(zdroj: zpracování vlastní, výroční zpráva města Zlína, 2023)

Tabulka 6 Pohlaví respondentů

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Žena	105	80,8
Muž	25	19,2
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 7 Věk respondentů

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
18-26	5	3,8
27-35	12	9,2
36-44	41	31,5
45-53	37	28,5
54-62	33	25,7
63 a více	2	1,5
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 8 Délka působení na současném pracovním místě

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Méně než 1 rok	14	10,8
1-3 roky	30	23,1
4-7 let	23	17,7
8-10 let	24	16,9
11 let a více	41	31,5
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 9 Průběh adaptace

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Adaptace proběhla hladce.	43	33,1
Potřeboval/a jsem nějaký čas.	62	47,7
Začátek byl náročný.	24	18,5
Mám stále obtíže.	1	0,8
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 10 Mentor v průběhu adaptace

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Ano	80	61,5
Ne	50	38,5
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 11 Působnost motivace na pracovní výkon

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Ano, motivace můj pracovní výkon ovlivňuje.	104	80
Ne, motivace můj pracovní výkon neovlivňuje.	26	20
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 12 Motivační faktor k práci ve veřejné správě

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Smysluplnost a služba společnosti.	42	32,3
Stabilita zaměstnání.	46	35,4
Pracovní benefity.	4	3,1
Zajímavá a různorodá náplň práce.	38	29,2
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 13 Spokojenost s motivací nadřízeného

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
1*	13	10
2*	12	9,2
3*	40	30,8
4*	35	26,9
5*	30	23,1
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 14 Možnosti vzdělávání

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Magistrát nabízí široké možnosti vzdělávání.	80	61,5
Možnosti vzdělávání jsou omezené.	46	35,4
Nemám přístup k žádným vzdělávacím programům.	4	3,1
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 15 Přepřacování a stres

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Téměř nikdy	11	8,5
Občas	74	56,9
Často	39	30
Pořád	6	4,6
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 16 Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Rovnováha je dobrá.	38	29,2
Rovnováha je průměrná.	83	63,8
Rovnováha je špatná.	9	6,9
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 17 Hodnocení systému odměňování

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Spravedlivý a motivující.	12	9,2
Přiměřený, ale mohl by být lepší.	81	62,3
Nedostatečný a demotivující.	37	28,5
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 18 Spokojenost s benefity

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
1*	1	0,8
2*	13	10
3*	44	33,8
4*	39	30
5*	32	25,4
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 19 Kariérní růst

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Ano, mám možnost kariérního růstu.	35	26,9
Ne, nemám možnost kariérního růstu.	75	57,7
Již jsem ve stávajícím zaměstnání kariérního růstu dosáhl/a.	20	15,4
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)

Tabulka 20 Spokojenost se zaměstnáním

Varianta odpovědi	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Ano, s prací jsem velmi spokojen/a, práci bych neměnila.	35	26,9
Ano, v rámci možností jsem se svým zaměstnáním spokojen/a.	86	66,2
Ne, nejsem spokojen/a se svým zaměstnáním.	6	4,6
Ne, nejsem vůbec spokojen/a chtěl/a bych práci změnit.	3	2,3
Celkem	130	100

(zdroj: vlastní)